



Pályázat

Hallássérültek Óvodája, Általános Iskolája, Szakiskolája, Egységes
Gyógypedagógiai Módszertani Intézménye és Kollégiuma

Intézményvezető (magasabb vezető)

beosztás ellátására



2019. március 25.

Készítette: Farkas Andrea

Tartalom

Bevezető gondolatok.....	3
Vezérlő elveim	4
Helyzetelemzés.....	4
Tárgyi feltételeink.....	4
Személyi feltételeink	5
Intézményünk speciális kommunikációja	7
Az intézmény oktatási helyzete	9
Pedagógiai célok.....	10
Pedagógiai alapelvek	10
Vezetési koncepcióm, vezetési filozófiám	11
Vezetői kompetenciáim.....	14
Vezetési koncepcióm.....	16
Vezetési filozófia.....	16
Intézményi jövőkép	17
Fejlesztési terv a nevelő – oktató munkában.....	17
Szakmai hitvallásom	19
Mellékletek.....	20

Bevezető gondolatok

A budapesti Hallássérültek Tanintézetében több, mint harminc éve dolgozom. Az intézményben töltött pályafutásom során szinte valamennyi munkakörben kipróbálhattam magam. Így, megbízott intézményvezetőként ismerem az ellátandó feladatokat, a gyakran felmerülő nehézségeket, és most más perspektívából, rendszerszemlélettel gondolkodva tudok segíteni egy-egy probléma megoldásában.

A negyedik tanévet kezdtem intézményvezetői feladatok ellátásával megbízott igazgatóhelyettesként. A megbízás váratlanul ért, de a kezdeti nehézségek során rengeteg támogatást kaptam és kapok a mai napig kollégáimtól.

Pedagógiai szakmai céljaimat az eltelt idő alatt azonos irányban tervezve, folyamatosan csiszolva alakítottam és jelenleg is a külső és belső körülményekhez igazodva rugalmasan formálok.

Az előző években történt jogszabályi, fenntartói, működtetési átalakulások nyomán igen nagy szükség is volt erre a rugalmasságra. A gyógypedagógiai szemlélet, munka egyik alapja a pontos helyzetfelismerés, diagnózis, majd az ehhez való alkalmazkodás során folyamatosan vizsgált és formált fejlesztési tervek megvalósítása, szükséges innovációk kidolgozása. Ez az évtizedek alatt rögzült gondolkodásmód és módszer nagy segítséget és irányt mutat a vezetői munkám során is.

Sokat tapasztaltam, tanultam az előző vezetőktől. Iskolánk vezetésének gondolkodásmódjára és a célok elérésére való motiváltságra a folytonosság jellemző. Azt gondolom, hogy ezeknek a tényeknek is köszönhető az intézmény szakmai, humánus elismertségének fokozatos, egyenletes növekedése, a folyamatosan változó külső elvárásokhoz való adekvát alkalmazkodásunk, a budapesti siket iskola országos és határokon túlmutató jó hírneve.

Igyekeztem meglévő szakmai képzettségemet és folyamatosan szerzett vezetői felkészültségemet a teljes életútban való gondolkodásban és a biztos jövőkép felé irányultsággal vezetni a többcélú gyógypedagógiai intézményt, összhangban a társadalmi integrációs törekvésekkel. Magatartásommal, tetteimmel fontosnak tartom, hogy érzelmi és szakmai biztonságot nyújtsak minden érintett kollégának, dolgozónak, a tanulóknak és szüleiknek. Nyitott vagyok az új kihívásokra, biztonságosan támaszkodva gyógypedagógus kollégáim tudására, szakértelmére, a szülők társadalmi igényeire és minden partner együttműködésére. Kiváló eredménnyel elvégzett közoktatás vezetői és pedagógus szakvizsga irányú megszerzett szakképzettség megerősíti, támogatja mindennapi vezetői munkámat.

Vezérlő elveim

Nyitottsággal kell fogadnunk minden hallássérült és autizmus spektrumzavarral küzdő gyermeket, tanulót, akiket speciális módszerekkel segítünk a társadalmi integráció irányába. Innovatív, fejlődőképes, stabil iskolai profillal rendelkező, a változásokat megfelelően kezelni tudó intézménnyé kell válnunk, mely megőrzi családi légkörét, és amely egy jól működő mentori rendszerre épülő, szakmailag folyamatosan megújuló tantestülettel működik.

Célom egy olyan intézmény megteremtése, mint a speciális és adaptív pedagógiai elvek és módszerek megvalósulási színtere, ahol a sajátos nevelési igényű gyermekek és tanulók mind szélesebb körben érintkeznek a társadalom nyitottságával, az esélyegyenlőség szellemében.

Helyzetelemzés

Napjaink változó oktatáspolitikai, társadalmi-gazdasági változásai az oktatás területét sem kerültk el, így intézményünk speciális szintű oktatási- nevelési feladatainak megszervezése, megvalósítása jelentős kihívás pedagógusaink számára.

Tárgyi feltételeink

Iskolánk épülete jól felszerelt, korszerű, speciális igényeinket kielégítő. A játszó és sportudvar esztétikus, korszerű és barátságos környezetet biztosít a tanuláshoz, a sportoláshoz és a diákotthoni élethez. A 24 éves létesítmény ma is újszerű állapotnak örvend. Az épület sajátossága, hogy építészeti kialakítása támogatja a formális és informális struktúrát.

Múltunkat tekintve 115 éve dolgozunk a siket gyermekekért és családjaikért holisztikus szemléletben, immár második akadálymentesített és a speciális igényeknek megfelelően épült telephelyünkön. 1890 óta működik a siketek oktatása és nevelése Magyarországon. A váci intézet, mint a gyógypedagógiai intézmények alma máter-e után a legrégebbi hazai gyógypedagógiai múlttal rendelkező intézmény a Hallássérültek Tanintézete. Iskolánk mostanra is megőrizte legfontosabb célkitűzéseit, a hallássérült gyermekek speciális nevelését, oktatását, fejlesztését, képzését, foglalkoztatását, önálló életre való nevelését, szélesítve a tanulói palettát az autizmus spektrumzavarral küzdő gyermekekkel. Az SZMSZ-ben és a Szakmai alapidokumentumban foglaltak szerint, mint többcélú, gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmény működünk.

1995 tavaszán költözött az intézmény az új, korszerű, minden speciális igényt kielégítő épületbe. Gyógypedagógus tanáraink több évtizedes beszédtanítási hagyományokat, a jelnyelvet és az új módszertani törekvéseket ötvözve oktatják növendékeinket óvodás kortól fiatal felnőtt korig. Idei tanévben összesen 110 gyermeket, tanulót oktatunk és nevelünk. Intézményünket a gyermekek és tanulók igényeinek, a populáció változás okán, folyamatosan bővítjük. Ma már siket és autista óvoda, siket és autista általános iskola, és szakiskola áll a 3-25 év közötti hallássérült, halmozottan fogyatékos és egyéb társuló zavarokkal élő SNI-s tanulók rendelkezésére.

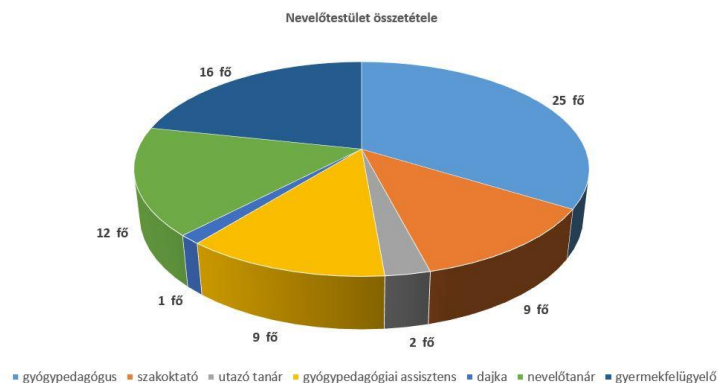
Személyi feltételeink

Szervezeti alapforma szerint intézményünk funkcionális, mert feladatkiadási jogot ad a vezetőhelyettesnek, egyéb szakmai vezetőknek, munkaközösségvezetőknek. Egy-egy beosztottnak több felettese is van, a vezetés egysége, összehangolása miatt az igazgató a vezetőséggel összhangban dolgozik. Az intézményt felölelő tevékenységi területek hierarchikus rendjét az 1. számú táblázatban foglalom össze.

igazgató			gazdasági dolgozók technikai állomány
igazgató helyettes	kollégiumvezető	szakiskolai vezető	
munkaközösség vezetők			
óvodai-alsó tagozatok, felsős humán, felsős reál, informatikai és matematikai, egyéni anyanyelvi, szakiskolai munkaközösségek vezetői			
gyógypedagógusok, pedagógusok, szaktanárok, pedagógiai munkát segítő			

1. sz. táblázat: A Hallássérültek Tanintézetének szervezeti felépítése

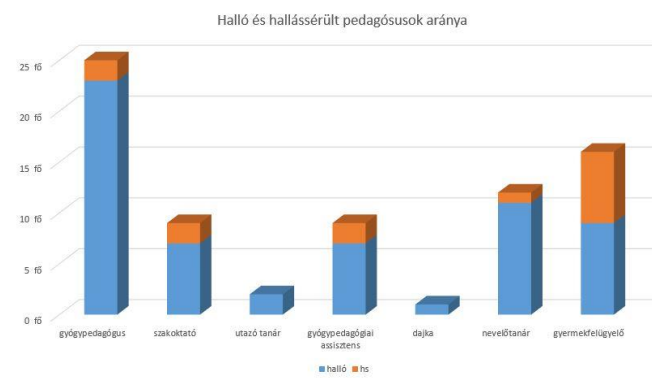
A hierarchiában jelenleg a beosztásom igazgatóhelyettes, de négy éve megbízott intézményvezetőként vezetői feladatokat látok el.



Iskolai oktatók:	gyógypedagógus:	25 (2 hallássérült gyógypedagógus)
	szakoktató:	9 (2 hallássérült szaktanár)
	utazótanár:	2 (gyógypedagógusok)
	gyógypedagógiai asszisztens:	7 (2 hallássérült asszisztens)
	dajka:	1
Kollégiumi nevelők:	nevelőtanárok:	12 (5 gyógypedagógus, 1 hallássérült)
	gyermekfelügyelők:	16 (7 hallássérült)

2. sz. táblázat: A nevelőtestület összetétele

Az országban működő társintézmények közül iskolánk egyedülálló módon elsőként alkalmazott hallássérült kollégákat. Az alábbi táblázatban látható a halló és hallássérült kollégák aránya jelenlegi állapot szerint.



3. sz. táblázat: Halló és hallássérült (hs) pedagógusok aránya

Intézményünk speciális kommunikációja

A kommunikáció áthatja, meghatározza az iskolai élet minden területét, azok működését, egybefonódását, eredményességét avagy sikertelenségét. A kommunikáció alapvető fontosságú a szervezetben, mely tulajdonképp a vezetők és a kollégák interakciója. A témához kapcsolódó interdiszciplináris szakirodalom egyik alapja az a kommunikációs modell, mely azt az alaphelyzetet vázolja, hogy a kommunikáció során ki, kinek, mit, milyen csatornán és hogyan közöl. Nagyon fontos a szabad és gördülékeny információáramlás, hiszen ez viszi előbbre intézményünk fejlődését, a munkatársak jólétét és teremti elő lojalitásukat, munkájuk iránti elkötelezettségüket. Az intézmény belső kommunikációja akkor eredményes, ha a megfelelő kommunikáció, megfelelő időben és helyen áll rendelkezésünkre. A szervezetnek van jellegzetes kommunikációs stílusa, módok, szokások jellemzik és befolyásolják a szervezeti kultúrát. Az általános modellt árnyalják a helyi szervezeti specialitások, az egyedi helyzetek és jellemzők. Intézményünkben halló és hallássérült dolgozók akadálymentes kommunikációját kell megoldanunk nap, mint nap a szervezeti élet minden területén. Ha hiba vagy probléma vetődik fel az információáramlásban, talán a kölcsönös és konstruktív információ segíthet feloldani a felmerülő félreértéseket, bizonytalanságokat.

Intézményünk lapos, laza szerveződésű szervezet, ahol a vezető a lényeges tevékenységeket kézben tartja. Az ő munkáját segítik a körülötte lévő vezetőségi tagok, munkaközösségi tagok és gazdasági segítő emberek. Az ő segítségükkel koncentrikusan áramlik az információ, az alapidokumentumokban lefektetett formális szabályrendszert kiegészítik az informális utasítások és elvárások. Intézményünk elsősorban a belső folyamatokra koncentrálni specialitásunkból kifolyólag. A felmerülő igényeknek a közösségi létnek megfelelően nyitottak vagyunk a változásokra, a munkatársak fejlődését támogató innovatív módszerek alkalmazására. A munkatársak közötti hatékony együttműködés példája az esetmegbeszélő problémamegoldás, amit a kollégák egy-egy problémával kapcsolatban önszerveződve szívesen és gyakran alkalmaznak egymás között, a súlyosabb eseteknél a vezető irányításával. Szép példája az informális kommunikációnak az időnként szervezett „Fecsegő délután,” melyen a kollégák kötetlenül beszámolhatnak, megvitathatják problémáikat, gondolataikat, ötleteiket és különböző továbbképzéseken, konferenciákon szerzett élményeiket, ismereteiket, tudásukat megoszthatják. A személyes információcsere biztosította szabad áramlás mellett ezek az összejövetelek erősítik az összetartozás érzését, közösségépítő erejük van.

Az országban működő társintézmények közül egyedülként kiemelkedő figyelmet fordítunk a hallássérült kollégák alkalmazására minden munkaterületen. Jelnyelvi anyanyelvű kollégáink

számára jelnyelvi tolmács végzettségű illetve jelelő kollégáink akadálymentesítik az értekezleteket, megbeszéléseket, iskolai programokat, rendezvényeket. Sőt jelelő kollégáink külső rendezvényekre is elkísérik hallássérült kollégáinkat, hogy segítsék a megértést.

Iskolánk külső kapcsolattartása különböző, számos szervezetekkel tart kapcsolatot. A fenntartóval, a társintézményekkel, különböző gyógypedagógiai intézményekkel, külső partnerekkel.

Pedagógiai és szakmai kapcsolatot tartunk fent a társintézményekkel és a tankerületi gyógypedagógiai intézményekkel. A kapcsolattartás fő célja a tájékoztatás, egyeztetések, a felmerülő problémák megbeszélése, egymás segítése. A hallássérült gyermekek és fiatalok nevelését-oktatását végző társintézményekkel ezen felül egyéb rendezvényeket is szervezünk (sportversenyek, tanulmányi versenyek, etc.) az azonos sajátos nevelési igénnyel élő tanulók körében.

Szakmai kapcsolatrendszerünket a MAGYE-val (Magyar Gyógypedagógusok Egyesülete), az ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar Hallássérült gyermekek és fiatalok pedagógiájának és rehabilitációjának szakcsoporttal évtizedek óta fenntartott kapcsolataink bővítik. Az egyetemi, nappali és levelező tagozatos, hallgatók számára intézményünk gyakorlati helyszínt biztosít. Az egyetemi kar szurdopedagógiai tanszékének vezetőjével a tanév elején egyeztetjük a hallgatók csoportbeosztásait. Szakmai fórumokat szervezünk, ahol tájékoztató, szakmai átfogó előadásokat és hasznos információkat osztunk meg egymással kölcsönösen szakmai munkánk elősegítése érdekében.

A házban működő Hallásvizsgálóval folyamatos kapcsolatban vagyunk. Vezetőjével személyes megbeszéléseken nemcsak szakmai kérdésekben, hanem az együttműködéssel kapcsolatos problémákról is értekezünk, egyeztetünk.

A pedagógiai munkába bevonható partnereink száma magas és változó. Ide sorolom az állatasszisztált terápiát a pedagógusokkal közösen megvalósító felvezetőket, művészetterápiás szakembereket, múzeumpedagógiai szakembereket, sportedzők. E kapcsolati szál mentén kell írnom iskolánk alapítványáról, akik vezetői ezeket a fejlesztő-terápiás programokat sok esetben anyagilag támogatják.

A SINOSZ (Siketek és Nagyothallók Országos Szövetsége) a hallássérült szülők, hozzátartozók, a társintézményekkel akadálymentesített kommunikációt kívánnak meg. Az együttműködésben igyekszem kollégáim számára, tanulóink érdekében jelnyelvi

tanfolyamokat szervezni az ő közreműködésükkel. Több esetben is előfordult, hogy a hallássérült diákok érdekében iskolánkba kihelyezett ügyintézését folytatott a szövetség.

Vezetőként fő feladatomnak tekintem a jó viszony fenntartását minden külső partnerrel, a kollégák bevonását a jó kapcsolatok fenntartásába és megőrzésébe.

Az intézmény oktatási helyzete

Az intézmény tanulói populációja heterogén életkor, hallássérülés súlyossága, értelmi képesség és szociális háttér szerint. A különleges bánásmódot igénylő, sajátos nevelési igényű mozgásszervi, érzékszervi fogyatékos, beszéd fogyatékos, autizmus spektrumzavarban és egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdő hallássérült és halló autista tanulók speciális beszédoktatásban és fejlesztésben, mozgásnevelésben és korrekciós foglalkozásokban részesülnek. Mint EGYMI, az integrációban tanuló hallássérült növendékeinket tanulmányi előmenetelüket segítve készítjük fel az érettségi vizsgákra.

A 3-6 éves csöppségek az autista és siket óvodai tagozatokon (kis, -középső és nagy csoportban) kezdik meg a hangos beszéd elsajátítását, a szocializálódást, az iskolai életre való felkészülést, a 6-16 évesek a tíz évfolyamos hallássérült általános iskolai tagozaton tanulnak, míg az autista általános iskolai tagozaton különböző korcsoportok szerint kapnak fejlesztést a gyerekek. Képzési rendszerünk bővítését jelentette a 2001/2002-es tanévtől szakiskolánk beindítása, ahol jelenleg Számítógép - szerelő, karbantartó, Számítógépes műszaki rajzoló és Bőrtárgy készítő szakmákra készítjük fel diákjainkat.

A 2017/2018-as tanévben beindítottuk az autizmussal élő gyermekek számára az autista óvodai csoportunkat 7 fővel. A 2018/2019-es tanévben felmenő rendszerben pedig két autista iskolai csoportot indítottunk el 6-6 fővel.

Intézményünkben a tanári munkaköröket többségében gyógypedagógiai végzettségű kollégák töltik be, de a szakiskolai képzés bevezetésével szakoktatókkal is bővült tanári gárdánk. Nehéz helyzetben vannak ők a kommunikáció terén, hiszen a többségi iskolákból érkezve nem ismerik a jelnyelvet. Így nagyon fontosnak érzem, hogy új kollégáink részt vegyenek jelnyelvi képzéseken. De ezt nem érzem elegendőnek a megfelelő szakmai képzésben, hiszen a szakképző évfolyamokon dominál a szakmai nyelv használata. Ezért egy olyan érzékenyítő program megvalósítását indítjuk el a közeljövőben, ami az ő felvételük után vehetné kezdetét egyéni, intenzív formában. Több éves tapasztalattal rendelkező gyógypedagógus kollégák

mentorokként segítik az érthető kommunikációs folyamatokat a tanítás során. Tulajdonképpen ez a pedagógus-pár módszertani alkalmazása hatékony módszer lehetne nemcsak a jelnyelvi kommunikáció megsegítésére, hanem így tanulhatnak egymástól, munka közben szerezhettek gyakorlatot. A szakoktató szakmai segítségére és tudására, a gyógypedagógus gyógypedagógiai módszertani ismereteire és tapasztalataira épülő módszer anyanyelvi, jelnyelvi és a szakmai ismeretek hatékonyabb átadását nyújthatja a diákok és a kollégák számára. Ennek órarendi szervezése nem egyszerű, de már most is jelen van intézményünkben és erről a résztvevő kollégák inkább pozitívan nyilatkoznak. Ilyen alkalmak adnak teret intézményünkben a pár éve működő állatasszisztált órákon, ahol két gyógypedagógus és a képzett állatfelvezető szakember dolgoznak együtt. Igaz itt nem csak a pedagógusok, hanem az osztályok is együtt tevékenykednek. E módszer rendszeres, rendszerszintű bevezetésével jól alátámaszthatnánk azt a tényt, hogy más szereplőkre tudásforrásként tekintünk.

Pedagógiai célok

A Hallássérültek Óvodája, Általános Iskolája, Szakiskolája, EGYMI és Kollégiuma a közoktatás rendszerébe tartozó országos felvételi körzetű gyógypedagógiai, nevelési – oktatási intézmény a súlyos fokban hallássérült és a halló autista gyermekek oktatását, nevelését látja el, az óvodai neveléstől az általános iskolai oktatáson keresztül a szakiskola befejezéséig. Az intézmény a tavalyi tanévtől feladatellátás bővítés keretében autizmussal élő gyermekek óvodai nevelését is ellátja. Az idei tanévben pedig két autista iskolai csoporttal bővült az autizmussal élő gyermekek ellátása.

Az intézmény alapvető oktatási – nevelési – képzési célja, hogy az ép értelmű és halmozottan fogyatékos, hallássérült vagy társuló fogyatékossgal, illetve autizmussal élő gyermekek elsajátítsák az alpműveltséget biztosító ismereteket, képességeket, készségeket, az oktatásunk – nevelésünk járuljon hozzá gyermekeink személyiségének harmonikus fejlődéséhez, tegye képessé a tanulókat a minél teljesebb társadalmi integrációra. A speciális jelleg lehetővé teszi a sérült gyermekek pedagógiai ellátásának rendszerében a teljes tanulói életút lefedését. Ez az összetett működés valamennyi szaktudás koncentrációja a szakszerű fejlesztés – oktatás – nevelés – képzés biztosítója, amely folyamatában szem előtt tartja a gyerekeket és az őket nevelő szülők érdekeit.

Pedagógiai alapelvek

- az oktatás és a nevelés elválaszthatatlan egysége az értékek és célok biztosítása érdekében
- humanista értékrendszer

- rehabilitáció, sokoldalú társadalmi integrációra törekvés
- szocializáció és önállóságra nevelés
- fejlettségi szinthez igazodó tananyagtartalom és módszertan
- egyéni értékelési rendszer kiépítése a tanulási kudarcok minimalizálása érdekében
- a másság elfogadása, tolerancia kialakítása
- tanítási – tanulási folyamat állandó motiválása, folyamatos fejlesztő ellenőrzése
- differenciált, egyéni haladási ütem meghatározása
- a család, iskola megbecsülésére, tiszteletben tartására nevelés
- aktivizáció, tevékenységre motivált gyakorlatorientált képzés
- a tudás, a tanulási értékek és folyamatos tanulás kötelezettségének elfogadására nevelés
- felkészítés a felnőtt élet minden elvárására és tevékenységére

Vezetési koncepcióm, vezetési filozófiám

A vezetőnek számos kompetenciával kell rendelkeznie egy iskola hatékony stratégiai és operatív irányításához. A kulcskompetenciák, készségek, ismeretek, attitűdök hozzájárulnak a vezető önmegvalósításához, fejlődéséhez. Nehéz megfogalmazni, beazonosítani, hogy kiben milyen szinten rejlik az a megfoghatatlannak tűnő képesség, amelyet vezetői potenciálnak nevezünk. Véleményem szerint a vezetővé válás egy komplex folyamat, egy hosszabb útvonal, melyen egy átgondolt stratégia mentén kell fokozatosan felépíteni a tudást, ismereteket és a megszerzett tapasztalatokat, értékeket. Saját utamat átgondolva, úgy érzem nagyon sok építőkövet tudtam az utamon gyűjteni és beépíteni. Előfordul, hogy egyedül érzem magam a problémák megoldásában, de azt biztos állíthatom, hogy egy vezető nem érhet el jó eredményeket magányos harcosként. A vezetőnek célja elérésében széles körű kapcsolatrendszerrel kell rendelkeznie a szervezet minden területén és a rendelkezésre álló erőforrásokat, tudása legjavát adva, kreatívan legyen képes felhasználni, ami a nevelési-oktatási folyamatok minőségi megvalósulását eredményezi. A folyamatosan változó és felgyorsult gazdasági világunkban egyre inkább a holisztikusabb szemléletmód tör utat.

Személyes törekvésem a partnerségen alapuló, több szereplős kölcsönös együttműködés, melynek főszereplői a diákok és hivatástudatnak elkötelezett kollégáim, akikkel együtt igyekszünk megvalósítani, hogy a törvényi változások folyamatos követésével és a társadalmi kihívásoknak eleget téve az intézmény az elkövetkezendő években is magas színvonalon betöltse társadalmi küldetését, biztosítsa céljai és alapvető feladatainak szakszerű ellátását.

Ezek megvalósításához és realizálásához, helyt kell teremteni az intézményben: a pedagógiai önmegvalósításnak, a pedagógiai mentálhigiénének, a szülői igények megvalósításának, a szülők aktív közreműködésének, a fenntartó és a társadalmi környezet elvárásainak, a nyitott világszemléletnek és a biztos jövőképnek.

Úgy gondolom, olyan intézmény képes hosszú távon fennmaradni, színvonalasan működni, ahol a résztvevők egymás érdekeit figyelembe véve optimálisan működnek együtt, ahol nyitottság létezik az új oktatásszervezési formák mellett a hagyományos értékek megőrzésére és ahol a fenntartó és az intézményi kör széles bázison alapszik.

Törekedni kell az alapvető vezetői koncepciók megvalósítására, hogy az intézményben a vezetési és irányítási folyamat, partnerkapcsolatra építve, egymást tisztelve, problémamegoldó, gyermekszerető tanárokkal és dolgozókkal együtt valósuljon meg. A demokratikus vezetés híveként igyekszem olyan asszertív magatartást tanúsítani, hogy iskolai közösségben őszinte, nyílt kommunikáció folyjon, melyben közölni tudjuk saját pozitív és negatív érzéseinket, gondolatainkat anélkül, hogy megsértenénk egymás személyiségjogait és méltóságát.

Fontos elvként fogalmazom meg többcélú intézményünkben a szervezési és irányítási feladatok összehangolását, igazítva a jogi keretekhez, a vezetés eszközeihez, a fenntartóval való együttműködéshez, humánerőforrásainkhoz. Biztosítani kell a fenntartható fejlődést az intézmény egész életét és működését érintő kérdésekben.

Stratégiai cél megvalósítása a hálózatépítés, a meglévő partnereinkkel bővíteni és szorosabbá tenni a kapcsolatainkat. Nem elég jelen lennünk a munkánk révén, hanem folyamatosan építenünk kell tájékoztató profilunkat.

Intézményünk stratégiai céljai:

- innovatív, fejlődőképes, a változásokat megfelelően kezelni tudó intézmény
- intézményi innováció a szervezeti működés, operatív munka, pedagógiai eljárások és a kommunikáció tekintetében
- az intézményi önértékelési rendszer folyamatos működtetése
- kiegyensúlyozott külső és belső partnerkapcsolatok
- stabil iskolai profillal, kiemelkedő specifikummal rendelkező szakmai műhelyek
- szakmailag folyamatosan megújuló tantestület
- mentori rendszerre építő módszertani tudás, pedagógiai kompetenciák fejlesztése
- a szülői közösség hatékonyabb bevonása az iskolai életbe

- továbbra is megőrizzük az intézmény családi, baráti légkörét
- képesség a projektműködésre
- autizmussal élő gyermekeknek óvodai és iskolai működésének biztosítása

Intézményünk operatív céljai:

- *innovációs folyamatok megvalósítása érdekében eszközfejlesztés, infrastruktúra, szakmai – módszertani fejlesztés, szakmai kutatások*
- *a pedagógusok előmenetelének támogatása*
- *a belső tudásmegosztás rendszerének működtetése*
- *szakmai anyagok kidolgozásának támogatása*
- *jógyakorlatok készítésére ösztönzés*

Ezeknek a céloknak az elérése érdekében az intézmény működésében a következőket kell szem előtt tartani: irányítás és struktúra, az intézmény dinamikus fejlődése, gazdaságos működés lehetőségeinek feltárása, együttműködő munkatársi bizalmon alapuló tantestület, szociális érzékenység és empátia.

Állandó fejlesztést igénylő területeink, melyeknek folyamatosan alkalmazkodnia kell a változó igényekhez:

- hatékony, jól működő kommunikációs rendszer
- a jogszabályi változások nyomon követése
- a fenntartóval gyümölcsöző együttműködés
- pályaalkalmasság
- szülőkkel folyamatos kapcsolattartás
- a szülők eredményesebb bevonása
- az intézmény pesztizse
- szervezeti kultúra, közösségi tudat
- a pedagógia munkát támogató fejlesztő ellenőrzések, értékelések
- szakmai újdonságok nyomon követése
- jó gyakorlatok bevezetése
- következetes iránykövetés

Vezetői kompetenciáim

- Vezetőként együttműködöm, aktív résztvevője vagyok a pedagógiai program folyamatos korszerűsítésének, a tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztésében és eredményeik elemzésében. Megteremttem a tanulás optimális körülményeit, ezeket egységben szemlélem, fejlesztem, nyomon követem és értékelem az intézményben zajló folyamatokat. Megosztom kollégáimmal az információkat, az összegyűjtött eredményeket elemzem és levonom a szükséges következtetéseket. Irányításommal az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.
- Intézményünkben folyamatosan és aktívan veszek részt a pedagógiai folyamatok fejlesztésében. Folyamatosan biztosítom a konzultációs lehetőségeket kollégáim számára. Munkaközösségeket, szakmai csoportokat beosztásokat és területeket szervezek, ahol a kollégákkal együtt beszéljük meg a célokat, feladatokat, fejlesztési lehetőségeket. Elvárom a fejlesztő célú visszajelzéseket, melyeket beépítek a pedagógiai kultúrába. Hangsúlyos szerepük van a munkaközösség vezetőinek, akik folyamatosan beszámolnak vezetőségi értekezleteken a munkaközösségek munkájáról.
- Megszervezem és irányítom az intézmény jövőképét alakító munkát, segítem a nevelési folyamatba való beépülését, oly módon, hogy minden változást illetve annak szükségességét megosztom kollégáimmal és a felmerülő kérdésekre választ adok. Folyamatosan informálok kollégáimat és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról.
- Biztosítom a kollégák számára a konferenciákon, előadásokon, képzéseken az önálló informálódásra a lehetőséget. Megbeszéléseken igyekszem megnyugtató válaszokat adni a kérdésekre. A változások, változtatások által a megszokottól eltérés nyugtalanságot, feszültséget indukálnak a tantestületben. Ezért különösen fontos az azonnali, gyors tájékoztatás, a megfelelő információközlés. Felhívom a figyelmet a kockázatokra, veszélyekre illetve azok elkerülési módjaira.
- A vezetőnek hiteles és etikus magatartást kell tanúsítani, jelenléte meghatározó az intézményben. Nevelnie kell, az értékek mellé álló példamutatással, amely kommunikációjában tükröződik.
- A tudatos és megosztott vezetés híve vagyok. Ezért hatékonyan együtt dolgozom vezetőtársaimmal, adok kollégáim véleményére és szakmai tapasztalataikra és vezetői munkámban számítok is a megerősítésükre. Fontosabb döntésekben szeretem megkérdezni a vezetőség tagjait, véleménycsere és alkotás zajlik együtt. Meggyőződésem, hogy mindenki értékes a maga szakterületén és a sok apró pozitív

gondolatból nagyon jól lehet inspirálódni. Igénylem és elfogadom a fejlődés szolgálatában álló, újító ötleteket, melyek beépítését közösen dolgozzuk ki és beszélünk meg. Kommunikációm, magatartásom a pedagógiai etikai normáknak megfelel. Vezetői kommunikációm, magatartásom és példamutatásom, úgy gondolom, hiteles.

- A vezető számára fontos a szülők, pedagógusok elismerése. Visszajelzést ad a pedagógusok munkájáról. A döntéseket megosztja az érintettekkel. Ezek megvalósulásának érdekében, aktívan részt veszek a belső intézményi ellenőrzési és intézményi értékelési rendszer kialakításában és működtetésében. Vezetőtársaimmal igyekszünk megosztani a munkafolyamatokat. Megosztom feljűk döntéseimet és az ő döntéseiket is elfogadom és támogatom, ha helyesnek tartom. A munkaközösségvezetőkkel sok esetben részt veszek team munkákban és támogatom őket. A belső partnerek javaslatait is meghallgatom, elfogadom. Panaszaikat és jó döntéseiket igyekszem kommunikálni. Figyelembe veszem a kollégák adottságait, képességeit is a feladatok kiosztásánál. Elbizonytalanodás esetén biztatom a kollégákat erősségeiket kiemelve. A pozitív, nyugodt légkör megteremtése érdekében valamennyi dolgozóval személyes kapcsolatban állok. Ajtóm mindenki előtt nyitva áll, ami az intézmény teljes személyzetére vonatkozik. Megkereshetnek személyes gondjaikkal, odafigyelek problémáikra és igyekszem helyes választ adni kérdéseikre.
- Intézményvezetőként folyamatosan tájékoztatom kollégáimat a jogszabályi változásokról. Az érintetteket különböző kommunikációs csatornákon keresztül értesítem.
- Intézményünkben a belső információáramlás kétirányú. A tantestület tagjait időben tájékoztatom a munkájukhoz szükséges információkkal. A releváns információkat célzottan, a megfelelő személyekhez juttatom el. A gyors információáramlást intézményünkben a spontán értekezletek és a kör e-mail küldése biztosítják. A döntések átláthatóságát, az intézményi folyamatok megfelelő kommunikációját ellenőrzéssel, nyomon követéssel oldom meg és megfelelő kommunikációs eszközökkel továbbítom a kollégák számára.

Vezetési koncepcióm

Olyan intézmény képes hosszú távon fennmaradni, színvonalasan működni, ahol a résztvevők egymás érdekeit figyelembe véve optimálisan működnek együtt, ahol nyitottság létezik az új oktatásszervezési formák mellett a hagyományos értékek megőrzésére és ahol a fenntartó és az intézményi kör széles bázison alapszik.

Törekedni kell az alapvető vezetői koncepciók megvalósítására, hogy az intézményben a vezetési és irányítási folyamat, partnerkapcsolatra építve, egymást tisztelve, problémamegoldó, gyermekszerető tanárokkal és dolgozókkal együtt valósuljon meg.

A mindenkor iskolavezetésnek felelőssége a pedagógusok értékelése és a dolgozók munkájának minősítése. Legjobb tudásuk szerint kell képviselniük intézményük és pedagógusok érdekeit a minősítő és a tanfelügyeleti eljárások során. Fontosnak tartom a munkaközösségvezetőket bevonni a tervező – lebonyolító – ellenőrző tevékenységekbe. Kiemelt feladatom az ellenőrzések, intézkedések, döntések meghozatala, külön figyelmet kell szentelnem az intézmény kapcsolatainak ápolására, az iskola hírnevének öregbítésére, a fontos események, rendezvények megjelenítésére, a szülőkkel való harmonikus és szorosabb kapcsolattartásra.

Inspirálni és támogatni kell a nevelőtestületet, hogy szakmai kompetenciájukban fejlődjenek és megerősödjenek, elvárásaik és igényeik legyenek, és mindezekhez meg kell teremteni a feltételeket.

Biztosítani kell a fenntartható fejlődést az intézmény egész életét és működését érintő kérdésekben.

Vezetési filozófia

Személyes törekvésem a partnerségen alapuló, több szereplős kölcsönös együttműködés, melynek főszereplői a diákok és hivatástudatnak elkötelezett kollégáim, akikkel együtt igyekszünk megvalósítani, hogy a törvényi változások folyamatos követésével és a társadalmi kihívásoknak eleget téve az intézmény az elkövetkezendő években is magas színvonalon betöltse társadalmi küldetését, biztosítsa céljainak és alapvető feladatainak szakszerű ellátását.

Helyet kell teremteni az intézményben:

- a pedagógiai önmegvalósításnak
- a pedagógiai mentálhiéniának
- a szülői igények megvalósításának
- a szülők aktív közreműködésének
- a fenntartó és a társadalmi környezet elvárásainak
- a nyitott világszemléletnek és a biztos jövőképnek

Intézményi jövőkép

Országos beiskolázási körzetű intézmény vagyunk, de ez sajnos nem vetíti előre a magas tanulói létszámot. A diákok létszámát erőteljesen befolyásolják a társadalmi és oktatási változások, az integráció bevezetése, elterjedése. A közösen kidolgozott jövőképünknek tükröznie kell az intézménybe történő felvétel stabilizálására tett törekvéseket, a motivációt, hogy nagyobb reménnyel és bizalommal forduljanak iskolánk felé. A különféle társadalmi elvárásoknak megfelelő választ kell adnunk innovatív oktatási módszereinkkel és profilbővítéseinkkel.

Fejlesztési terv a nevelő – oktató munkában

- Pedagógiai programunk célkitűzéseinek megfelelően olyan pedagógiai munka megvalósítását szorgalmazom, melynek középpontjában a tanulók alapismereteinek, tudásának, készségeinek és képességeinek kibontakoztatása és megerősítése, személyiségük fejlesztése, az egyedi utakon keresztül a tanulási nehézségek leküzdése áll.
- Az autizmus spektrumzavarral küzdő csoportjaink tárgyi és személyi feltételeinek folyamatos fejlesztése. A biztonságos és felelősségteljes működés biztosítása.
- A feladatellátásainknak megfelelő infrastruktúránk bővítése, fejlesztése.
- Fontosnak tartom a stabil értékrend közvetítését. Alapvető elvárás egymás segítése, megbecsülése. Értékként kell jelen lennie a mindennapokban a toleranciának, a kötelességtudatnak és egymás tiszteletének.
- A belső és külső szükségletek és lehetőségek alapján rövid és hosszú távú terveket kell meghatározni, figyelembe véve a tanulók és a tanárok terhelhetőségét – a szakmai munkaközösségek egységes, összetartó munkájára alapozva.
- Szem előtt kell tartanunk a folyamatos változásokat, melyek körbe vesznek bennünket. Felelősséget kell vállalnunk abban, hogy folyamatosan megismerjük az újításokat, a

szükségleteket, a társadalmi és gazdasági hosszú távú érdekeket. Figyelembe kell vennünk az előző évek kompetenciaméréseit, a helyi felmérőket, méréseket.

- Élni kell a pályázatok adta lehetőségekkel, ezért elengedhetetlen a pályázatfigyelő kollégák segítése, ellenőrzése, a pályázatok kidolgozásának támogatása.
- A kollégium nyújtson, teremtsen lehetőséget a diákok életkori sajátosságainak figyelembe vételével a pihenésre, a családi életér biztosítására, a szabadidő igényes eltöltésére, művelődésre.
- Hagyományosan jól működő szakköreinket (sport, fotó, tűzzománc, kerámia, főző, csavargó...) továbbra is meg kell szervezni az igények figyelembe vételével.
- Az intézménybe igen nagy számban járnak veszélyeztetett, hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű tanulók, így munkánk nagyon fontos része a gyermekvédelem, a veszélyeztető körülmények időben történő felismerése, a megelőzés, a lehetőség szerinti megszüntetés. Folyamatos a kapcsolattartás a gyermekvédelemmel, az érintett hatóságokkal, intézményekkel, családsegítő és gyermekjólét szolgálatokkal.
- Gyermkeink életében kiemelkedő helyen áll a sport. A sporttagozatos osztályainkban indult tájfutó sportág közkedvelt spottevékenység, mely pozitív személyiségformáló hatása mellett kellemes időtöltés is. A közeljövőben bővíteni szeretnénk a választható sportágak körét a lövészet sportággal. Szélesebb körben tervezzük a halló és hallássérült tanulók számára szervezett sporteseményeken, sportversenyeken való részvételt.
- A művészetterápiás foglalkozásinkat szeretnénk újabb művészek bevonásával kiterjeszteni.
- Az állatasszisztált foglalkozásainkat az alsó és felső tagozat után a szakiskolai osztályokra is kiterjeszteni.
- Szeretnénk diákjaink speciális méréseinek kialakítását, mely követi az országos kompetenciamérés metodikáját.
- Az egészségvédelem és az egészséges életmódra nevelés, mint komplex folyamat kell megvalósulnia az iskolai élet minden területén.
- Mint örökös ÖKOiskola, támogatjuk a hagyományként élő programjainkat, melyek mindig nagy sikert aratnak.

Ezeknek a céloknak elérése érdekében az intézmény működésében a következőket kell szem előtt tartani:

- irányítás és struktúra
- az intézmény dinamikus fejlődése
- gazdaságos működés lehetőségeinek feltárása
- együttműködő munkatársi bizalmon alapuló tantestület
- szociális érzékenység és empátia

Szakmai hitvallásom

Szeretném megtalálni a vezetői munkám szépségeit, az ebben rejlő sikerélményeket, helyes döntéseket hozni, megőrizni és erősíteni iskolánk arculatát, megfelelő célokat meghatározni és irányt mutatni, felelőséget vállalni az intézmény valamennyi dolgozója iránt, hagyományainkat ápolni, meglévő értékeinket megőrizni, új értékeket teremteni, hitelességemet megőrizve jópéldával szolgálni, bízva pedagógus kollégáim szaktudásában, empátia képességében, megújításra kész felfogásában, az itt dolgozók pozitív hozzáállásában megerősödve döntöttem úgy, hogy megpályázom az intézményvezetői beosztást.

Intézményvezetői pályázatomban az intézmény hagyományait, nevelési – oktatási sikereit, programjait szeretném folytatni és bővíteni. Megtiszteltetés és felelősség az egykori sikeres vezetőktől átvenni a stafétabotot. Úgy gondolom, hogy egy oktatási intézményben akkor sikeres egy vezető, ha mindenki örömmel lép be az iskola kapuján, gyermek, szülő, tanár és valamennyi dolgozó egyaránt.

Több, mint harminc éve gyógypedagógusként tapasztaltam és végig éltem a gyógypedagógia nagyszerű és nemes küzdelmeit a sikerekkel és kudarccal. Kívánom ezt az emberformáló, sajátos pedagógiai értékeket hordozó munkát kitárni a világ felé, halló és hallássérült kollégáimmal együtt, valamint töretlen hitemet és elkötelezettségemet igyekszem átadni és megosztani szakmai és emberi környezetemmel.

Mellékletek