

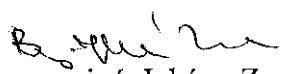
Ceglédi Tankerületi Központ
2700 Cegléd
Malom tér 3.

PÁLYÁZAT

A PEST MEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT BUDAKESZI TAGINTÉZMÉNY TAGINTÉZMÉNY IGAZGATÓI (MAGASABB VEZETŐ) BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA

Budaörs, 2021.05.15.

Készítette:


Badacsonyiné Juhász Zsuzsanna
gyermek-klinikai szakpszichológus

2040 Budaörs
Törökbálinti utca 4.
Tel.: 06-20/9663-284
email:juhaszszuzsa59@gmail.com

IX. VEZETŐI PROGRAM

Jövőkép

Célom egy olyan szakszolgálati tagintézményt működtetni, amely teljeskörűen biztosítja a járásban lakó vagy intézménybe járó gyermekek ellátását magas színvonalon. Az alapfeladatokat minél gazdagabb eszköztárral, korszerű vizsgálóeszközökkel és minél változatosabb egyéni és csoportos fejlesztési, terápiás, segítő módszerekkel nyújtani a családoknak. Rövid távon célom a 2020-as vezetői tanfelügyelet során az önfejlesztési tervben megfogalmazott határidős feladatok megvalósítása. Hosszú távon a magas színvonalú ellátást minden szakfeladaton, a stabilitást, a kiszámíthatóságot, a teljesítményértékelési rend működtetését, a jó munkahelyi légkört tartom fontosnak.

Vezetési elveim:

Az elmúlt 5 év megkövetelte, hogy a tervezési, szervezési folyamatoknál rugalmasan alkalmazkodjunk a külső és belső változásokhoz. De nagyon fontosnak tartom az alkalmazkodás mellett az egységes elvek meghatározását is a szakmai munka irányításában. Az optimális munkavégzéshez egyszerre kell érvényesülni az egységességnek és az autonómiának. Egységes elveket, szabályokat kell lefektetni a munkavégzés folyamataiban, és a feladatellátás különböző helyszínein, mert ellenőrizni és teljesítményt értékelni is csak akkor lehet, ha egységesek az elvárások.

Ebbe az irányba mutat a Sajátos nevelési igényű gyerekek integrációja (Szakszolgálatok fejlesztése) (TÁMOP-3.4.2.B-12) program keretében elindított szakmai protokoll kidolgozás folyamata is. És ugyancsak ezt a folyamatot támogatja a szakszolgálatok működését szabályozó 15/2013 EMMI rendelet, valamint az elmúlt 5 évben a Főigazgatóság által meghatározott eljárásrendek, szabályzatok.

Az egységesség mellett ugyanakkor meg kell hagyni az autonómiát a munkatársak által végzett tevékenységben. A fejlesztő (logopédia, gyógytestnevelés, korai gondozás, konduktív ellátás és nevelési tanácsadás) és terápiás tevékenység nem működik, ha túlszabályozzuk. Minden szakalkalmazott maga dönthesse el kompetens módon, hogy milyen terápiát, fejlesztő foglalkozást tart optimálisnak egy adott esetben, mi történik egy-egy adott „órán”, és az eredmények alapján mikor zárható le egy terápia, egy fejlesztés.

Az új szakszolgálati rendszer még jobban erősíti a komplexitást, a multidiszciplináris ellátás elvét. Ami korábban elkezdődött a nevelési tanácsadóknál, az együttműködés a különböző szakterületen dolgozó munkatársak között most még nagyobb hangsúlyt kap a szakszolgálatoknál. Ez igényként is egyre inkább megfogalmazásra kerül a munkatársak által. Ehhez persze új együttműködési formák kidolgozása is szükséges.

Az elkövetkező 5 év legfontosabb célja továbbra is a tagintézmény napi szintű, zökkenő és reklamációmentes működtetése és irányítása. Ehhez szükségesek az alábbiak:

- Szakmai munka színvonalának szem előtt tartása
- Helyi sajátosságok megtartása, egységes protokoll alkalmazása
- Aktív együttműködés a szakmai munkában
- Preventív szemlélet erősítése
- Sikeres kommunikáció megvalósítása
- Személyi feltételek javítása, kapcsolatok erősítése
- Tárgyi feltételek megteremtése
- Megfelelő munkakörülmények és ehhez szükséges feltételek megteremtése minden feladatellátási helyen
- Szükséges eszközök beszerzése
- Szervezetfejlesztés

- Teljesítményértékelés
- Jó gyakorlatokat átadni, átvenni, építeni a kapcsolatot a többi tagintézménnyel
- Pályázatokban való részvétel

A tagintézményre vonatkozó fejlesztési terveim:

- I. Szakmai munka színvonalának emelése
- II. Mérési eredményekkel kimutatható működési hatékonyság emelése
- A kliensek állapot/teljesítményváltozásának mérésén alapuló kidolgozása
- III. Belső ellenőrzési rendszer továbbfejlesztése.
- IV. Partnerintézményekkel való együttműködés erősítése.
- Információáramlás erősítése a munkatársakkal, a partnerekkel
- V. Szervezetfejlesztés. Intézményi klíma javítása Vezetői munkával kapcsolatos munkatársi visszajelzések rendszeressé tétele
- VI Intézmény pozitív arculatának erősítése, a tagintézményi honlap aktualizálása, frissítése, tartalmi bővítése.

Fejlesztéshez szükséges változások

I. Szakmai munka

- Az ellátás színvonalának javítása további státuszokkal, létszámbővítés, új munkaszervezéssel. 4 területen látok problémát:
 1. Gyógytestnevelés. Jelenleg 4,5 státusszal rendelkezünk ehhez a feladathoz, de a 20 intézmény ellátására, amely 10 településen található, ez nagyon kevés. Probléma van az intézményi szűrésekkel, az intézményi helyszínekkel (komoly teremgondokkal küzdenek az intézmények), és a csoportok összeállításával. Céлом, hogy a jelenlegi státuszainkkal a valóban rászoruló és az ellátást valóban igénybe is vevő gyerekek jussanak ellátáshoz.
 2. Gyógypedagógus. A szakértői vizsgálatoknál a pedagógiai vizsgálatok megszervezése jelenti a legnagyobb nehézséget. A vizsgálati határidőket a gyógypedagógusok túlterheltsége miatt nem tudjuk tartani, ennek megoldása elkerülhetetlen.
 3. Logopédus. Ezen a területen emelkedik leginkább az ellátásra szoruló gyerekek száma. A tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő tanulók (BTMN) aránya egyre magasabb az általános iskolákban, az iskolai fejlesztő szakemberek száma nem tart ezzel lépést.
 4. Adminisztráció. A fejlesztéshez, a szakmai munkához hozzátartozik a segítő munkatársak létszámának a bővítése is. 2013 előtt 20-25 munkatárs szakmai munkáját segítette 1 adminisztrátor, emellett az elszámolásokhoz, költségterítéshez kapcsolódó feladatokat az Önkormányzat végezte. 2013 után a munkatársak létszáma duplájára nőtt és a feladatok is jelentősen bővültek. A megnövekedett adminisztrációs teher, szakvéleményezés, a felvételre jelentkezők intézése, a váróban lévők fogadása és irányítása, a telefonos ügyintézés mára rendkívüli túlterheltséget eredményezett az adminisztrátori munkában. Ezért rendkívül fontos lenne az adminisztrátor létszámának egy fél vagy lehetőség szerint egy teljes státusszal történő bővítése, hogy a szolgáltatás megfelelő szinten történhessen.
- A teamek szakmai tartalmának a megerősítése
 1. Kéthetente esetmegbeszélések kics csoportban
 2. Havonta közös szakmai team a logopédusokkal-(mesterprogram, szakkönyv és szakmai eszköz ismertetés, szűrési eljárások, módszerek megosztása)

3. Külső szakemberek meghívása
- Mozgásterápiás ellátások további bővítése
Az elmúlt tanévekben egyre komolyabb igény mutatkozott a mozgásfejlesztésre tagintézményünkben. Elsősorban alapozó terápiákat, szenzoros integrációs terápiás foglalkozásokat vállaltunk. Az ellátást bővíteni szeretnénk. Mivel a mozgásfejlesztésre használt terem nem optimális, ezért amennyiben megoldható, megszervezhető külső helyszínt is igénybe veszünk.
- A csoport és családterápiás ellátások megerősítése
A nevelési tanácsadós ellátások terén korábban is fontosnak tartottuk a csoportos ellátási formákat, ezért egyaránt indítottunk fejlesztő és terápiás csoportokat is. A következő tanévekben tovább erősítjük a csoportokat, terveink:
 1. iskola-előkészítő,
 2. alapozó torna,
 3. pszichodráma,
 4. meseterápia,
 5. művészetterápia,
 6. szorongás oldó,-szocializáció fejlesztő
 7. pályaorientáció
 8. tanulás technika
 9. tehetség gondozás, kreativitás fejlesztés
 10. beszédindító
 11. tükörtábla terápia
 12. családterápia

II. Működési hatékonyság, teljesítményértékelés

Az intézményi önértékelés egyik fontos eleme a teljesítményértékelés. Felszínesen ez többnyire statisztikai adatokat és azoknak az elemzését jelenti. Terveim szerint ennél tovább mennénk. Az elkövetkező 5 évben szeretném kidolgozni, hogy minden szakfeladaton készüljön el egy olyan kérdőíves rendszer, amely alkalmas arra, hogy az ellátás minősége, a munkatárs teljesítménye reálisabban legyen megállapítható.

III. Belső ellenőrzési rendszer továbbfejlesztése

Az ellenőrzések tervezetten, a munkatervben rögzített módon történnek a tagintézményben. Vannak adminisztratív elemei (jelenléti ív, INYR, adminisztráció, statisztikai elemek) és a szakmai tevékenységhez kapcsolódó óralátogatások, esetmegbeszélések. Az ellenőrzés jegyzőkönyvezésének a kialakítása továbbfejlesztendő terület.

IV. Együttműködés, kapcsolattartás, kapcsolaterősítés a partnerekkel

A szakszolgálati ellátás állandó problémájaként fogalmazható meg az intézmény munkájának átláthatóvá tétele, a kapcsolattartás a partner intézményekkel, a partneri igények kielégítése. Célunk, hogy valamennyi intézménnyel szimmetrikus kapcsolatot tartsunk fenn, amely a kölcsönösséget jelenti. A pedagógusok nagyon igénylik, hogy egy gyermek kapcsán felvegyük velük a kapcsolatot, de ők nagyon ritkán jelentkeznek.

- A pedagógusokkal történő konzultáció, az óralátogatások, a hospitálások szabályozása, egységesebbé tétele.
A terápiás és fejlesztő foglalkozásokra járó gyermekeknél eddig is nagyon fontosnak tartottam a pedagógusokkal történő kapcsolat felvételt. Nem tudjuk, és nem lehet a munkánkat elszigetelten végezni. A munkatársak egy része külön szabályozás nélkül is a feladat-ellátás természetes elemének tartja és végzi az óralátogatást, a pedagógusokkal történő kapcsolatfelvételt, míg más részük nehezebben kezeli ezt a

helyzetet. Az ő munkájukat segítené az egységesebb szabályozás, kidolgozott szempontrendszer az óralátogatásokhoz. Az óralátogatások továbbra is csak a szülők és gyermekek jóváhagyásával történnek.

- Óvoda-iskola átmenet segítése. A Budaörsön hagyományossá vált első osztályoknál történő látogatás kiterjesztése az egész tankerületben.
Budaörsön jól bevált hagyománya van első osztályosok meglátogatásának minden tanévben, októberben-novemberben. A látogatásokat egy megbeszélés követi, ahol jelen vannak az óvónők, fejlesztő pedagógusok és a szakszolgálat munkatársa is. Ezek a látogatások és megbeszélések jó lehetőséget adnak a beiskolázási szakértői vizsgálatok tapasztalatainak az átadására is.
- Kapcsolattartás, együttműködés a Gyermekjóléti Szolgálatokkal
A Gyermekjóléti Szolgálatok éves jelzőrendszeri megbeszélésein, az esetkonferenciákon eddig is részt vettünk, beszámolót készítettünk számukra. A Gyermekjóléti Szolgálatok egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a kapcsolattartásra, a szakmai megbeszélésekre, amelyeken igyekszünk rendszeresen részt venni a különböző településeken.
- Pedagógus továbbképzés
A tagintézmény hagyományai közé tartoznak a pedagógusok számára hirdetett továbbképzések. A mesterpedagógusok mesterprogramjai további lehetőséget jelentenek, hogy az intézményekkel, mint partnerekkel még szorosabb együttműködést alakítsunk ki. Az intézményi innovációkat meg kell osztani a tankerület oktatási intézményeivel.

V. Szervezetfejlesztés. Intézményi klíma javítása

- Motiváció: A szakmai munka irányításához szorosan kapcsolódik a motiváció, az ellenőrzés és a teljesítményértékelés végzése. Motiváló lehet önmagában az a munkafeladat, ami kellően változatos, amelyik meglehetősen nehéz, de azért nem lehetetlen, és a cél megvalósítása sikerélményt jelent. A szakszolgálatnál végzett munka mindenképp változatos, de a sikerélmény gyakran csak lassú folyamat eredménye, nem látványos, és az apró változásokat is sikerként kell értékelni, amit nem könnyű észrevenni. Motiváló erő lehet még a 2013. szeptember 01-től bevezetésre került pedagógus életpálya modell bére, és érvényesülnek a pedagógus munkakör időbeosztásában rejlő előnyök is.
Alapvetően jó dolog ilyen típusú intézményben dolgozni, ha átmenetileg problémák lépnek fel, akkor is. A tavaszi kérdőív eredménye is ezt mutatta.
Ösztönzésre minden munkahelyen szükség van. Az tud eredményes munkát végezni, akinek az alapvető munkahelyi biztonságérzete nem sérül, és munkáját reálisan értéklik.
Bár a minőségirányítás rendszerének (IMIP) működtetése már nem kötelező, az intézmények minősítése a jövőben is megmarad. A minősítés során fontos szerep jut az ellenőrzésnek, a partnerközpontúságnak, de a dolgozó egyéni elégedettségi szintje is fontos tényező marad továbbra is.
Az ösztönzéssel a vezető megmutatja, hogy mi a fontos (mit „díjaz” a szervezet nevében a vezető), és honorálja azt a plusz erőfeszítést, amit a munkakör nem tartalmaz. Az ösztönzés nemcsak a vezető számára fontos, hanem a munkatársak számára is és nem csak az esetleges jutalom differenciálásában valósulhat meg.
- A visszajelzés, értékelés, elismerés szervezeti kereteinek a kialakítása
4 évvel ezelőtt elkezdtük az év dolgozója cím adományozását. 2 munkatárs kapja meg minden évben egy kis ajándékkal, oklevéllel, személyre szóló indoklással. A díj inkább jelképes, de akik megkapják azoknak sokat jelent.

Ehhez a célhoz a munkatársak aktív közreműködésére is szükség van, mert az ösztönzés csak akkor működik, ha az elvárások világosan megfogalmazottak és a szabályok pontosak. A visszajelzésnél elsősorban a pozitív példák hangsúlyozását szeretném előnyben részesíteni. Elvem, hogy egy esetleges negatív bírálat kizárólag négyszemközt hangozhat el. Szeretném bevonnai a munkatársakat a döntéshozatalba és kidolgozni egy olyan értékelési rendszert, amely átlátható és méltányolható mindenki számára.

- Intézményi klíma, közérzet optimalizálása
2013 előtt 25-en dolgoztunk együtt. 2013 után megduplázódott a létszám, és bővült a feladat ellátási kör, így különböző végzettségű szakemberek dolgoznak együtt. Az intézményi klímának talán még inkább jelentősége van egy formálódó közösségben. (A létszámbővítés reményeim szerint még nem zárult le, és a hiányzó státuszokat megkapjuk az elkövetkező időkben.) Az új munkatársak gyorsabban és könnyebben tudnak beilleszkedni, egy kellemes, elfogadó közegbe. Egyre komolyabb igény mutatkozik az együttműködés erősítésére.
- Jó munkahelyi légkör erősítése
A jó munkahelyi légkör lehetővé teszi az eredményesség, munkaöröm, összetartozás, elismertség, biztonság stb. átélését, szükség esetén inspirál, és támogatást nyújt, ezzel csökkentheti is a munka által okozott igénybevétel hatását.
Cél az új közösség erősítése, a hagyományok formálása, az új munkatársak beilleszkedésének segítése. Szeretném, hogy a nevelési tanácsadós múltban kialakított közös, munkahelyen kívüli programok (évnnyitó együttlét, közös főzés, bográcsozás, a karácsonyi ünnep, az évzáró kerti buli, a színházlátogatások, a kirándulások) továbbra is megmaradjanak, de szélesebb körben, legyen lehetőség egymás megismerésére kötetlen körben. A „csapatépítés” elengedhetetlen.
- Vezetői munkával kapcsolatos munkatársi visszajelzések rendszeressé tétele Minden tanév végén megtörténik a tanév értékelése az intézményi önértékelés elvárásainak megfelelően. Ezek a kérdőívek az intézmény egészéről szólnak, a vezetésről kevés az információ. A 2021 áprilisi kérdőíves felmérést szeretném minden évben

VI. Intézmény pozitív arculata, Kommunikáció a partnerekkel, PR tevékenység

Fontos a kapcsolattartás kiegyensúlyozottabbá tétele, a kommunikáció javítása. Ennek elemei:

- Ismeretterjesztő, tájékoztató anyagok készítése az oktatási intézmények és a szülők számára is a szakszolgálat működéséről, elérhetőségéről, tevékenységéről.
- Tantestületi értekezleteken, szülői értekezleteken való részvétel.
- Gyakoribb jelenlét az oktatási intézményekben, óralátogatás, hospitálás, esetmegbeszélés formájában.
- Gyakoribb esetmegbeszélő csoportok tartása a pedagógusok számára.
- Szorosabb együttműködés az oktatási intézményekben dolgozó pszichológusokkal az oktatási intézmények fejlesztő szakemberivel.
- Beszámolók készítése az oktatási intézmények számára a tanév végén.
- Szakmai módszertani nap pedagógusoknak- A reklám tevékenységen túl segíti a munkánkat, ha a pedagógusok is pontosabban láthatják, miben kérhetnek és kaphatnak nálunk segítséget a hozzánk fordulók. Egyben lehetőséget jelent, hogy az intézményi innovációkat is bemutassuk.
- Szakmai nap –belső képzés
- Honlap megújítás tartalmi elemekkel

Összegzés

Reményeim szerint vezetői programom, és fejlesztési céljaim hűen tükrözik elképzeléseimet a PMPSZ Budakeszi tagintézmény működéséről a következő tanévekben. Az elmúlt 5 évben minden szakfeladaton stabil működést alakítottunk ki. A főigazgatóság eljárásrendjei, a hatályos szabályzatok támogatják a rendeletnek megfelelő működést. Az elkövetkező 5 tanévben a minőségre helyezük a hangsúlyt. Szeretnénk a várólistákat minimalizálni, hatékony, eredményes ellátást biztosítani minden szakfeladaton és ami a legfontosabb, hogy a Budakeszi Tagintézménybe szívesen jöjjenek a kliensek, mert segítséget kapnak, legyenek elégedettek a szülők és a pedagógusok is érezzék és értsék segítő szándékunkat.

Az új minőségi szakszolgálati Intézményhez jó kapcsolatra van szükség a Főigazgatósággal, a Tankerületi Központtal, a partnerekkel az igénybevevő családokkal, amelyre teljes mértékben törekszem és a kérdőíves felmérés alapján munkatársaim támogatják elképzeléseimet, vezetői tevékenységemet.

Budaörs 2021. 05. 15.



Badacsonyi Juhász Zsuzsanna
klinikai szakpszichológus