Vakok Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye,
Óvodája, Általános Iskolája, Szakiskolája, Készségfejlesztő Iskolája,
Fejlesztő Nevelés-Oktatást Végző Iskolája, Kollégiuma és Gyermekotthona

főigazgatói pályázat

Készítette: Somorjai Ágnes

Budapest 2026.

Tartalomjegyzék

Bevezető 2
1. Helyzetelemzés 6
1.1 Az intézmény aktív, külső szakmai kapcsolatrendszere 6
1.2 Gazdálkodás - működtetés 8
2. A változások kezelése 10
2.1 A gyógypedagógiai intézmények, ezen belül intézményünk változó szerepe a köznevelésben 10
2.2 Intézményi összesítő adatok 11
2.4 A tanulói populáció (át)alakulása és a következő évek prognózisa statisztikai adatok alapján 13
2.4 A változás személyes aspektusai 15
Vezetői program 18
3. A testület vezetése és operatív irányítása 18
4. Az oktatás-nevelés színterei, feladatai 20
4.1 Óvoda 20
4.2 Általános Iskola 23
4.3 Fejlesztő iskola 27
4.4 Szakiskola 29
4.5 Készségfejlesztő iskola 32
4.6 Módszertani központ 36
4.7 Kollégium 39
4.8 Gyermekotthon 41
4.9 Az egyes intézményegységek középtávú céljainak összefoglalása 44
5. Vezetőként önmagam fejlesztése, személyes céljaim 45
6. Záró gondolatok 45
7. Köszönetnyilvánítás 46
8. Felhasznált irodalom 47

Bevezető

A vak gyermekek oktatásának magyarországi története 2025-ben ünnepelte 200 éves jubileumát. Intézményünk 1825 óta működik, és ma is az ország egyetlen állami fenntartású intézménye, amely kifejezetten vak gyermekek ellátására jött létre. Jelenlegi iskolaépületünk 1901-ben épült, így több mint 125 éve szolgálja az intézmény munkáját. Az iskola napjainkra többfunkciós, komplex oktatási központtá vált: az oktatás-nevelés mellett a gyógypedagógus-képzés gyakorlati helyszíneként működik, integrációt támogató szolgáltatásokat nyújt, valamint a hazai „vakügy" egyik meghatározó szakmai és társadalmi szimbóluma.

Az intézmény eredetileg a súlyos fokban látássérült gyermekek különnevelésére jött létre. Jelenleg 215 gyermek nevelését-oktatását biztosítjuk az óvodától a szakiskoláig. Tanulóink között megtalálhatók ép értelmű, tanulásban akadályozott, értelmileg akadályozott, illetve halmozottan sérült gyermekek, továbbá működik fejlesztő iskolai tagozatunk is. Intézményünk emellett több mint harminc éve – 1994 óta – vesz részt az integrált, azaz együttnevelésben tanuló látássérült diákok támogatásában. Az ország különböző pontjairól érkező gyermekek számára saját kollégiumot működtetünk, valamint gyermekotthonunk 16 állami gondoskodásban élő gyermek és fiatal ellátását biztosítja. Az intézmény gyakorlóhelyként szolgál az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kara számára, mind a gyógypedagógus-, mind a gyógypedagógiai asszisztensképzésben részt vevő hallgatók számára, valamint továbbképzési lehetőséget biztosít mindazon szakembereknek, akik országszerte súlyos fokban látássérült gyermekek fejlesztésével foglalkoznak.

Pedagógiai munkánkat minden esetben a hatályos jogszabályoknak megfelelően végezzük, figyelemmel a látássérültek pedagógiájában megjelenő szakmai, módszertani és tartalmi változásokra. Törekszünk arra, hogy az intézmény gazdag hagyományait megőrizzük, ugyanakkor nyitottak maradjunk az innovatív kezdeményezésekre és az új szakmai igényekre.

Pedagógiai Programunkban megfogalmazott cél egyben pályázatom mottója is: „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."

Az intézmény munkájában 1999 óta veszek részt gyógypedagógusként. Pályám kezdetétől rehabilitációs tanárként és utazótanárként dolgoztam. 2006 és 2011 között az utazótanári szolgálat, valamint a rehabilitációs tanárok szakmai vezetését láttam el, 2011 szeptembere óta pedig igazgatóként irányítom az iskola munkáját. Az elmúlt több mint huszonöt év során lehetőségem volt az intézmény működésének szinte minden területét megismerni, és aktívan bekapcsolódni azok szakmai feladataiba.

Intézményvezetői munkám során számos szervezeti és fenntartói változással kellett szembenéznünk, amelyeket értelmezni, a munkatársak számára közvetíteni, majd intézményünk sajátos profiljához igazítva alkalmazni kellett. 2011-ben még a Fővárosi Önkormányzat fenntartásában működtünk, szakmailag és gazdaságilag is önálló intézményként. Egy évvel később a gazdasági szervezetek létrehozásával pénzügyi önállóságunk megszűnt, majd megalakult a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK). Kezdetben a két rendszer párhuzamosan működött, később azonban az intézményi struktúra többször is átalakult. 2013 és 2016 között öt különböző KLIK- és Klebelsberg Központ-elnök váltotta egymást, tankerületünket négyszer szervezték át, és öt különböző tankerületi igazgató irányítása alá tartoztunk. 2016 novembere óta azonban tankerületünk felsővezetése stabil, ami a folyamatos jogszabályi változások ellenére is kiszámítható működési keretet biztosít számunkra.

Az elmúlt évtizedben az intézménynek a fenntartói változások mellett egy másik, jelentős kihívással is szembe kellett néznie: tanulói összetételünk alapvetően átalakult. A nyolcvanas években az iskolába elsősorban retinasérüléssel élő, kis súlyú koraszülött gyermekek kerültek, miközben az orvostudomány fejlődése következtében más kórokok fokozatosan háttérbe szorultak. Az utóbbi másfél-két évtizedben azonban az extrém kis súlyú koraszülöttek életben tartása is lehetővé vált, ami jelentősen megváltoztatta a gyógypedagógiai ellátórendszer feladatait. Korábban ezek a gyermekek nem jelentek meg az oktatásban, mert nem maradtak életben; ma viszont gyakran a látássérülés mellé további fogyatékosságok is társulnak: mozgáskorlátozottság, hallássérülés, értelmi akadályozottság, kommunikációs zavarok, autisztikus tünetek, illetve evési és alvászavarok. Ezzel párhuzamosan a kizárólag szemészeti problémával élő, úgynevezett „klasszikus vak" gyermekek száma a prevenció és a korai intervenció eredményeként folyamatosan csökken.

Napjainkban az extrém kissúlyú koraszülött, illetve halmozottan sérült tanulók mellett számos ritka szindrómával élő, súlyos és halmozott fogyatékossággal élő látássérült gyermek ellátása is intézményünk feladata. Mindez nem csupán demográfiai változást

jelent, hanem az intézményi működés mélyebb szerkezeti átalakulását is. A súlyosan halmozottan sérült gyermekek számára az óvoda befejezése után fejlesztő nevelés-oktatást biztosítunk; ez a feladat 2023 szeptemberétől intézményünk alaptevékenységei közé került, és az intézmény nevében is megjelent.

Ezen túlmenően 2012-ben – egy központi racionalizálási folyamat részeként – a korábban kizárólag látássérült fiatalokat fogadó szakiskolai és készségfejlesztő iskolai képzésünket megnyitottuk más fogyatékossági típusú tanulók előtt is. Ennek következtében a középfokú képzésünkbe való bekerülésnek már nem feltétele a látássérülés. A halmozottan sérült tanulók számának növekedése, valamint az intézmény megnyitása más fogyatékossági csoportok számára alapvetően átalakította tanulói közösségünk összetételét.

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

Intézményvezetőként feladatom, hogy irányt mutassak a kollégáimnak. Ezért igyekeztem feltérképezni a folyamat minden aspektusát, minden intézményegység-vezetőt bevonni, megkérdezni, swot analízissel felmérni a külső és belső erőforrásokat, szükségleteket, veszélyeket és lehetőségeket a következő öt év céljainak megfogalmazásához. Pályázatom nem radikális változtatásokra törekvő, hanem egy tizenöt éve megkezdett munkafolyamat proaktív és konstruktív, szükségletekre reflektáló folytatása.

A saját vezetői másfél évtizedemen túl, mindig segítenek elődeim is, ha tágabb perspektívában kell gondolkodnom, hiszen iskolánk kétszáz éves történetében számtalan oktatáspolitikai és szakmai kihívásnak kellett megfelelni és a vezetők munkássága, innovatív megoldásaik ma is inspirálóak számomra.

Mihályik Szidor igazgató úr 1870-ben *A vakokról* című módszertani művében fogalmazta meg a következő gondolatokat: „Az intézet jelen szervezetén, ha korunk színvonalán

alulmaradni mindig nem akarunk, okvetlenül változtatni kell ... Az új szervezetű intézetben legyen minél kevesebb administratio, de minőségileg és mennyiségileg annál több tanító, tanidő, tanonc és taneszköz." Ezek a 160 évvel ezelőtt írt mondatok egyeznek a jelen minőségpolitikájának megfogalmazásával.

Vezetői pályázatomat olyan munkaanyagnak szánom, amely kiindulási alapot és fogódzót adhat a következő évek tudatos stratégiai tervezéséhez.

1. Helyzetelemzés

1.1 Az intézmény aktív, külső szakmai kapcsolatrendszere

Elsődleges kapcsolatunk fenntartónkhoz, a Közép-Pesti Tankerületi Központhoz fűz szakmai, valamint gazdasági területen is. Gyermekotthonunk révén pedig a Területi Gyermekvédelmi Szakszolgálatokkal, a gyermekvédelmi gyámokkal és a Gyermekjóléti Szolgálatokkal állunk szoros kapcsolatban országos szinten. A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálattal folyamatosan együttműködünk látássérült tanulóink szakértői vizsgálatának és felülvizsgálatának érdekében, az általuk kiállított szakértői vélemény alapján kerülhetnek intézményünkbe a gyerekek.

Hasonlóan szoros szakmai kapcsolat fűzi az intézményt az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Főiskolai Karhoz, mert bár országosan több mint tíz városban zajlik gyógypedagógus képzés, látássérültek pedagógiája szak csak Budapesten indul. Folyamatosan nő azoknak a felsőoktatási és középfokú oktatási intézményeknek a száma, amelyek hospitálási lehetőséget, szakmai gyakorlat teljesítését kérik tőlünk, így a gyógypedagógus hallgatók mentorálásán túl, gyakorló hely vagyunk számos óvónő, védőnő, gyógytornász, pszichológus, szociálpedagógus hallgató számára és rendszeresen nálunk végzik szakmai gyakorlatukat gyógypedagógiai asszisztensek is. Látássérültekkel foglalkozó testvérintézményeink a Vakok Boldog Batthyány-Strattmann László Katolikus Szociális Intézménye, Óvoda, Általános Iskola és Különleges Gyermekotthona, a Gyengénlátók Általános Iskolája, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye és Kollégiuma, valamint a Debrecenben működő Látássérült Gyermekeket Nevelő-Oktató Általános Iskola, Gimnázium, Szakgimnázium, Technikum és Kollégium (régi nevén dr. Kettesy Aladár Általános Iskola Intézményegység), valamint a felnőttekkel foglalkozó Vakok Állami Intézete. A főváros területén működő gyógypedagógiai intézményekkel félévente -általában konferenciák alkalmával-, a tankerületünkben működő gyógypedagógiai iskolákkal pedig havi rendszerességgel tartunk szakmai megbeszéléseket. Siketvak tanulóink szakszerű ellátását pedig a Siketvakok Országos Szövetsége szakemberei segítik.

Szoros szakmai kapcsolat fűz bennünket az Oktatási Hivatalhoz, szakmai rendezvényeiknek, tanfolyamaiknak több alkalommal biztosítottunk helyszínt. Iskolánk először 2020-ban, majd 2023-ban is elnyerte az Oktatási Hivatal Bázisintézménye címet.

Intézményünk tagja az EGYMI Országos Egyesületnek valamint személyesen már ötödik éve vagyok a Magyar Gyógypedagógusok Egyesületének elnökségi tagja.

Tanulóink és családjaik sokoldalú támogatása érdekében együttműködünk a látássérültek 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.

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.
Óvodásaink sok segítséget (eszközfejlesztés, programok szervezése) kapnak a Látó-tér Alapítványtól. Társadalmi segítőink között szerepelnek továbbá 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 öt éve 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.

2008 óta intézményünk egy nemzetközi szakmai kamara, az ENVITER tagja. A szervezet közel 40 európai partnerintézménnyel rendelkezik 22 különböző országban. 2018 óta vezetőségi tagja és nemzetközi koordinátora is vagyok ennek a szervezetnek. Évi találkozóikon rendszeresen részt veszünk, valamint közös EU-s projektek résztvevői lehetünk ezáltal.

1.2 Gazdálkodás - működtetés

Egy iskola vagy óvoda irányítása nem képzelhető el az oktatási környezet kialakítása, személyi és tárgyi feltételeinek biztosítása nélkül.

Minden tanévben a tantárgyfelosztás határozza meg a fenntartó által biztosítható/biztosítandó pedagógusi és nevelő-oktató munkát segítő dolgozók létszámát. Létszámgazdálkodásunk során a képzett szakemberek (gyógypedagógusok, konduktorok, szakoktatók, szakos pedagógusok) megőrzése, illetve a lehetőségekhez képest továbbképzése a cél. A bérgazdálkodás és személyi juttatások köre központilag szabályozott. A pedagógus életpályamodell bevezetése és a pedagógus bérek rendezése egyre inkább biztonságot nyújtó, ugyanakkor a NOKS-os kollégák bérének emelése rendkívül fontos lenne. Gyógypedagógiai asszisztenseink, dajkáink, ápolóink jövedelme sajnos nem áll összhangban mentálisan és fizikálisan is megterhelő munkájukkal.

Tárgyi feltételeink biztosítása érdekében intézményünk fenntartójával minden évben 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 120 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 beruházásaink, felújítási és karbantartási munkálataink:

- 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 építése az iskola épületében az ebédlő megközelítéséhez
- a főépület vizuális és taktilis akadálymentesítése
- beázások, vizesedések megszüntetése több épületben
- az iskolaudvaron a parkoló burkolattal való ellátása, a balesetveszélyes egyenetlenségek megszüntetése
- műemlék jellegű épületünk legfontosabb állagmegőrző munkálatai, a Nádor terem és a Múzeum beázás miatti rekonstrukciója, a padlástérben a vízelvezető vályúk felújítása, cseréje
- fűtéskorszerűsítés
- a súlyos halmozottan sérült gyermekek számának növekedésével az óvodai és fejlesztő iskolai csoportszobák elrendezésének és berendezésének folyamatos alakítása, változtatása a megváltozott igényekhez igazodva
- szakiskolai műhelyek felújítása, korszerűsítése
- biztonsági csúszda/tűzgátló ajtó/füstmentes tér/ tűzvédelmi rendszer kiépítése a főépület második emeletén, ha tűz esetén menekíteni kell az önállóan nem mozgásképes gyerekeket
- külső zaj- és hőszigetelés
- a kollégium átalakítása, otthonosabb feltételeket biztosító környezet kialakítása (kisebb lakóegységek, teakonyhák)
- a gyerekek és a dolgozók testi épségét és értékeit szolgáló új biztonsági rendszerek (kamerarendszer korszerűsítése, beléptetőrendszer) kialakítása.

Szakmai tárgyi eszközök, beszerzések rövidtávú 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, eszközök pótlása
- udvari játszótereink felújítása, átépítése a gyerekek megváltozott állapotához igazodva

2. A változások kezelése

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

Nemzetközi és hazai szinten is kifejezetten hangsúlyos az esélyegyenlőség biztosításának elve és a társadalmi integráció irányába tett lépések megtétele az oktatás területén is.
Az együttnevelés elterjedésével az országos ellátási körű intézményeknek -így nekünk is- vállalnunk kellett a szakmai szolgáltatások biztosítását az integráltan tanuló vak gyermekek számára is, mellyel felértékelődött a gyógypedagógiai intézményekben a terápiás, szolgáltató funkció. Utazótanáraink a gyerekek egyéni megsegítésén túl a befogadó pedagógusokat és a tanulók családjait is támogatják, így az intézményekben felhalmozódott gyógypedagógiai tudás többszinten hasznosul.
Intézményünk szerepe azonban folyamatosan kettős. Az együttnevelést támogató utazótanári megsegítést nyújtó bázisintézményi feladatkörünkön túl, a speciális különnevelő funkciónkat is meg kellett tartanunk, szolgáltatásainkat folyamatosan bővítenünk és fejlesztenünk ahhoz, 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)**	ép intellektusúak	8
	halmozottan sérültek	10
	súlyos fokban halmozottan sérült (fejlesztő iskolás lesz)	17
	összesen	**35**
Tanulói létszám- **általános iskola (fő)**	ép intellektusúak	24
	tanulásban akadályozottak	6
	értelmileg akadályozottak	19
	összesen	**49**
fejlesztő iskola (fő)	súlyos fokban halmozottan sérültek	**31**
Tanulói létszám –**szakiskola (fő)**	látássérültek	20
	autizmus spektrumzavarral élők	31
	egyéb SNI	29
	összesen	**80**
készségfejlesztő iskola (fő)	halmozottan sérültek	**20**
	ebből látássérültek	7
	ebből autizmus spektrumzavarral élők	10
Tanulói összlétszám (fő)		**215**
kollégiumi létszám (fő)	általános iskola	14
	szakiskola	21
	készségfejlesztő iskola	5
	összesen	**40**
Álláshelyek száma (fő)	pedagógusok	**130**
	pedagógiai munkát segítők (NOKS)	**76**
	gyermekotthon dolgozói	**20**
	technikai dolgozók	**31**

A fenti adatok beszédesek a gyerekek sérültségi fokát illetően, ami gyakorlatilag mindennapi munkánkat alapjaiban határozza meg. Az 5 évvel ezelőtti adatokhoz képest az általános iskola és a kollégium létszáma 30 %-kal csökkent, a fejlesztő iskolai gyermekek száma viszont több mint 50%-kal nőtt. Jelentős továbbá az a változás, hogy középfokon (szakiskola és készségfejlesztő iskola) tanulóink több mint 40 %-a autizmus spektrumzavarral él.

Az elmúlt években folyamatosan kellett változtatnunk az infrastrukturális környezeten, igazodva tanulóink egyre halmozódó sérüléseihez. Akadálymentessé (vagy legalábbis akadálymentesebbé) kellett tenni az épületeket pl. lift építésével az óvodában, korlátlift beépítésével a gyermekotthonban, akadálymentes mosdók kialakításával valamennyi épületben. 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 ezzel párhuzamosan változtattuk az intézményi kereteket is. A fejlesztő nevelés-oktatás alapfeladataink közé került, valamint a szakképzéstől teljesen elkülönítetten szervezzük meg készségfejlesztő iskolai osztályainkat is, ahová nem csak látássérült tanulókat fogadunk.

A tanulói populáció átalakulása ellenére 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, módszertani megújulással. Ez a kettősség azonban jelentős kihívást jelent pedagógusaink számára.

A szakképzésben is felül kellett vizsgálunk az eddig oktatott szakmáink körét. Valós szükségletekre reflektálva jelentős átalakuláson ment keresztül szakiskolánk is. A népi kézműves szakmák közül a kosárfonó szakmát kivezettük – a csökkenő tanulói érdeklődés és létszám miatt -, és új szakmák (pék, szakácssegéd) indításával bővítettük szakmarepertoárunkat, ami hosszú idők óta először eredményezte azt, hogy feltűnő érdeklődés, igény, sőt többszörös 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, pedagógus életpálya modell, pedagógusok új életpálya törvénye, teljesítményértékelési rendszer – azonban állandó készenlétben tart bennünket, sokszor eltolva a hangsúlyt a szakmai fejlődés irányából a szervezeti változtatások és adminisztratív teendők 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.

2.4 A tanulói populáció (át)alakulása és a következő évek prognózisa statisztikai adatok alapján

A halmozottan sérült gyermekek számának jelentős növekedése három okra vezethető vissza.

- 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 döntenek az integráció mellett. Ez a körülmény is indikálta, hogy a speciális intézményünkben megnövekedett a halmozottan sérült gyermekek aránya.
- A második ok jogszabályi hátterű. Az 1993-as közoktatási törvény megszüntette a „képezhetetlen" kategóriát, és kimondta, hogy minden gyermek fejleszthető, tehát valamilyen oktatásban vagy fejlesztésben kell részesülnie. 2006. szeptember 1-től pedig jogszabály teszi lehetővé a fejlesztő iskolai nevelés-oktatás megszervezését az intézményekben, ami később kötelező érvényűvé is válik. Vagyis azok a gyerekek, akik régen az egészségügyi intézményekbe kerültek fogyatékosságuk súlyossága vagy összetettsége miatt, mára már a köznevelési intézmények tanulói.
- A halmozottan sérült gyermekek számának növekedése ugyanakkor egy harmadik – már előzőekben vázolt – folyamat eredménye is. Az orvostudomány fejlődése tette ugyanis lehetővé, hogy egyre kisebb súlyú, koraszülött babákat is megmentsenek és ezzel párhuzamosan régebben még vakságot eredményező kórokokat kiküszöböljenek. Náluk a látássérülés mellé nem csak mozgáskorlátozottság, idegrendszeri éretlenség, értelmi fogyatékosság, kommunikációs zavarok és viselkedési problémák társulnak, hanem súlyosabb egészségügyi állapotokra (shunt, epilepszia, etetési nehézségek, szondatáplálás, gégekanül, alvászavarok) is fel kell készülnünk, amihez speciális tudásra és/vagy állandó egészségügyi személyzetre lenne szükségünk.

Intézményünk tanulói populációjának (át)alakulását a következő három tanévre tudjuk nagy valószínűséggel és pontossággal prognosztizálni, hiszen iskolánkba leginkább saját óvodásaink kerülnek, akiknek az állapotáról már jelenleg is rendelkezünk információval.

1. táblázat Az általános iskolai tanulói populáció várható számadatai

tanév	óvodából érkezik	általános iskolából kilép	általános iskola gyermekei (ép intellektusú+tanulásban akadályozott+értelmileg akadályozott)
2026/27	4 fő	15 fő	26+4+20 (50) fő
2023/24	3 fő	3 fő	18+3+17 (38) fő
2024/25	4 fő	8 fő	19+3+17 (39) fő
2025/26	4 fő	7 fő	18+3+14 (35) fő

Forrás: KIR tanulói adatbázis 038428

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 ép intellektusú és 1-2 fő értelmileg sérült tanuló érkezik, mert a többi 3-5 fő mind súlyos halmozottan sérült, akiknek pedig fejlesztő iskolai elhelyezést szükséges biztosítanunk, illetve vannak óvodánkban gyengénlátó gyerekek is, akik nem a mi iskolánkban kezdik meg tanulmányaikat.

A fentiekből látható, hogy a gyerekek összetétele fogyatékosságuk 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/értelmileg akadályozott vak tanulói populációt takar, radikálisan (30%-kal) le fog csökkenni létszámában, miközben a fejlesztő iskola már megtelt, hiszen a felvehető maximális létszámunkat már elértük. Ugyan tervezünk egy 5 fős létszámemelést a fejlesztő iskolában, de ez csak ideigenes megoldást jelent, hiszen évente várhatóan 4-5 fő elhelyezését kellene biztosítani, de a következő 3 évben összesen 3 fő kilépő tanulónk lesz, és a 2028/29-es tanévig a többi tanuló még nem éri el a 23 éves kort.

Az általános iskola tekintetében ez a létszámcsökkenés várhatóan nagy nehézségeket fog okozni. A számadatok alapján az prognosztizálható, hogy négy éven belül elsőtől nyolcadik osztályig mindössze 35 tanuló lesz az általános iskolában, és közülük csak 21 fővel számolhatunk, akik ép intellektusúak vagy tanulásban akadályozottak. 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 a halmozottan sérült 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, pelenkázók nem csecsemő méretű gyermekek számára, étkező helyiségek, tűz esetén menekítési megoldás). Hosszútávon az épületen belüli feltételek javításán túl célszerű lenne egy olyan fejlesztő központ kialakításán dolgozni, amely kifejezetten a súlyos halmozott gyerekek fizikális igényeinek megfelelő.

2.4 A változás személyes aspektusai

A szakirodalom a gyógypedagógia átalakulását a tevékenységek és dimenziók gazdagodásaként írja le, hangsúlyozva, hogy a klasszikus nevelési-oktatási funkciók mellett egyre nagyobb szerepet kapnak a terápiás, fejlesztő és szociális elemek (Gordosné Szabó, 2004). A Vakok Iskolájában végbement célcsoportváltás e folyamat intézményi szintű leképeződéseként értelmezhető: az oktatás hangsúlya sok esetben az ismeretátadásról az életminőség javítására, a kommunikáció fejlesztésére, az önellátásra és az érzékelés komplex támogatására helyeződött át.

Számomra a folyamatos változás azt a motivációt és hajtóerőt jelenti, amelynek hatására vezetőként állandóan cselekednem kell. Ugyanakkor ha túl sok a változás, akkor a vezetői energia sokszor kizárólag arra korlátozódik, hogy „tüzet oltsunk", az intézmény talpon maradjon, minden adminisztratív teendő (jogszabály változások, pedagógus életpályamodell minősítései, teljesítményértékelés bevezetése közel 130 fős pedagógus testülettel, KELLO, OSA, lemorzsolódási statisztikák, tanfelügyeleti rendszer, menekült

státuszú tanulók jelentései, kifogástalan életvitel vizsgálat, uniós pályázatok megvalósítása, szakképzési rendszer átalakítása stb.) határidőre elkészüljön. Ilyen körülmények között a hosszú távú tervezés gyakorlatilag kivitelezhetetlen, miközben a pedagógusok nem egyik napról a másikra szeretnék a munkájukat végezni, hanem az intézmény jövőjét szeretnék látni, még ha vázlatosan is.

A gyerekek populációjának átalakulása tény. Olyan változás, amely tőlünk függetlenül történik, és amire ráhatásunk nincs, de ezzel kell együtt élnünk. Előre lehet rá készülni: megfelelő döntéshozatallal, minél több információ begyűjtésével, cselekvési tervvel, az eszközök, a körülmények és szakemberek biztosításával, utána pedig módszertani megújulással, és mentálhigiénés megsegítéssel, kiégés-prevencióval.

A folyamathoz a testület támogatására a következő lépéseket látom fontosnak:

- Időfaktor és számadatok: 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 a gyerekek összetételének változására tanévekre előre tervezve.
- Attitűd és kompetencia: Az elfogadást nézve a negatív érzelmek megjelenése gyakorlatilag természetes. Kollégáim sokszor érzik magukat egy-egy pedagógiai szituációban tehetetlennek vagy inkompetensnek. Ezen egyrészt érzelmi támogatással, reziliencia fejlesztéssel, kiégés prevencióval, másrészt kompetencianöveléssel, szakmai továbbképzésekkel, tudásbővítéssel és szupervízió megszervezésével tudunk átlendülni. Gyógypedagógusaink mellett még nagyobb létszámú asszisztensi körre, ápoló és egészségügyi személyzetre, valamint új tudásokra, kompetenciákra (gyógyszerezési feladatok, ápolási teendők, biztonságos mozgatás, emelés, etetésterápia, augmentatív kommunikáció, jelnyelvi tanfolyam, kiégést megelőző mentálhigiénés tréning, agressziókezelés, gyászfeldolgozás) lesz szükség.
  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 uniós 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.

- Kommunikáció: A kollégák számára biztosítani kell, hogy érezzék és tudják, hogy a folyamat aktív résztvevői és nem csak végrehajtói vagy elszenvedői. Meg kell szervezzük az intézményegységek közötti aktív tapasztalatcserét, szakmai napokat, esetmegbeszélő csoportokat, hospitálásokat. Sokkal több kreatív, a megoldás irányába tartó gondolatra számíthatunk, ha teamben dolgozunk.

Törekednünk kell az ideiglenes megoldások helyett a folyamatok tartós megváltoztatására és az elért eredmények megtartására. A pedagógusoknak 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, hogy helyi tevékenységükön túl távlatosabban gondolkodjunk saját szerepünkről az oktatási rendszer egészében.

Vezetői program

3. A testület vezetése és operatív irányítása

Egy többcélú intézmény vezetése egyértelműen 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 óraszáma, 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, illetve diagnosztizált autizmus spektrumzavarral élő 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 fentieken túl: etetésterápia, pozicionálás és biztonságos mozgatás, szondatáplálás, elsősegélynyújtás, gondozási tevékenységek, gyászkezelés, szülősegítés.

Természetesen nem csak a pedagógusokat, hanem a teljes testületet szeretném 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.
A kiégés megelőzése valamint az intézményegységek közti szorosabb együttműködés érdekében szeretnénk minél több pedagógus bevonásával kiterjeszteni azt a gyakorlatot, amely az utazótanárok esetében már megvalósult, hogy ha csak néhány órában is, de adjunk lehetőséget, hogy több intézményegységben is kaphasson tanórákat ugyanaz a kolléga. Így több terület gyermekpopulációját és testületét 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 ne csak a látássérültekre vonatkozó speciális alapismeretekről halljanak, hanem az autizmusról, az agressziókezelésről is szerezzenek alapvető ismereteket és alapfokú egészségügyi ismeretek birtokába is jussanak, így megszerezve azt a kellő tudást, ami szükséges a halmozottan sérült gyermekek biztonságos ellátásához.

A pedagógus életpályamodell bevezetése óta a pedagógus minősítések folyamatosan zajlanak intézményünkben is, aminek keretében éves szinten 10-15 minősítésünk van általában. Jelenleg 1 fő kutatótanárunk van, 9 tanárunk van mesterpedagógus fokozatban, közülük egy fő szakértőként vesz részt a munkában. A jelenleg futó mesterprogramok témakörei: mentálhigiénés megsegítés, szociális készségek fejlesztése, drámapedagógia, INPP program, tájékozódási taneszközfejlesztés, intézményfejlesztés, pályaorientáció támogatása. A mesterprogramok eredményeinek folyamatos publikálására és tudásmegosztásra, jógyakorlataink bemutatására törekszünk Bázisintézményi programjaink keretén belül is.
A 2024/25-ös tanévben bevezetett teljesítményértékelési rendszer jelentős kihívás elé állította iskolánkat. Intézményünk és testületünk méretéből kifolyólag több mint 200 óralátogatást, 110 értékelő és egyeztető megbeszélést kellett megszerveznünk, ami a teljes vezetőséget rendkívül megterhelte a tanév végi eleve adminisztratív feladatokkal

teli időszakban. Bár a vállalt és megvalósított feladatok élénkítőleg és pozitívan hatottak a testület szakmai munkájára, a befektetett energia és az adminisztráció időterhe sajnos nem áll arányban a kapott juttatás mértékével.

4. Az oktatás-nevelés színterei, feladatai

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

4.1 Óvoda

Óvodánkba a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat javaslatára otthonukból, a korai fejlesztésből valamint többségi óvodából kerülhetnek be a gyermekek. Az óvoda egész évben fogadja a szakértői véleménnyel rendelkező gyerekeket. Az óvodások nagy része fővárosi vagy Budapest közelében lakik, mindegyikük naponta bejár, három éve nincs már óvodás gyermekünk a kollégiumban.

Az óvoda épületében 7 csoport működik. Az óvodáskorú gyermekek összetételén belül az elmúlt 5 évben is folyamatosan emelkedett a súlyos fokban halmozottan sérült gyermekek száma. A látássérüléshez a legkülönbözőbb fogyatékosságok társulnak, de kiemelten magas azoknak a gyermekeknek a száma, akik a beszédükben súlyosan akadályozottak és kommunikációfejlesztésük elsősorban az alternatív és augmentatív (AAK) módszerrel lehetséges. Az elmúlt néhány év adatai alapján a súlyos halmozott gyerekek aránya már nem nő tovább, ugyanakkor olyan ritka genetikai betegségekkel érkeznek gyerekek, amelyek annyira unikálisak, hogy nincs rá szakmai tapasztalatunk. Az intellektuálisan ép gyerekeknél is sok esetben van súlyos egészségügyi probléma, vagy valamilyen viselkedészavar, autisztikus tünetek.

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, egyrészről, mert a fejlesztés csak a családokkal való szoros együttműködésben valósulhat meg, másfelől pedig a szülő gyermekükkel kapcsolatos információi, tanácsai a munkánkat nagymértékben segítik.

A súlyosabb állapotú gyerekek esetében az egyéni fejlesztési tervet egy aktivitási tervvel szeretnénk felváltani. Ennek a módszernek az alapja, hogy a gyermekek saját tevékenységein, ezek változásán és bővülésén keresztül mérjük az aktivitásukat, ami a fejlődésmérésben, a mindennapi munka dokumentálásában és a további fejlesztés tervezésében is segítségünkre lehet, valamint szakértői vizsgálat esetén is relevánsabb információk átadását teszi lehetővé.

Az új gyermekek beszoktatása minden évben a legnagyobb előkészületek ellenére is kihívást jelent a kollégák számára. Az óvoda megkezdése előtt az óvoda pedagógusai igyekszenek minél jobban megismerni nemcsak a gyermekeket, és a családokat is. 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. Kollégáink számára is hosszabb folyamatot jelent a gyerekek összetett egészségügyi problémáihoz, egészségi állapotához való alkalmazkodás, a nembeszélő gyerekek verbális és nonverbális jelzéseinek, egyedi viselkedésének értelmezése, a megfelelő egészségügyi eljárások személyre szabott meg- és betanulása (pl. szondatáplálás, speciális etetés/nyelési reflex hiánya, gégekanül kezelése, epilepsziás rohamok felismerése stb.). Az elmúlt években azt tapasztaltuk, hogy a halmozottan sérült gyermekek szülei sokkal nehezebben élik meg a beszoktatás folyamatát. Egy-egy gyermek esetében akár több hónapig is eltarthat, mire a szülőben kialakul a kellő bizalom, ami a leváláshoz szükséges.

Az óvodai infrastruktúra fejlesztésén belül az előző vezetői ciklus egyik leglényegesebb feladata volt 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 akadálymentesítést szükséges tovább folytatni: a küszöbök kivétele és a csoportszobák linóleumpadlójának cseréje viszonylag kis ráfordítással megoldható lenne. A mosdók akadálymentesítése illetve az ajtók tolóajtóra való cseréje és a csoportszobákban 1-1 vízcsap kialakítása már komolyabb beruházást igényel.

A kollégium megszüntetésével a tetőtéri nagyméretű hálók felszabadultak, azok átalakítását megkezdtük. Terápiás illetve fejlesztő szobák kialakításában gondolkodunk.

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

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 csoportszobánként szeretnénk szenzoros sarkokat kialakítani, valamint a földön fektetés helyett pihenő-fektető helyeket kialakítani. A rehabilitációs eszközök bővítése folyamatos, de az anyagi lehetőségekhez mérten célunk további ültető modulok, pozicionáló eszközök, speciális emelhető asztalok, székek beszerzése. A fekvő helyzetből törekszünk a gyerekeket lehetőség szerint ülő és álló helyzetbe hozni,- és az ezt támogató eszközöket beszerezni-, ami légzésük, izomtónusuk, mozgatásuk és egyáltalán emberi méltóságuk szempontjából is fontos, valamint a kollégákat is nagyban tehermentesíti.

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. Szeretnénk emellett a Bethesda és a Heim Pál kórház szakemberei segítségével egy egészségügyi továbbképzést is megszervezni. A dolgozók egészségügyi ismeretekkel való felvértezése mindenki számára (gyerekek, szülők, kollégák) biztonságot jelentenének. Mindezeken túl szeretnénk a kollégák mentálhigiénés megsegítését is megszervezni, mert nap mint nap súlyos állapotú gyerekekkel dolgoznak, a családokkal együtt élik meg a gyerekek orvosi kezeléseit, műtéteit, sok esetben állapotromlásukat vagy sajnos elvesztésüket. Az erre való felkészüléshez és az események feldolgozásához szakember segítségét kell igénybe venni.

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.

4.2 Általános Iskola

Az általános iskolai oktatás a tanulók sajátos pedagógiai igényeihez, sérülésének típusához és mértékéhez alkalmazkodva három tagozaton (ép intellektusú, tanulásban akadályozott, értelmileg akadályozott) 1+8 évfolyamon zajlik.
A helyi tanterv alapvetően biztosítja, hogy az iskola tanulói intellektuális képességeiknek 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 mindezeken 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 iskola gyógypedagógus ellátottsága kiemelkedő, ugyanakkor szakos ellátottságunkon fejleszteni szükséges. A gyerekek fogyatékosságtípusához igazodóan viszont elsődleges a gyógypedagógiai tudás, pusztán a szaktanári végzettség nem elegendő a gyerekek sokoldalú ellátásához, fejlesztéséhez.

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 20-22 tanuló marad csupán. A stratégiai tervezés részeként ki kell jelölnünk az intézmény kötelező és lehetséges feladatait, céljait és szükségszerű javaslatokat megfogalmazni az intézmény átalakítási stratégiájához a hatékonyabb működés érdekében. A lehetséges megoldási utakat a saját testületemen és

iskolánk vezetőségén túl fenntartónkkal, valamint a társintézmények vezetőivel közösen kell megtalálnunk, mert csak több intézmény közös együttgondolkodásával lesz lehetséges a megvalósítás és a stratégiai átalakítás.

(Rész)megoldás lehet természetesen, ha nem kerül sor semmilyen 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 a két intézmény részleges 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, az általános iskola halmozott tagozatán, 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 feladatmegosztása pedig – megfelelő munkaszervezéssel- jelentős anyagi és időbeli előnnyel is járna, minden szempontból gazdaságosabb lenne a működés.

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

A fenti szervezeti-szerkezeti változások megvalósítása nem tud megtörténni egyik pillanatról a másikra, ezért ezeket hosszútávú tervként, megoldási javaslatként kell értelmezni.

Rövidtávú terveim viszont még a jelenlegi helyzethez igazodnak.

- Kompetenciamérések

Az előző vezetői ciklusban már célul tűztem ki az országos felmérésekbe való bekapcsolódást, amit sajnos nem sikerült megvalósítanunk az OH felület akadálymentességének hiánya miatt, ugyanakkor a központi mérések mentén matematikai, szövegértési és idegennyelv adaptációt készítettünk, amit belső mérésre használunk. A bemeneti és kimeneti méréseket a tanulásban akadályozottak számára is kidolgoztuk, valamint ettől a tanévtől az értelmileg akadályozott tanulókra is kiterjesztjük.

Helyzetünkből és egyediségünkből adódóan sajnos valamennyire elszigetelődünk a többségi intézményektől, ugyanakkor egyrészt bármikor dönthetnek a szülők az integráció mellett, és elvihetik tőlünk a tanulókat, másrészről 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. Ezért fontos a kompetenciamérésekbe való bekapcsolódás is. 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 években a gyermekbiztonság témakörének feldolgozását elkezdtük már, de legnagyobb hangsúlyt a biztonságos és önálló közlekedés kapott. A következő években az internetes biztonságra szeretnénk 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. 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 prevenciós programot szeretnék beépíteni a kollégáim módszertani repertoárjába és a gyerekek tanóráiba, foglalkozásaiba, ami gyakorlatias megközelítésben

tér ki az adatvédelemre, az online élet kontrollálására. Célom továbbá az önvédelem, annak virtuális és fizikális értelmében is, és 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. Ezeken felül két kicsi komposztálót is telepítettünk a kertbe.
Folytatni szeretnénk a „Fogadj örökbe egy virágládát" programunkat valamint terveink között szerepel a terasz ökobarát közösségi térré alakítása is.
Az előző pályázati ciklus tervei között szerepelt a magaságyások telepítése az udvaron valamint az ökoiskolai cím elnyerése. Mindkét terv sikeresen teljesült, sőt ezen kívül kialakításra került egy szenzoros park is az udvaron, ami mellett az illatkertünk rendbetételét tervezzük. Az „iskola kenyere" projekt minden évben nagy sikernek örvend, amikor gabonát vetünk és „aratunk", majd saját kis elektromos malmunkkal a búzát lisztté őrölve kenyeret is sütünk.

- Eszközfejlesztés

Látássérült gyermekeink nagyon sok speciális, gyakran kereskedelmi forgalomban nem is kapható taneszközt használnak. Természettudományos tantárgyaink szemléltető eszközparkja is megkopott, elavulttá vált vagy elhasználódott, ezért ennek megújítása is egyre sürgetőbbé válik. Amennyiben annyira kisszériás eszközökről lenne szó, amiből csak néhány darabra van szükség és kereskedelmi forgalomban nem kapható, úgy 3D-s nyomtatóink segítségével is előállíthatjuk azokat. Egyik európai uniós projektünk, mely jelenleg elbírálás alatt van, szintén erre irányul. 2025-ben bekapcsolódtunk a HighTech Suli programba is. A robotikát és az okoseszközök használatát szeretnénk minél több osztályban bevezetni.

- Külföldi szakmai tanulmányutak szervezése

Iskolánk az ország egyetlen vakokat oktató-nevelő állami intézménye. Ebből kifolyóan látássérültekkel kapcsolatos szakmai tapasztalatcserére tágabb körben 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 5 európai projektünk volt, 6 alkalommal fogadtunk pedagógus és tanuló csoportokat 3-5 napos látogatásra (horvát, olasz, litván, román, ciprusi, belga intézményekből), és további három pályázatunk van jelenleg elbírálás alatt. Saját testületünk a bécsi, lőcsei, zágrábi iskolában tett látogatást.

- 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. A nyílt napokra a szülőket is invitáljuk. Számukra fórumokat, családi napokat is szervezünk.

- Kutya-asszisztált terápia

Halmozottan sérült gyerekeink körében már sikeresen alkalmazzuk az állatasszisztált terápiát. Tapasztalataink szerint a terápia nagymértékben hozzájárult a szabadidő hasznos eltöltéséhez valamint a gyermekek nagymozgás, finommotorika, kommunikáció és szociális készségeinek fejlődéséhez. Jelenleg két kollégánk is nevel terápiás kutyát, így jelenlétük már a gyerekek mindennapjainak szerves részét képezi.

4.3 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 szervezzünk. 2011 CXC Nkt.15 § (2) rendelet szerint, ha a sajátos nevelési igényű gyermek súlyos és halmozottan fogyatékos, attól az évtől kezdve, amelyben hatodik életévét betölti, tankötelessé válik és fejlesztő nevelés-oktatásban vesz részt. A tanulók 23 éves korukig maradhatnak intézményünkben, jelenleg legidősebb tanulónk 18 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.

Ahogy a helyzetelemzésnél arra már kitértem, az intézményünkbe felvehető maximális fejlesztő iskolai létszámot elértük, ugyanakkor további három évig nem számíthatunk „üresedésre". Ez a probléma, vagyis a rendszer „megrekedése" sürgető intézkedések megtételét teszi szükségessé, hiszen ezek a gyermekek nem maradhatnak ellátás nélkül. Fenntartónk felé jeleztük ezt a helyzetet és látjuk a megoldásra való törekvést, de az ideiglenes csoportbővítésen túl leginkább egy földszintes, akadálymentes, nagy terekkel rendelkező, ergonomikus bútorokkal felszerelt fejlesztő centrumra lenne szükség, ahol a gyógypedagógiai ellátás mellett egészségügyi személyzet is rendelkezésre állna.

Óvodánkból már két éve nem tudunk felvenni gyerekeket, pedig évente újabb 4-5 fő számára kell intézményt találni. Jelenleg 7 csoportban 31 tanulónk van, osztályfok nélkül, életkor szerint vegyesen, képességeik és magatartásuk, habitusuk és egymás iránti toleranciájuk szerint csoportokat alkotva.

A fejlesztő iskola különleges abból a szempontból, hogy a gyerekek 16-17 évet töltenek a tagozaton, 6-tól 23 éves korukig. A tanulók állapota nem csak fogyatékosságukat tekintve súlyos, hanem gyakran járulékos egészségügyi problémákkal is élnek (gyomorszonda, shunt, epilepszia, romló fizikális és mozgásállapot). Nehezen élik meg a kollégák (és természetesen a szülők is), ha egy-egy gyerek állapota látványosan romlik, ha a fejlődés megreked és adott esetben a szinten tartás is rendkívüli erőfeszítés és intenzív fejlesztés eredménye.

Pedagógusaink, konduktoraink és gyógypedagógiai asszisztenseink is elkötelezettek, mégis gyakran eszköztelennek és tehetetlennek érzik magukat a fenti esetekben. A szakmai megújulást belső továbbképzésekkel, speciális tanfolyamok elvégzésével biztosítjuk számukra, de terveink között szerepel a szupervízió megszervezése és a mentálhigiénés megsegítés is, valamint a testvérintézményekkel történő szorosabb kapcsolatépítés a tudásmegosztás érdekében. Szakképzett ápoló-gondozó, egészségügyi személyzetre lenne szükségünk a gyerekek gyógyszerezése, szondatáplálás, shunt,

epilepsziás rohamok, etetési pozicionálás, segédeszközök folyamatos használata miatt. Több terápiás helyiségre, ahol az egyéni fejlesztések történhetnének, akadálymentes mosdókra, pelenkázókra, speciális ágyakra, emelő szerkezetekre valamint füstmentes terekre vagy magasabb szintű tűzvédelmi rendszerre a gyerekek biztonsága érdekében. Műemlék épületünk struktúrája, az emeleti elhelyezés, az akadálymentesítés hiánya, a szobák-termek mérete jelenleg nem ideális a gyerekek ellátására.

A szülők, családok támogatása érdekében nagy segítséget jelentene, ha szállító szolgálat hozná a gyerekeket, illetve ha a tanítási szünetekben biztosítani lehetne a gyerekek szakszerű felügyeletét. Ezügyben illetve a nappali foglalkoztatók létrehozása érdekében a Vakok Állami Intézete, a Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége, Vakok és Gyengénlátók Közép-Magyarországi Regionális Egyesülete valamint a Siketvakok Országos Egyesületével közösen támogatási kérelmet nyújtottunk be a minisztériumhoz.

4.4 Szakiskola

Szakiskolánk eredetilg látássérült fiatalok szakmai képzésére jött létre. Ma már vak, aliglátó és gyengénlátó tanulók mellett egyaránt felveszünk mozgásszervi, érzékszervi, értelmi fogyatékos, beszédfogyatékos, halmozottan fogyatékos, autizmus spektrumzavarral és egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő tanulókat is, függetlenül attól, hogy az általános iskolát gyógypedagógiai intézményben vagy integrált oktatás keretein belül fejezték be.

Jelenleg oktatott szakmáink: számítógépes adatrögzítő, fazekas, szőnyegszövő, sütőipari és gyorspékségi munkás, szakácssegéd.

A tanulók a 9. előkészítő osztályban emelt óraszámban 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 habilitációs-rehabilitációs foglalkozásokon (tájékozódás-közlekedés, látásnevelés, mindennapos tevékenységek, mozgásfejlesztés) is részt vehetnek.

Az elmúlt évek a szakiskola tanulói összetételében is jelentős változásokat hoztak. A szakiskola diákpopulációja átalakult, tanulóink 75 %-a nem látássérült, hanem egyéb sajátos nevelési igénnyel bíró (autizmus spektrum zavar, értelmi sérülés, mozgáskorlátozottság). Úgy érzékeljük, hogy az elmúlt időszakban a pszichiátriai kórképek is gyakoribbá váltak, ezek és a halmozott sérülés együttes jelenléte új kihívást jelent a középfokú 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 a szakiskolába belépő és ott tanuló diákok képességeit térképezi fel. A rendszer lehetővé teszi a tanulók képességeinek pontosabb felmérését, a fejlesztendő területek meghatározását, amelyre a tanórák és rehabilitációs órák egyaránt épülhetnek. A mérési rendszer területei:

- matematika, szövegértés
- önellátás, mindennapos tevékenységek
- pályaalkalmassági tesztek (kézműves szakmák, adatrögzítő és pék és szakács 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 a munka világába, IKT eszközök használata – HighTech Suli program). Törekszünk továbbá a testvérintézményekkel (Gyengénlátók EGYMI, Vakok Batthyány) és a többi budapesti és vidéki szakiskolával való szorosabb kapcsolattartásra és a fiataljainkat fogadó védett vagy nyílt munkahelyek és munkaerőpiaci partnerek felkutatására.

Szakmabővítés, munkahelyi elhelyezés

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. Majd kivezetésre került a kosárfonó szakképesítés, és 2023-ban elindult legfiatalabb szakmánk a kétéves Konyhai kisegítő képzés, melyhez a régi kosárfonó műhely átépítésével új tankonyha-műhely került kialakításra. Mindkét szakma bevezetése sikertörténet. Fiataljaink számára külső helyszínen tudjuk megszervezni a nyári gyakorlatot (pl. Groupama Stadion konyha, Bake My Day pékség), majd jó eséllyel el tudnak helyezkedni tanulmányaik befejezése után.

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 közeljövő tervei között nem szerepel szakmabővítés, de a gyakorlati helyek számát jelentősen szeretnénk növelni. Ezen kívül együttműködő partnerként bekapcsolódunk megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szolgáltatók munkahelyteremtő pályázati programjába is.

Működési feltételek fejlesztése

Mivel ez rendkívül pénzigényes terület - és ennek befolyásolása minimális mértékben áll módunkban -, ezen a területen állandóan sok tennivaló van. Köszönettel tartozunk a fenntartónak, hogy a szakképzés valamennyi szakmájához biztosítják az

alapanyagszükségletet. Nagy eredmény a pék és szakács tanműhelyek kialakítása, ugyanakkor a folyamatosan használatban lévő nagy háztartási gépek évente történő karbantartását, a kopó alkatrészek cseréjét nem szabad elhanyagolni. A fazekasműhelyben az elmúlt két évben kétszer kellett kemencét javítani, ami alkalmanként milliós kiadással járt. A HighTech Suli programba való bekapcsolódásunkkal ugyan két tantermet sikerült korszerű számítástechnikai berendezésekkel ellátni, ugyanakkor a többi tanteremben az asztali gépek cseréje időszerű lenne, és minden tanteremben szükség lenne okostáblák felszerelésére.

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

4.5 Készségfejlesztő iskola

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

Készségfejlesztő Iskolánk 2024-ben az Ida utcai épületből átköltözött egy az udvarunkon lévő különálló kétszintes épületbe. Az intézményegység átköltöztetése az előző pályázati ciklus tervei között szerepelt, így ennek megvalósítását sikerként tartom számon.

A Készségfejlesztő Iskolában tanuló fiatalok többsége már nem látássérült, hanem az értelmi sérülés mellett valamilyen társuló fogyatékossággal 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 készségfejlesztő iskolába 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, való lehető legteljesebb felkészítés az önálló életvitelhez szükséges ismeretek nyújtásával. Másodsorban a szocializáció segítése a szükséges ismeretek és -egy nappali foglalkoztatóban való helytállást vagy akár a munkavállalás lehetőségét biztosító - egyszerű betanulást igénylő munkafolyamatok és a munkavégzéshez szükséges kötöttségek, szabályok elsajátításán keresztül, vagyis felkészítés a társadalmi integrációra, a felnőtt életre. 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 szövés, fazekasság, nemezelés alapjainak elsajátítása, szenzoros és manipulációs készségfejlesztés mellett a konkrét tapasztalás útján való élményhez juttatás például tanulmányi kirándulások, drámapedagógiai foglalkozások, állatasszisztált terápia 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. 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. 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 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 augmentativ 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 sem 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, agresszió, autoagresszió), a szerelem, szexualitás, önkielégítés problémaköre mind-mind megoldandó feladat. 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 nehézséget, 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 fiatallal 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 kiégés elleni, 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 szerelné nyújtani gyermeke számára, természetesen még felnőtt korában is. Azonban a sérülésből adódóan a fogyatékos fiatalt 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, amely hátterében 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, akiről adott esetben 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. 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,* modullal tervezzük bővíteni.

4.6 Módszertani központ

Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézményünk belső és külső szolgáltató funkciót is betölt. Egyrészt ehhez az intézményegységhez tartoznak a terápiás munkatársak, rehabilitációs tanárok, pszichológusok, 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. Pillanatnyilag az intézményen belül jelentkező igények illetve a rehabilitációs szakemberek által biztosított fejlesztések száma egyensúlyban van, bár a gyerekek halmozódó sérülése miatt a fejlesztések módszertanán, gyakoriságán és időtartamán folyamatosan változtatnunk kell.

Másik fő feladatunk az 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, gyermekközösségét, a szülőket, és adott esetben az inkluzív iskola fenntartóját szükséges megsegíteni.

Az integrációban tanuló vak gyermekek száma jelenleg:

- Óvodások:10 fő, halmozottan sérült óvodás: 5 fő
- Általános iskolások: 29 fő, halmozottan sérült általános iskolás 34 fő
- Középiskolások: gimnázium 28 fő, halmozottan sérült, középiskolás korú 24 fő
- Összesen 130 fő, amiből ép értelmű 67 fő, halmozottan sérült 63 fő.
- A fentiekből súlyos halmozottan sérültek: 54 fő

A tanulói populáció átrendeződése az integrált gyerekek tekintetében is szembetűnő. Tíz éve még innovációnak számított, hogy halmozottan sérült látássérülteket ellátó fejlesztő iskolák számára is módszertani segítséget nyújtunk. Mára azonban ez alapszolgáltatásunk, hiszen az ellátott gyermekek közel 50%-a halmozottan sérült.

A tanulók ellátását 6 álláshelyen 12 fő pedagógus végzi. Bár adminisztratív szempontból nehezebb, hogy pedagógusaink nem tisztán utazótanárok, hanem munkaidejüket

megosztják az utazótanári szolgálat és az anyaintézmény között, mégis hatékonyabb így a munkavégzés, hiszen mindkét tapasztalati kör támogatólag, fejlesztőleg hat egymásra.

A tanulók közvetlen megsegítésének legáltalánosabb módja, hogy az utazótanár segít a gyermeknek a kultúrtechnikák, a speciális eszközök használatának elsajátításában, a tananyag feldolgozásában a problémás pontokon. A speciális tanceszközöket 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 középiskolai felvétel feladatsorok adaptációját az Oktatási Hivatal felkérésére évek óta segítjük.
A kamaszok számára valamint a szülők számára is rendezünk online csoportos foglalkozásokat, találkozási alkalmakat mentálhigiénés szakember és pszichológus vezetésével.
A gyerekek körében évek óta nagy sikert arató integrációs táborok is kiváló terepet nyújtanak a speciális fejlesztésre, és nem utolsó sorban a sorstársi, baráti kapcsolatok kialakítására, ápolására. Idén bekapcsolódunk a Gyógyító Erzsébettábori programba is.

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 szintén iskolánkban készültek az elmúlt évek során.

Az elmúlt néhány évben nagyobb hangsúlyt fektettünk arra, hogy kidolgozott szemléletformáló programjaink nagyobb nyilvánosságot kapjanak, ezért együttműködést alakítottunk ki a Millennium Házával, ahol igény szerint tartunk foglalkozásokat iskolai csoportok számára.
Módszertani központunk kollégái az előző tanévben egy uniós pályázat keretében pedagógusoknak, szülőknek, kortárs csoportoknak tartottak képzéseket, ahol a

látássérülésről, a látássérült gyerek ellátórendszeréről adtak át információkat, valamint fedettszemes gyakorlatok segítségével lehetőséget biztosítottak egyszerűbb tevékenységek kipróbálására vakon. Szemléletformáló programjaink által többszáz emberhez jutottunk el (jelenléti ívekkel dokumentált előadások, tréningek). Ezt a tevékenységünket folytatni szeretnénk a jövőben is, erre újabb pályázatot adtunk be 5 külföldi partnerország bevonásával.

Az attitűdformáló programokon túl országos módszertani központként és bázisintézményként befogadó óvodáknak, iskoláknak nyílt napokat is szervezünk, melyek alkalmával néhány órás 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 teljesen megoldott. Egyrészt 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.
Másrészt viszont egy másik problémával is szembesültünk az elmúlt két-három évben. Az adatvédelmi szabályok szigorúsága miatt már nem jutnak el hozzánk közvetlenül azon tanulók elérhetőségi adatai, akiket a szakértői bizottság látássérültnek nyilvánít. Csak abban az esetben szerzünk róluk tudomást, ha a család vagy a befogadó intézmény felveszi velünk a kapcsolatot, ugyanakkor sok esetben ez nem, vagy csak a problémák állandósulása, felhalmozódása után történik meg és így akár évek is kárba veszhetnek úgy, hogy a gyermek nem kapta meg a szakszerű tiflopedagógiai megsegítést.
Szolgáltatásaink még szélesebb körben való megismertetésére egyrészt újabb szakmai kiadványok, tájékoztató anyagok elkészítésére lenne szükség valamint egy adatbázis kialakításán is dolgozunk, mely az aktív tiflopedagógus állományt rendszerezné országos szinten, ezzel is megkönnyítve az inkluzív ellátást. Ehhez a regionális rehabilitációs centrumokkal és a vidéki EGYMI-kkel szorosabb együttműködés kialakítására törekszünk.

4.7 Kollégium

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

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 vannak elhelyezve. A tanulók 2-4-6-8 ágyas hálókban laknak, a csoportokhoz társalgók és a néhány éve kialakított klubszoba is tartozik.

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

A csoportok tevékenységét nevelőtanárok irányítják, a halmozottan fogyatékos, összevont csoportokban gyógypedagógiai asszisztensek is segítik a nevelőmunkát.

A napközi és a kollégium szétválasztása miatt a kollégiumi csoportok nem egyeznek meg az iskolai csoportokkal, osztályokkal, ezért a nevelőtanárok munkája egyszerre több osztályközösségre is kiterjed.

Célunk, hogy a kollégium bensőséges légkörű, egészséges, kulturált; a tanuláshoz, szórakozáshoz és a pihenéshez megfelelő feltételekkel rendelkező otthon legyen.

A gyerekek harmonikus és egészséges fejlődése, tanulása, az önálló életre való nevelése, személyiségének fejlesztése, kibontakoztatása adja tevékenységeink fókuszát. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy gyerekeknél, fiataloknál 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, otthont pótló intézménynek. A kollégium törekszik a családból hozott értékek megőrzésére és fejlesztésére. Biztosítja az iskolai követelmények teljesítésére való felkészülést, a tehetséggondozást, a felzárkóztatást. 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 kollégiumi nevelőmunka programjában az elsajátított készségek koncentrikus bővítése a feladat.

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

A szakiskolai korosztály esetében a nevelőmunka fő célja, hogy a tanulókat olyan készségek és képességek birtokába juttassa, melynek segítségével a fiatalok mind a munkahelyükön, mind a társadalomban megállják majd a helyüket. 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 családias, otthonszerű légkör kialakítását. Bár a klubszoba kialakításával megtettük a kezdő lépéseket, további 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 családiasabb körülmények között gyakorolhatják. Jó lenne, ha a gyerekek tanítás után elhagyhatnák az osztálytermeket, és egy másik élettérben folytatnák a napot. Ez a személyiségükre is, és a közösségre is kedvező hatást gyakorolna.

4.8 Gyermekotthon

Az 1997. évi XXXI. törvény 2003. óta határozza meg a különleges ellátásra jogosult gyermekek körét. A tartósan beteg, illetve fogyatékos gyermek gondozását, ellátását, habilitációját és rehabilitációját az erre a célra létrehozott, teljes körű ellátását nyújtó különleges gyermekotthon biztosítja. A fogyatékos gyermek speciális gondozását, habilitációját 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 egységében két csoportban 8-8 fő ellátása lehetséges a törvényi előírásoknak megfelelő szakmai létszámmal. Az egy évtizede terítéken levő javaslat megvalósítása, a két csoport egy épületen belüli elhelyezése az előző pályázat tervei között szerepelt.

2023-ban sikerült valóra váltani ezt a gondolatot, intézményen belüli költözéssel és a földszint átépítésével mindkét csoport az Ida utcai épületünkbe került. Az együttes elhelyezés segíti a gyermekotthon vezetését, a két csoportban dolgozó kollégák közti kommunikációt és feladatmegosztást, a programok szervezését és a gyerekek összetartozásának érzését.

A férőhelyek kihasználtsága az elmúlt évtizedben 100%-os volt. Maximálisan betöltött felvehető létszámunk ellenére fenntartónk heti rendszerességgel kap férőhely iránti igényről jelzést. Az utóbbi öt évben otthonunkba utalt gyerekek (7 fő) közül 3 fő volt halmozottan sérült. Megkeresés számos érkezett, de igyekeztünk a csoportok életébe könnyebben beilleszthető gyermekeket, fiatalokat fogadni. Ez a megelőző „kiválasztás" feltétele a folyamatos, zavartalan működésnek, különös tekintettel neveltjeink lelkiállapotára.

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 5 illetve 6 gyermekfelügyelő és 2 nevelő, valamint 1 nevelő és 1 fejlesztőpedagógus látja el. A gyermekotthonhoz rendelten 1 fő szakmai vezető látja el az intézményegység-vezetői feladatokat. Sajnos a pszichológusi 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 támasztó kollégák dolgozzanak együtt. A gyermekotthonban dolgozó felnőtteknek, nevelőknek mindig tudni kell, hogy magatartásuk, értékeik, reakciómódjuk, egymáshoz való viszonyuk mintát jelent a nevelt gyermekek számára, ami nagy felelősséget jelent és komoly követelményeket támaszt a nevelőkkel kapcsolatban.
Ezt segítendő rendszeresen szupervízori segítséget veszünk igénybe.
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.
Mindezen szakmai és emberi feltételeken túl minden dolgozónak alá kell magát vetnie – és meg is kell felelnie- egy többlépcsős, ún. kifogástalan életvitel vizsgálatnak (környezettanulmány, pszichológiai és alkalmassági vizsgálat), ami a belépő új kollégák felvételét jelentősen lassítja.

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.
A gyermekotthon tárgyi feltételei jónak mondhatóak, berendezéseink a gyerekek életkorához és állapotához igazodnak. A következő öt év fejlesztési tervei közt szerepel a konyhabútorok cseréje, tárolószekrények és mosogatógépek beszerzése, valamint az udvar és a kert szépítése (kerti bútorok, füvesítés, kis kerti tó építése).
Amennyiben a gyerekek állapota szükségessé teszi, úgy hosszabb távon az épület felső szintjének akadálymentestését is meg kell oldani.

Lakásotthonainkban gyámhivatali határozat alapján utógondozói ellátást nyújtunk azon fiataloknak, akik az intézményben váltak nagykorúvá.
A gyermekotthoni létszámból az utógondozói ellátottak száma 3 fő. 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, iskolapszichológus, 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.
Nehezített az életkezdés a gyermekvédelmi gondoskodásból kikerülő fiatalok számára. Minden nehézség ellenére az elmúlt 10 év alatt az utógondozásból kikerülő fiatalok mindegyikének sikerült megnyugtatóan elrendezni a sorsát. Minden munkavállalásra képes fiatalunk dolgozik, lakhatásuk megoldott, szociális intézményben vagy saját tulajdonú lakásban/albérletben élnek. Mindannyian számottevő megtakarítással, többen lakás-előtakarékossággal kezdtek önálló életet. Képességeihez mérten mindenki továbbtanult. Hárman érettségiztek, egy fiatal pedig főiskolát végez.

A gyerekek állapotából fakadóan a következő 5-10 éves időszak utógondozói feladatai is jelentősen átalakulnak. A jelenlegi 3 fő utógondozottunk mindegyike önálló életvitelre képes, éppen szakmát tanuló vagy egyetemista.
Párhuzamosan kell végezni a különböző állapotú utógondozottak megsegítését, a gondnokságra szorulóknál időben, -a 17 éves kor betöltésével- el kell indítani a gondnoksági iránti kérelmet. Természetesen a velük kapcsolatos utógondozói teendők sok tekintetben eltérnek majd az önállóságra képes társaikétól, akiket pedig az önálló életre kell felkészíteni. A gondnokoltak –akik halmozottan sérültek- számára az élethosszig tartó megoldás, megnyugtató elhelyezés megtalálása a legnehezebb, mert sokesetben többéves várólista van a szociális ellátórendszer férőhelyeire is.
A következő években - közel egy időben - két 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.

4.9 Az egyes intézményegységek középtávú céljainak összefoglalása

intézményegység	középtávú tervek
óvoda	• akadálymentesítés, felújítás • terápiás szobák kialakítása • udvari játszótér átalakítása • belső továbbképzési rendszer (egészségügyi is) • aktivitási terv bevezetése
általános iskola	• kompetenciamérések • gyermekbiztonság • fenntarthatóság • eszközfejlesztés • nyitott iskola jógyakorlata • külföldi tanulmányutak
	• létszámcsökkenés miatti strukturális átalakítás
fejlesztő iskola	• szakképzett ápolószemélyzet • akadálymentesítés • biztonságos tárgyi környezet • szállítószolgálat, szociális foglalkoztatók
szakiskola	• mérési rendszerek • nyílt /védett munkahelyi elhelyezés • tanbolt, pékség
készségfejlesztő iskola	• mentálhigiénés megsegítés, továbbképzések • modulbővítés • tanulók elhelyezése a szociális ellátórendszerben
módszertani központ	• szemléletformáló programok • nyílt napok, tematikus szakmai továbbképzések • halmozottan sérültek ellátása
kollégium	• a programok adaptálása a tanulók állapotához • fizikális átalakítás, akadálymentesítés
gyermekotthon	• halmozottan sérült gyermekek fogadása • utógondozói feladatok • akadálymentesítés

5. Vezetőként önmagam fejlesztése, személyes céljaim

Intézményvezetőként elengedhetetlen szakmai tudásom naprakészen tartása, vezetői kompetenciáim fejlesztése. 2019-ben közoktatási mestervezető képzésen vettem részt és szereztem újabb szakvizsgát. 2022-ben és 2023-ban több biztonságos internethasználat kialakítására, internetes zaklatások megelőzésére fókuszáló tanfolyamot végeztem el. Kommunikációs készségeim fejlesztése érdekében mediációs továbbképzésre és asszertív kommunikációs tanfolyamra jelentkeztem. Személyes szakmai fejlődésem kibontatkoztatása érdekében 2024-ben felvételiztem az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Neveléstudományi Doktori Iskolájába, ahol jelenleg másodéves vagyok. Tanulmányok írásával, konferenciamegjelenésekkel, folyamatos publikációs tevékenységgel szakmánk és intézményünk hazai és nemzetközi képviseletét is biztosítom.

Célom javítani az intézményegységek közti belső kommunikációt és az intézményegység-vezetők 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.

6. Záró gondolatok

Az intézmény mindennapi gyakorlatában, vezetői döntéseiben és pedagógiai újításaiban központi szerepet kap, hogy a múlt szakmai tapasztalata és értékrendje a jelenben is releváns, működőképes és innovatív formában éljen tovább. Úgy érzem, ez a megközelítés biztosítja, hogy az intézmény képes minden körülmények között megőrizni identitásának alapját: a látássérült gyermekek komplex támogatását.

Egy jövőálló iskola a következő szuperkompetenciák fejlesztésén dolgozik: szociális és kulturális nyitottság, érzelmi intelligencia, kreativitás és innováció, kritikai gondolkodás, technológiai műveltség, AI használat, digitális kultúra, kiberbiztonság, együttműködés, rendszerszemlélet, problémamegoldás. Pályázatomban a felsorolt területek kivétel nélkül megjelennek. A pedagógiai örökségünk valódi ereje nem a változatlanságban, hanem a megújulás képességében rejlik, amihez minden kollégámra szükség lesz. Szakmai elköteleződésünk és társadalmi felelősségvállalásunk biztosítja az intézmény jelenét és jövőjét.

7. Köszönetnyilvánítás

Szeretném megköszönni a teljes nevelőtestület és vezetőtársaim munkáját és támogatását, valamint a szülői szervezet segítségét, hogy javaslataikkal, ötleteikkel hozzájárultak a vezetői program megírásához.

8. Felhasznált irodalom

- Gordosné Szabó A.: Bevezetés. A hagyományait megőrizve megújult magyar gyógypedagógiai tevékenység In Gordosné Szabó A. (szerk.): *Gyógyító pedagógia. Nevelés és terápia.* Medicina Kiadó, Budapest. 2004, 11-18., 295-319
- Kőpatakiné Mészáros M.: 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.* Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 2011
- Fullan, M.: Változás és változtatás –az oktatási reform mélységének feltárása, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2008
- Mihályik Sz.: A vakokról, nyomatott Bagó Mártonnál, 1870; Fakszimile kiadás Vakok Általános Iskolája és Diákotthona, 2000, p.36, 79.
- Somorjai Á.: 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.
- Szőllősi F.: 180 éves a magyarországi vakok oktatása, Igazgatói arcképvázlatok. Vakok Óvodája, Ált. Iskolája, Speciális Szakiskolája, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye, Diákotthona és Gyermekotthona, Budapest, 2005