

## Vezetői Program

*A legtöbb, amit gyerekeinknek adhatunk: gyökerek és szárnyak.*

Johann Wolfgang von Goethe

A program kialakítása során figyelembe vettem az intézmény cél-és feladatrendszerét, szabályozó alapdokumentumait (SzMSz, Pedagógiai Program), az ellátott tanulók sérülés specifikusságát, személyes céljaimat valamint a hatályos jogi szabályozó környezetet.

Hatékony vezető hiteles vezetőként vagyok. Fontos, hogy hiteles legyek a hivatásomban, jó példával járjak elől, képes legyek önreflexióra, képes legyek változtatni. Azt tegyem, amit mondok, és azt mondjam, amit teszek. Vállaljak felelősséget önmagamért, kollégáimért. Fontos, hogy a kommunikációm, magatartásom hiteles, etikus és erkölcsös legyen.

Jó intézményhez, eredményes működéshez jó csapat kell. Tudom, hogy ez az intézmény ilyen csapattal rendelkezik, ugyanakkor bízom benne, hogy lelkesedéssel, elhivatottsággal még inkább **együttműködésre** tudom ösztönözni a kollégákat. Hogy ez megvalósuljon, igyekszem teret adni az **innovációnak, kezdeményezéseknek**, szakmai ötleteknek. Töreksem az **egyéni preferenciákat** figyelembe vevő motiválásra, hiszen a magas szintű szakmai munka, minőségi oktatás felé vezető út a magas elvárásból táplálkozik, ugyanakkor ez az elvárás nem lehet irreális vagy nyomasztó. Sikerélmény nélkül nem végezhető minőségi munka.

Az elmúlt hetekben általam elkészített intézményi SWOT elemzés szeretném bemutatni, hiszen a tervezési folyamatokban nagy segítséget nyújthat:

**SWOT elemzés az intézmény egészére vonatkozóan:**

<p><b>Erősségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreatív, innovatív kollégák</li> <li>• Intézményi hagyományok, műsorok magas színvonala</li> <li>• igény a magas színvonalú szakmai munkára</li> <li>• többféle szakirányú gyógypedagógus kollégák , szakmai sokszínűség</li> <li>• gyermekközpontúság</li> <li>• többeknél szakmai megújulás iránti igény</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bár van tornaterem, hideg időben nem használható</li> <li>• kollégák klikkesedése, rossz hangulat a kialakult bizonytalan helyzet miatt</li> <li>• információk áramlása a székhelyintézményen belül is nehézkes, a telephelyek között kifejezetten nehéz</li> <li>• laza munkafegyelem, határidők betartása, hivatalos e-mailek olvasásának elmulasztása</li> <li>• munkahelyi pletykák, intézményi hírek megosztása</li> <li>• kompetenciahatárok be nem tartása</li> </ul>
<p><b>Veszélyek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a halmozottan problémás tanulók számának növekedése</li> <li>• pszichés zavarokkal, problémákkal küzdő tanulók számának növekedése</li> <li>• szülők időnként támadó, számonkérő magatartása</li> <li>• egyéni munkarendben oktatható tanulók számának növekedése</li> <li>• munkatársak kiégése</li> <li>• kollégák többsége nő, sokan abban a korban, amikor az idős szülők már ápolásra, saját gyermekek még támogatásra szorulnak</li> <li>• előregedő korfa, 5 éven belül 6 kolléga megy nyugdíjba, a logopédia tagozat felső évfolyamában tanít közülük 5 fő.</li> </ul>	<p><b>Lehetőségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• közös testületi programok</li> <li>• értekezletek hatékonyságának növelése</li> <li>• információáramlás javítása</li> <li>• gyógypedagógiai tanulmányok támogatása</li> <li>• innovatív kezdeményezések támogatása</li> <li>• jógyakorlatok meghonosítása</li> <li>• szülőcsoport létrehozása</li> <li>• szervezetfejlesztés</li> <li>• új intézményegységek létrehozása (Dunakeszi, FNO/SHF), szakiskola</li> <li>• telephelyek az Aszódi járás ellátása érdekében</li> <li>• szakiskola (óvodától szakma szerzésig oktatás)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• logopédiai tagozaton nem gyógypedagógus, hanem tanító kollégák tanítanak</li> </ul>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

A veszélyek és gyengeségek igénylik a **fejlesztési terveket**, melyek végrehajtásával javítani tudunk a kiindulási állapoton, az erősségek és a lehetőségek azonban megmutatják a lehetséges fejlődés útirányát. Ugyanakkor a tervek mellett fontos a **meglévő folyamatok felülbírálnak**, szükség szerint új folyamatok kialakítása, bevezetése. Végeredményként a jogkörök, felelősségi körök újra gondolása is feladatunk.

A **hatékony információáramlás** az intézmény egészének érdeke, a hatékony, színvonalas, pontos munkavégzés záloga. Ennek érdekében az értekezletek, megbeszélések hatékonyabbá tétele szükséges. Ennek elérése érdekében hét elején ajánlott egy kibővített vezetőségi értekezlet, melyen részt vesznek a munkaközösség vezetők, a titkársági ügyviteli dolgozók, valamint a gondnok is. A folyamatban lévő ügyekről, esetleges nehézségekről tájékoztatást adnak, majd a kapott javaslat, instrukció alapján járnak el.

Már bevezetésre került, hogy az elkövetkező programokat a munkaközösség vezetőkkel egyeztetve, feladatokra bontva (pl. beszerzés, szervezés, kidolgozás stb.), valamint az egyes feladatokhoz **felelősöket** és **határidőt** rendelve, egyfajta forгатókönyvet készítve átláthatóbbá és követhetőbbé válnak a különböző elvégzendő feladatok. Ha bármelyik területen elakadás történik, gyorsan és hatékonyan lehet segítséget nyújtani, vagy korrigálni a folyamatot.

Meglátásom szerint a titkársági dolgozók panasa a megnövekedett munkaterheket illetően valós, és jogos, hiszen mind a tanuló-, mind a pedagógus létszám többszörösére növekedett az éves során. A probléma megoldása érdekében megkezdtem a feladatkörök, munkaköri leírások átvizsgálást, első lépésként a **kompetenciahatárok betartásával** (szülői és Szakértői bizottság általi érdeklődés szabad férőhelyekről, vizsgálati eredményről való tájékoztatás, beérkező posta bontása, BTA álláshelyek nyilvántartása és egyéb, vezetői hatáskörbe tartozó feladatok visszavételével), a feladatok egyértelmű leosztásával (KRÉTÁ-ban végzendő feladatok megosztása) **eljárásrendek kialakításával** (pl. távollét jelzése írásban, titkárság és vezetőség becsatolásával) és betartatásával javulhat a helyzet.

Az adatok egyszerűbb elérhetőségét segítené az ún. **szerverként működő számítógép**, amire a különböző titkársági gépeken található dokumentumok feltöltésre kerülnének, lényegesen egyszerűbbé téve az adatokhoz való hozzáférést, ami a titkársági dolgozók távolléte esetén különösen segítené a vezetőség munkáját.

Az oktató-nevelői munka **monitorozása** különböző módszerekkel, a kapott eredmények feldolgozása, kiértékelése, majd kiindulási pontként való felhasználása a következő tervezési folyamatban a pedagógiai munka színvonalának további emelése érdekében.

**Óralátogatások, hospitálások** alkalmával lehetőség biztosítása, hogy érezzenek rá a kollégák, nem „bemutató órát” kell tartani, hanem órát, ahol bent ül egy-két vendég is. A tananyag átadásának íve úgyis tetten érhető a mindennapi pedagógiai munkában! Szeretném elérni, hogy ne szükséges rosszként, hanem lehetőségként tekintsenek az óralátogatásra, hospitálásokra.

Az információ áramlásának megkönnyítése céljából szeretném, ha egységes **levelezési program** használata jelenhetne meg az intézményben, hogy a magánlevelezésekbe ne sikkadjanak el a munkahelyi e-mailek.

A gyermekvédelmi szervezetek, valamint a Szakértői Bizottság gyakran kér pedagógiai jellemzést egy-egy gyermekről. Szeretném, ha újra elfogadottá válna, hogy a vezető tudtával küldhető ki jellemzés, vagy más irat amin az iskola pecsétje szerepel.

A vezetőváltás láthatóan és érezhetően megviselte a tantestületet, ez sajnos kihat minden területre. Hosszú folyamat lesz újra összekovácsolni a közösséget, de nem gondolom lehetetlen feladatnak. A kollégák tisztelete, elfogadása, megbecsülése, értékeinek elismerése **alapelvem**. Nagy szükség lesz olyan alkalmakra is, amikor kötetlenebb összejövetelekre van szüksége a kollektíva tagjainak. Emiatt a **rekreációs**, valamint **mentálhigiénés lehetőségek** igénybevételének biztosítása is igen szükséges és fontos, ahogy a **csapatépítő alkalmak** is, ahol a kollégák kicsit más minőségben tudnak ismerkedni. Sokféle temperamentummal rendelkező kollégával kell együttműködnünk, mindenkinek az az érdeke, hogy **kiegyensúlyozott, kollegiális** légkör vegye körül. Újra kell építeni közösen a közösséget új értékeket, **hagyományokat teremtve** a régi, erősségekként feltüntetett értékek mellett!

A nehéz élethelyzetben, netán **burn out** szindróma tüneteit mutató kollégák megsegítése is nagyon fontos vezetői feladat. Ahhoz, hogy a kollégák belső motivációja ki ne hunyjon, hanem megerősítést kaphasson, kiemelten fontosnak érzem az **élethosszig tartó tanulás lehetőségének biztosítását** mindenki számára. Ennek érdekében a képzési programok

lehetőségeinek felkutatása, részvételi lehetőség biztosítása rendkívül fontos, mind a pedagógusok, mind a gyógypedagógusok, mind a pedagógiai asszisztensek, óvodapedagógusok és dajkák számára, valamint a titkársági dolgozók számára is. Számos ingyenes képzés is elérhető, sok képző intézmény akár megfelelő létszámú érdeklődő esetén kitelepülést is vállal, ezeket is érdemes figyelemmel kísérni. Fontosnak tartom a **pályázati lehetőségek felkutatását** mind intézményi megsegítés, mind akár továbbképzés céljából.pl.: **Erasmus+** rövid kurzusai.

Szintén fontos teendő a hasonló feladatellátást végző intézményekkel való **kapcsolattartást**, intézménylátogatás, szakmai napok, külső hospitálások formájában, ezekből is tudnak a kollektíva tagjai töltekezni, kapcsolatokat kiépíteni, töltekezni.

### **Humán erőforrással kapcsolatos tervek**

Mint az analízisből kiderült, a kollégák egy jelentős része nem gyógypedagógus. Az elkövetkező évek kiemelt feladatának tekintem, hogy a kollégák minél nagyobb számban gyógypedagógusi végzettséget szerezzenek. (A fenntartó óriási motivációs erő lehet ezen a téren, tanulmányi szerződésekre lehetőséget adva)

A távozó, vagy nyugdíjba menő kollégák, illetve az új munkatársak kiválasztásánál is szempont kell, hogy legyen a **gyógypedagógiai végzettség**.

A szervezetfejlesztéssel összefüggő terveim között részletezem a FNO/SHF ellátásra irányuló elképzeléseimet, ezekkel is összecseng a szakos gyógypedagógusok kinevelése vagy bevonása. Jellemzően értelmileg akadályozott szakos és/vagy szomatopedagógus vagy konduktor a célcsoport.

Tudatos humán erőforrás gazdálkodást jelent ugyan, de arra is törekedni kell, hogy az ellátandó sérüléstípusnak megfelelő végzettséggel rendelkezzenek a kollégák.

Addig is, fontosnak tartom a gyógypedagógusokra épülő érzékenyítést a tantestületen belül, a diákok teljes befogadásának és elfogadásának.

Fontosnak tartom, a **tantestületen belüli tudásmegosztás** lehetőségét is biztosítani, valamint a nyitást a többségi iskola felé, hogy az integráltan nevelhető SNI tanulókat oktató pedagógusok szakmai segítséget kaphassanak, akár hospitálások, tankönyvbörzék, bemutató órák által. Az intézmény Utazó Hálózata példát mutat ebben, ugyanakkor véleményem szerint ebben a feladatban a szegregált iskolai osztályban tanító gyógypedagógus/pedagógus is sok hasznos tudást átadni a többségi iskolákban dolgozó kollégáknak.

Kifejezett célom változatlanul, hogy a pedagógusok munkaközösségeken belüli, valamint az azokon kívüli kapcsolatok erősödését együttműködést kívánó feladatokkal igyekszem ösztönözni. Konstruktív együttműködésre törekszem a **technikai dolgozókkal**, és kifejezetten támogatom a **gyógypedagógiai asszisztensek, dajkák**, valamint a **pedagógusok együttműködését**.

### **Szervezetfejlesztéssel kapcsolatos tervek**

A székhelyen található logopédiai tagozat különlegessége, hogy az első osztályon kívül előkészítő osztály is várja a gyerekeket. Jelenleg nem elnyújtott első osztályként funkcionál, ugyanakkor szeretném, ha ez kitűzött célként megvalósulna. Iskolába lépéskor az előkészítő osztályban kezdenék meg a tanulmányaikat a gyerekek, hosszú beszoktatási folyamat, alapozó időszak (finommotorika, beszédértés, beszédészlelés, figyelemkoncentráció, laterális, egyéni megsegítés stb. fejlesztése mellett) után az első osztályos követelményszint két év alatti teljesítését tűzve ki célul. Ez természetesen szoros együttműködést igényel a kollégáktól, méréssel, nyomon követéssel monitorozva az eredményességet. A bevezető év lehetőséget adna a tanulásban akadályozott diagnózissal rendelkező iskolába lépő tanulóinknak is, hogy sikereesebbek legyenek az iskolai tanulmányaik során.

Amennyiben integráló iskolából érkezne tanuló tanév közben, akkor a pedagógusok, gyógypedagógusok véleményeznék, hogy a gyermek előkészítő vagy első osztályban folytassa tanulmányait. **A gyermek érdeke** az elsődleges szempont!

Az intézmény bemutatásánál jól látszik, hogy az intézmény több telephellyel rendelkezik. Hiszek abban, hogy viszonylag nagy autonómiával rendelkező **tagintézményekből és intézményegységekből** álló szervezetben érhető el magas színvonalú szakmai munka.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a kölcsönös kommunikáció, pontos és hatékony információ áramlás nélkülözhető lenne, pont ellenkezőleg, ki kell alakítani az önállóan és az együtt egyensúlyát, a szervezeti egységek közötti kommunikáció kultúrát kíván.

A jó stratégiai terveket alá kell, hogy támassza a **szervezeti kultúra** az intézményben, különben nem tudjuk kiaknázni a kezünkben lévő lehetőségeinket.

Jelenleg az óvodai ellátást végző csoportok alkotnak „szigetet” az intézményben az Utazó Hálózaton kívül. Mint ismertettem, a négy óvodai csoportból kettő a székhelyen, kettő pedig a Dunakeszi Telephelyen található, ahol bővült az iskolai ellátás is egy új osztály indításával,

valamint betagozódott az intézménybe a Veni, Vidi, Vici Alapítvány által működtetett értelmileg akadályozott diagnózissal élő tanulók osztálya. Úgy vélem, életszerű lépés lenne **létrehozni a Veresegyházi EGYMI Általános Iskola és Óvoda Dunakeszi Tangintézményét**, mely magában foglalja ezeket az egységeket. Az Alapítvány jövőbeni terveit nem ismerem, sajnos még az átadás részleteit sem ismertem meg. Az általuk foglalkoztatott kollégák beosztását délelőtti helyettesítés/felügyelet céljából **aggályosnak tartom** -bár a munkavégzés helyszíne ugyanaz-hiszen nem állnak munkaviszonyban a Veresegyházi EGYMI-vel, így KRÉTA hozzáférése sincs a kollégáknak. A túlórák és helyettesítések során felgyülemelő **bértömeg**, ugyanezen okból tisztázatlan. Kértem emiatt, hogy ezzel a megoldással ne éljen a Telephely, a munkaerő átirányításával oldjuk meg távollét esetén a helyettesítéseket.

A telephelyek más, egymástól távoli településen találhatóak, a **profiltisztítás nem** járható út. Nem terhelhető a sérült gyermeket nevelő család azzal is, hogy utazzassák a gyermeket, mert a Tagintézmény pl. csak értelmileg akadályozott és/vagy autista tanulókat lát el, az Székhelyintézmény pedig pl. csak tanulásban akadályozott és beszéd fogyatékos tanulókat fogad. Tehát profiltisztítás helyett a **feladatbővítés** minden intézményi részen kívánatos lenne.

Távolabbi, de nem kevésbé fontos cél, hogy **az FNO ellátás külön intézményegységgé** váljon. Az FNO/SHF ellátás egy nagyon speciális része a gyógypedagógiának, melyet jelenleg az Utazó Hálózat munkatársai látnak el. Ugyanakkor az Utazó Hálózat az integrációban együtt nevelhető SNI tanulók ellátására jött létre. Jelenleg van az állományunkban gyógypedagógus, akinek van fejlesztő órája a többségi, integráló iskolában is, és az FNO ellátásban is. Minden érmenek két oldala van, a változatos munkavégzés pozitív is lehet, ám teher is a kollégáknak ilyen eltérő színhelyeken naprakésznek, felkészültnek lenni.

Szorgalmaznám, hogy az FNO intézményegységben **állandó kollégák** dolgozhassanak. Kiegészítés, a család életébe túlzott „bevonódás” veszélye, esetleges tragikus esemény miatt a szupervíziós alkalmak, pszichológiai megsegítés, hasonló intézményekkel való szoros kapcsolattartás, szakmai programok az itt dolgozó kollégák esetében kiemelt fontosságúak. Hosszútávú tervként pedig iskolai **FNO osztályok indítása**. A Mozgásjavító SHF iskolája jó példa arra, hogy a magas támogatási szükségletű és magas egészségügyi kockázatú tanulók is részt vesznek az iskola életében. A gyermekek így magasabb óraszámban részesülnek fejlesztésben, hiszen **heti 20 órát** bent tartózkodnak az iskolában, ahol folyamatos, tervszerű fejlesztésben részesülnek.

Az FNO/SHF osztályok mellett értelmileg akadályozott szakos vagy szomatopedagógus

(esetleg konduktor) gyógypedagógus, gyógypedagógiai asszisztens, valamint optimális esetben ápoló a humánerőforrás igény.

Az intézmény bemutatása során említettem, hogy a szociális ellátás keretében élő tanulóinkhoz is kijárnak a gyógypedagógusok, az ellátó intézmény viszont rendelkezik terápiás munkatársakkal, konduktorral. Ez nehezen átlátható „szürke zónákat” okozhat, a kompetenciahatárok összemosódása miatt.

Kiemelkedő eredmény lenne egy (netán idővel több) bejárós **iskolai osztály** létrehozása a súlyosan-halmazottan sérült tanulóinknak.

Véleményem szerint az **Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmények erőssége** abban rejlik, hogy **óvodától a szakiskolai** vagy **készségfejlesztő szakiskolai** kimenetig gondoskodik tanulóiról. A legfontosabb cél minden esetben: a számukra elérhető lehető legmagasabb fokra eljuttatni a tanulókat az **önállóság** terén. Van, akinek ez az önálló evés, van akinek a résszakképesítés megszerzése a cél.

Az elmúlt években minden munkahelyemen szorgalmaztam, hogy **utánkövetéssel monitorozzuk** továbbtanuló fiataljainkat. Sajnos a középiskolák részéről ritkán érkezett visszajelzés, inkább maguk a tanulók és a családok voltak a segítségünkre. A kirajzolódó kép sajnos azt mutatta, hogy a gyógypedagógiai tagozatról szakiskolába beiskolázott tanulóink közül elenyészően kevesen tudták elvégezni az első évfolyamot, gyakran csak az ágazati vizsgáig jutottak el. Speciális szakiskola, mely lehetőséget ad rész szakképesítést szerezni, elérhető közelségben Budapesten (Salkaházi Sára Katolikus Iskola) Gödöllőn (Montágh Imre Általános Iskola) és Vácott (Cházár András EGYMI) van. Ezekben az iskolákban tanulható szakmák:

- asztalosipari szerelő
- lakástextil készítő
- szakácssegéd
- kerti munkás
- családellátó segítő
- parkgondozó
- szakács
- bolti előkészítő



Ha rápillantunk újra a térképre, láthatjuk, hogy Gödöllőn egy szakma elsajátítására van lehetőség (parkgondozó) a felvételi kapacitás pedig erősen függ a saját ballagó tanulók létszámától, Gödöllőtől Hatvanig pedig nem található olyan intézmény, ahol F.70 BNO kóddal résszakképesítést szerezhetnének a tanulók. Vácon öt szakma elsajátítására nyílik lehetőség, intézményünk bővíthetné először kistérségi szinten a kínálatot. Egy **szakiskolai intézményegység** létrehozása segítség lenne a tanulóinknak is, hiszen nagyobb esélyük lenne végzettséget szerezniük, valamint Aszód Verseg vagy Kerepes felé is terjeszkedhetne siker esetén. Kerepesen az integrációban nagy számban tanulnak F.70 (tanulásban akadályozott) fiatalok, nekik is remek alternatíva lehetne.

A következő **résszakképesítések** megszerzésére irányuló szakképzések képzelhetők el belátható időn belül, mert nem igényelnek a fenntartó részéről erőn felüli befektetést pl.: tankonyhát, üvegházat stb.

- adatbázis kezelő
- kerékpár szerelő<sup>17</sup>

Az intézmény -a kerékpáros órák miatt- elég kiterjedt kerékpár parkkal rendelkezik, melyek kiindulási alapként szolgálhatnak a speciális szakiskolai képzéshez. Humánerőforrás igény a képzésekhez: A szakmai elméleti és gyakorlati képzésben a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény és a szakképzésről szóló 2011. évi CLXXXVII. törvény előírásainak megfelelő végzettséggel rendelkező pedagógus és egyéb szakember vehet részt.

Az intézményi működés eredményességét nagymértékben növelheti a megfelelően kialakított, jól kiépített **kapcsolatrendszer**.

Ezért kiemelt feladatnak tekintem:

- a fenntartóval, való kapcsolattartást (igények, elégedettségek felmérése, egyes iskolai programon való részvétel kezdeményezése),
- a szülőkkel való folyamatos és harmonikus kapcsolatot (a velük való szoros kapcsolattartás fontos záloga a sikeres nevelő-oktató, fejlesztő-nevelő munka eredményességének),
- az állami és civil segítő szervezetekkel való kapcsolatokat
- a szakértői bizottságokkal történő szoros együttműködést,

---

<sup>17</sup> NSZFH honalpjá [https://www.nive.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=427](https://www.nive.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=427) letöltés 2024.10.02.

- a gyógypedagógus képzésben részt vevő felsőoktatási intézményekkel kialakított kapcsolat ápolását
- a gyógypedagógiai intézményekkel és a többségi társintézményekkel történő együttműködést.
- Fontosnak tartom a meglévő jó partneri viszony fenntartását a sikeres működés érdekében, illetve további partnerek felkutatását és bevonását az iskolai kapcsolatrendszerébe.
- az intézmény panaszkezelési gyakorlatának továbbfejlesztését

Szeretnék hangsúlyt fektetni a **pozitív intézményi arculat kialakítására**, hogy egyszerűen bemutassuk, elismertté és vonzóvá tegyük az intézményt. A honlapon, illetve a közösségi médiában lennének képesek a sikereinket, szakmai eredményeinket, mindennapi tevékenységünket megosztani a szülőkkel, a fenntartóval, az érdeklődőkkel, a partnereinkkel természetesen az adatvédelmi szabályozók betartásával, a személyiségi jogok figyelembevételével!

A XXI. században a pozitív intézményi arculat kialakítása, fenntartása és a naprakész tájékoztatás **stratégiai fontosságú**.

Kiemelt célként fogalmazom meg PR területén:

- az intézmény iránti figyelem felkeltése
- az intézmény vonzó imázsának kialakítása, fenntartása
- az intézmény programjairól, eredményeiről naprakész tájékoztatás
- viszonzott kommunikációs lehetőség
- pontatlan információk korrigálása
- támogató légkör kialakítása