

Ceglédi Tankerület Központ  
2700 Cegléd,  
Malom tér 3.

## **PÁLYÁZAT**

### **PMPSZ Váci Tagintézmény tagintézmény-igazgató beosztására**

Azonosító szám: TK/120/HR/KOZINT/00071-1-/2023

Vác, 2023. április 4.

Készítette: Kovács Borbála

## TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ	1.
CÉLMEGHATÁROZÁS	2.
HELYZETELEMZÉS-	
I. AZ INTÉZMÉNY ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI	3.
II. SZERVEZETI FELÉPÍTÉS	4.
III. A PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT VÁCI TAGINTÉZMÉNYÉNEK FŐ TEVÉKENYSÉGE	5.
IV. A PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT VÁCI TAGINTÉZMÉNYÉBEN 2021/2022-ES TANÉVBEN ELLÁTOTTAK SZÁMA	7.
V. HUMÁN ERŐFORRÁS	8.
VI. TÁRGYI FELTÉTELEK	10.
VII. SZAKMAI MUNKÁNK	11.
VII. GAZDÁLKODÁS	13.
VEZETŐI PROGRAM	13.
ÖSSZEGZÉS	18.
ÖNÉLETRAJZ	
MELLÉKLETEK	

*„Néha nincs más választásunk, mint hogy megvárjuk, hogy elvonuljon a vihar, amíg egy út ismét járhatóvá válik.”*

*Nina Björk Jónsdóttir*

## BEVEZETŐ

A Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Váci Tagintézményének vezetésére 24 éves pedagógiai és 3 éves tagintézmény vezető helyettesi és 6 év tagintézmény-vezetői gyakorlattal nyújtom be pályázati programomat.

2000. május 1. óta dolgozom a jelenlegi munkahelyemen, a Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Váci Tagintézményében.

Az elmúlt 23 évben a köznevelési törvények változásának hatására ugyan már több néven illették, de az intézmény s a feladatunk lényege ugyanaz maradt: A ránk bízott gyermekek fejlesztése, a szülei megelégedésére.

A Nevelési Tanácsadóban s a Pedagógiai Szakszolgálatnál eltöltött évem alatt több tartalmi és szervezeti átalakulás részese voltam, így az átszervezési folyamatok tapasztalataival is gazdagodhattam. Szakmai munkám során a gyógypedagógia több területén szereztem gyakorlatot. Elsősorban logopédusként dolgoztam mindig, de szakmai kompetenciám, s a munkaszervezés lehetővé tette, hogy a beszédhibák vizsgálatán és terápiáján túl, a szakértői bizottsági tevékenységben is részt vegyek. Jelenleg a vezetői feladataim mellett logopédusként dolgozom. Elsősorban a beszédzavarok és a tanulási nehézségek ellátása az a szakfeladat, melyben tevékenykedem.

Tapasztalatot szerezhettem a minőségellenőrzési folyamatok terén, a 2009/2010, 2010/2011-es tanévekben, a Nevelési Tanácsadó- és Logopédiai Intézet minőségbiztosítási csoport tagjaként. Vezetői ismereteimet bővítette, hogy ezen intézményi minőségbiztosítási csoport vezetője voltam 2010/2011-es tanévben.

A Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Váci Tagintézmény igazgató helyettese voltam 2014.02.01.-2017.08.15. között, majd 2017. 08.16-tól, 2018.08.15-ig megbízott vezetője voltam.

Jelenleg, 2018.08.16-a óta, a kinevezett tagintézmény-igazgatója vagyok, a PMPSZ Váci Tagintézménynek.

Egy intézmény vezetése nehéz, felelősségteljes feladat, melyben nem pozíciót, hanem szolgálatot látok. A vezetési stílus az egész intézet működésére rányomja bélyegét. Döntően befolyásolja a munkahelyi légkört, meghatározza az intézmény belső és külső kapcsolatrendszerét, arculatát, stílusát befolyásoló tényezőket. Így a vezető munkája, személyisége fontos tényező, és egyben feltétele a hatékony munkának. Hangsúlyozottan fontos a jó kapcsolat a vezetés és a kollégák között is. Minden vezetői pozíció hatalmi pozíció is, mellyel azonban tudni kell élni, nem visszaélni. Pozitív irányba befolyásolja a munkahelyi légkört, ha a vezető el tudja fogadni, hogy a hatalom nem uralkodás, hanem szolgálat, a demokrácia nem cél, hanem eszköz.

## CÉLMEGHATÁROZÁS

***„Tedd, amit tudsz, ott, ahol vagy, azzal, amid van,  
és a többivel ne törődj!”***

***Theodore Roosevelt***

Célom a Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Váci Tagintézményének Igazgatójaként, a Váci Járásban működő közoktatási intézményekkel folytatott szakmai megújulás, kapcsolattartásunkban, együttműködésünkben a folyamatos fejlesztést és innovációt szem előtt tartva, hogy Váci Járás lakóinak színvonalas és minőségi szolgáltatásban legyen részük.

Vezetői koncepcióm lényege, hogy kiaknázva munkatársaim szakmai tudását, szakszerűen és törvényszerűen működtessem tagintézményünket.

Fontosnak tekintem a színvonalas szakmai munka szervezését, irányítását, ellenőrzését, a jogszabályban és a fenntartó által előírt szabályzatokban foglaltak, s a kidolgozott szakmai programok alapján.

Célom továbbá a hatályos jogszabályoknak megfelelően az ellátások teljessé tétele érdekében eredményesen működtethető pedagógiai rendszer és fejlesztés megvalósítása, az ésszerű partneri és fenntartói elvárásoknak megfelelő, magas szakmai színvonalon

szolgáltató intézmény működtetése.

Mindez együtt jár a belső tartalmi munka további és folyamatos átgondolásával, melyet oly módon kell megtenni, hogy a régi és az új értékek, a pedagógusok egyénisége és harmóniája, a minőségi pedagógiai szakszolgáltatások jellemezzék az intézmény egészét. Partnerközpontú együttműködésre törekszem, melynek alapja a kölcsönös tisztelet, a reális elvárások betartása és egymás munkájának támogatása.

## **HELYZETELEMZÉS**

### **I. AZ INTÉZMÉNY ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI**

<b>Az intézmény neve:</b>	Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat
<b>Székhelye:</b>	2700 Cegléd, Ady Endre u 3-5
<b>Tagintézménye:</b>	Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Váci Tagintézmény, 2600 Vác, Naszály út 29,
<b>Illetékességi és működési köre:</b>	Váci Járás területe: Ácsa, Csörög, Csövár, Galgagyörk, Kislémedi, Kösd, Örbottyán, Penc, Püspökhatvan, Püspökszilágy, Rád, Szód, Sződliget, Vác, Vácduka, Váchartyán, Vácrátót, Váckisújfalu
<b>Fenntartója:</b>	Ceglédi Tankerületi Központ
<b>Fenntartó székhelye:</b>	2700 Cegléd, Malom tér 3.
<b>OM azonosítója:</b>	202802
<b>Köznevelési és egyéb alapfeladata:</b>	A Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat járási szintű, fő tevékenysége a 15/2013 (II.26.) EMMI rendelet alapján <ol style="list-style-type: none"><li>1. a gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás,</li><li>2. a szakértői bizottsági tevékenység,</li><li>3. a nevelési tanácsadás,</li><li>4. a logopédiai ellátás,</li><li>6.a konduktív pedagógiai ellátás,</li><li>7. a gyógytestnevelés,</li></ol>

- 8. az iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás,
- 9. a kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása.

## II. SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

A 15/2013. (II.26.) EMMI rendelet meghatározza a tagintézmény szervezeti felépítést. A rendelet értelmében a tagintézmény élén igazgató áll.

A tagintézmény igazgató a tagintézmény vezetésével összefüggő feladatait az igazgató helyettessel, tagintézmény-vezetői tanács közreműködésével látja el.

A tagintézményünkben megyei munkaközösségek szakmai iránymutatásaival összhangban, a szakmai munka megszervezése, zavartalan működtetése érdekében munkacsoportokat alakítottunk.

A tagintézményben jelenleg a következő munkacsoportok működnek:

- gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás,
- szakértői bizottsági tevékenység,
- nevelési tanácsadás,
- a logopédiai ellátás,

Az intézmény szakalkalmazottai, a belső szabályzatokban foglaltak szerint, rendszeresen team megbeszéléseket tartanak. A különböző szakterületeken dolgozók feladataikat egyeztetve, összehangolva együttesen látják el. Ezen a tevékenység a team megbeszélések keretében történik.

A munkacsoportok szakmai munkáját a munkacsoport-vezetők fogják össze. Szakmacsoportok feladatai közé tartozik: minden év elején elkészítik munkatervüket, mely az éves munkaterv része félévente beszámolót készítenek tevékenységükről, javaslatokat tehetnek a szakmai munka minőségének javítására, szakmai bemutatókat, belső továbbképzéseket szerveznek.

**III. A PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT  
VÁCI TAGINTÉZMÉNYÉNEK FŐ  
TEVÉKENYSÉGE A 15/2013 (II.26.) EMMI  
RENDELET, AZ SZMSZ ÉS AZ  
ALAPDOKUMENTUM ALAPJÁN**

A pedagógiai szakszolgálat célja a törvényben megfogalmazottak szerint: segíti a szülő és a pedagógus nevelő munkáját és a nevelési-oktatási intézmény feladatainak ellátását. (2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről 18. § (1))

Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Váci Tagintézménye az ügyviteli telephelyén, s a Váci Járás területén lévő köznevelési intézmények, valamint a járásban él családok megsegítésére szervezi szakfeladatait.

Szakmai munkánk: A pedagógiai szakszolgáltatások a gyermek életkorának előrehaladtával különböző keretek között, eltérő célú feladatokat oldanak meg. A segítségnyújtás komplex jellegű, mivel partnerünk nem csak a gyermek tanuló, de a szülőknél, s a köznevelési intézményeken túl együtt kell működnünk a gyermekvédelmi hatóságokkal, a családsegítő központokkal, a szakorvosokkal, a megyei,- országos szakértői bizottságokkal s esetenként a járási tankerületi központokkal a gyermekek megfelelő ellátása érdekében.

Az intézmény működését meghatározó dokumentumokból - SZMSZ, Alapdokumentum - kitűnik, hogy alaptevékenységként nyolc pedagógiai szakszolgálati feladatot kell megszervezni járási szinten: gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás, szakértői bizottsági tevékenység, nevelési tanácsadás, logopédiai ellátás, konduktív pedagógiai ellátás, gyógytestnevelés, iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás, s a kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása.

A gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás keretein belül, komplex (kognitív, szociális, kommunikációs és nyelvi készségek fejlesztése, mozgásfejlesztés és pszichológiai segítségnyújtás) koragyermekkorai prevenció, tanácsadás és fejlesztés valósul meg. Munkatársaink erősítik a család kompetenciáját, támogatják a gyermek és a család társadalmi elfogadását.

A szakértői bizottsági tevékenység esetén szakalkalmazottaink a gyermek, tanuló komplex pszichológiai, pedagógiai-gyógypedagógiai, vizsgálatai alapján szakértői véleményt készítenek: a beilleszkedési, a tanulási, a magatartási nehézség megállapítása vagy kizárása érdekében.

A nevelési tanácsadás feladatain belül, pszichológusaink felméri a gyermek, a tanuló adaptív viselkedését, szociális érettségét, s ha szükséges tanácsadásban részesítik, vagy a szakszolgálati ellátásba veszik a gyermekeket, családokat. Ellátásban részesülők esetében segítséget nyújtanak a gyermek családi-, és óvodai neveléséhez, a tanuló iskolai neveléséhez és oktatásához. Szükség esetén segíti a nevelési-oktatási intézmények és a család kapcsolattartását. Munkatársaink együttműködnek a védőnői és gyermekorvosi hálózattal, s a gyermek korai fejlődési időszakában teljes körű családi mentálhigiénés intervenciót biztosítanak. Fejlesztő pedagógusaink, konduktoraink, gyógypedagógiai, pedagógiai ellátás keretében a megfelelő fejlesztő beavatkozásokon túl, gyógypedagógiai, pedagógiai tanácsadást biztosítanak, és konzultációs lehetőséget nyújtanak a gyermekek, a tanulók szülei, pedagógusai részére.

Logopédusaink feladata a harmadik és ötödik életévüket betöltött gyermekek beszéd- és nyelvi fejlettségének szűrése, valamint a hangképzés, a beszéd, a beszélt és írott nyelvi képesség fejlődési és szerzett zavaraihoz, továbbá a specifikus tanulási zavarokhoz (diszlexia, diszortográfia, diszgráfia, diszkalkulia) kapcsolódó prevenció, állapot-megismerési és terápiás tevékenység.

Központi idegrendszeri sérült gyermekek ritkán kerülnek ellátásunk keretébe, de konduktív nevelésük, fejlesztésük és gondozásuk megszervezését is meg tudjuk oldani, ambuláns módon, egyéni fejlesztő foglalkozás keretében.

A gyógy testnevelőink feladata az óvodás gyermek, s az általános- s középiskolás tanuló speciális egészségügyi célú testnevelési foglalkoztatása, ha az iskolaorvosi vagy szakorvosi vizsgálat gyógytestnevelésre utalja.

Az iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás feladata, - amit az iskola- és óvodapszichológus feladatok koordinátora lát el tagintézményünkben-, a nevelési-oktatási, illetve szakképző intézményekben dolgozó pszichológusok munkájának összefogása és segítése.

A kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása keretében szakszolgálatunk egyik feladata, a korai tehetség-felismerés, tehetségazonosítás, a tehetséges gyermek személyiségfejlődésének támogatása, tanácsadás, támogatás a szülőnek, konzultáció a pedagógus részére.

Szakfeladatok ellátása:

Tagintézményben: - gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás,  
- szakértői bizottsági tevékenység,  
- nevelési tanácsadás,



- logopédiai ellátás,
- konduktív pedagógiai ellátás,
- iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás,
- a kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása.

Feladat ellátási helyeken:

gyógytestnevelés (15 feladat ellátási helyen)  
 logopédiai ellátás (8 feladat ellátási helyen) korai  
 fejlesztés (2 feladat ellátási helyen)

**IV. A PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI  
 SZAKSZOLGÁLAT VÁCI  
 TAGINTÉZMÉNYÉBEN 2021/2022-ES  
 TANÉVBEN ELLÁTOTTAK SZÁMA**

Az ellátási körzetébe tartozó összes gyermek száma 0-23 éves korig: **13 937**

Összes óvodás gyermek száma az adott körzetben: <b>2323</b>
Összes általános iskolás gyermek száma az adott körzetben: <b>5084</b>
Összes szakiskolás tanuló létszáma az adott körzetben: <b>1577</b>
Összes középiskolás tanuló létszáma az adott körzetben: <b>2673</b>
Összes egyéb intézménybe járó gyermekek létszáma az adott körzetben: <b>2280</b>

**A 2021/2022 tanév teljes statisztikája 2022. 08.31-ig bezárólag:**

Szakfeladat megnevezése	Ellátottak száma	Fennmaradó várólista a 2022/2023 tanévre
Nevelési tanácsadás	<b>319</b>	<b>59</b>
Járási illetékességű szakértői bizottsági tevékenység	<b>884</b>	<b>68</b>
Logopédiai ellátás	<b>1289</b>	<b>210</b>
Gyógytestnevelés	<b>520</b>	<b>597</b>
Gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás	<b>33</b>	<b>0</b>
Konduktív pedagógiai ellátás	<b>0</b>	<b>0</b>
Iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás	<b>0</b>	<b>0</b>
Kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>Összesen</b>	<b>3048</b>	<b>934</b>

Az ellátott gyermekek számát annak viszonylatában lehet csak értelmezni, hogy jelenleg mekkora a várólista. A járásban a gyermeklétszám növekedése miatt kiemelt figyelmet kap a munkaszervezés, ezáltal a várólista csökkentése. A kapott számadatok alapján megállapítható, hogy az ellátás fejlesztéséhez, a várólisták csökkentéséhez további szakemberre és a munkafeltételek javítására lenne még szükség. Fontosnak tartom személyi feltételek bővítését.

## V. HUMÁN ERŐFORRÁS

### Személyi feltételek

Engedélyezett státusszám: 28,79

Ebből pedagógus munkakörben foglalkoztatottak státusszáma: 24,79

Ebből nevelési-oktatási munkát közvetlen segítő munkakörben foglalkoztatottak státusszáma: 2

Ebből egyéb munkakörben foglalkoztatottak: 1,5

Ebből kisegítő munkakörben foglalkoztatottak: 0,5

CSED-en lévők száma: 1

GYED-en lévők száma: 1

GYES-en lévők száma: 0

Fizetés nélküli szabadságon lévők száma: 0

Kinevezéssel betöltött pedagógusok státusszáma: 23,38

### Megbízási szerződéssel dolgozók

SZAKFELADAT	HETI ÖSSZ ÓRASZÁM
gyógytestnevelés	37 óra
nevelési tanácsadás	9 óra
szakértői bizottsági tevékenység	3 óra
logopédiai ellátás	7 óra
gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás	20 óra

### Eseti helyettesítés a tanévben

SZAKFELADAT	ÖSSZ ÓRASZÁM A TANÉVBEN
nem volt	

### Megállapodás alapján elrendelt túlmunka a tanévben

SZAKFELADAT	ÖSSZ ÓRASZÁM A TANÉVBEN
szakértői bizottsági tevékenység	4
nevelési tanácsadás	4
logopédiai ellátás	8

A pedagógiai szakszolgálati tevékenység szakterületenként és együttesen megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, a szakalkalmazottak végzettsége, képzettsége megfelel a szakterületi tevékenységek feltételeinek.

Sajnos, a meglévő szak alkalmazotti létszámmal a teljes körű ellátás, egyes szakterületeken csorbát szenvedett ebben a tanévben is.

A szakértői bizottsági tevékenység és a logopédiai ellátás várólistájának teljes csökkentéséhez, egyes kollégák túlórát is vállaltak.

A GYED-re menő pszichológus kolléganőt, 2, részmunkaidős pszichológus hölgygel tudtuk pótolni. A 2 tőlünk kilépő gyógypedagógusunkat, sajnos csak részben tudtuk pótolni a tanév során.

Logopédia szakfeladaton egy megbízási szerződéssel dolgozó, részmunkaidős kolléganővel és egy fél állást vállaló logopédussal bővült tagintézményünk. Gyógytestnevelés feladatot vállalt, további 1 kolléga, óraadóként, néhány órában. S a korai ellátáshoz is csatlakozott 2 pedagógus néhány órában.

Megüresedett gyógypedagógus és logopédus álláshelyeinket folyamatosan hirdetjük.

A magas várólistát, s a betöltetlen státuszainkat, a szakemberhiányt, megbízási szerződéssel dolgozókkal és túlmunkával próbáljuk pótolni, ebben a tanévben is. Az ellátásra váró gyermeklétszám folyamatos bővül, várólisták szinte minden szakfeladaton jelentős.

A szakemberhiány és a szakszolgálat túlterheltsége miatt a legtöbb szakfeladatra kevesebb energia és figyelem jutott, mint amennyire szükség lenne.

Tagintézményünk ösztönzi és támogatja az egyéni, a csoportos és a szervezeti szintű tanulási lehetőségek kihasználását, a képzésekben való részvételt, de sajnos az intézmény nem rendelkezik anyagi forrással a képzések támogatására.

A szakszolgálati intézményben kötelező a szakdolgozónak szakvizsgát tenni. Munkatársaink önerőből tudnak csak eleget tenni ennek az alkalmazási feltételnek.

A Ceglédi Tankerületi Központ pályázatát, mely a továbbképzések támogatására irányul, már egy kolléganőnk sikeresen elnyerte, így tanulmányaihoz időbeni támogatásban részesülhet.

## VI. Tárgyi feltételek

Helységeink száma

Fejlesztő, vizsgáló helységek	12
Tornaszoba	1
Nevelői szoba	1
Ügyintézői helység	1
Mosdó	3
Szülői váró	1
Vezetői szoba	2
Raktár	1

A PMPSZ Váci Tagintézménye a Váci Cházár András EGYMI Simon Antal Tagintézményének épületében kap otthont.

Tagintézményünk részére jelentős területi fejlesztés történt a 2016-2017 tanév elején, ennek ellenére a növekvő szak-alkalmazotti létszámnak köszönhetően egyre nehezkesebben férünk el, de a munkavégzéshez szükséges szobák, a rendelkezésünkre állnak. A tagintézmény munkatársai 100 %-ának rendelkezésére állnak a munkavégzéséhez szükséges szobák.

Az új helyiségek bebútorozása elkezdődött, a rendelkezésre álló összegből nagyrészt meg tudtuk valósítani. Azonban a nagyon régi bútoraink cseréje, felszereltségük bővítése még céljaink között szerepel.

Tagintézményünk törekszik arra, hogy széles életkori spektrumba tartozó kliensek fogadására egyaránt célszerű és biztonságos tárgyi környezetet hozzon létre. Ezért, célul tűztük ki a korai ellátásban részesülő gyermekek fogadására alkalmas váró (pelenkázásra, szoptatásra is alkalmas tér) kialakítását, amit részben sikerült is megvalósítani.

A rendelkezésünkre álló vizsgálo- és terápiás helyiségek száma, a megnövekedett munkatársi létszámnak köszönhetően, már nem ad lehetőséget arra, hogy minden, teljes munkaidőben foglalkoztatott szakalkalmazottnak legyen saját szobája. A munkavégzéshez szükséges szobán való osztozkodás megnehezíti a tagintézményben dolgozók munkáját. A munkavégzéshez szükséges szobákon való osztozkodás 10 %-uk munkáját nehezíti meg. Nehézséget okoz, hogy az eszközeimet egyik szobából a másikba kell hordozni. Kevés a rendelkezésre álló eszköz, szekrény. A kollégák esetenként saját tulajdonú eszközeiket használják. A mozgásfejlesztésre szorulóknak a tornaszoba leterheltsége is folyamatos.

A munkavégzéshez szükséges terápiás –és vizsgáló eszközökön való osztozkodás megnehezíti a tagintézményben dolgozók munkáját. Fejlesztő, vizsgáló, terápiás eszközeink bővítése és cseréje egyre sürgetőbb, minden szakfeladatra vonatkozóan.

A külső feladat-ellátási helyen dolgozó munkatársak (logopédia, gyógytestnevelés)

eszközellátottsága nem megoldott. Ebből kifolyólag, feladat-ellátási helyeinken nincs szakszolgálati fejlesztő- vagy szűrő, vizsgáló eszköz.

A munkavégzéshez szükséges alapvető eszközök a munkatársak 43% -ának állnak rendelkezésére. A leginkább hiányzó eszközök: vizsgáló eszközök, IQ tesztek, világjáték, mozgásterápiához szükséges eszközök, játékkerápiás eszközök, speciális gyerekbútor.

Az RRF-1.2.1-2021-2021-00001 „Digitális oktatáshoz való egyenlő hozzáférés feltételeinek biztosítása a tanulók és a pedagógusok számára” című projekt keretében tagintézményünk 29 laptopot kapott márciusban, ami nagy örömünkre szolgált, mert informatikai eszközparkunk, igencsak elavult az évek alatt.

Továbbá, 2022-ben, 1 asztali számítógépet is kaptunk, irodai használatra, a főigazgatóságtól. A működéshez szükséges gazdasági feltételek biztosítása a jogszabályban rögzített fenntartói felelősség. A 15/2013 EMMI rendeletben foglalt feladatok stabil és jó színvonalú megvalósításához, további és folyamatos beruházásra lenne szükség.

Civil szervezetek segítségével bízhatunk, adományait elfogadjuk a jövőben is, de erre sajnos stabilan nem támaszkodhatunk.

## VII. SZAKMAI MUNKÁNK

**A szakértői tevékenység és a nevelési tanácsadás feladatait** osztott munkakörökkel látjuk el: 3,5 státuszon dolgozó pszichológussal, 2 fejlesztő pedagógussal, 3 gyógypedagógussal és 1 óraadó konduktossal és gyógypedagógussal. A szakértői vizsgálatok eivégzésébe a logopédusok is besegítenek.

Gyógypedagógusaink, és pszichológusaink nagyon leterheltek. A nagy létszámú diagnosztikai munka továbbra is rendkívüli módon igénybe veszi a kollégákat, a munkatársak mentális kapacitását nagymértékben túlterheli. Ez azzal a sajnálatos ténnyel is párosult, hogy a terápiás ellátások lehetősége visszaszorult. A jelenlegi létszámunk mellett sem a beiskolázás előtt álló óvodások készségfejlesztését nem tudjuk ellátni kellő mértékben, sem a tanulási nehézségekkel küzdő iskolások fejlesztésére nem tudjuk a felénk jelzett, indokolt igényeket kielégíteni.

Továbbá, a pszichológiai megsegítésre váró gyermekek száma is jelentős.

**Logopédiai ellátásban** jelenleg csak 5,5 fő logopédus munkatársunk van. 2 logopédusunk most, áprilistól mondott fel, 1 kolléganő pedig GYES-en van. Reményeim

szerint, 2 kolléganőt sikerült meggyőznünk a feladatnak, s szeptembertől csatlakozik hozzánk.

2022 óta az ambuláns ellátás mellett, néhány óvodában is tudunk terápiás lehetőséget biztosítani, de a legtöbb óvodába csak a szűrővizsgálatok kapcsán jutnak el kollégáink.

Az iskolákban történő logopédiai ellátás megszervezése szinte kivitelezhetetlen.

**A gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás, valamint a konduktív pedagógiai ellátást** 2 főállású gyógypedagógus, 2 óraadó gyógypedagógus, egy konduktor s néhány órában 2 pszichológus kollégánk valósítja meg, ambulánsan, s kihelyezett feladat ellátási helyeken. A korai életkorban lévő gyermekek szakértői vizsgálatán túl, a terápiát is ők biztosítják. Esetenként, a szakértői véleményekben előírt óraszámok minimumát csak tudjuk biztosítani a gyermekeknek. Bizalommal tölt el, hogy a korai fejlesztés és gondozás szakfeladatra jelentkezett a napokban gyógypedagógus, aki szeptemberben segítheti munkánkat.

Az **óvoda-és iskolapszichológiai** ellátás megszervezésre került az elmúlt években. Heti 3 órában látja el ezt a szakfeladatot 1 pszichológus kolléganő. Heti rendszerességgel, csoportos teameket, egyéni konzultációs lehetőségeket biztosítva az óvoda- és iskolapszichológusoknak.

**A kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása** szakfeladat heti 1 órában valósul meg, elsősorban a tehetségazonosításra fókuszálva. Természetesen több óraszámot is lehetne biztosítani erre a szakfeladatra is, de ezzel csorbulna a nevelési tanácsadás szakfeladat pszichoterápiás ellátottsága.

**Gyógytestnevelés** keretei között 12 köznevelési intézményben dolgoznak szakszolgálatunk szakemberei. Az ellátás 1 teljes munkaidős és 1,76 státuszon, megbízási szerződéssel történik.

Örvendetes, hogy néhány éve, már egyes óvodákba is eljut gyógy testnevelőnk, hiszen a korai ellátás ezen a szakterületen is nagy jelentőséggel bír.

Ebben a tanévben is jellemző a szakemberek cserélődése, de valamelyest sikerült az engedélyezett álláshelyeinket feltölteni, vagy kinevezéssel, vagy megbízási szerződéssel és túlórával. Ettől függetlenül, szükségünk lenne még néhány szakemberre.

Üres álláshelyeinket folyamatosan hirdetünk, sajnos sokszor eredménytelenül. A köznevelésben tapasztalható szakemberhiány, már a szakszolgálatokhoz is begyűrűzött, a gyógypedagógusok, logopédusok is hiányznak a köznevelés rendszeréből.

## VIII. GAZDÁLKODÁS

Az intézményünk anyagi nehézségei éreztetik hatásukat, így a mindennapos működésünk nem teljesen zökkenőmentes. Tudjuk jól, hogy cél a takarékos gazdálkodás, de ez csak a működésünk veszélyeztetése nélkül, lehet az. Keresni kell a költségkímélő lehetőségeket, ingyenes megoldásokat. Távlati cél, lehet egy racionális költségvetés, melynek kidolgozásában az igazgatónak is jelentős szerepet kell vállalni, hatékony működést realizálhat. Ez azonban nem csak lehetőséget ad, hanem felelősségteljes, az anyagi lehetőségekhez leginkább igazodó gazdálkodási magatartást kíván.

Ehhez csapatmunkára van szükség a fenntartó, a vezetők, a pedagógusok, a gazdasági szakemberek együttműködésével.

Az intézmény pénzügyi lehetőségei miatt az elmúlt években nem volt mód a kollégák továbbképzéseinek, konferencián, tanfolyamokon való részvételeinek finanszírozására. A kötelező és egyéb képzéseket kollégák saját költségen végzik.

Bútoraink, berendezési tárgyait, vizsgáló és terápiás eszközeink megújítását, szakkönyvtárunk bővítését éppoly fontosnak tartom, mint a számunkra előírt továbbképzések, szakképzések finanszírozásának és a társintézményeinkkel való együttműködés hatékonyabbá tételét.

## VEZETŐI PROGRAM

A Szakszolgálatunkat igénybe vevő partnereink elvárásai széleskörűek.

Ezeknek a feladatoknak az intézményünk akkor tud jól megfelelni, ha vezetésük is professzionálissá tud válni.

Ennek alapvető feltétele a felkészült vezető, a támogató munkatársak, a csapatmunka.

Vezetőként eddig is a demokratizmusra törekedtem, a vezetői privilégiumokat figyelembe véve. Fontos számomra a munkatársak véleménye, ötlete, meglátásaik, javaslataik, tapasztalataik, melyek beépíthetőek a döntési folyamatokba.

Az intézmény vezetőjének kulcsfontosságú szerepe van a hatékony és eredményes

intézmény működtetésében, amelynek jellemzője, hogy van saját arculata egyéni stílusa, jövő képe, maradéktalanul teljesíti funkcióit, jól működik a külső és belső kapcsolatrendszere, kedvező a klímája.

A stratégiai jellegű döntésekre fel kell készülni a közeljövőben tudatos, átgondolt tervezéssel, szervezéssel, megvalósítással, ellenőrzéssel és a minőségi munka értékelésével. Törekedni kell a pedagógusok munkájának tervszerű ellenőrzésére, értékelésére, minősítésére és elismerésére.

A hagyományos jól bevált módszerek széleskörű alkalmazása mellett önműveléssel is törekedni kell a korszerű pedagógiai módszerek elsajátítására és használatára, (pl. jó gyakorlatok megismerése, átvétele.)

A pályakezdő, illetve intézményünkhöz érkező új kollégák segítéséről, a helyi szokások megismertetéséről szakmacsoporti és intézményi szinten is gondoskodni kell.

Aki képes megújulni, és alkalmazkodni a megváltozott világhoz, annak sikereket fog hozni a jövő. Ennek érdekében aktívan tevékenykednünk kell az előttünk álló feladatokon:

- az intézményi kapcsolatrendszerünk elmélyítésén, tovább erősíteni a szülőkkel, a fenntartóval, a köznevelési intézményekkel, más szakmai szervezetekkel
- egymás szokásainak megismerésén, az új tevékenységek, feladatkörök összehangolásán
- új szolgáltatásaink figyelembevételével módszertani kultúránk fejlesztésén
- belső továbbképzések, bemutató órák, műhelymunkák kiépítésén

A demokratikusság már az éves munkaterv elkészítésében is megvalósulni látszik, a tervfelépítő módszert alkalmazásával. A munkacsoportok által összeállított terveket a vezetőség hangolja össze, nem pedig az igazgatói javaslat kerülne egyből a nevelőtestület elé. Mindenki aktívan részt vehet a tervkészítésben.

Az irányításban a motiválást tartom kívánatos eszköznek. Csak a munkájában elismert és megbecsült munkaerő fog egy adott feladatra vállalkozni. Ha az egyén nemcsak tudja, de visszajelzést is kap arról, hogy munkáját értékelik - bármilyen területen is dolgozzon -, akkor nagyobb valószínűséggel fog vállalni plusz munkát. A vezetőnek kötelessége motiválni beosztottjait (nem csak anyagilag, de szóbeli elismeréssel, továbbképzések támogatásával).

Nagyobb hangsúlyt szeretnék fektetni a látogatásokra, beszélgetésekre,



megfigyelésekre, mert csak így lehet objektív képet kapni a valós helyzetről, hogy szükség esetén azt a megfelelő irányba befolyásolhassuk. Az ellenőrzést ugyanakkor csak őszinte, bizalmas légkörben tudom elképzelni. Az ellenőrzés célja, hogy segítse a hatékonyabb intézményi munkát. Hangsúlyozott szerepet kell, hogy kapjon az új kollégák látogatása is. Az eredményesség érdekében a megtervezett, célok szerinti vizsgálódásra ne csak egyszer kerüljön sor. Az egységes pedagógiai szemlélet kialakítását segíthetik egyrészt a hatékony nevelőtestületi értekezletek, másrészt pedig a stratégiai feladatokban a testületi egyetértés. Mivel a vezető csak a kollektíva együttműködésével érhet el eredményeket, így minden érdemi változás esetében a munkatársak támogatása és egyetértése nélkülözhetetlen.

### **Személyzetfejlesztés**

A pedagógusok megbecsülése, komfortérzete, a nyugodt légkör kialakítása, az együttgondolkodás, a megbízhatóság számomra elsődleges szempont. Az új eljárások, módszerek, technikák, terápiák elsajátításához a szervezett továbbképzéseken való részvételt biztosítani kell. A humán feltételek vonatkozásában problémát jelent a feladatokhoz szabott, létszám biztosítása.

Az engedélyezett szak alkalmazotti létszámunk bővítése kívánatos lenne, de attól is tartok, hogy a Pest Megyét is sújtó gyógypedagógus hiány miatt, hiába is növelné a fenntartó a finanszírozott álláshelyeket, amíg a szakszolgálatban nem tesszük vonzóvá az itt folyó munkát, addig nem találunk kellő számú szakembert.

A megnövekedett adminisztrációs terhek nem csak a nevelőtestületet, de az ügyintézőket is megterhelik. Ebben jelentett egy kis enyhülést, hogy ebben a tanévben 1 újabb szakszolgálati titkárral bővült munkatársaink köre.

### **Szervezetfejlesztés**

Mint minden szervezet, tagintézményünk törekszik arra, hogy kialakítsa szervezeti kultúráját, ami folyamatosan változik, a változó munkatársi összetételnek köszönhetően. Új munkatársaink, a régebben velünk dolgozókkal együtt kell, hogy megteremtse a nevelési módszereinket, hagyományainkat, szokásainkat, egyéni arculatunkat.

Olyan szervezeti fejlődést képelek el, amelynek eredménye egy rugalmas, változásokra érzékeny, innovatív, alkotó légkörű, kellemes munkahelyi klímával rendelkező intézmény.

Olyan légkört kell kialakítani, hogy a tantestületben a közös célokért való összefogás

domináljon. Folytatni kívánom a csapatépítő közös együttlétek, kirándulásokat megszervezését, hogy stabil, közös értékelvű nevelőtestület kovácsolódjon össze. Hiszen mindannyian segítő foglalkozásúak vagyunk. Ez azt jelenti, hogy hivatásunk gyakorlásának minden egyes percében teljes személyiségünkkel, érzelmeinkkel, empátiánkkal kell a tőlünk segítséget remélők - gyermekek és felnőttek - felé fordulnunk. A kliensekkel folytatott munka igénybe veszi és formálja, a Mi személyiségünket, érzelmeinket, elfogadó képességünket. Azért válik szakmai munkánk elválaszthatatlan részévé a saját szervezetünkkel - kommunikációnkkal, egymás iránti érzéseinkkel, esetleges konfliktusainkkal - való törődés, mert egy percig sem tudnánk jól dolgozni, ha ezeket a kérdéseket nem tisztáznánk, és nem oldanánk meg megnyugtatóan.

Vezetőként arra törekedtem eddig - és kinevezésem esetén - arra fogok törekedni a továbbiakban is, hogy a Pedagógiai Szakszolgálat munkatársai között jó hangulat, egymásra figyelő, egymást segítő személyes- és munkakapcsolat maradjon fenn.

### **Kapcsolatok**

A tervszerűen kiépített kapcsolatrendszert kiemelt fontosságúnak tartom, az egymás segítése és az egymástól való tanulás, a pedagógiai célok megvalósítása, a szakmai munka színvonalának emelése érdekében. A megszokott kapcsolattartási módokat, formákat szeretném tovább bővíteni, ehhez a szakdolgozók közös tervei is szükségesek.

Elsődleges fontosságú a kliensekkel való kapcsolat. Az ő bizalmuk tartja fenn az intézményt, s ezt a bizalmat naponta ápolni kell. A fenntartóval, a járási tankerülettel és önkormányzatokkal, gyermekjóléti szolgálatokkal, védőnőkkel is egy konstruktív, együttműködő, megbízható viszonyt igyekszem kiépíteni és fenntartani a továbbiakban is. összehangolt feladatellátás érdekében az ágazatok közötti egyeztetés kezdeményezése sem maradhat el. A településeken működő intézményekkel szeretnék a jövőben is jól működő szakmai kapcsolatot ápolni, gondolok itt a kihelyezett szolgáltatásokra, a szakmai napok rendezésére, a közös szakmai továbbképzések szervezésére.

### **Belső szakmai, szervezeti kommunikáció**

Tagintézményünkben jól kialakult a rendszeres szervezeti értekezletek, teamek és szakmai (esetmegbeszélő, módszertani) konzultációk gyakorlata. Az elkövetkezőkben továbbra is törekedni fogok, a szakmacsoportok külön esetmegbeszélésein túl, az esetkezelések összehangoltságára, hatékonyságát növelő, heti rendszerességű szakmacsoportok közti egyeztetésre. Az új esetek ellátásának megtervezésén túl, az

esetosztó értekezlet a folyamatban levő vizsgálatok, terápiák irányának módosításáról is dönt, ha az ellátás során új szempont vagy másfajta kezelést indokoltá tevő probléma merül föl. A legmegfelelőbb kezelés kiválasztásán és a vizsgálatok, beavatkozások optimális sorrendjének meghatározásán túl ez a módszer arra is alkalmas, hogy a szakszolgálat munkatársainak eseti együttműködését, együtt gondolkodását rendszeressé tegye, ami a közös szemlélet és munkamódszer kialakításának alkalmas eszköze. A rendszeres megbeszélések jó lehetőséget nyújtanak a személyes és szakmai összehangolódásra, a különböző munkastílusokból, előképzettségekből következő szemléleti vagy gyakorlati kérdéseket érintő konfliktusok megtárgyalására, feloldására. Nem mellékes módon, ez a heti rendszerességű csoportbeszélgetés hozzájárul emberi kapcsolataink ápolásához, a jó csoportléggör, csoportkohézió biztosításához is.

A kiemelkedően fontos feladatokat team- munkában célszerű végezni. A csapatok a feladat elvégzésében kompetens szakemberekből állnak össze. Törekedni szeretnék arra, hogy minél több kollegámat vonjam be a tervezési, szervezési, döntési feladatokba. Sokféle program élére jelölhető ki programvezető, így ezek a kollegák közvetlenül is bevonhatók, érdekeltté tehetők a vezetés segítségében. Felelősséget és döntési lehetőségeket kapnak.

A nyílt, demokratikus, vezetési stílust, ilyen összetett intézményben nagyon fontosnak érzem, mert a különböző kompetenciák egyeztetése, az összes jó ötlet megtalálása csak így lehetséges.

### **Külső kommunikáció**

A pedagógiai szakszolgálat szolgáltató intézmény. Nem lehet közömbös a számunkra, hogy milyen véleménnyel vannak rólunk partnereink: a szülők, a különböző intézmények és szervezetek. Erősíteni és személyessé kell tenni a partnerekkel való kapcsolatokat, hiszen építő javaslataik nélkül intézményünk nem képes fejlődni.

A pedagógiai szakszolgálat szolgáltatásai önkéntes igénybevételre alapulnak és bizalmas természetűek, ezért sem kényszervizsgálatra, sem kényszerkezelésre nem vállalkozhatunk, sem titoktartási kötelezettségünket nem sérthetjük meg bizalmas közlések továbbadásával. Határozott törekvésem volt eddig is, és ezután is az marad, hogy a hozzánk fordulóknak figyelmét fölhívjam működésünk, kompetenciánk - törvény és szakmai etikai kódexek által kijelölt - hatáira.

## ÖSSZEGZÉS

Olyan tagintézményért szeretnék dolgozni, ahol a fenntartó, a vezető, a szakalkalmazottak, a jogszerűséget figyelembe véve, hatékonyan együtt tudnak működni, reagálni tudnak a változásokra és meg tudják, tervezik jövőjüket.

Olyan intézményben szeretnék dolgozni, ahol elvárható és betartható a törvényesség, a szakmaiság.

Fontosnak tartom az egységes, magas szakmai színvonalon végzett minőségi munkát, az ellenőrzést, értékelést, az intézmény elismertségének növelését, a kapcsolatrendszerének kiépítését és bővítését, az innovációt, a hiteles tájékoztatást.

Munkámat eredményesen csapatmunkában tudom elképzelni, amihez szakmailag jól felkészült, igényes, motivált, nyitott munkatársak, hozzáértő szakemberek szükségesek. Igazi team-munkában szeretnék dolgozni, a szakmai munka hatékonyságának maximalizálásával.

Pályázatomban az általam elképzelt lehetőségeket vázoltam fel. Ezeket a nevelőtestület, és valamennyi dolgozó közös akaratával lehet csak megvalósítani.

Tagintézményünk legnagyobb erősege a szakmaiságunk. Lehet, hogy kevesen vagyunk, s hosszú a várólistánk, de a szolgáltatásainkat igénybe vevők, magas színvonalú ellátásban részesülnek nálunk. Legbecsesebb kincsünket, a tudásunkat, melyet őriznünk kell, ebben a viharos gazdaságpolitikai időkben is. Mely időkben ígérni nem tudok és nem is merek semmit, de céлом a legjobb tudásom szerint dolgozni, s a jó kollégák megtartása, s létszámuk gyarapítása. A jó ügyet szolgáljuk, s hiszem, hogy ehhez a külső segítség is hozzárendeződik.

Tudásunkra, elhivatottságunkra építhető egy olyan szakmai önállósággal és egyéni arculattal rendelkező intézmény ahol a példamutatás, az oldott hangulat, a gyermekközpontú pozitív gondolkodás a jellemző, ahol lehetőség van az önmegújulásra, ahol minden kolléga előtt világos a fejlődési lehetőség, s magas fokú együttműködés.

Olyan szervezeti fejlődésért dolgozom, amelynek eredménye egy rugalmas, változásokra érzékeny, innovatív, alkotó légkörű, kellemes munkahelyi klímával rendelkező intézmény.

Ezekkel a zárógondolatokkal nyújtom be pályázatomat tagintézményünk vezetői beosztásának ellátására.

Vác, 2023. április 4.

  
Kovács Borbála