

Ceglédi Tankerületi Központ  
2700 Cegléd  
Malom tér 3.

# PÁLYÁZAT

A CEGLÉDI TANKERÜLETI KÖZPONT

PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT  
ASZÓDI TAGINTÉZMÉNYE

TAGINTÉZMÉNY-VEZETŐI  
(MAGASABB VEZETŐ)  
BEOSZTÁSRA

Pásztó, 2021. 07. 08.

**Készítette: Kucseráné Erki Viktória**  
pszichopedagógia és értelmileg akadályozottak  
pedagógiája szakos gyógypedagógiai tanár,  
inkluzív nevelés okleveles tanára,  
szakvizsgázott gyógypedagógus

## IV. Vezetői program

Pályázatom célja egy reális helyzetelemzésre épülő vezetői program kidolgozása, amely a fenntartó és az intézmény főigazgatóságának elvárásaival összhangban biztosítja a PMPSZ Aszódi Tagintézmény stabilitásának megőrzését, a jogszabályi előírásoknak megfelelő, szakszerű működését, a magas szintű és minőségi pedagógiai szakszolgálati feladatok ellátását. Külsős pályázóként egy vezetői program elkészítését - egy általam alig ismert intézmény és kollektíva számára – kihívásként éltem meg. Ebben a helyzetben nagyon sok segítséget kaptam a PMPSZ Aszódi Tagintézmény jelenlegi tagintézmény-igazgatójától. Annak érdekében, hogy az ő munkáját tovább vigyem, hogy a tagintézmény továbbra is zökkenőmentesen működjön, a legfontosabbnak tartom a Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat és az Aszódi Tagintézmény minél teljesebb körű megismerést.

Fontosnak tartom:

- a jogszabályi környezet és a PMPSZ belső szabályozóinak alapos megismerését
- a főigazgatósággal való jó kapcsolat és együttműködés kialakítását és fenntartását,
- a PMPSZ tagintézményeinek vezetőivel való kapcsolatfelvételt, a tagintézmények között kialakult jó munkakapcsolat folytatása érdekében,
- a PMPSZ-nél működő munkaközösségek munkájának megismerését,
- a tagintézményben kialakult jó gyakorlatok megismerését,
- a tagintézmény dolgozóival való személyes, jó kapcsolat kialakítását,
- a kollégák szakmai munkájának megismerését,
- a külső helyszínek felkeresését, a bemutatkozást és együttműködés kialakítását,
- az Aszódi Járásban működő partnerintézményekkel való kapcsolatfelvételt, a kialakult jó kapcsolat ápolását és fenntartását
- a hagyományok megismerését és fenntartását.

**A helyzetelemzés alapján megfogalmazódott célkitűzéseim:**

1. A PMPSZ Aszódi Tagintézmény illetékességi köre az Aszódi járás. A járás településein működő bölcsődék, óvodák, általános és középiskolák, többcélú köznevelési **intézményekkel való együttműködés** elengedhetetlen a tagintézményben folyó munka zökkenőmentes megszervezéséhez. Ezért az intézmények vezetőivel való mihamarabbi kapcsolatfelvétel elsődleges feladat. Ennek egyik formája az emailben történő bemutatkozás. A bemutatkozást

azért is fontosnak tartom, hogy az intézmények vezetői biztosítva érezzék a kialakult jó partnerkapcsolat folytatását.

Nagyon sok intézmény külső helyszínként szolgál a tagintézmény dolgozóinak munkájához. Ezen helyszínek felkeresése, a személyes kapcsolat kialakítása kiemelt jelentőségű. A személyes találkozások alkalmat adhatnak az esetlegesen felmerülő kérdések átbeszélésére.

A PMPSZ Aszódi Tagintézményben évente megrendezésre kerülő szakmai napok további lehetőséget biztosítanak a jó munkakapcsolat fenntartására, az információ cserére, az együttműködés további megerősítésére. Ezen túlmenően az esetlegesen jelentkező kérdések, problémák megoldására további egyeztetés kezdeményezhető a partnerintézményekkel.

2. A PMPSZ Aszódi Tagintézmény **tárgyi feltételei** sok esetben fejlesztésre szorulnak, amortizálódtak. Az ellátott szakfeladatok száma és a dolgozói létszám növekedésével a tagintézmény „kinötte” az épületét. A vizsgálatok és a terápiás foglalkozások zökkenőmentes szervezéséhez és megvalósításához elengedhetetlen a helyhiány megoldása. A legjobb megoldást természetesen az volna, ha a tagintézmény egy nagyobb épületbe költözhetne. Ennek hiányában, átmeneti megoldást jelentene, ha külső helyszíneken helyiségeket kapna használatra a terápiás órák megszervezéséhez.

A tagintézmény bútorzata, berendezései megfelelőek, de mivel már régen kerültek beszerzésre és folyamatosan elhasználódnak szükségessé válik pótlásuk.

A fejlesztő és terápiás eszközök elhasználódtak, olykor hiányosak. A megfelelő színvonalú szakmai munka érdekében fontos volna azok pótlása, cseréje.

Az IKT eszközök korlátozott számban állnak rendelkezésre. Érdemes átgondolni, hogy az új feladatok /pl.: INYR vezetése/, valamint a szakértői vélemények nagy száma miatt szükséges a dolgozók számítástechnikai eszközökkel való ellátása. A pandémiás helyzet okán ez a probléma fokozottan jelentkezett. Az online munkavégzés megszervezése és megvalósítása során a kollégák a saját eszközeiket használták.

Mivel ezen problémák megoldása komoly anyagi terhet jelent, ezért csak a főigazgatóság támogatásával és a fenntartó engedélyével megvalósíthatók.

3. A PMPSZ Aszódi Tagintézmény **szakember ellátottsága** jónak mondható, de természetesen a szakemberhiány itt is mutatkozik, mint országosan. A fenntartó a többletmunka/túlmunkaigények engedélyezésével tudja támogatni a szakmai feladatellátás megvalósulását.

A legfontosabb feladatnak tartom a kollégák megtartását. Kiemelt jelentőségű a kollégák támogatása, erkölcsi megbecsülése, és motiválása a pedagógus életpályán való előrelépés érdekében a minősítésre való jelentkezésben.

Véleményem szerint a jó munkahelyi **légkör** lehet az egyik megtartó erő. A dolgozók a munkahelyükön nagyon sok időt töltenek, ezért fontos a nyugodt, kiegyensúlyozott légkör. A pedagógus a személyiségével dolgozik. Személyisége pedig csak akkor tud kibontakozni, ha biztonságban érzi magát. Véleményét, problémáját elmondhatja, meghallgatják és a döntések meghozatala során figyelembe veszik.

Kiemelt jelentőségűnek tartom, hogy míg a fogyasztói társadalom közegében minden dolog lecserélhető, pótolható, addig a humánerőforrás egyedi és pótolhatatlan. Minden dolgozónak érezni kell, hogy fontos és nélkülözhetetlen része az intézményi munkának. Szakmai tudásával olyat tud nyújtani a közösségnek, szűkebb-tágabb környezetének, ami semmivel sem helyettesíthető.

Egy vezető sokat tehet a jó munkahelyi légkör megteremtéséért. A tagintézmény-vezető kapocs a főigazgatóság és a tagintézmény között. Nem mindegy, hogy az információt milyen formában közvetíti a felek között. Nagyon fontos, hogy a változó feltételek között a stabilitást megőrizze és ezt közvetítse a dolgozók felé.

Külső pályázóként nem ismerem a kollektívát. Kiemelten fontos a dolgozókkal való személyes kapcsolat kialakítása. Erre lehetőséget biztosítanak az értekezletek, a teamek, a szakmai napok, a személyes beszélgetések. Lényeges, hogy megismerjem a dolgozók erősségeit, hogy ezekre támaszkodhassak a szakmai munka megszervezésekor.

A jó munkahelyi légkör megőrzésére, a jó személyközi kapcsolatok kialakítására jó lehetőség az intézményben már hagyománnyá vált kirándulások, névnapi köszöntések és a karácsony megőrzése, megszervezése.

A PMPSZ Aszódi Tagintézmény dolgozói magasan képzettek, de nagyon fontos a személyes és az intézményi fejlődés szempontjából a képzéseken, továbbképzéseken való részvétel. Az itt dolgozó pedagógusok szakmai igényessége olyan magas szintű, hogy eddig is folyamatosan tanultak, képezték magukat. Vezetőként a szűkös anyagi források mellett a dolgozók ösztönzése a feladatom. Ha egy kolléga saját költségen vállalja a továbbtanulást, biztosítani kell számára a személyes konzultációkon való részvétel lehetőségét, például az órarend átszervezésével. A fenntartó munkaidő kedvezmény biztosításával tudja támogatni a szakemberek továbbképzési igényeit, különösen a szakvizsga szakirányú továbbképzés esetében. Természetes vannak olyan képzések, amelyek nem igényelnek anyagi ráfordítást. Fontos ezen lehetőségek felkutatása és a lehetőségek megosztása.

A szakmai fejlődés másik lehetősége az egymástól való tanulás. Különösen hatékony lehet ez egy olyan kollektívában, ahol nagyon sokféle szakterület képviselői dolgoznak együtt. Erre lehetőséget nyújtanak a teamek, hospitálások, belső előadások, belső szakmai nap szervezése tanítás nélküli munkanapok alkalmával.

Annak érdekében, hogy a szakember ellátottság továbbra is megfelelő legyen, gondoskodni kell az utánpótlásról. A pályakezdő szakemberek alkalmazása, az ő lendületük, friss tudásuk élénkítően hathat a kollektívára. A pályakezdők mentorálása, támogatása azonban fontos feladat. A pedagógus és a pszichológus képzésben részt vevő hallgatók szakmai gyakorlatának megszervezése, szakmai támogatása az egyik lehetőség arra, hogy friss diplomásként a pedagógus életpályája megkezdésekor a pedagógiai szakszolgálatra, mint lehetőségre tekintsen, és ezt a munkahelyet válassza.

A szakember ellátottság megőrzésének és javításának egy másik lehetősége a nyugdíjba vonult szakemberek visszafoglalkoztatása. Ők hatalmas szakmai tapasztalatokkal rendelkeznek, ezért az intézmény csak profitálhat a munkájukból.

4. Az Aszódi Tagintézmény a pályaválasztási tanácsadás kivételével minden szakszolgálati feladatot ellát. A **szakfeladatok** ellátását illetően a helyzetelemzésben feltárt tények alapján a következő elképzelések fogalmazódtak meg bennem:

#### **- Gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás:**

A 2020/2021-es tanévben a korai fejlesztést és gondozást igénybe vevő gyermekek száma alacsony volt. Az ő ellátásuk az Aranykapu Bölcsődében is történik. Elengedhetetlen a bölcsőde vezetőjével való kapcsolatfelvétel, a külső helyszín meglátogatása. A gyermekek ellátását egy konduktor heti 4 órában és 2 órában egy gyógypedagógus biztosította. A gyermeklétszám alakulását figyelemmel kell kísérni és a szakember óraszámát ehhez kell igazítani. A gyermekek komplex ellátása érdekében szükséges lehet más szakember bevonása a fejlesztésbe, ami az óraszámok átszervezésével megoldható. Fontos feladat, hogy az igény megjelenése esetén a kisgyermek minél előbb megkapja a szükséges ellátást. A szenzitív időszakban a fejlesztés hatása a fejlődésben kiemelkedő.

#### **- Szakértői bizottsági tevékenység:**

A szakértői bizottsági tevékenység is nagyon jól megszervezett a tagintézményben. Fontos feladat a 13/2015. EMMI rendelet által meghatározott határidők pontos betartása. Ennek érdekében elengedhetetlen egy átlátható nyilvántartási rendszer vezetése, amely a beérkezett

kérelemtől kezdődően követni tudja az egyes folyamatokat. A hiányosan beérkezett kérelmek és az 5 éves státuszvizsgálati lap hiánya megoldandó feladat. Megoldást jelenthet az intézmények év eleji írásbeli tájékoztatása, majd az egyes problémás esetek kapcsán a kapcsolatfelvétel.

A tankötelezettség megkezdésére irányuló, az Oktatási Hivatal felkérésére szakértőként elvégzett vizsgálatok megszervezésére előre fel kell készülni, hiszen itt a határidők általában nagyon rövidek. A beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, 5 éves kort betöltött óvodás gyermekek határidő előtti vizsgálata és a szakértői vélemény elkészítése egy lehetőség, hogy a felkérések számát csökkentjük.

A vizsgálatra meg nem jelent gyermekek, tanulók száma csökkenthető, ha az szülő számára megküldött vizsgálati behívóval egyidejűleg emailben az intézményt is értesítjük a vizsgálat időpontjáról.

#### **- Nevelési tanácsadás:**

A szakfeladaton dolgozók az intézményben és külső helyszínen is végzik a feladat ellátását. Fontos a külső helyszínek meglátogatása, a körülmények megismerése érdekében. Sok intézményben már rendelkezésre állnak a fejlesztő pedagógusok a gyermekek, tanulók ellátásához, a konzultáció lehetőségének biztosítását továbbra is fontos feladatnak tartom a számukra. A szakszolgálat keretein belül egyre inkább törekedni kellene a speciális terápiák biztosítására /mozgásterápiás csoportok, iskolaelőkészítő csoportok, mesecsoport, szorongásoldó csoport, szociális készségek fejlesztésére irányuló csoportok, tanulásmódszertani csoport/. A kiscsoportos forma lehetőséget ad minél több gyermek egyidőben történő ellátásba való bevonására.

#### **- Logopédiai ellátás:**

Az ellátás a járás óvodáiban, iskoláiban történik. A helyszínek meglátogatása ez esetben is elengedhetetlen. A logopédusokra nagyon nagy teher hárul és számuk kevés. Külső helyszínen dolgoznak, sokat utaznak, és együtt kell működni más intézmény vezetőivel, pedagógusaival. A 3 éves és az 5 éves korú gyermekek szűrővizsgálatának elvégzése nagy szervezést és odafigyelést igényel. Jelen helyzetben a szakemberek létszáma csak a 3 és 5 éves korú gyermekek fejlesztésére és az iskolába menő nagycsoportosokra irányul és sok az előjegyzésbe vett, ellátásra váró gyermek.

Tekintettel, hogy a logopédiai ellátás esetében a legmagasabb a várólistás gyermekek száma, a logopédusok létszámának növelése mindenképpen szükséges, hiszen nem elegendő a

szűrővizsgálatok elvégzése, ha azt nem követi a terápia. Megoldást jelenthet logopédusok megbízási szerződéssel történő alkalmazása.

**- Konduktív pedagógiai ellátás:**

A 2020/2021-es tanévben nem volt igény konduktív pedagógiai ellátásra. Amennyiben felmerül az igény, mindenképpen biztosítani kell az ellátást a meglévő szakembergárda által.

**- Gyógytestnevelés:**

Az Aszódi Tagintézmény gyógytestnevelője két településen tudta ellátni a tanulókat. A járás teljes területének ellátása új szakember alkalmazása nélkül megoldhatatlan feladatnak tűnik. Ennek érdekében fontosnak tartom a gyógytestnevelő szakemberek bevonását az ellátásba megbízási szerződéssel, vagy akár célfeladat elrendelés keretében. A gyógytestnevelő hallgatók részére gyakorlati helyszín biztosításával nagyobb az esély, hogy bevonjuk őket a tagintézményünk szakembergárdájába.

**- Iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás:**

A tagintézményi iskolapszichológiai és óvodapszichológiai ellátás bővítésének megszervezése összetett feladat. Függ az intézményben dolgozó óvodapszichológusok és iskolapszichológusok számától is. A járásban 4 iskolapszichológus dolgozik. Részükre havi szinten konzultációt, egyéni esetmegbeszéléseket, szükség esetén közös csoportvezetést tudnánk biztosítani.

**- Kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása:**

Ezen szakfeladat megszervezése sok nehézségbe ütközik. A szakszolgálati rendeletben rögzített feladatok igen sokrétűek. Szűrővizsgálatok elvégzését, támogatást, megsegítést, szükség szerint terápiás csoport szervezését, valamint különböző szervezetekkel való kapcsolattartást is magába foglal. Ennek jó és hatékony megszervezése érdekében szükséges más intézmények jó gyakorlatának megismerése és a helyi gyakorlatba való átültetése. Azt gondolom, hogy a feladat elvégzése mindenképpen magasabb óraszámú alkalmazott munkatárs munkáját kívánja, valamint szoros kapcsolattartást és szakmai munkát igényel a PMPSZ Kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása szakfeladatra kialakított munkaközösséggel.

## **További vezetői célkitűzéseim:**

### **Stabilitás és a megújulás**

Az intézmény helyi sajátosságainak a minél teljesebb körű megismerését követően az erősségekre építkező megújulás támogatása, elősegítése. A változó feltételekhez való ésszerű alkalmazkodás elengedhetetlen, mindeközben azonban fontos, hogy megőrizze a tagintézmény a saját arculatát.

### **Komplexitás**

A PMPSZ Aszódi Tagintézmény szervesen kapcsolódik a Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat egészéhez. A tagintézmény vezetőjének fontos feladata a hatékony együttműködés a főigazgatósággal és a fenntartóval, a tagintézményi célok megvalósítása érdekében. Ezért lényeges a rendszeres részvétel az igazgatótanácsi értekezleteken, aktív, konstruktív együttműködés a tagintézmény igazgatókkal és a főigazgatósággal.

### **A folyamatos jogszabályi környezetnek való megfelelés**

A külső és belső szabályzók alapos ismerete elengedhetetlen, de ugyanilyen jelentőséggel bír a változások nyomán követése és a változásokhoz való ésszerű alkalmazkodás. Ezen ismeretek átadása tájékoztatók keretében a szakalkalmazottak részére fontos eleme a vezetői feladatoknak.

### **Magas színvonalú szakmai munkavégzés**

Nagyon fontos feladat, hogy tagintézmény eddigi magas színvonalú szakmai munkája ne sérüljön és a fejlődés e tekintetben is folyamatos legyen. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő tárgyi és személyi feltételek biztosítása, a dolgozók megtartása, az üres álláshelyek betöltése. A kollégák továbbképzéseken való részvételének támogatása, ösztönzése, a belső továbbképzéseken, tapasztalatcserek megszervezése. Fontos feladat a helyhiány megoldása, valamint a diagnosztikus és terápiás eszköztár bővítése.

### **Munkahelyi légkör**

A jó munkahelyi légkör megtartó erejű lehet és a magas szintű szakmai munkavégzés alapjának is tekinthető. Fontos feladat a hagyománynak számító összejövetelek megtartása és csapatépítés szervezése egymás mélyebb megismerése érdekében.



### **Pedagógus életpálya**

Kiemelt feladat a kollégák motiválása, a minősítésre való jelentkezésre, támogatásuk a felkészülésben és a portfólió elkészítésében. Felkérés esetén a minősítő bizottság intézményi delegált tagjaként aktív részvétel a minősítő eljárás folyamatában.

### **Intézményi önértékelési rendszer**

A tagintézményi önértékelési rendszer működtetése a jogszabályok a kiadott belső szabályozók és eljárásrendek alapján. Együttműködés a BECS munkacsoporttal.

### **A képzőintézményekkel való kapcsolat elmélyítése**

A tagintézmény igény esetén továbbra is szerepet vállal a pedagógus és pszichológusképzésben részt vevő hallgatók szakmai gyakorlatának megszervezésében, a hallgatók támogatásában.

### **Kapcsolat a járási nevelési-oktatási intézményekkel**

A gyermekek, tanulók teljes körű ellátása érdekében elengedhetetlen a kapcsolattartás a gyermekeket, tanulókat ellátó intézményekkel /bölcsődékkal, óvodákkal, általános és középiskolákkal/, egészségügyi és szociális intézményekkel.

### **Összegzés**

A pályázatom pozitív elbírálása esetén törekedni fogok a tagintézmény stabilitásának megőrzésére és a folyamatos innováció feltételeinek biztosítására. Legfontosabb feladatombnak azt tekintem, hogy az Aszódi járásban élő gyermekek, családok, intézmények minél szélesebb körben megkapják a számukra szükséges, magas színvonalú szolgáltatást. Ennek érdekében törekedni fogok a tárgyi és személyi feltételek javítására, a jó munkahelyi légkör megtartására. Szeretném, ha a tagintézmény dolgozóival egy kollektívaként dolgoznánk együtt a kitűzött célok megvalósítása érdekében. Ezért olyan munkahelyi légkört kívánok teremteni, ahol a dolgozók tisztelik, megbecsülik egymást és kölcsönösen bíznak egymásban. Azt gondolom, hogy ilyen légkörben képesek leszünk az egyéni és az intézményi megújulásra. Támogatni szeretném a kollégáim folyamatos szakmai fejlődését.

A vezetői programban megfogalmazott célok elérése érdekében elengedhetetlen a tagintézmény-vezető helyettes, a munkacsoportok és a tagintézmény minden dolgozójának az együttműködése. Azt gondolom, hogy ha egy közös cél eléréséért együtt munkálkodunk, akkor túl tudunk lendülni az esetleges nehézségeken. A siker érdekében a tagintézmény dolgozói mellett kérem és számítok a főigazgatóság és a fenntartó támogatására.

Pásztó, 2021. 07. 08.

*Kucseráné Erki Viktória*

**Készítette: Kucseráné Erki Viktória**  
pszichopedagógia és értelmileg akadályozottak  
pedagógiája szakos gyógypedagógiai tanár,  
inkluzív nevelés okleveles tanára,  
szakvizsgázott gyógypedagógus