

**Vakok Óvodája, Általános Iskolája, Szakiskolája, Készségfejlesztő Iskolája,
Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye, Kollégiuma és
Gyermekotthona**

Intézményvezetői pályázat

Készítette: Somorjai Ágnes

Budapest 2021.

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	5
Helyzetelemzés.....	8
1. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	8
1.1 Az intézmény aktív, működő, külső szakmai kapcsolatrendszere.....	8
1.2 Gazdálkodás - működtetés.....	11
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	13
2.1 A gyógypedagógiai intézmények, ezen belül intézményünk változó szerepe a köznevelésben.....	13
2.2 Intézményi összesítő adatok.....	14
2.3 A tanulói populáció átalakulása az elmúlt évtizedek statisztikai adatai alapján.....	16
2.4 A jövő prognózisa számok tükrében.....	18
3. A változás személyes aspektusai.....	21
3.4 A változás-változtatás elméleti megközelítése.....	22
Vezetői program.....	26
4. A testület stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	26
5. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	28
5.1 Óvoda.....	28
5.2 Általános Iskola.....	31
5.3 Fejlesztő iskola.....	35
5.4 Szakiskola.....	39
5.5 Készségfejlesztő iskola.....	43
5.6 Módszertani központ.....	48
5.7 Kollégium.....	51
5.8 Gyermekotthon.....	53
5.9 Az egyes intézményegységek középtávú céljainak összefoglalása.....	59
6. Vezetőként önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	60
7. Záró gondolatok.....	60
8. Köszönetnyilvánítás.....	61
9. Felhasznált irodalom.....	62

**„Tanuljon meg az ember a maradandóra nézni a változóban és a mulandóban;
tanulja meg elviselni oly dolgok eltűnését, amelyeket tisztelni megszokott, anélkül,
hogy tiszteletét elveszítené; tanulja meg, hogy nem azért van itt, hogy alkosson,
hanem hogy ő alakuljon.” (Ralph Waldo Emerson)**

Bevezető

Magyarországon a súlyos fokban látássérült gyermekek oktatásának – nevelésének, hagyományosan legnagyobb méretű, országos speciális intézménye a Vakok Óvodája, Általános Iskolája, Szakiskolája, Készségfejlesztő Iskolája, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye, Kollégiuma és Gyermekotthona. A közel 200 éves múltra visszatekintő többcélú, komplex intézmény különnevelés keretében jelenleg 215 gyermek oktatását-nevelését látja el óvodától a szakiskoláig, épértelmű, tanulásban akadályozott, halmozottan sérült és siketvak tagozaton; valamint több mint 25 éve folyamatosan növekvő arányban foglalkozik integrált, vagyis együttnevelésben részesülő tanulókkal. Az intézmény saját kollégiummal rendelkezik a vidéki gyermekek számára, továbbá gyermekotthont működtet 16 állami gondoskodásban élő gyermek és fiatal részére. Továbbképző terepet nyújt az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Karának gyógypedagógus képzéséhez, valamint minden szakembernek, aki súlyos fokban látássérült gyermekek fejlesztésével foglalkozik országszerte.

Intézményünk nagymúltú, szimbolikus intézmény, 1825 óta működik Magyarországon egyetlen vak gyermekeket ellátó állami intézményként. Jelenlegi iskolaépületünk 120 évvel ezelőtt, 1901-ben épült. Mint hosszú neve is mutatja, többcélú, komplex oktatási központ, mely nem csupán az oktatás-nevelés színtere, hanem a gyógypedagógus-képzés gyakorló terepe, integrációt ellátó és támogató központ, a „vakügy” szimbóluma, társadalmi jelkép.

Kifejezetten gyengénlátó gyerekek számára létesült két további általános iskola – egy Budapesten, egy pedig Debrecenben, ugyanakkor az elmúlt közel 200 évben mi voltunk és még mindig mi vagyunk a vak gyermekek oktatására-nevelésére hivatott egyetlen állami intézmény.

Pedagógiai munkánkat mindig a látássérültek szakterületén történő tartalmi és módszertani változásokat figyelembe véve, a társadalmi elvárásokat és a látássérültek egyéni életsorsát szem előtt tartva, a törvényi szabályozottságnak megfelelően végezzük, folyamatosan egyeztetve a szülők részéről felmerült igényekkel.

Közös célunk, hogy az intézmény hagyományait megőrizzük, a nevelés-oktatás színvonalát magas szinten tartsuk, az átalakuló oktatási rendszerben biztos pontot, stabil hátteret jelentsünk látássérült diákjaink és családjaik, valamint dolgozóink számára egyaránt.

Küldetésünk, hogy súlyos fokban látássérült gyermekeink számára magas színvonalú oktatást-nevelést biztosítsunk, valamint olyan szolgáltatásokat nyújtsunk számukra, amelyek képessé teszik őket a produktív, teljes életre és a sikeres társadalmi beilleszkedésre. (Somorjai, 2017)

Célom, hogy olyan vezetői tervet hozzak létre, amely a gyermekek érdekeit előtérbe helyezve határozza meg a pedagógiai munkánk irányát, a tudás és tevékenységrendszer folyamatos fejlesztését szolgálja, valamint társadalmi szerepvállalással hazai és nemzetközi szinten is képviseli a látássérültek ügyét.

Az intézmény életében 1999 óta veszek részt gyógypedagógusként, majd rehabilitációs tanárként és utazótanárként dolgoztam. 2006-tól 2011-ig az EGYMI vezetője voltam, 2011 szeptembere óta vagyok intézményvezető. Ezalatt a húsz év alatt lehetőségem nyílt az intézmény szinte valamennyi területének megismerésére, munkájába való bekapcsolódásra.

Tízéves intézményvezetői pályafutásom alatt rengeteg változást kellett átélnem, kezelnem, közvetítenem munkatársaim felé, azokat értelmezni, magunk számára lefordítani, adaptálni saját intézményprofilunkra vagy éppen „belesimulni a rendszerbe”, ha nem volt alternatíva.

2011-ben, amikor igazgató lettem, Fővárosi Önkormányzati intézményként megtapasztaltam, milyen a szakmailag és gazdaságilag önálló intézmény vezetőjének lenni, önálló döntéseket hozni szakmai kérdésekben, diszponálni 1,2 milliárd forintos éves költségvetés felett. Majd először gazdasági önállóságunk szűnt meg, azután megalakult a KLIK (Klebelsberg Intézményfenntartó Központ). Először ez a két rendszer párhuzamosan futott, majd ez a szervezeti forma is átalakult. 2013 óta öt KLIK és KK (Klebelsberg Központ) elnök váltotta egymást, négyszer szervezték át a tankerületünket strukturálisan és tartoztunk más fenntartó alá, és öt különböző tankerületi igazgatónk volt eddig. Mindezek a változások egy gyermekállományában és személyzeti struktúrájában stabil intézmény esetében is komoly feladatot jelentettek volna. De ez sajnos nincs így. Az elmúlt másfél-két évtizedben hatalmas változás következett be a tanulói populáció összetételében. Míg 15-20 évvel ezelőtt tanulóink többsége ép intellektusú vak gyermek volt, mára diákjaink több mint fele, újonnan bejövő óvodásaink 90! százaléka halmozottan sérült, vagyis a látássérülés mellé hallássérülés, mozgáskorlátozottság,

idegrendszeri sérülés, kommunikációs akadályozottság, autizmus, különböző fokú értelmi fogyatékoság is társul, rendkívül összetett tünetegyüttest alkotva.

Gyakorlatilag az elmúlt egy-két évben, ha az intézményünkbe járó gyerekekről beszélgettünk kollégáimmal, mindig az lett a végső konklúzió, hogy ezek a gyerekek már nem azok a gyerekek, akik régen, vagy akár csak 5-10 éve voltak. Azt tapasztaltam, hogy ugyan más és más szinten, de azt éljük át mi is, mint Dorothy az Óz a nagy varázslóban: „van egy olyan érzésem, mintha már nem Kansasben lennénk”.

Vezetőként feladatom, hogy utat mutassak a kollégáimnak. Sajnos azonban olyan vizeken hajózunk, ahol még nem járt előttünk senki. Szó szerint csak megyünk „bele a vakvilágba”. Ezért igyekeztem feltérképezni a folyamat minden aspektusát, minden résztvevőt bevonni, megkérdezni, felmérni a külső és belső erőket, forrásokat, hatásokat a következő öt év megtervezéséhez.

Az egységes koncepció megalkotása egy ilyen komplex intézmény esetében nem könnyű, hiszen az egységekhez tartozó gyermekpopuláció teljesen eltérő. Ami egy óvodásnak megfelelő, az nem alkalmazható egy húszéves szakiskolásra, az általános iskolai nyelvoktatás és egy súlyos halmozottan sérült fejlesztése sem említhető egy lapon. Hiába más az életkor, a testméret, a bútorigény, az étkezés, a sérültségi fok, a tananyag, a jogi háttér és a szakmai dokumentumok, mégis törekednünk kell arra, hogy ne nyolc különálló intézményről beszéljünk, akik pusztán fizikálisan vannak egy intézményen belül, hanem egy elveiben, módszertanában, koncepciójában egységes komplex gyógypedagógiai központról.

Remélem, hogy vezetői pályázatomat munkaanyagként tudjuk használni vezetőtársaimmal a következő évek lépéseinek megtételéhez, és a stratégiai tervezés kiindulópontjaként tudom használni a fenntartónkkal folytatott párbeszédben intézményünk jövőjét illetően.

Helyzetelemzés

1. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

1.1 Az intézmény aktív, működő, külső szakmai kapcsolatrendszere

Elsődleges kapcsolatunk fenntartónkhoz, a Közép-Pesti Tankerületi Központozhoz fűz szakmai, valamint gazdasági ügyintézés területén is. Gyermekotthonunk révén pedig Területi Gyermekvédelmi Szakszolgálatokkal, a gyermekvédelmi gyámokkal és a Gyermekjóléti Szolgálatokkal állunk szoros kapcsolatban országos szinten. A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Látásvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézményével folyamatosan együttműködünk, látássérült tanulóink komplex felvételi vizsgálatának és felülvizsgálatának érdekében, az általuk kiállított szakértői vélemény alapján kerülnek intézményünkbe a gyerekek.

Hasonlóan szoros szakmai kapcsolat fűzi az intézményt az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Főiskolai Karhoz. Folyamatosan nő azoknak a felsőoktatási és középfokú oktatási intézményeknek a száma, amelyek hospitálási lehetőséget, szakmai gyakorlat teljesítését kérik tőlünk, így gyakorló hely vagyunk számos óvónő, védőnő, gyógytornász, pszichológus, rehabilitációs szakmérnök, ergonómus, szociálpedagógus hallgató számára és a gyógypedagógiai asszisztensek is rendszeresen nálunk végzik szakmai gyakorlatukat.

A Semmelweis Egyetem Szemészeti Klinikájának orvosaival több közös kutatásban vettünk részt, valamint a vezetésükkel létrejött Programbizottság a Jó Látásért munkacsoport vezetőségében is képviseltetjük magunkat.

Látássérültekkel foglalkozó testvérintézményeink a Vakok Batthyány László Római Katolikus Gyermekotthona, Óvodája és Általános Iskolája, a Gyengénlátók Általános Iskolája és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye és Kollégiuma, valamint a Debrecenben működő Hajdú-Bihar Megyei Általános Iskola és Kollégium dr. Kettesy Aladár Általános Iskola Intézményegység. A főváros területén működő gyógypedagógiai intézményekkel fél évente, a tankerületünkben működő gyógypedagógiai iskolákkal pedig havi rendszerességgel tartunk szakmai megbeszéléseket. Siketvak tanulóink ellátását pedig a Siketvakok Országos Szövetsége szakemberei segítségével szervezzük meg.

Tanulóink sikeres továbbhaladása érdekében sokoldalúan együttműködünk a vakok érdekvédelmi egyesületeivel (Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége, Vakok és Gyengénlátók Közép-Magyarországi Regionális Egyesülete), a fővárosi és a regionális rehabilitációs központokkal. Szoros együttműködés és gazdag kapcsolati rendszer alakult ki módszertani központunk és a befogadó intézmények között, melyek országosan foglalkoznak vak gyermekek integrált nevelésével.

A Sütőipari és gyorspékségi munkás szakiskolai képzésünkön részt vevő tanulók összefüggő szakmai gyakorlaton - és néhányuk - év közbeni diákmunkában is védett és nyílt munkaerőpiaci helyszíneken dolgoznak. Ilyen partneri kapcsolatban állunk pl. a Bake My Day, Sercli Pékség és Panelpék pékségekkel. A szakiskola továbbá több éve együttműködik a Kézenfogva Alapítvánnyal annak érdekében, hogy az iskolát befejező tanulók munkába állását segítsük. A Főkefe Nonprofit Kft. hagyományosan sok látássérült felnőttet foglalkoztatott az elmúlt évtizedekben, jelenleg ennek a szakmai együttműködésnek a megújításán dolgozunk.

Szakiskolában és készségfejlesztő iskolában dolgozó kollégáink, az igényekre való tekintettel, létrehoztak egy olyan szociális intézményi adatbázist, mely segítséget nyújthat ballagó diákjainknak és szüleiknek az iskola utáni elhelyezéssel kapcsolatban. Az adatbázis megalkotása közben kollégáink számos intézménylátogatáson vettek részt országszerte. Jó partneri kapcsolatot alakítottunk ki a BÉlapátfalvai Idősek, Fogyatékosok Otthonával, a Búzavirág Alapítvány Lakóotthonával, Egyenlő Esélyekért! Alapítvánnyal is.

Anyaintézménye vagyunk a Vak Diákok Sportegyesületének (VDSE), mely 1992-ben alakult. Célja, hogy szabadidő- és versenysport lehetőséget biztosítson a vak gyermekek iskolájában jelenleg is tanuló, valamint a már végzett növendékek számára.

Alapítványi és társadalmi kapcsolataink

A „Szól a szív...” Alapítvány 1987-óta nyújt támogatást az intézmény pedagógiai munkájához, mint az iskola saját alapítványa.

Egyik kolléganőnk 2009-ben alapította a Kézzelfogható Alapítványt a tapintható művészetért. Az alapítvány célja, hogy a látássérülteket juttassa műélvezethez és magához az alkotáshoz. Ennek keretében látássérült emberek számára hozzáférhető tárlatokat szervez, látássérült tárlatvezetőket képez és foglalkoztat.

Az Informatika a Látássérültekért Alapítvánnyal szoros kapcsolatot ápolunk a számítástechnikai eszközök fejlesztése és kipróbálása terén.

Sok segítséget kapunk egyéb más alapítványoktól is: „Értelmes életért” Alapítvány, Látótér Alapítvány, Fény Alapítvány. Társadalmi segítőink között szerepelnek olyan egyházak, karitatív szervezetek és magánszemélyek, akik anyagilag, illetve személyes munkájukkal járulnak hozzá támogatásunkhoz (Baptista egyház, Rotary és Lion's klub, Nemzetközi Gyermekmentő Szolgálat). Sokoldalú kapcsolatot ápolunk a zuglói oktatási és kulturális intézményekkel. Továbbá Nádor termünk hangversenyteremként nemcsak Zugló, hanem fővárosunk kiemelkedő kulturális központja is egyben.

A „Hosszúlépés” rendhagyó városi séták keretében havi rendszerességgel fogadunk látogató csoportokat, akik a vak gyermekek oktatása és gyönyörű szecessziós épületünk iránt érdeklődnek.

Nemzetközi kapcsolataink

Hagyományosan igen kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezünk. Ezek között vannak olyanok, melyek a gyerekek tanulását, sportversenyeken való részvételét segítik. Közép- és Nyugat-Európa sok országának társintézményeivel van folyamatos munkakapcsolatunk. Így jutnak el kollégáink ezen intézmények konferenciáira és jelennek meg külföldi partnereink és diákjaik az általunk szervezett szakmai rendezvényeken.

Vannak olyan intézményi kapcsolataink, ahonnan elsősorban mi kapunk szakmai és anyagi segítséget. Így állunk folyamatos kapcsolatban a holland Visio és Bartiméus intézményhálózattal és az amerikai Hilton Perkins intézménnyel.

Az utóbbi időben alakultak ki olyan kapcsolataink, melyek során már a mi intézményünk nyújt szakmai segítséget a nálunk kevésbé jól ellátott speciális intézményeknek Kelet-Európában (Kolozsvár, Székelyudvarhely, Krakkó, Belgrád, Szentpétervár). Ezen intézményekből rendszeresen fogadunk kollégákat tapasztalatcserére intézményünkben, saját kollégáink is vettek részt náluk intézménylátogatáson. 2008-ban pedig egy nemzetközi szakmai kamara, az ENVITER tagja lett intézményünk. A szervezet közel 30 európai tagintézménnyel rendelkezik. Évi találkozóikon rendszeresen részt veszünk, közös EU-s projektek résztvevői lehetünk ezáltal.

1.2 Gazdálkodás - működtetés

Egy iskola vagy óvoda irányítása nem elképzelhető az oktatási környezet kialakítása, személyi és tárgyi feltételeinek biztosítása nélkül. Intézményem gazdálkodása során a fenntartó által biztosított források takarékos és célszerű felhasználására törekszem. Létszámgazdálkodásunk során a képzett szakemberek megőrzése, illetve a lehetőségekhez képest továbbképzése a cél, tartós távollétük esetén szakszerű helyettesítése.

Intézményünk fenntartója a Közép-Pesti Tankerületi Központ. Minden évben a lehetőségekhez mérten közösen tervezzük meg és ütemezzük a legszükségesebb beruházási, felújítási feladatokat, racionalizálva kiadásainkat.

Az intézmény működtetése nem könnyű feladat, hiszen 5 különálló épületben működnek intézményegységeink, melyek közül 3 több mint 100 éves és műemlékvédelmi oltalom alatt áll, mely minden felújítási vagy rekonstrukciós munkánál jelentős nehézséget jelent. Mivel a gazdálkodási kérdésekben döntéshozói jogkörrel nem rendelkezem vezetőként, így csak jelezni tudom a szükségleteket a fenntartó felé, illetve a feladatok és kivitelezési munkák ütemezésében tudok részt venni.

A következő 5 évben elvégzendő (egyre sürgetőbbé váló) beruházásaink, felújítási és karbantartási munkálataink:

- az óvoda épületének akadálymentesítése, lift építésének befejezése
- nyílászárók cseréje az iskolai és az óvodai épületben (az ablakok állapota állandó balesetveszélyt jelent, melyet jeleztünk a fenntartónak)
- épületszintenként legalább egy akadálymentes mosdó kialakítása minden épületünkben
- korlátlift beépítése az iskola épületében az ebédlő megközelítéséhez
- főépület vizuális akadálymentesítése
- beázások, vizesedések megszüntetése több épületben
- az iskolaudvar közlekedő járdájának kijavítása, a balesetveszély elhárítása valamint lehetőség szerint aszfaltozása, a parkoló burkolattal való ellátása
- műemlék jellegű épületünk legfontosabb állagmegőrző munkálatai, a Nádor terem és a Múzeum beázás miatti rekonstrukciója, a tető héjazat felújítása és a vízelvezető vályúk cseréje
- előregedett kazánok cseréje, fűtése korszerűsítés

- a súlyos halmozottan sérült gyermekek számának növekedésével az óvodai és fejlesztő iskolai csoportszobák elrendezésének folyamatos alakítása, változtatása a megváltozott igényekhez igazodva
- szakiskolai műhelyek felújítása, korszerűsítése
- biztonsági csúszda kiépítése a főépület második emeletére, ha tűz esetén menteni kell az önállóan nem mozgásképes gyerekeket
- külső zaj- és hőszigetelés
- a kollégium átalakítása, otthonosabb feltételeket biztosító környezet kialakítása (kisebb lakóegységek, teakonyhák)
- az épületek kiterjedt területein gondoskodni kell a gyerekek és a dolgozók testi épességét és értékeit szolgáló új biztonsági rendszerekről (kamerarendszer korszerűsítése, beléptetőrendszer).
- az udvari területek felújítása: célunk egy olyan korábbi tervnek megfelelő kert kialakításának a megvalósítása, ahol a látássérült gyermekek pihenését, sportolását, játékát színvonalas játszótér, pihenő illatkert és sportolásra, akadálymentes szabad mozgásra alkalmas rekreációs terület biztosítja.

A fenntartóra tartozó szakmai tárgyi eszközök, beszerzések tervezete:

- a súlyos fokban halmozottan sérült gyermekek szakszerű fejlesztéséhez használt rehabilitációs eszközök bővítése, beszerzése: ültető modulok, pozicionáló eszközök, kommunikátorok, speciális evőeszközök, poharak, tányérok beszerzésére.
- speciális segédeszközök, használati tárgyak beszerzése és készítése a rehabilitációs tantárgyakhoz
- számítógép-park fejlesztése, szoftverek frissítése, okostáblák beszerzése
- természetismereti tantárgyak oktatásához szertár bővítése
- az EGYMI eszközkölcsönző szolgálatának fejlesztése
- udvari játszótereink felújítása, átépítése a gyerekek megváltozott állapotához igazodva

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

2.1 A gyógypedagógiai intézmények, ezen belül intézményünk változó szerepe a köznevelésben

Nemzetközi és hazai szinten is sürgetővé vált az esélyegyenlőség, társadalmi integráció irányába tett lépések megtétele az oktatás területén is. Ez az igény a hagyományosan – elkülönített keretek között – működő gyógypedagógiai intézmények irányába szintén megfogalmazódott. Az együttnevelés elterjedése ráadásul egybeesett a beiskolázandók számának csökkenésével – amely részben az integráció egyik okaként is értelmezhető –, érintve a „szegregált” intézményrendszert is. (Kőpatakiné, 2011) A gyógypedagógiai intézményeknek változniuk kellett, fel kellett készülniük az együttnevelésre, új szerepet kellett vállalniuk.

Az 1993. évi közoktatási törvény lehetőséget adott az együttnevelés megszervezésére, mellyel kettős folyamat indult el:

- egyrészt – a tanulói létszám csökkenésével – felértékelődött a gyógypedagógiai intézményekben a terápiás, szolgáltató funkció,
- másrészt, a befogadó intézmények felől megmutatkozott az igény a gyógypedagógiai intézményekben felhalmozódott tudás átvételére, hasznosítására. (Papp, 2012)

Intézményünk is az elsők közt reagált a kialakult helyzetre: előbb önszerveződéssel, utazótanári szolgálattal ellátva az integráltan tanuló gyerekeket, később a törvény által is támogatva egységes gyógypedagógiai módszertani intézménnyé alakult (2003), hangsúlyt helyezve a pedagógiai szak- és szakmai szolgáltatások kifejlesztésére, kínálatára, eljutva a referenciantézményi szerepig.

A kezdeti 5 fős integrált tanulói létszám mára közel 150 gyermek ellátásává fejlődött, megalapozva ezzel saját valamint számos gyógypedagógiai és befogadó intézmény szervezeti átalakulását, szakmai és infrastrukturális fejlődését. A 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről (Nkt.) ezt a fejlődési folyamatot némileg megtörve, világosan elválasztotta egymástól a gyógypedagógiai nevelés-oktatás, valamint a pedagógiai szak- és szakmai szolgáltatói feladatokat, leválasztva az utóbbiakat az EGYMI-k ellátási területéről, így újra kizárólag utazótanári ellátásra korlátozódik integrációs feladatkörünk.

Intézményünk szerepe azonban folyamatosan kettős. Az együttnevelést támogató utazótanári megsegítést nyújtó bázisintézményi feladatkörünkön túl, a speciális különnevelő funkciókat is meg kellett tartanunk, szolgáltatásainkat bővítenünk és állandóan fejleszteniünk kell, hogy versenyképes alternatívát nyújtsunk a gyerekek és a választásban döntést hozó szülők számára. Szakmai funkcióink bővülésével ma már olyan látássérült gyermekek ellátását is biztosítani tudjuk, akiknek korábban semmilyen lehetősége sem volt intézményes nevelés-oktatásban való részvételre.

2.2 Intézményi összesítő adatok

Tanulói létszám-óvoda (fő)	épértelműek	3
	halmozottan sérültek	12
	súlyos fokban halmozottan sérült (fejlesztő iskolás lesz)	20
	összesen	35
Tanulói létszám- általános iskola (fő)	épértelműek	22
	tanulásban akadályozottak	13
	halmozottan sérültek	32
	összesen	68
fejlesztő iskola (fő)	súlyos fokban halmozottan sérültek	22
Tanulói létszám –szakiskola (fő)	látássérült	45
	autista	13
	egyéb SNI	13
készségfejlesztő iskola (fő)	halmozottan sérültek	19
	összesen	90
Tanulói összlétszám (fő)		215
kollégiumi létszám (fő)	óvoda	4
	általános iskola	18
	halmozott tagozat	10
	szakiskola, készségfejlesztő iskola	31
	összesen	63
Álláshelyek száma (fő)	pedagógusok	140
	pedagógiai munkát segítők (NOKS)	83
	technikai dolgozók	29

A fenti adatok beszédesek a gyerekek sérültségi fokát illetően, ami gyakorlatilag mindennapi munkánkat alapjaiban határozza meg.

Az elmúlt két évtizedben folyamatosan kellett változtatnunk az infrastrukturális környezetben, igazodva tanulóink egyre halmozódó sérüléseihez. Akadálymentessé (vagy legalábbis akadálymentesebbé) kellett tenni az épületet pl. lift és korlátlift beépítésével, akadálymentes mosdók kialakításával. Be kellett szereznünk a különböző állító- és ültető modulokat, speciális ergonomikus bútorokat, állítható asztalokat, székeket, egyéb segédeszközöket a mozgásukban akadályozott tanulóink számára. Kommunikációjukban akadályozott tanulóink számára augmentatív és alternatív kommunikációs eszközöket kellett vásárolnunk (kapcsolók, tabletek, kommunikátorok, speciális szoftverek) és számtalan adaptált vagy speciálisan látássérültek számára kifejlesztett mindennapos használati eszközt az önkiszolgálás fejlesztéséhez. Természetesen az eszközpark bővítésén túl módszertani munkánk megújítására is törekednünk kellett. Belső tudásmegosztással, külső szakemberek bevonásával, képzéseken való részvétellel bővítettük szaktudásunkat, és természetesen változtattuk az intézményi kereteket is. A fejlesztő nevelés-oktatás alapfeladataink közé került, valamint a szakképzéstől teljesen elkülönítetten szervezzük meg készségfejlesztő iskolai osztályainkat is.

A tanulói populáció átalakulása ellenére természetesen nem korlátozódhat figyelmünk kizárólag a halmozottan sérült gyerekek és fiatalok ellátására. Az ép intellektusú tanulók számára a mai kor vívmányainak megfelelő magas színvonalú oktatást kell biztosítanunk, a legmodernebb digitális eszközökkel és tananyagokkal. Ez a kettősség azonban jelentős kihívást jelent pedagógusaink számára.

A szakképzésben is felül kellett vizsgálnunk az eddig oktatott szakmáink körét, és a lehetőségek figyelembevételével, valamint a valós szükségletekre reflektálva jelentős átalakuláson ment keresztül szakiskolánk is. Nyolcadik éve fogadunk ugyanis látássérülteken kívül egyéb sérüléssel élő fiatalokat is szakiskolánkban, valamint a népi kézműves szakmákat – a csökkenő tanulói érdeklődés és létszám miatt - némiképp háttérbe szorítva, új szakmák indításával bővítettük szakmarepertoárunkat, ami hosszú idők óta először eredményezte azt, hogy feltűnő érdeklődés, igény, sőt túljelentkezés mutatkozik szakiskolánk iránt.

A fentiek alapján világosan látszik, hogy intézményünk reagált a változásokra, az átalakulás elkezdődött. Az utóbbi évek folyton változó köznevelési rendszere – fenntartói változások, a rendszer területi alapon történő átszervezése – azonban állandó készenlétben tart bennünket, sokszor eltolva a hangsúlyt a szakmai fejlődés irányából a szervezeti változtatások felé. A gyógypedagógiai nevelés-oktatás további fejlődése

érdekében egy nyugodt, kiegyensúlyozott működési környezetre lenne szükség, és egy ezt támogató átgondolt, minden területet figyelembe vevő stratégiai tervezésre.

2.3 A tanulói populáció átalakulása az elmúlt évtizedek statisztikai adatai alapján

Az integráció megjelenésével és elterjedésével/megerősödésével párhuzamosan megfigyelhető volt az a tendencia, hogy a kizárólag látássérült, ép intellektusú gyermekek szülei – főleg abban az esetben, ha lakhelyük nem Budapest, így gyermeküket kollégiumban kellene elhelyezni, amennyiben a speciális iskolát választják – egyre nagyobb számban döntöttek az integráció mellett. Ez a körülmény is indikálta, hogy a speciális intézményünkben megnövekedett a halmozottan sérült gyermekek aránya.

A halmozottan sérült gyermekek számának növekedése ugyanakkor egy másik – érzelmi szempontból sokszor ambivalens – folyamat eredménye is. Az orvostudomány fejlődése tette ugyanis lehetővé, hogy egyre kisebb súlyú, koraszülött babákat is megmentsenek. Ezek a gyermekek azért nem jelentek meg az ellátórendszerben 20, 15, de még akár 10 évvel ezelőtt sem tömegesen, mert nem maradtak életben. Ezeknek a babáknak a látássérülésen túl rendkívül sok és összetett problémájuk lehet az éretlen idegrendszer és fejletlenség következtében (mozgáskorlátozottság, hallássérülés, értelmi fogyatékoság, evési és alvászavarok, kommunikációs problémák, autisztikus tünetek, beszéd akadályozottsága stb.). Ezzel párhuzamosan azok a „régik vak gyerekek”, akiknek „csupán” szemészeti problémája volt, szintén az orvostudomány és a kezelési, beavatkozási eljárások fejlődése következtében már nem feltétlenül lesznek súlyos fokú látássérültek, vakok, hanem adott esetben „csak” gyengénlátók, tehát ők sem kerülnek már intézményünkbe.

A FPSZ Látásvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye éves szinten 620/650 alap - és felülvizsgálatot végez illetve 150-200 kiegészítő vizsgálat történik (intézménykijelölések). Ezek a gyerekek vagy speciális intézménybe (Vakok Iskolája, Gyengénlátók Iskolája) vagy integrációba kerülnek, és utazótanári szolgálatainkon keresztül kapnak megsegítést. Mivel a megyék szakember ellátottsága egyenetlen és részleges, vagyis a megfelelő és kellő számú humán erőforrást nélkülöző, így a vidéki gyerekek megsegítése is nagyrészt Budapest központú.

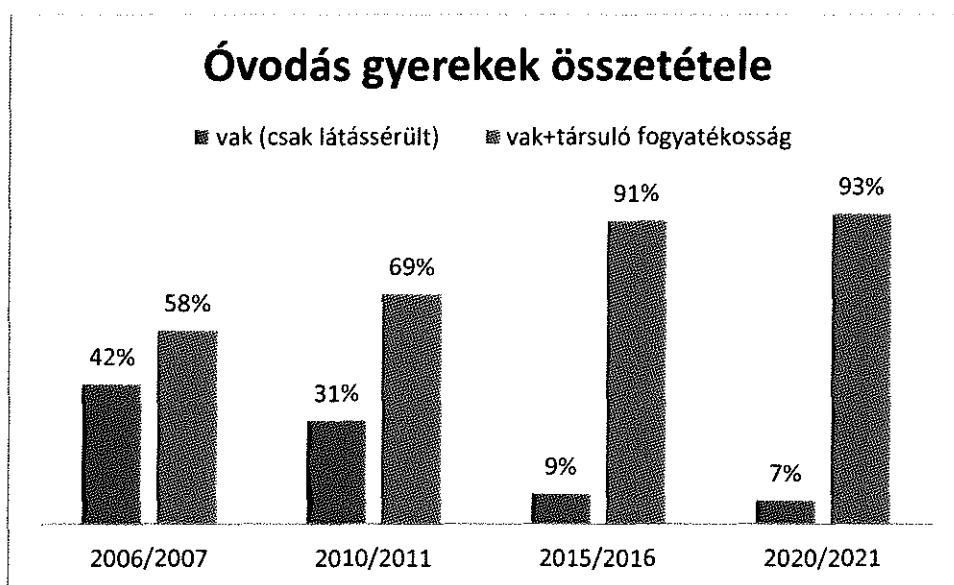
Az egészségügyi ellátásból egyre több korai fejlesztésre váró gyermek érkezik, nagyon fiatal életkorban hozzájuk. Tehát a fejlesztés megkezdése szempontjából biztató, hogy egyre korábbi életszakaszban tudják elkezdni az ellátásukat, de ezen a területen is érzékelik a komplexitás megjelenését. Várhatóan növekszik majd a halmozott problémákkal élő gyermekek száma.

Korai fejlesztésükben jelenleg 42 gyermek vesz részt, ebből óvodai elhelyezésre vár szegregált ellátás formájában: 7 fő

integrált ellátás formájában: 3 fő

Információink szerint a következő tanévben fejlesztő nevelésre várók száma a Vakok óvodájában 5 fő, akinek már van kijelölése, és többi 15 fő „lebeg” a további ellátást illetően, mert maximum 30 fő ellátását tudja biztosítani Fejlesztő Iskolánk, de ezt a létszámkeretet már elértük. Ezen felül a Budapesti Korai Fejlesztő Központ is jelezte további gyermekek érkezését rendszerünkbe.

Az alábbi ábra (1.) óvodás gyerekeinkre vonatkozó adatok (KIR tanulói adatbázis 038428) alapján mutatja meg, milyen átalakulás zajlik a gyermekpopuláción belül a gyerekek fogyatékoságának összetettségét tekintve.



1. ábra Óvodás gyerekek összetétele

A látássérülés mellé társul:

- hallássérülés
- mozgáskorlátozottság

- idegrendszeri gyengeség
- autizmus
- értelmi fogyatékoság
- beszédakadályozottság
- kommunikációs zavarok
- magatartás problémák

Halmozott sérülés következményei:

- súlyosabb egészségügyi problémák
- etetési nehézségek
- alvászavarok
- agresszió, autoagresszió

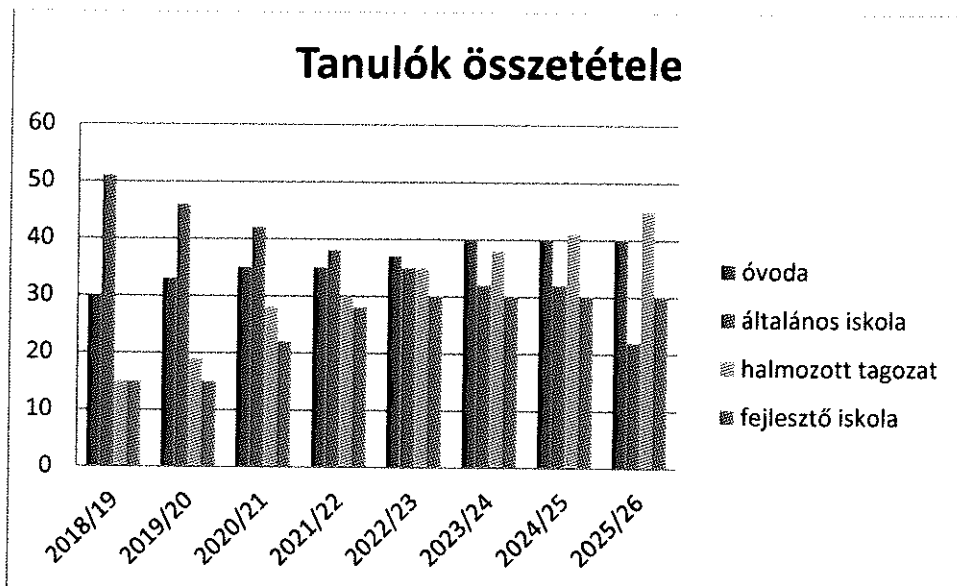
2.4 A jövő prognózisa számok tükrében

Intézményünk tanulói populációjának (át)alakulását a következő öt tanévben három terület kiemelésével szeretném szemléltetni.

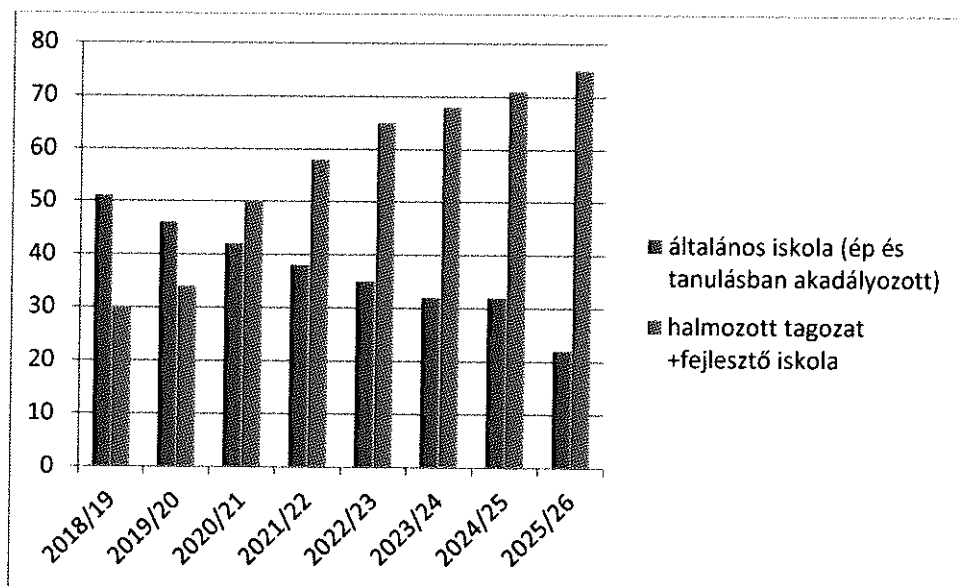
1. táblázat *Tanulói populáció várható számadatai*

tanév	óvoda	általános iskola	halmozott tagozat + fejlesztő iskola
2018/19	30 fő	51 fő	15+15 (30) fő
2019/20	33 fő	46 fő	19+15 (34) fő
2020/21	35 fő	42 fő	28+22 (50) fő
2021/22	35 fő	38 fő	30+28 (58) fő
2022/23	37 fő	35 fő	35+30 (65) fő
2023/24	40 fő	32 fő	38+30 (68) fő
2024/25	40 fő	32 fő	41+30 (71) fő
2025/26	40 fő	22 fő	45+30 (75) fő

Forrás: KIR tanulói adatbázis 038428



2. ábra Tanulói populáció összetétele I.



3. ábra Tanulói populáció összetétele II.

Az adatok elemzését óvodai és iskolai csoportjaink jelenlegi létszáma alapján végeztem. Az általános iskolai csökkenés pontosan kiszámítható, hiszen tudjuk, hogy hány fő nyolcadikos lép ki évente, ugyanakkor az óvodából sajnos évente maximum 1-2 fő érkezik, mert a többiek mind halmozottan sérültek. A fenti táblázatokból látható és a grafikonokból egyértelműen leolvasható, hogy óvodánk létszámát folyamatosan

maximumon tudjuk ugyan tartani, sőt a 30 főről kezdeményeztük, hogy a felvehető létszámot 40 főre emeljük, ugyanakkor a gyerekek összetétele fogyatékoságuk súlyosságát és összetettségét tekintve egyre inkább a súlyos halmozott irányba és arányba tolódik el. Az általános iskola, ahol a létszámadat már így is egy vegyes, vagyis ép intellektusú és tanulásban akadályozott vak tanulói populációt takar, radikálisan (30%-kal) le fog csökkenni létszámában, míg a halmozottan sérültek tagozatán a tanulók létszáma közel duplája lesz, miközben a fejlesztő iskola megtelik, hiszen a felvehető maximális létszámunkat a következő tanévben már elérjük.

Az általános iskolások tekintetében ez különösen nagy nehézségeket fog okozni. Ha ugyanis végiggondoljuk, hogy öt éven belül elsőtől nyolcadik osztályig mindössze 22 tanuló lesz az általános iskolában, akkor könnyen kiszámítható, hogy évfolyamonként átlagosan 3 fővel számolhatunk csak, akik ép intellektusúak vagy tanulásban akadályozottak vegyesen. Osztályokat alkotni azonban csak minimum 5 főtől lehet, ezért többszörös osztályösszevonásokban kell gondolkodnunk, ami a 21. században nem a legkorszerűbb tanulásszervezési megoldás, a tanulói sokféleség miatt pedig gyakorlatilag párhuzamosan futó egyéni fejlesztésekről lesz szó valójában.

A másik oldalon viszont jelentősen megnövekszik majd a halmozottan sérült tagozaton tanuló gyermekek száma. Ez újabb kihívások elé állítja az intézményt. Épületünk infrastrukturálisan jelenleg nem alkalmas ilyen nagy létszámú speciális igényű gyermek ellátására, amíg nem teljesen akadálymentes és nincsenek meg a fizikális feltételek (taneszközök és egyéb mozgást, helyváltoztatást, pozicionálást segítő eszközök, akadálymentes mosdók, hálótermek, pelenkázók nem csecsemő méretű gyermekek számára, étkező helyiségek).

A legnagyobb kihívást azonban a tantestület felkészültsége jelenti. Ami alatt a szakmai és az érzelmi attitűdöt és megküzdési stratégiákat is értem. Gyógypedagógusaink mellett új szakembergárdára lesz szükségünk, még nagyobb létszámú asszisztensi körre, ápoló és egészségügyi személyzetre, valamint új tudásokra, kompetenciákra (gyógyszerezési feladatok, ápolási teendők, biztonságos mozgás, emelés, etetésterápia, augmentatív kommunikáció, jelnyelvi tanfolyam stb., és egészen biztosan kiégést megelőző mentálhigiénés tréning).

3. A változás személyes aspektusai

Számomra a folyamatos változás azt a motivációt és hajtóerőt jelenti, amelynek hatására vezetőként állandóan cselekednem kell. A külső változások miatt, amin elsősorban az elmúlt tíz évben bekövetkezett már említett gazdasági, működtetői, fenntartói rendszer átalakulását értem, ez a cselekvési kényszer sokszor kizárólag arra korlátozódott, hogy tüzet oltjunk, intézményem talpon maradjon. Ilyen körülmények között a hosszú távú tervezés gyakorlatilag kivitelezhetetlen volt. Első igazgatói pályázatomat még öt évre írtam, de az oktatási rendszer ilyen mértékű átalakítására (jogszabályi környezet változtatásai, pedagógus életpályamodellel bevezetése, szakképzési rendszer átalakítása, tankerületi központok ki- és átalakítása) nem lehetett számítani. Éveken át gyakorlatilag egyik napról a másikra éltünk, az előző évek lendülete, felhalmozott energiái és meglévő infrastruktúránk volt az, ami bázist adott, ami lehetővé tette egyáltalán a működést. A rendszer lassan stabilizálódott, ugyanakkor azok a változások, amelyek a legégetőbb problémát jelentik jelenleg és megoldásért kiáltanak – bár tőlünk függetlenek – mégis belső változások.

A gyerekek populációjának átalakulása tény. Olyan változás, amely tőlünk függetlenül történik, és amire ráhatásunk nincs, de ezzel kell együtt élnünk. Előre lehet rá készülni: mérlegeléssel, megfelelő döntéshozatallal, minél több információ begyűjtésével, cselekvési tervvel, az eszközök, a körülmények és szakemberek biztosításával, utána pedig megtenni a konkrét lépéseket.

A terv kidolgozása három fő elv mentén történhet: idő-attitűd-kommunikáció.

Vezetőként tehát igyekszem ezt a három dolgot fókuszba helyezni. Az időfaktor tekintetében a pontos tervezés, a kiszámíthatóság mindenkor segít. A számadatok, még ha számunkra kedvezőtlenek is, biztos kiindulópontot adnak, keretet adva és bejósolhatóvá téve a folyamatokat, így testületi szinten tudunk készülni valamire, ami elkerülhetetlen.

Az elfogadást nézve a negatív érzelmek megjelenése gyakorlatilag természetes. Kollégáim sokszor érzik magukat egyrészt tehetetlennek, másrészt inkompetensnek (velem együtt). Ezen egyrészt érzelmi támogatással, másrészt kompetencianöveléssel, szakmai továbbképzésekkel, tudásbővítéssel tudunk átlendülni. Mindkét részre nagy szükség lesz az elkövetkező időben.

A harmadik pont pedig a kommunikáció. Ha ugyanis a kollégák érzik, hogy a folyamat aktív résztvevői és nem csak végrehajtói vagy elszenvedői, sokkal több kreatív, a megoldás irányába tartó gondolatra számíthatunk.

Tudom, minden ember hajlandó változni, ha a szükség úgy kívánja. Rendkívüli módon tudunk alkalmazkodni, ha kell. Bármihez. Ezt az elmúlt tíz év minden perce bizonyítja. Ennek ellenére vezetőtársaimmal tapasztalom, hogy az ellenállás az első, amivel találkozunk. Mindenki ragaszkodik, ragaszkodna a megszokotthoz, a múlthoz.

A kollégáim és magam számára is azt fogalmaztam meg, hogy az lehet a legcélravezetőbb, ha tudásunk továbbfejlesztésével, a gyerekek érdekeit és szükségleteit a szemünk előtt tartva, tudatosan változtatunk. Törekednünk kell az ideiglenes prompt megoldások helyett a folyamatok tartós megváltoztatására és az elért eredmények megtartására.

3.4 A változás-változtatás elméleti megközelítése

„Minden rossznak gyökere a tétlenségben rejlik.” (Herman Simon). Ezt az idézetet egy fogytékos személyek tehetséggondozásával kapcsolatos konferencián jegyeztem fel néhány éve és azóta is próbálom ennek mélyebb üzenetét átadni minél többeknek.

Tudatos önképzéssel igyekszem vezetői tudásom és képességeim is fejleszteni, és szerencsére tankerületünk igazgatója is fontosnak tartja a szakmai továbbképzéseket.

A folyamatos külső változások miatt a vezetők a jogszabályok folyamatos változásait kísérik figyelemmel, és a jogszerű működésre koncentrálnak. Az ellenőrzés is inkább a szabályok betartására, betartatására irányul, nem a szakmai munka finomhangolására.

Hosszú távon viszont ez utóbbira kell különös hangsúlyt fektetnünk.

Az intézményi jövőképünk kialakítása teljes részletességgel csak a tantestülettel együtt lehetséges, így egy olyan tervet kell kidolgoznunk, amit a jelenlegi helyzetből elérhetőnek látunk a köznevelési és a hazai tapasztalatok, valamint kutatási eredményeink tükrében.

Michael Fullan (Fullan, 2008) elmélete mentén szeretném megfogalmazni stratégiáimat saját intézményemre vonatkozóan:

- Új készségek, viselkedésmódok és tudás elsajátítása

A szociális intézményekkel való együttműködés integrált szolgáltatások nyújtása érdekében fejlesztenünk kell a csapatmunkát valamennyi tanuló érdekeinek figyelembe vételével, valamint feladatunk különböző új terápiai megismerésének megtanulása, és az ápolási-egészségügyi ismeretek elsajátítása is.

- Összetettebb átalakítások

Át kell szerveznünk az osztályokat, változtatni kell a frontális osztálymunkán, folyamatosan differenciálnunk kell. Újfajta eszközöket kell beszereznünk, költözködnünk kell épületen belül, ahogy változik az egyes tagozatok létszáma, termeket kell egybenyitnunk vagy épp leválasztanunk, akadálymentesíteni kell az egész házat.

- Hozzáállás

Valójában csak akkor tudunk komplex helyzetekre hatékony válaszokat kidolgozni, ha a valódi kérdések megválaszolására törekszünk, és nem csak a kákán is csomót keresve rágódunk azon, hogy mi és miért nem lesz így jó.

A sikeres változtatáshoz elengedhetetlenek a konfliktusok. Akkor ösztönözhetjük egymást új ötletre, ha vitázunk és akár ellentmondunk egymásnak, de mégis készek maradunk a párbeszédre és egymás meghallgatására.

- Időzítés

A jövőkép kialakítását és a stratégiai tervezést későbbre kell (lehet) halasztani.

A későbbi időpontra történő halasztás nem azt jelenti, hogy nem is kell foglalkoznunk vele, de a közös jövőképnek valóban olyannak kell lennie, amely iránt sokan el tudják kötelezni magukat, mert abban saját személyes jövőképüket látják tükröződni.

A komplexitás miatt azonban nem érdemes azzal kísérletezni, hogy a megvalósítás megkezdése előtt mindenkit megnyerjünk, hiszen ha egy új dolgot kell megtanulni, akkor képtelenség előre elvárni, hogy az érintettek a magukénak érezzék azt. Mindenkinek meg kell tehát találnia a saját kirakódarabkáját ebben a nagy intézményi puzzle-ban.

Természetesen lefektethetünk néhány alapelvet:

- a pedagógusképzés egész területén kívánunk dolgozni (gyógypedagógus alapképzés megújítása, javaslatok megfogalmazása, továbbképzések fejlesztése)
- összekötjük a testületfejlesztést és az iskolafejlesztést (belső továbbképzések, új struktúrák és munkamódszerek)
- gyakorlati programokra építünk (tanterv átalakítása, újfajta fejlesztési struktúra)
- partneri együttműködést folytatunk hasonló profilú iskolákkal

- Problémák prioritása, megoldási sorrend

Érdemes különbséget tenni a problémák típusai között. Vannak pontosan számszerűsíthető, logikusan átlátható problémák (pl. turmixgépek kellenek a

pépesítéshez, akadálymentes mosdó kell emeletenként legalább egy) és vannak nem számszerűsíthető, nem egyetlen megoldással rendelkező problémák (pl. osztályok átszervezésének mikéntje). Az első csoportba tartozó problémák egyszerűbbek (elméletileg, hiszen sokszor csak anyagi forrás kell hozzá) mert ha megoldjuk, azzal gyakorlatilag meg is szüntetjük azt. A második típusba tartozó problémákat azonban nem lehet tartósan megszüntetni.

Komplex változtatás esetén sok ember éleslátására van szükség, a közös gondolkodásba mindenkit be kell vonni, mert gyakran a vélemények sokféleségéből, illetve a csoport peremén lévőkől származnak a legeredetibb ötletek.

- Szendvics

A változás megvalósításához egy olyan szendvicsre van szükség, ahol felül egyetértés van, alul pedig a változásokat kikényszerítő nyomás.

Ez ránk duplán igaz, mert a szendvics minden rétegében érintettek és egyszerre több szendvics alkotóelemei is vagyunk. Ha szűkebb környezetben nézzük, akkor intézményen belül van egy szülő, gyerekek felől érkező nyomás, amire a tantestületnek kell egyetértésben reagálnia, másrészt van egy pedagógusok felől érkező nyomás, amire pedig az intézményvezetésnek kell teljes összhangban válaszokat adnia.

Másrészt azonban a teljes intézményünk alulról jövő nyomást jelent a tankerület irányába, amire a fenntartónak és szükségleteinkre a minisztériumnak, a törvényhozásnak kell(ene) összhangban reagálnia.

Olyan kapcsolatot kell kialakítani a szintek között, hogy oda-vissza megvalósulhasson a nyomásgyakorlás, a támogatás és az állandó párbeszéd. Ezért folyamatosnak kell lenni a szülőkkel való konzultációnak, fejlesztenünk kell a munkaközösségek egymás közti kapcsolatát, a tagozatok közti átjárhatóságot és egymás munkájának megismerését, valamint a fenntartó felé is rendszeresen kommunikálnunk kell az intézményben zajló változásokat a megváltozott populációról, megváltozott igényeinkről, szükségleteinkről.

- Tágabb környezet

A minket körülvevő világban állandóan történik valami (új törvények születnek, átalakítják az oktatási rendszert, megváltoztatják a fenntartót, az orvostudomány új módszereket fedez fel, új eszközöket fejlesztenek ki stb.). Tevékenyen, a napi történésekre reagálva kell illeszkedünk a környezethez. A tanároknak továbbra is arra

kell törekedniük, hogy az egyes tanulók életében érdemi (fejlesztő) változást érjenek el, de egyúttal az iskola egészét érintő változtatásból is ki kell venniük a részüket, aminek célja a valamennyi tanuló tanulását leginkább segítő munkakörülmények kialakítása. Keresni kell a lehetőséget erőink egyesítésére, és az is szükséges, hogy helyi tevékenységük közben távlatosabban gondolkodjunk saját szerepünkről az oktatási rendszer egészében.

- A változtatásnak mindenki ügyévé kell válnia

Igazi mélyreható változásra csak akkor van esélyünk, ha mindenki egyénileg is tesz lépéseket az önmaga megváltoztatására, ami az iskola céljaihoz illeszkedik. Egyirányba kell gondolkodunk, ahol a problémákat a kreatív megoldások forrásainak kell tekinteni. Határozott, ámde rugalmasan alakítható céllal kell rendelkezni. Biztosítani kell a belső összetartást és a külső környezetre való odafigyelést. Így az apró változtatásaink végül az egész rendszer átalakulását tudják eredményezni.

A konkrét fizikális átalakításokon és átszervezéseken túl feladataink közé be kell építeni a hazai és nemzetközi kutatási eredmények figyelemmel kísérését, ebben az iskolavezetés mellett a kutató- és mestertanárok, valamint a munkaközösség-vezetők kapnának jelentős szerepet. Az intézményi „jó gyakorlatok” szerepét erősíteni kell a belső tudásmegosztásban, belső műhelymunkák szervezésére van szükség. A nemzetközi együttműködéseinket, futó és új projektjeinket ki kell használni a más országokban eredményesen működő módszerek és eljárások megismerésére. A hazai tudásmegosztáson túl törekedni kell stratégiai partnerség kialakítására külföldi partnerekkel: pedagógus továbbképzések és szakemberek meghívása, tanárcserék szervezése, megvalósítása révén. A megvalósítás azonban nem kizárólag a vezetők feladata lesz, hiszen ez csak az intézmény dolgozóival együttműködve, egy irányba haladva lehetséges.

Vezetői program

4. A testület stratégiai vezetése és operatív irányítása

Komplex intézményünk vezetése a vezetői feladatok megosztását is jelenti. Az egyes intézményegységek szoros együttműködésben, de mégis külön-külön értelmezhető és funkcionáló egységként is kezelendők, élükön egy-egy intézményegység-vezetővel.

Az intézményegység-vezetők hatékony együttműködésének kialakítása saját feladatom. A hatékony csapatmunkát rendszeres vezetői értekezletekkel, esetmegbeszélésekkel, stratégiai fókuszcsoportos megbeszélésekkel segítem. A kollégák szakmai fejlődését vezetői és testületi szinten is támogatom belső továbbképzések, intézménylátogatások, továbbképzéseken való részvételük biztosításával.

A humánerőforrással való ésszerű gazdálkodás szintén a vezető felelőssége. Figyelemmel kell lenni és belső intézményi átszervezést végrehajtani, ha kiégés jeleit mutatják a kollégák, ha a gyermekcsoportok számának változása miatt más területre kell őket átképezni, ha új tantárgyak lépnek be, ha növekszik vagy éppen csökken bizonyos tantárgyak óraszámja, és természetesen, ha a súlyosbodó állapotú gyerekek miatt, azok megváltozott igényeihez és szükségleteihez kell igazítanunk nevelési feladatainkat.

Az intézményünkbe kerülő gyermekek között megnövekedett az autisztikus tüneteket mutató gyermekek aránya, akiknek ellátása és szakszerű fejlesztése speciális tudást, ismereteket igényel. Ezzel párhuzamosan sajnos gyakori, hogy epilepsziás vagy pszichiátriai rohamok törnek a gyerekekre vagy hatékony agressziókezelésre lenne szükség. Ezekre a feladatokra belső továbbképzési rendszerrel illetve külsős szakértők bevonásával szeretnénk felkészülni.

További tervezett témák a fentiekén túl: etetésterápia, pozicionálás és biztonságos mozgatás, szondatáplálás, elsősegélynyújtás, gondozási tevékenységek, gyászkezelés, sorskezelés-szülősegítés.

Természetesen nem csak a pedagógusokat, hanem a teljes testületet szeretnénk bevonni a képzésekbe.

A súlyos állapotú gyermekek számának növekedésével a szakemberek mentálhigiénés megsegítése is komoly feladatot jelent. A dolgozók nagyfokú mentális és fizikai terhelésnek vannak kitéve a mindennapok során. Még több lehetőséget kell teremteni a kollégák számára, hogy részt vehessenek különböző kiégés elleni, konfliktuskezelési, hatékony kommunikáció kialakítását segítő, csapatépítő vagy egyéni tréningeken.

Fontos feladatommak tartom, hogy még inkább odafigyeljünk az egyenlő teherviselés elvének megvalósulására. A gyermekek állapotuk miatt, a kollégák a terhelés miatt hiányoznak sokszor, így a csoportlétszámok és a pedagógushiány jelentősen ingadoznak a tanév során. Ki kell alakítani egy olyan jól működtethető rendszert, ahol a pedagógusok, asszisztensek szabad kapacitása beforgatható egy másik feladatkörbe vagy akár egy másik intézményegység munkájába.

A kiegészítés megelőzése valamint az intézményegységek közti szorosabb együttműködés érdekében szeretnénk minél több kolléga bevonásával kiterjeszteni azt a gyakorlatot, hogy ha csak néhány órában is, de adjunk lehetőséget arra, hogy több intézményegységben is kaphasson tanórákat ugyanaz a kolléga. Így több terület gyermekpopulációját és területét is megismerhetnék, pontosabb betekintést kaphatnának egymás munkájába, a szakmai továbbképzések relevanciája is megnőne és a teammunka is hatékonyabb lehetne.

A teammunka érdekében kezdeményezni szeretnénk a fenntartónál, hogy komplex, többcélú intézmények esetében a munkaközösségek számát ne maximálják 10 darabra, hiszen így egy-egy intézményegységre csak 1 vagy maximum 2 munkaközösség jut, ami által az intézmények közti tapasztalatcsere és tudásmegosztás nem tud maradéktalanul megvalósulni.

Az új kollégák megsegítése is kiemelt fontosságú. A pályakezdő pedagógusok, pedagógiai munkát segítők mentorálása mellett megfontolandó lenne, hogy az új kollégák több területen szocializálódjanak és szerezzenek minél szélesebb körű ismereteket. Az első évben hasznos lenne, ha forgórendszerben, több területen is dolgoznának, így megszerezve azt a kellő tudást, tapasztalatot, ami szükséges a halmozottan sérült gyermekek fejlesztéséhez.

Intézményvezetőként, a pedagógus életpályamodell bevezetésével, az új önértékelési, szaktanácsadói és szakértői, minősítési rendszerben sokkal intenzívebben veszek részt a pedagógusok ellenőrzésében és értékelésében. A pedagógiai minősítések folyamatosan zajlottak az elmúlt években, aminek keretében éves szinten 20-30 minősítésünk volt. Jelenleg 14 kolléga van mesterpedagógus fokozatban, hárman közülük szakértőként vesznek részt a munkában. A mesterprogramok eredményeinek folyamatos publikálására és a kollégák tájékoztatására „Mesternapok” bevezetését tervezzük.

Minden intézményegységünkben lezajlott az intézményi és vezetői tanfelügyelet is, ahol a szakértők az értékelésben több kiemelkedő területet is megemlítettek (személyiség- és közösségfejlesztés, belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció).

5. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A pedagógiai feladatok tekintetében a következő öt év tevékenységeit a feladat-ellátás területei és az egyes intézményegységek szerint csoportosítom.

5.1 Óvoda

Óvodánkba a FPSZ Látásvizsgáló, Gyógypedagógiai Tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye javaslatára otthonról, a korai fejlesztésből valamint többségi óvodából kerülhetnek be a gyermekek. A vizsgálatot a szülők kezdeményezhetik. Az óvoda egész évben fogadja a szakértői véleménnyel rendelkező gyerekeket. Az óvodások nagy része fővárosi vagy Budapest közelében lakik, naponta bejár. Kisebbségük az ország különböző területeiről érkezik, ők az óvoda épületében működő kollégiumban kapnak ellátást.

Az óvoda épületében 9 csoport működik. Az óvodai csoportok mellett több évtizedes hagyomány alapján az első osztályos iskoláskorú (ép értelmű, halmozottan sérült, súlyos fokban halmozottan sérült) gyermekek fejlesztése is folyik, melynek fokozatos kivezetése és az intézményegységek fizikális elkülönítése a következő években fog megvalósulni. Ezt az óvodai létszámbővítés is indokoltá teszi. A csoportok létszáma változó 4-6 fő között váltakozik, a gyerekek állapotához igazodva.

Az óvodáskorú gyermekek összetételén belül az elmúlt 5 évben is folyamatosan emelkedett a súlyos fokban halmozottan sérült gyermekek száma. A látássérüléshez a legkülönbözőbb fogyatékoságok társulnak, de kiemelten magas azoknak a gyermekeknek a száma (jelenleg 77%), akik a beszédükben súlyosan akadályozottak és kommunikációfejlesztésük elsősorban az alternatív és augmentatív (AAK) módszerrel lehetséges.

A gyermekek fejlesztése egyéni fejlesztési terv alapján történik, egyéni és csoportos foglalkozások keretében. Az eredményes fejlesztés szempontjából lényeges, hogy a fejlesztési tervben megfogalmazott célkitűzések a gyermek egész napját meghatározzák. A szülőkkel való kommunikáció ugyancsak rendkívül fontos, egyrészt, mert a fejlesztés csak a családokkal való szoros együttműködésben valósulhat meg, másfelől pedig a szülő információi, tanácsai a gyermekükkel kapcsolatban, munkánkat nagymértékben segítik.

Az új gyermekek beszoktatása minden évben a legnagyobb előkészületek ellenére is kihívást jelent a kollégák számára. Az óvoda megkezdése előtt az óvoda pedagógusai igyekeznek minél jobban megismerni nemcsak a gyermekeket, de a családokat is. A kollégák rendszeresen hospitálnak a korai fejlesztést végző pedagógusok foglalkozásain, ellátogatnak a családokhoz és saját környezetükben is megfigyelik a gyermekek viselkedését. Minden erőfeszítésünk ellenére a korai fejlesztésből az óvodába történő átlépés nem mindig zökkenőmentes. Még mindig sok problémát okoz a kellő információ hiánya, a tájékozatlanság, az ismeretlentől való félelem: milyen csoportba került a gyermek, hogyan működik a beszoktatás, milyen terápiákat kap, milyenek a fejlesztési lehetőségek. Mindezeket figyelembe véve tervezzük egy olyan jól áttekinthető, elsősorban praktikus információkat tartalmazó tájékoztató füzetet készíteni, amelynek segítségével a szülők pontosabb képet kapnak az óvodában folyó munkáról.

Az elmúlt években azt tapasztaltuk, hogy a halmozottan sérült gyermekek szülei sokkal nehezebben élik meg a beszoktatás folyamatát. Egy-egy gyermek esetében akár fél évig is eltarthat, mire a szülőben kialakul a kellő bizalom, ami a leváláshoz szükséges. Ezt a kezdeti nehézséget könnyebben áthidalhatnánk egy pszichológus támogatásával, aki nemcsak a szülőknek, de a pedagógusoknak is segíteni tudna pl. a hatékonyabb kommunikáció kialakításában.

Az óvodai infrastruktúra fejlesztésén belül az egyik leglényegesebb feladat a lift megépítése. Ahhoz, hogy a mozgássérült gyermekekkel akadálymentesen tudjunk közlekedni az emeletek között, hogy lejussunk az udvarra levegőzni vagy kimeneküljünk az épületből, ha tűz ütne ki, elengedhetetlen a lift megléte. Az eredeti tervek szerint már el kellett volna készülni a munkálatokkal, de az időpont módosítás miatt a befejezés tovább húzódott. Jelenleg az épület több területe is építési területnek minősül, így azt nem tudjuk használni. A csoportok átmeneti elhelyezést kaptak. A lift elkészülése után figyelni kell arra, hogy az építkezéssel járó bontások, módosítások helyreállításra kerüljenek.

A tetőtéri nagyméretű hálók átalakítását megkezdjük. Kialakítottunk egy mozgásfejlesztő szobát. Az építkezés miatt azonban lezártak egy teljes háló részt, így összébb kellett húzódnunk. A lift átadása után, további terápiás szobákat lehet majd itt létrehozni.

Az udvari játékeszközök cseréjére is szükség lesz a következő években, hiszen azoknak is a gyerekek állapotához kell igazodnia. Fészekhintát, süllyesztett trambulint, illetve olyan mérleghintát és hintát tervezünk, amit akár babakocsival, kerekesszékekben ülve is használni tudnának a gyerekek.

A mosdó helyiségek felújítása és korszerűsítése továbbra is kiemelt feladat. Egy akadálymentes mosdót alakítottak ki az elmúlt öt évben, de szükségünk lenne legalább emeletenként egyre.

Az épület nyílászárói elöregedtek, nem zárnak rendesen, sőt némelyik balesetveszélyes is. A csoportszobák tisztasági festésére égetően szükségünk lenne.

A csoportszobák felszereltsége pillanatnyilag megfelelő, de fontos, hogy ezt a színvonalat folyamatosan fenntartsuk. A súlyos fokban halmozottan sérült gyermekek szakszerű fejlesztéséhez használt rehabilitációs eszközök bővítése folyamatos, az anyagi lehetőségekhez mérten törekszünk további ültető modulok, pozicionáló eszközök, kommunikátorok, speciális evőeszközök, poharak, tányérok beszerzésére.

Az óvoda tárgyi környezete mellett a személyi feltételek is megváltoztak. A súlyos fokban halmozottan fogyatékos gyermekek fejlesztéséhez elengedhetetlenné vált az egyre speciálisabb tudással rendelkező szakemberek megléte. Az óvoda dolgozói saját tapasztalataik, önképzés, valamint egyéb képzések során megszerzett ismereteik révén hatalmas méretű belső tudásra tettek szert. Az elkövetkező öt évben, az óvodavezetővel egyeztetett koncepció alapján belső továbbképzési rendszert szeretnénk kidolgozni annak érdekében, hogy ezt a meglévő professzionalizmust a lehető leghatékonyabban tudjuk mozgósítani.

A rendkívüli járványhelyzet ideje alatt bevezetett digitális oktatás során a szülőknek kiküldött anyagokat egy közös drive-ra töltöttük fel. Már ekkor felvetődött az az ötlet, hogy az így összegyűlt tananyagot további felhasználásra rendszerezni kellene. Terveink között szerepel egy olyan digitalizált, fejlesztési anyag létrehozása, amelyben tematikusan rá lehet keresni egy-egy témakörre és lehetőség adódik a folyamatos

bővítésre is. A közös meghajtó használata több intézményegység együttes munkájaként válna teljessé.

A különböző tagozatok közötti szakmai együttműködés nélkülözhetetlen az óvodában megvalósuló eredményes munka érdekében. Különösen fontos, hogy még szorosabb kapcsolat legyen a halmozottan sérültek szakmai egységével. A szakmai megújulás érdekében külső, belső hospitálások megszervezése a cél. A külső hospitálásokat elsősorban hasonló profilú intézményekbe tervezzük. A belső hospitálások az intézmény valamennyi területén megvalósulhatnak. Az óvoda által meghirdetett nyílt napokra, nemcsak a pedagógusokat, hanem külsős kollégákat is várunk, ez bázisintézményi terveink közt is szerepel.

5.2 Általános Iskola

Az általános iskolai oktatás a tanulók sajátos pedagógiai igényeihez, sérülésének típusához és mértékéhez alkalmazkodva négyféle tagozaton (éértelmű, tanulásban akadályozott, értelmileg akadályozott és siketvak) 1+8 évfolyamon zajlik.

A helyi tanterv alapvetően biztosítja, hogy az iskola tanulói a mentális állapotuknak megfelelően látó társaikhoz hasonló tudásanyaggal, képességekkel és készségekkel rendelkezzenek és problémamentesen illeszkedjenek látó kortársaik iskolarendszerébe továbbtanulásuk vagy iskolaváltásuk során. A látássérülés tényéhez alkalmazkodó környezetet, oktatási módszereket, korszerű taneszközöket biztosítunk tanulóink számára, illetve mindezeket túl nevelő-oktató programunk célja a felnőtt élet sikerességét megalapozó kulcskompetenciák fejlesztése, az egész életen át tartó tanulásra való felkészítés. Különösen nagy hangsúlyt fektetünk a speciális kultúrtechnikák elsajátításán kívül a számítástechnika és az idegen nyelvek magas szintű oktatására.

Az általános iskolai intézményegység jövőjét illetően van bennem és az egész testületben a legnagyobb bizonytalanság. A helyzetelemzés számadatai rámutattak, hogy míg minden más egységünk maximális létszámokkal működik, a hagyományosan vett klasszikus általános iskolai (a halmozottan sérülteket ide nem értve) gyerekek száma drasztikusan le fog csökkenni. Öt éven belül mindössze 20-25 tanuló marad csupán. A stratégiai tervezés részeként ki kell jelölnünk az intézmény kötelező és lehetséges feladatait, céljait és szükséges javaslatokat megfogalmazni az intézmény átalakítási stratégiájához a

hatékonyabb működés érdekében. A dilemmáimat és a lehetséges megoldási utakat a saját testületemen és iskolánk vezetőségén túl megosztottam fenntartókkal, a tankerületi vezetőimmel is, valamint a Gyengénlátók Iskolájának vezetőségével, mert a megoldás egyre sürgetőbb, ugyanakkor csak több intézmény közös együttgondolkodásával lesz lehetséges a megvalósítás és a stratégiai átalakítás.

(Rész)megoldás lehet természetesen, ha nem kerül sor intézményi átszervezésre. Ebben az esetben erre a fogyó populációra kell terveznünk, de ez inkább jelenti a múlthoz, a hagyományokhoz való ragaszkodást és kevésbé szolgálja a gyerekek érdekeit.

Amennyiben a gyengénlátók iskolájával való szoros együttműködésben fúzióra, vagyis a két intézmény egyesülésére kerülne sor, akkor megoldható lenne, hogy elkerüljük az osztályösszevonásokat, a gyerekek életkoruknak, osztályfokuknak, értelmi képességeiknek megfelelő osztályban tanulhatnának.

Humánerőforrás tekintetében is kivitelezhető lehetne ez a megoldás, hiszen a látássérültekre specializálódott gyógypedagógus mind a gyengénlátó, mind a vak gyermekek oktatását tekintve rendelkezik szaktudással. A szaktanárok, nyelvtanárok óraszámának biztosítása egyszerűbbé válna. A kényszerű csoportbontások, egyéni órák helyett osztályközösségben tanulhatnának a gyerekek.

Óvodánkban, halmozott tagozatunkon, szakiskolánkban, készségfejlesztő iskolánkban, fejlesztő iskolánkban, kollégiumunkban, gyermekotthonunkban már eddig is megvalósult spontán módon ez a befogadás, hiszen ezeken a területeken már jelenleg is tanulnak gyengénlátó gyerekek. Az utazótanári szolgálatok összevonása pedig –megfelelő munkaszervezéssel- jelentős anyagi és időbeli előnnyel járna, minden szempontból gazdaságosabb lenne a működés.

Természetesen a szakmai szempontokon túl jelentős az érzelmi hatás, a változásra adott személyes reakciók. A megvalósítás előtt pontos felméréseket kell végeznünk és egyeztetni kell a fenntartón túl minden érintett szereplővel és a látássérültek érdekvédelmi szervezeteivel is.

A fenti szervezeti-szerkezeti változások megvalósítása nem tud megtörténni egyik pillanatról a másikra, ezért ezeket közép és hosszútávú tervként kezelem.

Rövidtávú terveim viszont még a jelenlegi helyzethez igazodnak.

- Kompetenciamérések

Előző vezetői ciklusomban már célul tűztem ki az országos felmérésekbe való bekapcsolódást, amit a NETFIT esetében sikerült is megvalósítanunk. A következő ötéves ciklusban szeretnék a matematikai és szövegértési kompetenciamérésekre koncentrálni, azok adaptációját elkészíteni. Helyzetünkben és egyediségünkben adódóan sajnos valamilyen szinten valóban elszigetelődünk a többségi intézményektől, ugyanakkor egyrészt bármikor dönthetnek a szülők az integráció mellett, és elvihetik tőlünk a tanulókat, másrészt az általános iskola elvégzése után azok a gyerekek, akik középiskolában szeretnének továbbtanulni, mindenképpen integrációba, vagyis többségi iskolába kerülnek, ahol különösen fontos, hogy érdemjegyeik és tudásuk összehasonlítható legyen az ép gyerekekével, illetve érdemjegyeik valós tudást és reális eredményeket tükrözzenek. Ennek érdekében van szükség külső, tőlünk független, objektív mérőeszközre, amire az országos kompetenciamérések jó lehetőséget adnának, de sajnos nem kötelezőek az SNI intézmények számára. Saját törekvésem és filozófiám, hogy az esélyegyenlőség, illetve a teljes értékű integráció nem a felmentésekkel megvalósuló pozitív diszkrimináció által, hanem az akadálymentesítéssel és az egyenlő esélyű hozzáféréssel alapozható és valósítható meg.

- Gyermekbiztonság

Az elmúlt 10 évben a gyermekbiztonság témakörének feldolgozását elkezdtük már, de legnagyobb hangsúlyt a biztonságos és önálló közlekedés kapott. A következő években az internetes biztonságra szeretnék fókuszálni, hiszen gyerekeink gyakorlatilag a számítógépek, okostelefonok nélkül el sem tudják képzelni a napjaikat, legyen szó akár tanulásról, akár a szabadidő eltöltéséről, akár a barátokkal való időtöltésről, és a digitális munkarendre való átállás pedig ezt csak még jobban erősítette. Ugyanakkor a gyerekek nincsenek feltétlenül tisztában azzal, hogy mit jelent a biztonságos nethasználat, ezért ennek megtanítása, tudatosítása, a figyelemfelhívás és ismeretátadás a mi feladatunk és felelősségünk.

Olyan komplex prevenció programot szeretnék beépíteni a kollégáim módszertani repertoárjába és a gyerekek tanóráiba, foglalkozásaiba, ami gyakorlatias megközelítésben tér ki az adatvédelemre, az online élet kontrollálására. Céлом továbbá az önvédelem, annak a virtuális és a fizikális értelmében is, az áldozattá-válás elkerülése.

- Fenntarthatóság

A jövőről való gondolkodás, a környezetvédelem és környezettudatosság kiemelt terület a pedagógiában. A szelektív hulladékgyűjtés fontosságát igyekszünk beépíteni a gyerekek mindennapjaiba, szelektív kukákkal, palackpréssel, kupakgyűjtéssel, papírgyűjtéssel, elemgyűjtővel, veszélyes elektromos hulladékok elszállításával már eddig is foglalkoztunk. Nemrég két kicsi komposztálót is telepítettünk a kertbe.

Folytatni szeretnénk a „Fogadj örökbe egy virágládát” programunkat valamint terveink között szerepel a terasz öko barát közösségi térré alakítása, az illatkertünk rendbetétele és magasságyások kialakítása az udvaron. Ha mindezen tevékenységekbe minden intézményegységünk be tud kapcsolódni, úgy néhány éven belül pályázhatnánk az ökoiskolai cím elnyerésére is.

- Eszközfejlesztés

Látássérült gyermekeink nagyon sok speciális, gyakran kereskedelmi forgalomban nem is kapható taneszközt használnak. Ezek beszerzése a szülők számára sokszor kivitelezhetetlen. Tervezzük, ún. egységdobozok összeállítását belső iskolai használatra, amiben az összes speciális eszköz megtalálható lenne a gyerekek számára.

Természettudományos tantárgyaink szemléltető eszközparkja is megkopott, elavulttá vált vagy elhasználódott, ezért ennek megújítása is egyre sürgetőbbé válik. Amennyiben annyira kiszériás eszközökről lenne szó, amiből csak néhány darabra van szükség és kereskedelmi forgalomban nem kapható, úgy 3D-s nyomtatóink segítségével is előállíthatjuk azokat.

- Audionarráció

A vak gyerekek látó társaikhoz hasonlóan sokat tévéznek, interneteznek. Sok esetben azonban a filmek csupán vizuális effektekkel jelenítenek meg történeteket, a dialógusok alapján a történet nem mindig értelmezhető (helyesen). Ennek érdekében több kollégánk végzett audionarrációs tanfolyamot, ahol megtanulták, hogyan lehet filmeket, színdarabokat „képszerűen” leírni vakok számára. Terveink szerint szeretnénk elindítani tematikus filmklubokat életkori csoportok szerint, narrációval, valamint rendszeressé tenni a narrált színházi előadásokon való részvételt.

- Külföldi szakmai tanulmányutak szervezése

Iskolánk az ország egyetlen vakokat oktató-nevelő intézménye. Ebből kifolyóan látássérültekkel kapcsolatos szakmai tapasztalatcserére csak akkor van lehetőségünk, ha átlépjük az országhatárt és külföldi partnereinkkel konzultálunk. Az ENVITER szakmai kamarán belül európai partnereinkkel folyamatos kapcsolattartásra, cserelátogatások, tanfolyamok szervezésére törekszünk, szakmai konferenciákon veszünk részt, uniós projektekre pályázunk közösen. Intézményvezetőként fontosnak tartom nemzetközi platformon való aktív részvételünket. Az elmúlt öt év alatt 3 futó projektünk volt, ami eddig 12 külföldi utat jelentett a kollégák számára, és további kettőbe tervezünk bekapcsolódni.

- Nyitott iskola jó gyakorlata

Az intézményünk specialitásából és egyediségéből adódóan a külső látogatók, tanfolyamon és gyakorlaton részt vevők fogadása folyamatos, heti rendszerességgel átlagosan 3-4 vendég, látogatói csoport érkezik intézményünkbe bel- és külföldről egyaránt. Az Oktatási Hivatal Bázisintézményeként módszertani és referencia intézményként működünk. Befogadó óvodáknak, iskoláknak rendszeresen szervezünk nyílt napokat, egyéni hospitálási lehetőségeket biztosítunk, amit a jövőben is folytatni szeretnénk.

- Kutya asszisztált terápia

Halmozottan sérült gyerekeink körében sikeresen alkalmaztuk már a kutyaterápiát. Tapasztalataink szerint a terápia nagymértékben hozzájárult a szabadidő hasznos eltöltéséhez valamint a gyermekek nagymozgás, finommotorika, kommunikáció és szociális készségeinek fejlődéséhez. Szeretnénk, ha a jövőben nem esetleges és pályázatfüggő lenne, hanem alternatív módszerként bevehetnénk pedagógiai programunkba és a gyerekek mindennapjainak szerves részét képezhetné.

5.3 Fejlesztő iskola

A törvényi szabályozás módosulásával lehetővé vált, hogy a társadalmi igények figyelembevételével megfeleljünk azoknak az elvárásoknak, hogy intézményünkben a súlyosan, halmozottan sérült gyermekek és fiatalok számára fejlesztő nevelés-oktatást

szervezzük. 2011 CXC Nkt.15 § (2) rendelet szerint, ha a sajátos nevelési igényű gyermek súlyos és halmozottan fogyatékos, attól az évtől kezdve, amelyben az hatodik életévét betölti, tankötelessé válik és fejlesztő nevelés-oktatásban vesz részt. A tanulók 23 éves korukig maradhatnak intézményünkben, jelenleg legidősebb tanulóink 16 éves.

A fejlesztő nevelés-oktatás a súlyosan és halmozottan fogyatékos tanulók fejlesztő nevelésének-oktatásának irányelve alapján készített intézményi rehabilitációs pedagógiai program és a tanév helyi rendjét meghatározó éves munkaterv alapján folyik. Céljainkat, feladatainkat a tanulóink egyéni sajátosságainak és egyéni fejlődési ütemének megfelelően alakítjuk.

Kiemelkedő pedagógiai szempontjaink:

- önismeret fejlesztése
- együttélés megtanulása
- elemi készségek fejlesztése, tanítása
- fennálló hátrányok csökkentése, kompenzálása, jó testi-lelki közérzet megteremtése, biztonságérzet kialakítása, fenntartása

Fejlesztő nevelés-oktatást végző iskola napirendje:

- reggeli kör-önkiszolgálás
- szűkebb-tágabb környezet
- mozgásnevelés
- munka-játék-szabadidő

Reggeli kör-önkiszolgálás

Minden napot reggeli körrel kezdünk a csoportokban. A napi csoportos foglalkozások megkezdésének jelzésére irányuló óra ez, amely a szociális tanulást és közösséghez tartozás élményét erősíti.

Célok:

- Figyelemösszpontosítás egymásra, a tanulási tartalomra, önmaguktól a környezetük felé fordulás.
- Az önkifejezés a különféle kommunikációs csatornák, eszközök, módszerek kipróbálása.

- Megfelelő testhelyzet biztosítása, mely lehetővé teszi a figyelmet és a különféle kommunikációs fogások alkalmazását, beleértve a hangadást, a manipulációt és a nagymozgást is.
- A beszédértés fejlesztése.

Szűkebb-tágabb környezet

A foglalkozások a szűkebb-tágabb természeti és társadalmi környezettel való megismertetést, megtapasztaltatást teszik lehetővé.

Célok:

- A gyermekek érdeklődésének kialakulása szűkebb és tágabb környezetük szereplői, tárgyai, jelenségei iránt.
- Az egymással és a nevelőkkel való állandó kommunikáció kialakulása. A szűkebb és tágabb környezet személyeinek, tárgyainak, jelenségeinek megismertetése a tanulókkal, a mindennapi életük apró tapasztalatszerzéseinek irányítása és folyamatos tudatosítása által.

Mozgásnevelés

A mozgássérült, halmozottan sérült gyermekek testi nevelése. Olyan komplex rehabilitációs tevékenység, amely a diagnózist, állapotot, életkort figyelembe véve a legmagasabb szintű mozgásos önállóság elérését szolgálja. Célzottan adagolt mozgásfolyamatok sorozatával hozunk létre funkciójavulást, megelőzzük a deformitások kialakulását, vagy lassítjuk progressziójukat. A normál, fiziológias mozgásfejlődést követve, reális célok kitűzésével, az aktuális ízületi és izomállapotnak megfelelő szintű gyakorlatokat végeztetünk.

Célok:

- a mozgásállapot javításával, a gyermek közérzetének javítása,
- az ápolási feladatok megkönnyítése, a más területek fejlesztő foglalkozásain való hatékony részvétel megalapozása;
- az idegrendszer sérülése nyomán kialakuló kóros mozgások, elváltozások megelőzése, korrekciója, kompenzálása;

- gyógyászati és rehabilitációs segédeszközök viselésének, használatának szoktatása, tanítása;
- az ép fejlődéshez – a lehetőségekhez képest – leginkább közelítő testi fejlődés elősegítése;

Munka-játék-szabadidő

A munka és játéktevékenység fejlődése a sajátos nevelési igényű gyermekek, fiatalok esetében nagymértékben nehezített, a társuló észlelési zavarok és az indíték-szegénység még tovább súlyosbíthatják a fennálló helyzetet. A gyerekek az irányított játékon keresztül ismerik meg környezetüket, gyűjtenek tapasztalatokat, alakítanak ki társas kapcsolatokat, elsajátítják a közösségi viselkedés szabályait.

Célok:

- A gyermekek szocializációjának fejlődése. Ennek részeként a közös játékban való részvétel, a játszótársakhoz való alkalmazkodás fokozatos elsajátítása.
- A gyerekek játéktevékenységének, játékszintjének továbbfejlődéséhez szükséges segítség megadása (pl.: a tevékenységhez megfelelő testhelyzetek megtalálása, biztosítása, mozdulatok vezetése, segítése, együtt játszás, - cselekvés, a figyelem irányítása, minta, játékötlet adása, élmények nyújtása, melyekből játéktevékenység fakadhat).
- A játékban való szabad kommunikáció (pl.: a játék iránti igény kifejezése, játéktárgy, tevékenység, játszótárs választása) elősegítése, ehhez szükség esetén augmentatív kommunikációs eljárásokat, módszereket, eszközöket alkalmazva.
- Az intézményben működő csoportokkal való közös foglalkozások szervezése, ezáltal a nagyobb közösségbe való beilleszkedés elősegítése, a játéktevékenységek bővebb körének biztosítása.

Ahogy a helyzetelemzésnél arra már kitértem, az intézményünkbe felvehető maximális fejlesztő iskolai létszámot a jövő tanévben elérjük, ugyanakkor további hét évig nem számíthatunk „üresedésre”. Ez a probléma, vagyis a rendszer „megrekedése” sürgető intézkedések megtételét teszi szükségessé, hiszen ezek a gyermekek nem maradhatnak ellátás nélkül.

Fejlesztő iskolai csoportjaink jelenleg a halmozottan sérültek tagozatába integráltnak, azonos szakmai közösséggel működnek, de szükségesnek látjuk egy fizikálisan is elkülöníthető, személyzetében és tárgyi környezetében is erre a gyermekpopulációra kialakított szakmai egység létrehozását. Műemlék épületünk struktúrája, az emeleti elhelyezés, az akadálymentesítés hiánya, a szobák-termek mérete jelenleg nem teszik lehetővé az ideális ellátást.

Szakképzett ápoló-gondozó, egészségügyi személyzetre lenne szükségünk a gyerekek gyógyszeres kezelése, szondatáplálás, shunt, epilepsziás rohamok, etetési pozicionálás, segédeszközök folyamatos használata miatt. Több terápiás helyiségre, ahol az egyéni fejlesztések történhetnének, akadálymentes mosdókra, pelenkázókra, emelő szerkezetekre a gyerekek biztonsága érdekében.

5.4 Szakiskola

Szakiskolánk az egyetlen állami fenntartású intézmény, melyben látássérült fiatalok szakmai képzése folyik. Szakiskolánkba vak, aliglátó és gyengénlátó tanulók mellett egyaránt felvesszünk mozgásszervi, érzékszervi, értelmi fogyatékos, beszéd fogyatékos, halmozottan fogyatékos, autizmus spektrumzavarral és egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő tanulókat is, függetlenül attól, hogy az általános iskolát speciális iskolában vagy integrált oktatás keretein belül fejezték be.

Jelenleg oktatott szakmáink: számítógépes adatrögzítő, fazekas, kosárfonó és fonottbútor készítő, szőnyegszövő és sütőipari és gyorspékségi munkás

A tanulók a 9. előkészítő osztályban emelt óraszámú közismereti tárgyakat sajátítanak el, a szakmai előkészítő foglalkozásokon pedig megismerkednek a választható szakmák elméletével és gyakorlatával.

A szakképző évfolyamokon (9-12. osztály) a tanulók a közismereti tárgyakat és a szakmai elméleti és gyakorlati tárgyakat sajátítják el. Emellett a tanulók különböző rehabilitációs-rehabilitációs foglalkozásokon (tájékoztató-közlekedés, látásnevelés, önkiszolgálás) is részt vehetnek.

Az elmúlt évek a szakiskola tanulói összetételében is jelentős változásokat hoztak. A szakiskola diákpulációja átalakult, tanulóink közel fele nem látássérült, hanem egyéb sajátos nevelési igénnyel bíró (autizmus spektrum zavar, tanulási nehézségek, mozgáskorlátozottság, halmozott sérülés). Míg akár csak öt évvel ezelőtt is a tanulók jelentős része érkezett szociális hátrányból, olyan családokból, ahol a családtagok a szenvedélybetegségek által gyakran érintettek voltak. Úgy érzékeljük, hogy az elmúlt időszakban a deviáns magatartás kevésbé jellemző, inkább a pszichiátriai kórképek váltak gyakoribbá, ezek és a halmozott sérülés gyakorisága jelenthet új kihívást az oktatásban.

Éppen ezek a változások indikálták, hogy a hozzánk jelentkező és nálunk tanuló diákok készség- és képességbeli felmérése és fejlesztése fontos szempont lett.

Az országos kompetenciamérések akadálymentesítésének hiánya és a szakértői vélemények pontatlansága egy mérési rendszer kidolgozásának igényét eredményezte iskolánkban, amely képes a szakiskolába belépő és ott tanuló diákok képességeit pontosan feltérképezni. A rendszer lehetővé teszi a tanulók képességeinek pontosabb felmérését, a fejlesztendő területek kimutatását, amelyre a tanórák és rehabilitációs órák egyaránt épülhetnek. A mérési rendszer területei:

- matematika, szövegértés
- önellátás, mindennapos tevékenységek
- pályaalkalmassági tesztek (kézműves szakmák, adatrögzítő és pék részszakmák)

Képzések szervezése, együttműködések kialakítása, ápolása

A változó tanulói populáció megköveteli azt, hogy szakmailag is fejlődjünk, sokoldalúbbá váljunk. Ebben segíthetnek azok a belföldi és külföldi szakmai pályázatok, konferenciák, szakmai fórumok, amelyek több problémakört is felölelnek (pl.: pszichés zavarok, autizmus spektrum zavar, átvezetés az iskola világából, IKT eszközök használata).

A szakmai repertoár bővítésére belső, elsősorban rehabilitációs tanárok által biztosított, nem akkreditált képzések is igénybe vehetők. Ezek kifejezetten hasznosak lehetnek a halmozottan sérült tanulók oktatásánál az iskola minden területén.

A projektoktatás bevezetése

Terveink között szerepel, hogy a jövőben az oktatás-nevelés más lehetőségeit is kiaknázva projektnapokat, illetve heteket tartsunk a szakiskolában. Néhány ehhez hasonló kezdeményezés (Szakmák Éjszakája, Challenge- day, Pályaorientációs nap, DÖK-nap mindennapos tevékenységek vetélkedőkkel) az elmúlt években már bebizonyították, hogy az oktatás ezen formája számos lehetőséget rejt magában. A tanulók az osztályokon, sőt iskolai egységen kívül is kapcsolatokat alakítanak ki egymással, munkaszervezési képességük és kommunikációjuk fejlődik, empátikusabbak lesznek, és nem utolsósorban szórakozva, nagyobb motivációval tanulhatnak.

Tanulói mentori program

Ebben a programban kisebb tanulói mentori közösség fogadná a kilencedikes tanulókat, segítené beilleszkedésüket az új környezetbe, illetve év közben ők patronálnának néhány olyan tanulót, akinek beilleszkedési, tanulási vagy egyéb nehézségei vannak. Miután a gyerekek nagyon sokszor eltérő sérültségűek és képességstruktúrájúak, ezért a kortársközösségi megsegítés minden szempontból attitűdformáló és közösségépítő lenne.

Nyílt vagy védett munkahelyi elhelyezés

A látássérült emberek munkaerő piacon való elhelyezkedése sosem volt egyszerű. Ez még inkább igaz a nem szellemi munkát végző, kétkezi munkát végezni kívánó látássérült személyekre. Nincs túl sok sikerélményünk ezen a területen, végzett tanulóink nagy része vagy tovább tanul, vagy nem szakmájában helyezkedik el.

Az elmúlt két év tapasztalata azt mutatja, hogy a pék rész-szakképesítést elvégző tanulóknak sikerülhet ez az áttörés, és szakmájukban, jól működő pékségekben tudnak majd elhelyezkedni. A törekvés és az ezzel kapcsolatos munka már elindult, szakoktató kollégák előkészítik a „terepet”, több üzemelő hagyományos és kézműves pékséggel munkakapcsolatot alakítanak ki. Fontos lépés ebben az, hogy a tanulók nyári gyakorlatukat is ilyen munkahelyeken végzik.

Szakmabővítés

Egy új szakma bevezetésénél a szakiskolában a következő szempontokat kell mérlegelnünk:

- hiányszakmák előnyben részesítése,
- a szakmák oktathatósága látássérültek (főként gyengénlátók) számára,

- személyi feltételek, meglévő szakemberek,
- megvalósítható tárgyi feltételek.

A 2018-2019-es tanévben sikeresen elindult a Sütőipari és gyorspékségi munkás rész-szakképesítés. A pék rész-szakmán kívül látássérültek számára adaptáltattuk a Konyhai kisegítő és Intézményi takarító rész-szakképesítéseket is. A szakmabővítés lehetősége adott számunkra, szakmai alapdokumentumunkban a Konyhai kisegítő részzakma már szerepel, melynek indítását a közeljövőben tervezzük. Természetesen az ehhez szükséges személyi és tárgyi feltételek megteremtése csak részben adott, kialakításukon dolgozni kell a továbbiakban, és ez mindig igaz, ha új szakmát szeretnénk beindítani.

A szakmabővítés egy megújulási lehetőség a szakiskola számára, de több tényező együttes hatása kell ahhoz, hogy indokolt legyen egy új szakma bevezetése. Ezek a következők:

- munkaerőpiaci igény, elhelyezkedési lehetőségek,
- az SNI tanulók képessége az elsajátításra,
- a tanulók és szülők érdeklődése, igénye a szakmára,
- szakembergárda,
- fenntartói támogatás (infrastruktúra)
- jogszabályi lehetőség a szakképzésben.

A kollégák részéről ötletként merült fel a gyógymasször, szórakoztatózenész és a kántorképzés is, de sajnos egyikhez sem adottak a feltételek, mert sem egyházi képzést sem érettségihez kötött felnőttképzést nem indíthatunk.

Működési feltételek fejlesztése

Mivel ez rendkívül pénzigényes terület - és ennek befolyásolása minimális mértékben áll módunkban -, ezen a területen sok tennivaló van még. Nagy eredmény a pék tanműhely kialakítása, melynek kivitelezését és finanszírozását a tankerület biztosította.

A szakiskola műhelyeinek, termeinek és számítógépparkjának állapota azonban rossz, rengeteg anyagi ráfordítással lehetne korszerűsíteni, felújítani ezeket. Az épületek és mosdók akadálymentesítése szintén sürgős feladat lenne az egész intézményben.

Tanbolt, pékség, büfé

A tanbolt, büfé vagy pékség létrehozása nem tartozik szorosan az oktatás körébe. Nem is ezt tartom az elkövetkezendő évek fő feladatának, de mégis dédelgetett álmaink közé tartoznak. Főleg azért, mert az alább felsorolt oktatás-nevelés szempontjából fontos területek, így óriási hasznát látnánk ezeknek a létesítményeknek:

- a tanulók kommunikációs készségének fejlesztése,
- a tanulók matematikai/ vállalkozási ismereteinek bővítése,
- motivációs erő a munkában, tanulásban,
- saját tanulóink és dolgozóink ellátása egészséges(ebb), minőségibb termékekkel,
- az iskola népszerűsítése, tanulók toborzása,
- vizsgázott tanulóink alkalmazása, elhelyezése

Szülői kapcsolatok javítása, ápolása

A szülők az iskolai élet alapvető és fontos szereplői. Míg öt évvel ezelőtt gondot okozott, hogy évente legalább egyszer találkozzunk a tanulók szüleivel, jelenleg már sokkal aktívabb és agilisabb szülői csoport a jellemző. A szülők igénylik a széleskörű tájékoztatást, szoros - szinte mindennapos - kapcsolatot az osztályfőnökkel, nevelőtanárral, oktató tanárokkal, gyakran kifejezik igényeiket az oktatással-neveléssel kapcsolatban. Munkánkkal kapcsolatban szükségünk van a szülők pontos és objektív visszajelzéseire. Éppen ezért már elindítottuk, és minden év végén nyomtatott és online formában is tervezzük elérhetővé tenni a szülői elégedettségi kérdőíveket, melynek eredményeit elemezzük, és javaslataikat megfontoljuk és alkalmazzuk.

5.5 Készségfejlesztő iskola

Az értelmileg akadályozott és egyéb társuló fogyatékossgal élő fiatalok a nyolcadik osztály elvégzése után a Készségfejlesztő Iskolában tanulhatnak tovább, készülhetnek fel a minél önállóbb életvitelre.

Jelenleg Készségfejlesztő Iskolánk az intézmény Ida utcai épületében kapott helyet, mely még –ha szűkösön is- elegendő fiataljaink számára, de a növekvő számú mozgáskorlátozott tanulóink érdekében az akadálymentesítést célul kell kitűznünk,

valamint távlatosan gondolkodnunk kell az intézményegység bővítéséről és átköltöztetéséről.

A Készségfejlesztő Iskolában tanuló látássérült fiatalok többsége az értelmi sérülés mellett valamilyen társuló fogyatékossgal él (pl. hallássérülés, mozgáskorlátozottság, beszéd- és nyelvfejlődési akadályozottság), valamint gyakran speciális halmozódásként jelennek meg a különféle pszichés, illetve pszichiátriai zavarok és/vagy az autisztikus tünetek, esetleg autizmus, a nem a látáshiányból eredő, hanem az idegrendszeri sérülés következményeként fennálló súlyosabb téri orientációs zavarok. Mindemellett egyre gyakoribbak a különféle magatartási- és viselkedészavarok, valamint a szocializációs, illetve a szociális integrációt befolyásoló problémák.

A készségfejlesztőbe járó fiatalok képességstruktúrája, és ennek köszönhetően igényeik és megsegítésük módja is igen szórt, eltérő képet mutat.

A törvényi rendelkezés alapján a Készségfejlesztő Iskola célja elsősorban a felnőtt életre, az önálló életkezdéshez való lehető legteljesebb felkészítés az önálló életvitelhez szükséges ismeretek nyújtásával. Másodsorban a szocializáció segítése a szükséges ismeretek és -egy nappali foglalkoztatásban való helytállást vagy akár a munkavállalás lehetőségét biztosító - egyszerű betanulást igénylő munkafolyamatok és a munkavégzéshez szükséges kötöttségek, szabályok interiorizált elsajátításán keresztül, vagyis felkészítés a társadalmi integrációra, a felnőtt életre (kommunikációs és szocializációs készségek fejlesztése). Mindezt igyekszünk úgy elérni, hogy a látássérült, értelmileg akadályozott és sok esetben egyéb társuló fogyatékossgal küzdő fiatalok lehetőségeiket figyelembe véve kibontakoztathassák képességeiket és készségeiket, hozzásegítve ezáltal őket a személyiségük harmonikus fejlődéséhez.

Különösen hangsúlyos a készségfejlesztő iskolában a kommunikációs kifejezőkészség megsegítése, képességeikhez mérten minél nagyobb önkiszolgálásra nevelés és háztartási ismeretek elsajátítása, mozgásnevelés, szenzoros és manipulációs készségfejlesztés.

Az intézményegység profilja a munkára felkészítés, a konkrét munkafolyamatok betanítása, a szöveg, fázekasság, nemezelés alapjainak elsajátítása, szenzoros és manipulációs készségfejlesztés mellett a konkrét tapasztalás útján való élményhez juttatás például tanulmányi kirándulások, múzeumlátogatások, lovaglás, állatasszisztált terápiaik segítségével.

Fiataljaink az első 2 évben *közismereti tárgyakat* tanulnak, melyeknek fő célja a szocializáció, önismeret fejlesztés, önállóságra nevelés, a felnőtt szerepek és döntési helyzetek tanulása stb. mellett az önállóságukat, felnőtté válásukat leginkább segítő, környezetükből felfogható alapvető információk beépítése, illetve a szakmai alapozás történik ezeken az évfolyamokon. Az alapozó időszakban tanulóink többek között az asztali munkatevékenységek révén a munkavégzéshez legfontosabb alapkészségeket sajátítják el. A 11-12. évfolyamon pedig a törvényben leírt modulok közül gyakorlati órák keretében tanulják a *szövött-tárgy-készítő* (ezen belül különféle gyapjú alapanyagokból *nemeztárgyak is készülnek*) és az *agyagtárgy-készítő* munka alapjait, emellett megváltozott arányban (heti 6 órában) folyik a gyakorlati ismereteket közvetítő és minél nagyobb fokú önállóságra nevelő képzés. A fenti modulok fő célja a munkára felkészítésen belül a feladattudat és -tartás fejlesztése, a monotóniatűrés növelése, a holtidő és várakozás tolerálása, kezelése, a segítségkérés tanulása, a döntési szituációk kezelése.

A képzés során elsődleges cél a fiatalok fokozottabb önállóságának elérése mind az önkiszolgálásban, mind munkatevékenységekben, mind pedig a döntési helyzetekben. Olyan minimális elméleti tevékenységbe ágyazott ismeretet és egyszerű betanulást igénylő munkafolyamatokat igyekszünk megtanítani diákjainknak, amelyek a fogyatékos ember teljesebb életét, a társadalomban és a termelőmunkában való valamilyen szintű részvételét, ezzel együtt részleges társadalmi habilitációját és rehabilitációját segítik elő.

A sérülésspecifikus rehabilitációt szolgáló foglalkozások, fejlesztések körét szükséges bővíteni megváltozott képességű tanulóink igényeihez igazodva. A tájékozódás és közlekedés tanításán túl a logopédiai megsegítés és az AAK (alternatív és augmentatív kommunikáció) módszereinek terápiájába kell majd nagyobb létszámban bevonni tanulóinkat, hiszen egyre nagyobb számban vannak a beszéd és nyelvi fejlődési akadályozottsággal, a kommunikációs kifejezőkészség problémájával rendelkező tanulóink.

Az életkori sajátosságoktól nem tekinthetünk el, hiszen az itt tanuló diákjaink nem gyerekek már. A tagozaton tanuló fiatalok ép társaikhoz hasonlóan a kamaszkor jellegzetes problémáival, dilemmáival küszködnek nehezített formában. Ahogy az iskolai ellátórendszerbe kerülés, úgy az abból való kikerülés is bizonyos mértékű krízist jelent számukra (és családjaik számára egyaránt). A beilleszkedés nehézségei (új fizikai

környezet, új társak és tanárok, a kollégisták esetében új szoba, sok esetben új szobatársak) mellett vagy azt követően a hormonális és testi változások okozta feszültségek, azok levezetése, a fokozott érzelmi reakciók és a szélsőséges érzelmekre adott válaszreakciók (dühkitörés, sírás), a szerelem, szexualitás, önkielégítés problémaköre mind-mind megoldandó feladat számukra. A nehezített kifejezési mód, az akadályozott verbalitás miatt sok esetben mindez a probléma meg nem oldódásába torkollik, és egy felfokozott frusztrációs állapotot jelent, amiből egyenesen következnek a kontrollálatlan érzelmi-indulati, esetlegesen agresszív megnyilvánulások. Ez nem csupán a fiataloknak jelent problémát, hanem családjaik, illetve a velük dolgozó szakemberek számára is.

Éppen ezért fontosnak tartjuk a kollégák - pedagógusok, szakoktatók és gyógypedagógiai asszisztensek egyaránt - mentálhigiénés megsegítését, hiszen munkavégzésük során folyamatosan pszichés és fizikai megterhelésnek vannak kitéve. Ezen felül a szakmai munkában lévő sikerélmények nem látványosak, apró kis mozzanatokban érhetőek csupán tetten, valamint egy-egy fiattal való munka feszültségekkel, nehézségekkel is terhelt, amely akár szakmai krízishez is vezethet. Mindemellett a családok, szülők részéről is egyre növekvő -olykor kompetenciájukat meghaladó- elvárásokkal szembesülnek a kollégák. A huzamosabb ideig halmozottan sérült fiatalokkal dolgozó kollégák számára lehetőséget kell teremtenünk, hogy különböző kiegészítő, konfliktuskezelési és a hatékony kommunikációt segítő, csapatépítő tréningeken vehessenek részt.

A sérült gyermekeket/fiatalokat nevelő szülők is - mint minden szülő - a lehető legjobbat és legtöbbet szeretné nyújtani gyermeke számára, természetesen még felnőtt korában is. Azonban a sérülésből adódóan a fogyatékos fiatal nevelő szülők lehetőségei korlátozottak, és nagyon nehéz megtalálni a számukra is megnyugtató, gyermekük jövője szempontjából pedig a lehető legjobb megoldást.

Ezen optimálisnak nevezhető helynek a megtalálása sajnos mind a mai napig problémát jelent, ugyanis a halmozottan sérült fiatal „elhelyezése” számos nehézségbe ütközik. A család részéről legtöbb esetben az „Otthon maradjon vagy bentlakásos intézményben helyezzem el nagykorú gyermekemet?” dilemmájával találkozunk, amely háttérben a szociális ellátórendszer elégtelenségéből fakadó korlátozott lehetőségeken és a hosszú várólistán túl a döntés felelősségének súlya áll. Nehéz a szülő és a fiatal számára egyaránt

megfelelő, a család lakhelyéhez közeli, a szülők anyagi és lelki erőforrásaihoz igazodó családias, a bekerülő fiatal igényeit kielégítendő intézményt találni. Azt is fontos megértetni azonban néhány szülővel, hogy gyermekük már fiatal felnőtt és nem „soha fel nem növő gyerek”, akiről esetleg úgy tudnak a legjobban gondoskodni, ha megtalálják a számára megfelelő intézményt. Gyógypedagógusként kiemelt célunk a reális kép kialakítása mind a fiatalról, mind az iskola utáni lehetőségekről a szülők és a fiatalok számára egyaránt.

Tanulóink megfelelő elhelyezkedése/elhelyezése érdekében folyamatosan látogatjuk a lehetséges befogadó intézményeket vagyis a különféle, halmozottan sérült személyeket foglalkoztató vagy ellátó intézményeket diákjaink érdekeit és képességeit szem előtt tartva. Az adatokat táblázatos formában rögzítjük észrevételeinkkel kiegészítve, a szülőknek pedig a minél korábbi tájékoztatás elvét szem előtt tartva - javaslatot teszünk a fiatalok érdekeit maximálisan figyelembe véve. A már meglévő intézményi lista folyamatos bővítése, aktualizálása kiemelt feladatunk és egyben nagy segítség is az intézményrendszer útvesztőiben elvesző szülő számára.

Az elhelyezés idejének kényszerűségét kitolhatná, ha tanulóink további éveket tölthetnének a készségfejlesztő iskolában, és erre a családok részéről is rendkívüli igény mutatkozik. Ennek érdekében szakmai moduljaink körét a *Háztartástan-életvitel*, valamint a *Textil- és fonalmentő munka* modullal (kereteknek megfelelően 8-8 órában) tervezzük bővíteni. A modul gyakorlati hasznát közvetlenül is megtapasztalhatják a fiatalok, hiszen az első esetben a minél magasabb fokú önkiszolgáláshoz és az önállóságra nevelés során gyakorlott munkatevékenységeket folytatják más struktúrában, míg a második esetben a „használatlan” anyagból munkájuk eredményeként értéket teremthetnek és termelhetnek pedagógusaik segítségével. Tanulóink látássérüléséből adódóan és képességeiket alapul véve szükséges a tananyagot és a munkatevékenységeket adaptálni, módosítani, valamint - ahogy a már működő moduljaink munkatevékenységei során is - a leegyszerűsített kész termékek végső kialakításában a szükséges mértékben kollégáink is szerepet kapnak. A modulok munkatevékenységei sokban építenek a *háztartási ismeretek* tantárgyak során tanultakra.

A modulbővítésen túl nemzetközi szinten is keressük a megoldásokat. Intézményünkhöz hasonlóan több európai intézmény is hasonló problémákkal küzd - az elmúlt évek során azzal szembesül, hogy egyre több halmozottan sérült tanuló van, illetve sok tanuló

számára a felsőoktatás, de akár a gimnáziumi szint is elérhetetlen álom, számukra nem a modern technika és az IT eszközök jelentik a jövőt, hanem a manuális tevékenységek, kézműves foglalkozások szintjén kell a megoldást keresnünk. Azt tapasztaljuk azonban, hogy egy-egy intézményen belül korlátozottak azok a tevékenységek, amik hagyományosan végezhetőek vagy amire lehetőség van. Ez adta annak az ötletnek és projektnek az alapját, miszerint ha összegyűjtjük a hazai és külföldi SNI intézmények azon jógyakorlatait, amik látássérültek számára elérhetőek, akkor megsokszorozhatjuk az értelmes tevékenységek számát, szakmai repertoárunk is bővül és tanulóink, klienseik számára is új tevékenységeket taníthatunk.

Terveink között szerepel a jógyakorlatokból egy közös kiadvány készítése, melyet szeretnénk kiegészíteni egy kategorizálási rendszerrel, ami a tevékenységek bonyolultságát, az időráfordítás mértékét, az alapanyag-szükségletet, az alapanyagok bekerülési költségét, az ajánlott életkori szintet és a szükséges látásteljesítmény mértékét is tartalmazná. Ezzel a kiegészítéssel a gyűjtemény valódi módszertani kiadvánnyá válhatna és iskolai kereteinken túlmutatva rehabilitációs és felnőtt intézményekben, egyéb SNI intézményekben is használható lenne nem csak a tanórai, hanem a rehabilitációs és szabadidős tevékenységek tervezéséhez is.

5.6 Módszertani központ

Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézményünk belső és külső szolgáltató funkciót is betölt. Egyrészt ehhez az intézményegységünkhöz tartoznak a terápiás munkatársaink, rehabilitációs tanáraink, mozgástréningjeink, pszichológusaink, másrészt utazótanári szolgálatunkon keresztül az integrációban tanuló gyermekek megsegítését végezzük országos hatáskörrel.

Célunk intézményünkön belül a kommunikáció- és beszédfejlesztés, pszichológiai, rehabilitációs (tájékozódás és közlekedés, mindennapos tevékenységek, látásnevelés) és egyéb terápiás feladatok ellátása a látássérülésből eredő hátrányok kompenzálása érdekében, valamint a teljes integráció megvalósulásának segítése. E cél elérése – azaz az együttnevelés megvalósulása – érdekében a befogadó iskolában nevelt-oktatott súlyos fokban látássérült, vak gyermeket, a befogadó intézményt, pedagógusait, gyermekközösséget, a szülőket, a fenntartót szükséges megsegíteni.

Az integrációban tanuló vak gyermekek és a befogadó iskolák száma az elmúlt tizenöt évben megduplázódott, jelenleg az ország egész területén, közel 50 település 70 intézményében, óvodától a középiskoláig nyújtunk speciális megsegítést.

- Óvodások: 9 fő, halmozottan sérült óvodás: 8 fő
- Általános iskolások: 27 fő, halmozottan sérült általános iskolás 19 fő
- Középiskolások: gimnázium 25 fő, szakiskolás 7 fő
- Fejlesztő iskolások (súlyos halmozottan sérültek): 39 fő

A tanulók közvetlen megsegítésének legáltalánosabb módja, hogy az utazótanár vagy a befogadó iskolában vagy az otthonában segít a gyermeknek a kultúrtechnikák, a speciális eszközök használatának elsajátításában, a tananyag feldolgozásában a problémás pontokon. A speciális taneszközöket a módszertani központ eszközkölcsönzője térítésmentesen biztosítja.

Az utazótanárok látogatásai mellett lehetőséget kapnak a gyerekek arra, hogy kiscsoportos vagy egyéni rövidtávú fejlesztéseken vegyenek részt a szegregált intézmény keretei között.

Lényeges momentuma a vak gyermekek megsegítésének a rehabilitációs tanár által nyújtott tájékozódás és közlekedés, valamint a mindennapos tevékenységek tanítása. Emellett a továbbtanulást, a pályaválasztást is próbáljuk támogatni tanácsadással és személyes segítségadással.

A gyerekek körében évek óta nagy sikert arató integrációs táborok is kiváló terepet nyújtanak a speciális fejlesztésre, és nem utolsósorban a sorstársi, baráti kapcsolatok kialakítására, ápolására.

Az integrációban résztvevő gyermekek létszámának növekedésével arányosan nőtt a befogadó intézmények száma is. Az iskolákkal kapcsolatot tartó utazótanáraink vállalják tantestületi értekezletek megtartását, beszélnek a segítségnyújtás módjáról, az akadálymentesítésről, és segítséget nyújtanak a tantárgyi kérdésekben is. Emellett különböző segédanyagok, módszertani útmutatók, tájékoztató füzetek és videofilmek állnak rendelkezésükre, melyek iskolánkban készültek az elmúlt évek során.

A szakmai segítségadás rendszerét meghatározza még a gyermek kora, képességei, az intézmény adottságai, szakember-ellátottsága, a pedagógus hozzáállása, amelyek változatos feltételrendszert teremtenek. Ehhez mérten kell megvalósítani az utazótanári

feladatokat annak érdekében, hogy a gyermek képességeihez mérten kapja meg a fejlődéséhez szükséges támogatást.

Tíz éve még innovációnak számított, hogy halmozottan sérült látássérülteket ellátó szociális intézmények, fejlesztő iskolák számára is módszertani segítséget nyújtunk. Mára azonban ez alapszolgáltatásunk, hiszen az ellátott gyermekek közel 50%-a halmozottan sérült.

Kiemelt feladatként jelentkezik a látássérült tanulók családjaival való kapcsolattartás és a szülők előzetes tájékoztatása meglévő tapasztalataink szerint az integráció várható problémáiról, a megoldás lehetőségeiről, a megsegítés módjáról. A továbbiakban is szükségesnek látjuk a szoros, személyes kapcsolattartást, a szülők számára tanfolyamok lebonyolítását, szülői klubot, táborok szervezését, valamint a szülői érdekvédelmi szervezet munkájának segítségét.

Képzői tevékenységeinken belül az elmúlt 5 évben nagyobb hangsúlyt fektettünk az érzékenyítő programokra. Módszertani központunk kollégái pedagógusoknak, szülőknek, kortárs csoportoknak tartanak rendszeresen félnapos képzéseket, ahol a látássérülésről, a látássérült gyerek ellátórendszeréről adnak át információkat, valamint fedettszemes gyakorlatok segítségével lehetőséget biztosítanak egyszerűbb tevékenységek kipróbálására vakon. Érzékenyítő programjaink által többszáz emberhez jutottunk el (jelenléti ívekkel dokumentált előadások, tréningek). Ezen programoknak az átadott praktikus tudás megszerzésén túl jelentős társadalmi attitűdformáló szerepe is van.

Az érzékenyítő programokon túl országos módszertani és referencia intézményként befogadó óvodáknak, iskoláknak nyílt napokat is szervezünk, melyek alkalmával néhány órás egyéni hospitálási lehetőséget is biztosítunk. A módszertani központ minden év elején a teljes tanévre összeállítja havi bontásban a nyílt napok tematikáját, melyet a honlapunkon is közzéteszünk. A visszajelzések alapján nagy szükség van erre a tevékenységünkre.

A vidéken élő vak gyerekek ellátása minden erőfeszítésünk ellenére sem megoldott. Kevés a helyi tiflopedagógus, a regionális rehabilitációs centrumok pedig csak a 18 év felettieket láthatják el, mi viszont ilyen nagy távolságból csak változó hatékonysággal tudunk szolgáltatást nyújtani számukra.

Szolgáltatásaink még szélesebb körben való megismertetésére újabb szakmai kiadványok, tájékoztató anyagok elkészítése lenne szükség.

Célunk a regionális rehabilitációs centrumokkal és a vidéki EGYMI-kkel a szorosabb együttműködés kialakítása.

Adatbázis kialakításán dolgozunk a gyógypedagógiai kar tanszékével közösen, mely az aktív tiflopedagógus állományt rendszerezné országos szinten, ezzel is megkönnyítve az inkluzív ellátást.

A befogadó pedagógusok kompetencianövelésének érdekében több nyílt szakmai nap és rövid tanfolyamok szervezését célozzuk meg.

Kidolgozott érzékenyítő programjainknak nagyobb nyilvánosságot kívánunk adni, valamint aktív szerepet kívánunk vállalni a középületek akadálymentesítésében is szakmai tanácsadásunkkal.

5.7 Kollégium

A vak gyermekek jelentős részének gyógypedagógiai iskoláztatása csak az iskolánkhoz tartozó kollégiumi elhelyezéssel valósítható meg. A kollégiumunk szervesen kapcsolódik az óvodához, az általános és szakiskolához, készségfejlesztő iskolához.

Az intézményünk hivatalosan 150 fő férőhellyel rendelkezik, de az elmúlt évek változásai, a gyerekek állapotának súlyosbodása és az integráció előtérbe kerülése révén egyre kevesebb gyerek kér kollégiumi ellátást és a halmozottan sérült gyermekek elhelyezése még alacsonyabb létszám esetén is kihívást jelent. A csoportok az iskolaépület harmadik emeletén, és az óvoda épületének harmadik emeletén vannak elhelyezve. A tanulók 4-6-8 ágyas hálóokban laknak, a csoportokhoz egy társalgó és két mosdó helyiség - mosdónként két zuhanyozóval – tartozik.

A szervezett kollégiumi foglalkozások csoportjai a megegyeznek az iskolai csoportokkal, osztályokkal, ezek az osztályok az iskolai osztálytermekben ugyanazzal a létszámmal vesznek részt a kötelező foglalkozásokon, mint délelőtt. A bejáró tanulók a késő délutáni időszakban mennek haza.

Este a kollégiumi foglalkozás után, mely a vacsorával zárul, a tanulók nemenként és korosztályonként rendeződnek csoportba. Ezekben a csoportokban a másnap reggeli tanítás kezdetéig maradnak a tanulók.

A tanulóknak a délutáni órákban és a hétvégeken rendelkezésére áll az intézmény uszodája, tornaterme és közös kulturális rendezvényekre az iskola díszterme.

Az osztályok tevékenységét nevelőtanárok irányítják, a halmozottan fogyatékos, összevont osztályokban pedagógiai asszisztens is segíti a nevelőmunkát.

A csoportokban folyó gondozási, nevelési feladatokat nagyrészt a gyermekfelügyelők végzik, a hétféle szabadidős foglalkozásokat a nevelőtanárok szervezik.

Célunk és feladatunk a bensőséges légkörű, egészséges, kulturált; a tanuláshoz, szórakozáshoz és a pihenéshez megfelelő feltételekkel rendelkező otthon teremtése.

A gyerekek harmonikus és egészséges fejlődésének, tanulásának, az önálló életre való nevelésének segítése, személyiségének fejlesztése, kibontakoztatása. A halmozottan sérült tanulóknál egyre több egészségügyi és pszichés probléma is jelentkezik. A tanulók nagy hányadánál tapasztaljuk, hogy fokozottan van szükség speciális terápiákra, egyéni fejlesztésre. A csoportok kialakításánál, a fejlesztési tervek kidolgozásánál erre nagy hangsúlyt kell fektetnünk. Hagyományos programjainkat (fiúnap, lánynap, Ki Mit Tud, farsang, kulturális vetélkedők, teaház stb.) szintén módosítanunk kellett már részben, figyelembe véve a gyerekek sérültségi fokát.

A család, a családi környezet átad jogokat és kötelességeket a kollégiumnak mint befogadó intézménynek, illetve a nevelő tanárnak mint a szülőt pótolni hivatott, erre szakosodott pedagógusnak, így a kollégium egyik természetes partnere a család mint küldő, a másik az iskola, melynek elvégzésében a kollégium segíti a tanulót. A kollégiumi nevelésben egyaránt hangsúlyos szerepet kap az egyéni képességek kibontakoztatásának támogatása, a gyermekek és fiatalok testi, lelki, szociális fejlődésének segítése az életkori sajátosságaik és egyéni adottságaik figyelembevételével. A kollégium törekszik a családból hozott értékek megőrzésére és fejlesztésére. Biztosítja az iskolai követelmények teljesítésére való felkészülést, a tehetséggondozást, a felzárkóztatást.

A kollégiumi nevelőmunka programjában az osztályokra megállapított ismereti szintek fokozatonként egymásra épülnek, így a korábbi évfolyamokban elsajátított készségek koncentrikus bővítése a feladat.

Alsó tagozaton a témakörök: tisztálkodás, öltözködés, önellátás, vásárlás, tájékozódás. A felső tagozaton bővül a szocializáció témakörével, mely önálló ügyintézés, szolgáltatások igénybevételét tartalmazza.

A szakiskola korosztálya számára szintén más célokat állapítottunk meg. A szakiskolai nevelőmunka fő célja, hogy a tanulókat olyan készségek és képességek birtokába juttassa, melynek segítségével a fiatalok mind a munkahelyükön, mind a társadalomban zökkenőmentesen integrálódjanak. Nagy hangsúlyt fektetünk a háztartási ismeretekre, a

különböző általános és speciális szolgáltatások (pl.: érdekvédelmi szervezetekkel való együttműködés) igénybevételére, a szociális ellátási formák ismeretére. Különös figyelmet fordítunk a sorstársközösséggel és a látó társadalommal történő kommunikációra, a konfliktuskezelésre.

A kollégiumban folyó munka jó légkörű, biztonságot nyújtó a gyerekek számára. Ugyanakkor a jelenlegi struktúrában a gyerekek reggeltől estig az osztálytermeikben tartózkodnak, ami nem segíti elő kellőképpen a családi, otthonos légkör kialakítását. Évek óta nem történt jelentősebb beruházás a kollégium tárgyi felszereltségét illetően. Korszerűbb számítástechnikai eszközök, játékok, sportszerek beszerzésére lenne szükség és a berendezési tárgyaknak is igazodniuk kell, megfelelőnek és biztonságosnak kell lennie a halmozottan sérült gyerekek számára is.

Távlati terveink között szerepel, hogy olyan lakóegységeket alakítsunk ki, ahol kisebb hálószobák és nagyobb közös terek, nappalik, teakonyhák álljanak a gyerekek rendelkezésére, ahol a mindennapi élet tevékenységeit családi körülmények között gyakorolhatják. Jó lenne, ha a gyerekek tanítás után elhagyhatnák az osztálytermet, és egy másik élettérben folytatnák a napot. Ez a személyiségükre is, és a közösségre is kedvező hatást gyakorolna.

5.8 Gyermekotthon

Az 1997. évi XXXI. törvény 2003. óta határozza meg a különleges ellátásra jogosult gyermekek körét. Addig csak normál és speciális szükségletet különböztetett meg. A módosítás értelmében a tartósan beteg, illetve fogyatékos gyermek gondozását, ellátását, rehabilitációját és rehabilitációját az erre a célra létrehozott, teljes körű ellátását nyújtó különleges gyermekotthon vagy gyermekotthoni csoport biztosítja. A fogyatékos gyermek speciális gondozását, rehabilitációját és rehabilitációját biztosító gyermekotthonok eltérő csoportlétszámát a 15/1998 (IV. 30.) NM rendelet határozza meg, melynek értelmében egy csoportba legfeljebb nyolc gyermek helyezhető el. Intézményünk különleges gyermekotthoni egységét két lakásotthon alkotja. Mindkét csoportban 8-8 fő ellátása lehetséges a törvényi előírásoknak megfelelő szakmai létszámmal. Az együttes elhelyezés sajnos továbbra sem megoldott, mert sem az alapidokumentum sem pedig a működési engedély nem teszi lehetővé, így a családi

kapcsolatok megőrzése, a gyermekotthon családvédő szerepe nem valósulhatott meg idáig maradéktalanul.

A férőhelyek kihasználtsága 2007 óta folyamatosan nőtt, rövidebb időszakoktól eltekintve 100%-os volt. Augusztus óta 14 fős gondozott létszámot látunk el, de már két intézmény is jelezte férőhely iránti igényét. Az utóbbi öt évben otthonunkba utalt 9 fő több mint kétharmada (7 fő) halmozottan sérült volt. A gyerekek állapotában intézményi szinten megfigyelhető változást tehát a gyermekotthonba kerülő gyerekek körében is évről évre tapasztaljuk. Ez a tendencia az utóbbi öt évben még tovább fokozódott.

A gyermekotthon szakellátói létszáma -2 fő híján-, valamint az alkalmazottak képesítése megfelel a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 15/1998. (IV.30.) sz. NM rendelet 1. és 2. számú mellékleteiben előírtaknak. A gyerekek gondozását a két csoporthoz rendelt szakmai létszám keretében jelenleg 4-4 gyermekfelügyelő és 2-2 nevelő látja el. A gyermekotthonhoz rendelt további 1 fő fejlesztő pedagógus (fél álláshelyen) és 1 fő szakmai vezető látja el a szakmai feladatokat. Sajnos a pszichológusi és gyermekvédelmi ügyintézői fél álláshely jelenleg betöltetlen, a megfelelő szakember megtalálása rövidtávú terveink között szerepel.

A személyi feltételek kialakításának fontos szempontja a szakmaiság mellett, hogy egymást kiegészítő személyiségű, hasonló értékrendű, azonos követelményeket támogató kollégák dolgozzanak együtt. A gyermekotthonban dolgozó felnőtteknek, nevelőknek mindig tudni kell, hogy magatartásuk, értékeik, reakciómódjuk, egymáshoz való viszonyuk mintát jelent a nevelt gyerekek számára, ami nagy felelősséget jelent és komoly követelményeket támaszt a nevelőkkel kapcsolatban.

Az otthonban dolgozóktól elvárt legfontosabb szakmai kompetenciák a szakmai tudás, (a megfelelő szakképesítés és a folyamatos továbbképzés) és az érzelmi intelligencia, amely megnyilvánul az érzelmek felismerésében, az érzelmek kezelésében, az önmotiválásban, az önkontrollban, mások érzelmeinek felismerésében, a kapcsolatkezelésben és a mások érzéseire hatni tudásában.

A gyermekotthon működési feltételeit a fenntartó éves költségvetési kerete biztosítja. Gyakorlatban a gondozottak teljes körű ellátását a Közép-Pesti Tankerületi Központ finanszírozza havi ellátmány formájában megfelelő színvonalon. A lakásotthonokban önálló csoportgazdálkodás nem folyik. A kiskorúak ellátására szükségleteik arányában használjuk fel a KPTK által kezelt letéti számlára befolyó családi pótlékok összegét.

Ebből fedezzük a személyes kiadások, nyaralások költségeit, több gyerek esetében a megtakarításokra is jut belőle.

A gyermekotthonba való elhelyezést elsősorban a látássérülés ténye határozza meg. A csoportban gondozottak jellemzője, hogy állapotuk adott, és megszüntethetetlen, így a különleges ellátás hosszabb ideig tartó, speciális szakértelmet igényel. A gyermekvédelmi szakellátásban a „különleges” meghatározottság a gyógypedagógiai és a gyermekvédelmi feladatok egyidejű, és komplex megvalósítását jelenti. Kompenzálni kell a látássérülésből és a gyermekvédelmi gondoskodásból eredő hátrányokat egyaránt. Csak együttes teljesülésük eredményezheti a megfelelő szintű szocializációt, amely a (látó) társadalomba való beilleszkedés, a munkavállalás, családalapítás, az önálló élet alapja. A megvalósítást sok tényező befolyásolja. A gyermekek személyiségének alakulása függ a sérülés bekövetkezésének idejétől, súlyosságától, de döntő jelentőségű a szakellátásba kerülés oka, ideje, a megelőző családi, vagy intézményi körülmények is.

Lakásotthonainkban gyámhivatali határozat alapján utógondozói ellátást nyújtunk azon fiatal felnőtteknek, akik az intézményben váltak nagykorúvá.

A 2007-es adatokhoz képest mostanra a gyermekotthoni létszám egyharmadát az utógondozói ellátottak teszik ki. Az ellátás feltételeit a fiatal felnőtt vagy gondnoka és az intézmény vezetője közötti ellátási szerződés, illetve a fiatal felnőtt és/vagy gondnoka és utógondozója közötti külön megállapodás rögzíti, mely tartalmazza az ellátás konkrét formáját, módját és mértékét. A képességeikhez mért, önálló életvezetéshez szükséges ismeretek megszerzésében, a társadalomba való beilleszkedés elősegítésében a fiatal felnőtt igényelheti a nevelők, pszichológus, illetve külső szakemberek közreműködését. Így különösen az önálló életvitelének kialakításában, a későbbi önálló lakhatásának megoldásában, képességeinek, tehetségének megfelelő közoktatási, szakképző, illetve felsőoktatási intézmény vagy munkahely kiválasztásában, és a felvétellel kapcsolatos teendők intézésében.

A törvényi szabályozás szerint azonban az ő különleges ellátásuk a 18. életév betöltésével megszűnik, tehát semmilyen tekintetben nincs különbség a fogyatékos és a nem fogyatékos utógondozói ellátottak között, miközben az utógondozással járó feladatok a sérülés természetéből adódóan jelentős többlet ráfordítást igényelnek. Tovább nehezítette a feladat ellátást, hogy 2014 végével megszűnt az utógondozói munkakör, így annak teendőit is - sok más egyéb mellett - a nevelők látják el. Gondot

jelent továbbá az is, hogy a gyámhivatalok a 24. életév betöltésével - függetlenül attól, hogy az esetleg tanév közben következik be - azonnal megszüntetik az ellátást. Ebben a kényszerhelyzetben a vakság miatt egyébként is nehezített életkezdés még megterhelőbbé válik a gyermekvédelmi gondoskodásból kikerülőkhöz számára. Minden nehézség ellenére az elmúlt 13 év alatt az utógondozásból kikerülő fiatalok mindegyikének sikerült megnyugtatóan elrendezni a sorsát. Két kivétellel minden munkavállalásra képes fiatalunk dolgozik, lakhatásuk megoldott, szociális intézményben vagy saját tulajdonú lakásban élnek. Mindannyian számottevő megtakarítással, többen lakás-előtakarékossággal kezdtek önálló életet. Képességeihez mérten mindenki továbbtanult. Hatan érettségiztek, egy fiatal pedig főiskolát végzett.

A gyerekek állapotából fakadóan a következő, és az azt követő 5 éves időszak utógondozói feladatai is jelentősen átalakulnak. A jelenlegi 5 fő utógondozottunk mindegyike önálló életvitelre képes, éppen szakmát tanuló vagy gimnazista. Az ő ellátásuk merőben más jellegű, mint a következő években utógondozásba kerülő halmozottan sérült fiataloké lesz. Egy két évig még párhuzamosan kell végezni a különböző állapotú utógondozottak megsegítését, de korukból adódóan az önálló életvezetésre képes fiatalok 5 éven belül elhagyják az otthont, és várhatóan az itt maradók -1 fő- kivételével mindegyike gondnokságra szorul a nagykorúság elérésével. Természetesen a velük kapcsolatos utógondozói teendők sok tekintetben eltérnek majd az önállóságra képes társaikétól.

A következő öt év gondozási feladatai két nagy csoportba sorolhatók. Az egyik a növekvő arányú kiskorú halmozottan sérült gyerekek szakmailag egyre színvonalasabb ellátása, a másik pedig az állapota szerint folyamatosan változó összetételű utógondozói ellátottakkal kapcsolatos feladatok. Az utóbbi évek tendenciáját figyelve, az újonnan bekerülők is várhatóan e két csoport valamelyikébe tartoznak majd.

A halmozottan sérült gondozottakkal kapcsolatos feladatok

Az elmúlt öt évben a gyermekotthoni dolgozók szakmai tudásának bővítésére belső továbbképzést szerveztünk a gyermekotthonban egyre nagyobb számba bekerülő óvodás korú halmozottan sérült gondozottak igényeinek megfelelő ellátás érdekében. Ennek keretében a gyermekotthon minden szakmai dolgozója részt vett az elméleti és gyakorlati ismereteket nyújtó képzésben. Rendszeresen hospitáltak az óvodai

csoportokban. Az óvodai dolgozók is figyelemmel kísérték, tanácsaikkal segítették a gyermekotthonban folyó szakmai munkát. Az együttműködés eredményeként elkészültek az óvodás korúak speciális, a gyermekotthonra szabott egyéni fejlesztési tervei.

Természetesen ezeket időről időre felül kell vizsgálni, és gyógypedagógusok, egészségügyi szakemberek bevonásával a gyerekek állapotának megfelelően aktualizálni. Ennek eredményeként a gondozás elvei egységesebbé válhatnak, erősödhet az egyéni adottságokhoz való alkalmazkodás gyógypedagógiai megközelítése.

A napi szintű szoros együttműködés, a rendszeres hospitálások, és a gyermekotthoni szakmai értekezletek, esetmegbeszélések eredményeként valósulhat meg az összehangolt, azonos elvek szerinti gondozás, a gyerekek állapotához mért legteljesebb szocializáció elérése érdekében.

A nevelés során még inkább szem előtt kell tartanunk a csoportok heterogén összetételét, és folyamatosan fejlesztenünk kell az egymás elfogadásának képességét, a mássággal szembeni toleranciát. A gyermekek változó igényeihez alkalmazkodva a Gyermekotthon Szakmai Programjának átdolgozása, és az ennek megfelelő speciális eszközök, használati tárgyak beszerzése is szükségessé válik.

Az utógondozói ellátás feladatai

A most utógondozói ellátásban részesülő öt fiatal mindegyike ép értelmű, középfokú oktatás keretében tanul, és jó eséllyel képes lesz az önálló életvezetésre. Ugyanakkor a következő években a már otthonunkban nevelkedő gyerekek mindegyike a nagykorúságot elérve az önálló életvitelre képtelen, gondnokságot igénylő fiatal lesz, így az utógondozói munkakör megszüntetése miatt eddig is nehezített munka még sokrétűbbé válik.

Az utógondozás során meg kell szervezni a fiatalok továbbtanulását, támogatni kell az ügyintézéssel kapcsolatos teendőiket, biztosítani kell a rendkívül időigényes kíséréseket addig, amíg adott útvonalakat meg nem tanulnak. Az utógondozói tevékenység magában foglalja az önálló életkezdéshez nyújtott támogatást, ezen belül a megtakarítások szervezését, lakhatás megoldását, esetleg lakásvásárlás, berendezés, költözés lebonyolítását is. De ugyanilyen jelentőséggel bír a munkahely-keresés, és a munkába állás támogatása. Szükségesnek tartanám a már eddig is gyakorolt utánkövetés folytatását, akkor, amikor a fiatal ugyan nem szorul szociális intézményi elhelyezésre,

de állapota okán egy ideig még igénye lenne valamilyen mentori támogatásra, amiről a rendszer továbbra sem gondoskodik. Amennyiben, a fiatal állapota azt indokolja, kezdeményezni kell a gondnokság alá helyezést. Az eljárásban való részvétel, illetve a kinevezett gondnokokkal való együttműködés szintén az utógondozás teendőit szaporítja. A gondnokolt, illetve a huszonegyedik életéve után az önálló életvitelre még nem kész fiatalok megfelelő szociális intézményben való elhelyezése, és az előgondozás szervezése is utógondozási feladat. Elkészült egy adatbázis a lehetséges befogadó szociális intézményekről. Ahhoz, hogy a legmegfelelőbb szociális intézményeket tudjuk kiválasztani gondozottjaink számára, intézménylátogatásokat tervezünk.

A következő években - közel egy időben - több gyermekotthoni kolléga éri el a nyugdíjkorhatárt. Ezekre a személyi változásokra fel kell készülni, hogy az átmenet zökkenőmentes legyen, biztosítva ezzel az állandóság és a biztonság fenntartását.

Az egy évtizede terítéken levő javaslat megvalósítása - a két lakásotthon egy épületen belüli elhelyezése – középtávú terveink közt szerepel. Ez a megoldás a működtetést és a foglalkoztatást is gazdaságosabbá tehetné.

5.9 Az egyes intézményegységek középtávú céljainak összefoglalása

intézményegység	középtávú tervek
óvoda	<ul style="list-style-type: none"> • akadálymentesítés, liftpépítés • terápiás szobák kialakítása • udvari játszótér átalakítása • belső továbbképzési rendszer • digitális tananyagfejlesztés
általános iskola	<ul style="list-style-type: none"> • kompetenciamérések • gyermekbiztonság • fenntarthatóság • eszközfejlesztés • nyitott iskola jógyakorlata • külföldi tanulmányutak
	<ul style="list-style-type: none"> • összeolvadás a gyengénlátók iskolájával
fejlesztő iskola	<ul style="list-style-type: none"> • szakképzett ápolószemélyzet • akadálymentesítés • biztonságos tárgyi környezet • halmozott tagozatról való szakmai leválás
szakiskola	<ul style="list-style-type: none"> • mérési rendszerek • projektoktatás • tanulói mentori program • szakmabővítés • nyílt /védett munkahelyi elhelyezés • tanbolt, pékség
készségfejlesztő iskola	<ul style="list-style-type: none"> • mentálhigiénés megsegítés, továbbképzések • modulbővítés • tanulók elhelyezése a szociális ellátórendszerben • nemzetközi projekt, szabadidős tevékenységek kiadványa
módszertani központ	<ul style="list-style-type: none"> • érzékenyítő programok • nyílt napok, tematikus szakmai továbbképzések • halmozottan sérültek ellátása
kollégium	<ul style="list-style-type: none"> • a programok adaptálása a tanulók állapotához • fizikális átalakítás, akadálymentesítés
gyermekotthon	<ul style="list-style-type: none"> • halmozottan sérült gyermekek fogadása • utógondozói feladatok • két lakásotthon egyesítése

6. Vezetőként önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása

Intézményvezetőként elengedhetetlen szakmai tudásom naprakészen tartása, vezetői kompetenciáim fejlesztése a szervezeti célok elérése érdekében. Vezetői kompetenciáim megújítása érdekében 2019-ben köznevelési mestervezető képzésen vettem részt és tettem szakvizsgát. Tudásom naprakészsége érdekében mediációs továbbképzésre jelentkeztem, valamint folyamatos nyelvtanulással szakmánk és intézményünk nemzetközi képviselőjét is biztosítom.

Folyamatosan figyelemmel kísérem és adminisztrálom a vezetői programomban leírt célok, feladatok teljesülését, az esetleges változásokat, átütemezéseket felelősséggel koordinálom.

Céлом javítani az intézményi belső kommunikációt és az intézményegység vezetői teammunkájának hatékonyságát.

Intézményünk számára nagyon fontos, hogy a szülők bizalommal hozzák iskolánkba gyermekeiket, valamint jó kapcsolatot alakítsunk ki a szülői házzal. Ennek érdekében folyamatos és szoros együttműködést igyekszem kialakítani a szülői szervezettel és a szülői egyesülettel.

7. Záró gondolatok

Statisztikai adataink támasztják alá, hogy 10 évvel ezelőtt következett be az a pont, amikor a halmozottan sérült gyerekek aránya az ép intellektusú vakokénak már a kétszerese volt, és azóta ez a tendencia exponenciális növekedést mutat, ami viszont alapfeladataink bővülésével, átalakításával is járt, amit szakmai alapdokumentumunk változásai szintén igazolnak. A halmozottan sérült tanulók többségbe kerülése magával vonja a teljes intézmény gyógypedagógiai nevelési-oktatási túlélési stratégiájának megváltozását: újabb feladatokat kell vállalnunk, strukturális átalakulásra van szükség vagy egyéb módon kell változtatnunk, megújulnunk.

Ez azonban egy nagyon komplex folyamat.

A következő 5-10 évben egyidejűleg kell a változás elősegítésén dolgozni, miközben lehetővé kell tennünk az egyes dolgozók egyéni fejlődését. Fel kell készülnünk egy bizonytalanságokkal teli hosszú folyamatra, ahol a problémákat a kreatív megoldások forrásainak kell tekinteni. Határozott, ámde rugalmasan alakítható céllal kell

rendelkeznünk. Biztosítani kell a belső összetartást és a külső környezetre való odafigyelést. A siker teljes mértékben azon múlik, mennyire vagyunk képesek a lehetőségek határain belül összehangoltan cselekedni.

Így az apró változtatásaink végül az egész rendszer átalakulását és stabilitását tudják eredményezni.

8. Köszönetnyilvánítás

Szeretném megköszönni a nevelőtestület munkáját és segítségét, hogy javaslataikkal, ötleteikkel hozzájárultak a vezetői program megírásához. Köszönöm továbbá vezetőtársaim segítségét és engedélyüket, hogy vezetői pályázatukat rendelkezésemre bocsátották, így azok tartalmát beépíthettem a stratégiai tervezésbe. Köszönöm a Látásvizsgáló Bizottságtól kapott adatokat a jövő prognózisát illetően. Köszönöm tankerületi vezetőmnek a konstruktív együttgondolkodást. És nem utolsó sorban szeretném kifejezni hálámat és köszönetemet barátaim és családtagjaim biztatásáért és támogatásáért.

9. Felhasznált irodalom

- Kőpatakiné Mészáros Mária (2011). Helyzetkép az együttnevelésről. *Mayer J. – Kőpatakiné M. M. (szerk.): A szavak és a tettek. Sajátos nevelési igényű tanulók a közoktatásban a 21. század első évtizedében Magyarországon.* Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest
- Michael Fullan (2008). Változás és változtatás –az oktatási reform mélységének feltárása, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet
- Papp Gabriella (2012). Az integráció, inklúzió fogalmak tartalmi elemzése gyógypedagógiai megközelítésben nemzetközi és magyar szintén. *Gyógypedagógiai Szemle 2012/4. 295-304.*
- Somorjai Ágnes: Intézményi változásmenedzsment az átalakuló gyermekpopuláció tükrében- záródolgozat, BME Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológia Intézet, Műszaki Pedagógia Tanszék, Közoktatási mestervezető szakirányú továbbképzés, 2019.