

PÁLYÁZAT

**a Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat
főigazgatói beosztására**

TK/168/HR/KOZINT/02078-1/2025



Készítette:


Szakály Gerda

foigazgato.vasmegye@gmail.com

+3620/778-5998

SZOMBATHELY

2025.04.14.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Személyes motiváció	2
2. Helyzetelemzés	4
2.1. Tágabb társadalmi, jogszabályi környezet.....	4
2.2. A pedagógiai szakszolgáltatás története	6
2.3. A Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat létrejöttének rövid története napjainkig	10
2.4. A Vas Vármegyei Pedagógia Szakszolgálat jelenlegi helyzete	15
2.4.1. Szervezeti felépítés	16
2.4.2. Működési feltételek.....	24
2.4.3. Humán erőforrás	32
2.4.4. Szakmai munka.....	38
3. Vezetői program	42
3.1. Vezetésselméleti alapfogalmak	43
3.2. Szervezeti kultúra fejlesztése.....	50
3.3. A szakmai munkára vonatkozó fejlesztési elképzelések	53
3.4. Az emberi erőforrásokra irányuló fejlesztési elképzelések	73
3.5. Gazdasági erőforrásokra vonatkozó fejlesztési elképzelések	78
3.6. Információs erőforrásokra irányuló fejlesztési elképzelések.....	80
4. Összegző gondolatok.....	81
5. Irodalomjegyzék	83
6. Mellékletek	85

1. Személyes motiváció

2020 márciusában pályázatot nyújtottam be a Vas Megyei Pedagógiai Szakszolgálat főigazgatói beosztásának ellátására. A pozíciót akkor elnyertem, így 2020. augusztusa óta főigazgatóként irányítom intézményünk napi működését.

Gondolataim, elképzeléseim a pedagógiai szakszolgálati munka lényegét tekintve nem változtak. Jelenlegi pályázatomban az 5 éve elkezdett munka folytatásával kapcsolatos szakmai és vezetői elképzeléseimre szeretném helyezni a hangsúlyt.

Személyes motivációm teljeskörű megértéséhez azonban hozzátartozik a helyzetelemzés is, ezért most is fontosnak tartom a társadalmi, jogszabályi környezet áttekintését, valamint számomra fontos alapfogalmak megemlítését.

Okleveles gyógypedagógus, logopédus vagyok. Az elmúlt 25 évben ez az attitűd határozta meg pályafutásomat és mindennapi életemet is. Ezen időszak alatt különböző intézményekben és különböző szerepekben dolgozhattam, így a pedagógiai szakszolgálaton kívül tapasztalatot szerezhettem óvodában, iskolában, EGYMI-ben, és a közigazgatásban is.

Pályám minden szakaszán újabb motivációt találtam, és folyamatosan él bennem az igény a szakmai továbbfejlődésre. Ez kezdetben a különféle terápiák megismerését, elsajátítását jelentette. Azokat a lehetőségeket kerestem, melyekkel hatékonyan és ténylegesen segítségére lehetek a hozzám forduló gyermekeknek, tanulóknak, családoknak. Ezen útkeresés hatására váltam „meixneres” pedagógussá. Azért tartom ezt fontosnak megemlíteni, mert a szakmai munkámat, gondolkodásmódomat áthatja ez a szemlélet. Olyan szakmai látásmóddal rendelkezem, amely túlmutat a klasszikus logopédia keretein. A gyermekek és felnőttek problémáit rendszerben szemlélem, a megoldások keresésénél a komplexitásra, és kooperációra törekszem. Elsősorban gyógypedagógusnak, ezen belül pedig logopédusnak vallom magam.

Ezen komplex szemlélet hatására mindig is törekedtem a társszakmákkal való együttgondolkodásra, nyitott voltam a pszichológusokkal történő együttműködésre, illetve a fiatalabb kollégák által képviselt újdonságokra.

Ezen behatások miatt mindig is érdekelt a hivatásom tágabb értelemben vett háttere is. Az intézményrendszer működése, irányítása, a jogi szabályozás.

Szakmai tudásom és tapasztalatom bővülésével lehetőségem nyílt konferenciaelőadásokat tartani, gyakorlatvezetőként tevékenykedni, szakmai

kiadványokat írni és szerkeszteni. Ezáltal a gyermekekkel való foglalkozás mellett folyamatosan a munkám részévé vált a tudásom átadása a kollégáim számára.

Ezt követően majdnem két éven át köztisztviselőként, majd kormánytisztviselőként megismerhettem a pedagógiai munka irányítását biztosító háttértevékenységeket, a tanügyigazgatás rendszerét. Gyógypedagógus személyiségemet azonban ezekben a tevékenységekben is megőriztem. A sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai és iskolai bevételeit követtem figyelemmel, szerveztem az ellátásukat. A 2013. évi fenntartóváltás következtében tankerületi alkalmazottként, szakszolgálati referensként folytattam munkámat. Legfőbb feladatom az újonnan kiépülő szakszolgálati rendszer felépítése volt Vas megye területén. Ennek köszönhetően már az egységes rendszer működésének megkezdése előtt jó kapcsolatot alakítottam ki a szakszolgálat későbbi tagintézmény-vezetőivel, kialakulásától ismerem a vas vármegyei szakszolgálati intézmény felépítését, erősségeit, gyengeségeit. Beleláthattam és beletanulhattam a hivatali működésbe, így hidat tudtam képezni az intézmény és a fenntartó között. Emellett pedig megtanultam átültetni a gyógypedagógiát a tanügyigazgatásba.

2013 szeptembere után, az egységes pedagógiai szakszolgálati rendszer kiépítését követően munkámat ismét gyógypedagógusként abban az intézményben folytattam, melynek létrehozásáért jómagam voltam a felelős. 2013. novemberében az intézmény általános főigazgató helyettese lettem. Ezen időszak alatt közvetlenül segitettem két főigazgató munkáját. Részt vettem az intézmény szervezeti és működési szabályzatának megalkotásában, az intézmény dokumentumainak elkészítésében és kezelésében, az online felületek kezelésében (KIR-SZNY, KRÉTA), az INYR szabályzat kialakításában, az INYR használatának figyelemmel kísérésében, illetve az intézmények kötelezettségei közé tartozó, tanügyigazgatással összefüggő adatszolgáltatások, jelentések elkészítésében (intézménytörzs, statisztika, pénzügyi modul, minősítés és önértékelés rendszere stb.). Az EFOP 3.1.6-16 -os pályázat szakmai vezetőjeként koordináltam a tagintézmények pályázati munkáját és továbbképzések megvalósulását.

Annak érdekében, hogy a tanügyigazgatási feladatok mellett szakmai rálátásomat is szélesítsem, tudásomat felfrissítsem, 2020-ban okleveles gyógypedagógus végzettséget szereztem. Ebben az évben elnyertem a főigazgatói kinevezést is. Szakmai továbbfejlődésem útját ekkorra már tisztán láttam: a konkrét, logopédiai témájú, szakmai irányultság mellett/helyett a vezetői, szervezetfejlesztési képességeim fejlesztését tűztem

ki célként, ebben az irányban képződöm tovább annak érdekében, hogy a főigazgatói feladatokat minél magasabb színvonalon tudjam ellátni.

Előző pályázatomban azt írtam, hogy „megfelelő gyógypedagógiai elméleti és gyakorlati tudással, illetve tanügyigazgatási gyakorlattal rendelkezem ahhoz, hogy a főigazgató-helyettesi feladatok ellátása után főigazgatóként képviselhessem intézményünket.” Továbbra is úgy érzem, hogy biztos alapokkal rendelkezem. Az elmúlt 5 évben elkezdtem intézményünk szervezetét, és szakmai munkáját építeni, fejleszteni. Ezt a munkát szeretném folytatni, melyben a főigazgatói kinevezés nem cél, hanem eszköz számomra.

2. Helyzetelemzés

Korábbi pályázatomban átfogó elemzést adtam a jogszabályi környezetről, a társadalmi elvárásokról, a szakszolgálati rendszer kialakulásáról, illetve a vas vármegyei intézmény létrejöttéről. A korábban leírtakat összefoglalva, kiegészítve most is fontosnak tartom megemlíteni. Az intézmény jelenlegi működési környezetét pedig részletesen kifejtem.

2.1. Tágabb társadalmi, jogszabályi környezet

Az esélyegyenlőség, esélyteremtés, a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem, a szegregáció elleni küzdelem, gyermekközpontúság, hátrányos megkülönböztetés tilalma mind olyan fogalmak, melyek különböző formában és értelmezési keretek között, de egyre mélyebben jelen vannak társadalmunk tudatában is.

Hazánkban a jelenlegi pedagógiai szakszolgálati tevékenységek elődei már az 1800-as években megjelentek. Olyan tevékenységek ezek, melyek valamilyen módon a diagnosztika – tanácsadás - terápia hármasba illeszkednek. Létrejöttüket, működésüket már akkor is jogi szabályozók alakították.

A legfontosabb mérföldkövek:

- 1868. évi XXXVIII. törvénycikk a népiskolai közoktatás tárgyában - a szakértői bizottságok első elődjének, az ún. „iskolai székeknek” megalakulása (iskolába járás alóli felmentés, kizárás).
- 1891: Roboz József létrehozta az Orthophonikus Intézetet- ambuláns ellátás beszéd fogyatékosok számára.

- 1899: Ranschburg Pál létrehozta a Psychophysikai Laboratóriumot – ez az alapja a nevelési tanácsadók, a pályaválasztási tanácsadás és a tehetséggondozás létrejöttének.
- 1915: gyógytestnevelés szervezett formában első alkalommal Budapesten indult, kísérleti jelleggel.
- 1929: Állami Gyógypedagógiai Nevelési és Pályaválasztási tanácsadó
- 1932. évi 52.229 számú rendelet (m. kir. vallás- és közoktatásügyi miniszter) - áttelepítő bizottságok létrehozása
- 1934: Magyar Királyi Gyermeklélektani Intézet - Nevelési és Pályaválasztási Tanácsadó
- 1947: Állami Gyógypedagógiai Nevelőintézet Kísérleti Mozgásterápiás Osztály - konduktív pedagógiai ellátás kezdete
- 1950: gyógytestnevelés ellátásának országos szintű megindulása.
- 1963: a gyógytestnevelési kategóriák rendszerének megalkotása
- 1968: kerületi és megyei logopédiai hálózat kialakulásának kezdete.
- 1985. évi I. törvény és a végrehajtási rendeletei - rendelkeznek többek közt a tankötelezettségről, a nevelési tanácsadókról, a testi, érzékszervi, értelmi, és beszéd fogyatékos gyermekek óvodai nevelésével, iskolai nevelésével oktatásával kapcsolatos eljárásokról.
- 111/1975. (M.K.7.) OM utasítás - állandó áthelyező bizottságok létrehozása (a szakértői bizottságok közvetlen elődjeinek tekinthetők).
- 1991: korai fejlesztő központok alakulása országszerte. (Mile, Kiss 2022)
- 1991: A Gyermekek jogairól szóló ENSZ Egyezmény (az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatában megfogalmazottakat tovább részletezve) kihirdetése hazánkban

A dokumentum fő mozzanata, hogy a *gyermek mindenképp felett álló érdekét* alapjogként határozza meg. Számos olyan területet sorol fel, ahol a gyermek jogait tiszteletben kell tartani. Ilyen például az oktatás, államigazgatás, igazságszolgáltatás.

Fontos mozzanat, hogy elismeri a sajátos szükségleteket, a különleges gondozáshoz való jogot. A 23. cikk értelmében a gyermek szüleinek vagy gondviselőinek anyagi erőforrásait figyelembe véve, lehetőség szerint ingyenesen kell segítséget nyújtani, olyan módon, hogy a fogyatékos gyermek valóban részesülhessen oktatásban, képzésben, egészségügyi ellátásban, gyógyító-nevelésben, munkára való felkészítésben és

szabadidő-tevékenységben, és ezek biztosítsák személyisége lehető legteljesebb kibontakoztatását kulturális és szellemi területen egyaránt.

A 28. cikk elismeri a gyermek oktatáshoz való jogát, az esélyegyenlőség elvét alapul véve. Így például:

- az alapfokú oktatást mindenki számára kötelezővé és ingyenessé teszi,
- minden gyermek számára megnyitja és hozzáférhetővé teszi a középfokú oktatás különféle formáit,
- minden arra alkalmas eszközzel biztosítja, hogy képességeitől függően bárki bejuthasson a felsőoktatásba;
- minden gyermek számára nyílttá és hozzáférhetővé teszi az iskolai és pályaválasztási tájékoztatást és tanácsadást.

A 29. cikk megfogalmazza az oktatás alapvető céljait. Ezek közül a pedagógiai szakszolgálatok szempontjából a legfontosabb az a pont, mely szerint *elő kell segíteni a gyermek személyiségének kibontakozását, valamint szellemi és fizikai tehetségének és képességeinek a lehetőségek legtágabb határáig való kifejlesztését.*

A fenti egyezmény az Európai Unió és ezen belül Magyarország számára is nagy jelentőséggel bír, hiszen kiindulópontjai az EU és országunk által alkotott gyermekeket érintő szabályzatoknak, törvényeknek, rendeleteknek.

- 1993. évi LXXIX törvény a közoktatásról- elsőként nevesíti pedagógiai szakszolgálatként a jelenlegi szakterületeket és létrehozza az egyes tevékenységeket ellátó közoktatási intézményeket.

2.2. A pedagógiai szakszolgáltatás története

Az előző fejezetben az 1800-as évektől kezdődően felsoroltam a pedagógiai szakszolgáltatás alakulása szempontjából legfontosabb mérföldköveket, jogi szabályozókat, intézményeket.

Most részletesebben foglalkozom az 1993-ban kezdődő időszakkal.

Az 1993. évi LXXIX törvény a közoktatásról tehát elsőként nevesíti pedagógiai szakszolgálatként a jelenlegi szakterületeket és létrehozza az egyes tevékenységeket ellátó közoktatási intézményeket (a gyógytestnevelés kivételével):

- gyógypedagógiai tanácsadó, korai fejlesztő és gondozó központokat,
- tanulási képességet vizsgáló szakértői és rehabilitációs bizottságokat,
- országos szakértői és rehabilitációs tevékenységet végző bizottságokat,
- nevelési tanácsadókat,
- logopédiai intézeteket,
- továbbtanulási pályaválasztási tanácsadókat,
- konduktív pedagógiai intézményeket.

A pedagógiai szakszolgálati intézmények az alábbi módokon működhetnek:

- önálló intézményként,
- egyes szakszolgálati feladatok tekintetében a közoktatási rendszer egyéb intézményeiben (óvodában általános iskolában gyógypedagógiai intézményekben),
- egészségügyben (kórházakban),
- szociális szféra intézményeiben (bölcsődékben)

Fenntartó lehetett:

- települési, megyei önkormányzat,
- kistérségi társulás,
- felsőoktatási intézmény,
- nem állami szervezet.

1994-től a pedagógiai szakszolgálatok működését részletesen szabályozta a képzési kötelezettségről és a pedagógiai szakszolgálatokról szóló 14/1994 (VI.24.) MKM rendelet.

A speciális pedagógiai szakszolgáltatások tehát már szabályozásra kerültek, helyük azonban nem volt egyértelműen meghatározott. Intézménytípus és ágazati hovatartozás szempontjából is egy bonyolult, átláthatatlan rendszer működött, ami a segítő szándék ellenére is magával hozta a feladatok közötti átfedéseket, területi hiányosságokat, egyenlőtlenségeket. Vitákat okozott a feladathatárok, kompetenciahatárok kijelölése, ezáltal rászoruló gyermekek maradhattak ellátás nélkül. A területi hiányosságok következtében előfordulhatott hogy csak a gyermek lakóhelyétől távol volt biztosított az ellátás. Nem volt egyértelmű a feladatellátási kötelezettség. A szakmai munka színvonala sem volt minden esetben garantált.

Az egységesség megteremtése érdekében a jogalkotó megalkotta a 4/2010 (I. 19.) OKM rendeletet, mely már részletesen megfogalmazta a szakmai követelményeket, az alkalmazandó eljárásrendet és a működés rendjét. (Mile, Kiss 2022)

Ekkor már az is világos volt, hogy a szakszolgálati munka a köznevelés rendszerének egy sajátos szegmense, nem igazán hasonlítható, idomítható a nevelési-oktatási intézményekhez. Az itt folyó munka „szolgálat”, melynek központjában a gyermek optimális támogatása, megsegítése áll a szülőn, családon, pedagóguson, intézményen, és önmagán a gyermekén keresztül. Adott esetben akár preventív módon, de mindenképpen interdiszciplináris megközelítésben.

Ezek alapján talán jobban értelmezhető a jogalkotó szándéka egy új intézmény létrehozására, mely a szülő és a pedagógus nevelő munkáját, valamint a nevelési-oktatási intézmény feladatainak ellátását segíti, és melynek egyértelműen körülhatárolható feladatellátási kötelezettsége van.

A Nemzeti Köznevelésről szóló 2011. évi CXC törvény (Nkt.) és végrehajtási rendeletei jelentős változást hoztak a pedagógiai szakszolgálati intézmények működésében. Markáns profiltisztítás történt, egyes struktúrákat folyamatokat új alapokra helyeztek.

Az Nkt. 2013 szeptemberében 10 szakszolgálati feladatot határozott meg:

- gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés, oktatás és gondozás,
- fejlesztő nevelés,
- szakértői bizottsági tevékenység,
- nevelési tanácsadás,
- logopédiai ellátás,
- továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás,
- konduktív pedagógiai ellátás,
- gyógytestnevelés,
- iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás,
- kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása.

Az új, egységes intézményi koncepció legfontosabb ismérvei:

- minél teljesebb állami feladatellátás, egységes irányítás mellett,
- fogaskerékszerűen egymáshoz illeszkedő ellátási területek, melyek között átjárhatóság van, a gyermek útja végigkövethető,

- interdiszciplináris szemlélet, szakképzett szakembergárda sokféle végzettséggel,
- komplex ellátás a gyermek környezete számára is (család, iskola),
- az ellátás közelebb kerül az ellátottakhoz,
- az ellátás egységes mutatók, protokollok mentén zajlik,
- egységes informatikai rendszer épül ki

A fentiek megvalósíthatósága érdekében a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről szóló 15/2013 (II.26.) EMMI rendelet alapján megyénként, illetve a fővárosban egy-egy intézmény jött létre, járási, illetve kerületi tagintézményekkel, mely a jogszabályban meghatározott minden szakszolgálati feladatot köteles ellátni. Egyes tagintézmények megyei, vagy országos hatókörrel működhetnek. A székhelyintézmény megyei illetékességgel látja el a szakértői bizottsági tevékenység, illetve a pályaválasztási tanácsadás feladatait. Emellett itt található az intézményt vezető főigazgató munkahelye is.

A megyei szakszolgálati intézmények fenntartói a tankerületi központok lettek. Országos szinten ez az intézményi forma priorizált.

Jogszabály szerint az alábbi szervezetek láthatnak még el pedagógiai szakszolgálati feladatot:

- Egy, vagy több pedagógiai szakszolgálati feladat vonatkozásában állami felsőoktatási intézmény által fenntartott pedagógiai szakszolgálat,
- egy, vagy több pedagógiai szakszolgálati feladat vonatkozásában egységes gyógypedagógiai konduktív pedagógiai módszertani intézmény,
- egy vagy több pedagógiai szakszolgálati feladat vonatkozásában - a szakértői bizottsági tevékenység kivételével – köznevelési szerződés alapján vallási közösség, vallási egyesület, vagy más nem állami, nem önkormányzati köznevelési intézményfenntartó által fenntartott pedagógiai szakszolgálati, illetve egységes gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai módszertani intézmény.

Immár 11 lezárt tanév telt el az intézményi átszervezés óta. Ennyi év távlatából már egyértelműen láthatjuk a megyei szerveződés előnyeit:

- A mozaikszerű, egyenetlen területi lefedettségű ellátásból egységes központok jöttek létre, melyek a környezetükben élő gyermekeknek és családjaiknak biztosítják a feladatellátást.
- Az egységes szakterületi protokollok mentén működő összehangolt ellátás minden földrajzi területen ugyanazt az ellátási színvonalat eredményezi.
- A célcsoport ellátása az ország egész területén lefedett, az ellátási kötelezettség mindenki számára világos.
- A rendszerszemléletnek köszönhetően a 0 éves korban szakszolgálati ellátásba vett gyermek fejlesztését iskolás évei végéig végezhetjük, életútját felnőtt koráig kísérhetjük, nyomon követhetjük.
- A Belügyminisztérium adatai szerint 2014-ben országos szinten 401.494 gyermek, tanuló részesült valamilyen ellátásban. 2023-ra ez a szám 590.940-re emelkedett. A családjaikkal, szakemberekkel együtt évente több, mint 2 millió személy számára nyújt segítséget a pedagógiai szakszolgálat.
- A pedagógiai szakszolgálatban dolgozó szakemberek száma folyamatosan növekszik. A KSH adatai szerint a 2013/2014-es tanévben 4642 fő pedagógus, míg a 2023/2024-es tanévben 5281 fő pedagógus állt a pedagógiai szakszolgálatok alkalmazásában.

2.3. A Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat létrejöttének rövid története napjainkig

2013 szeptemberében Vas vármegyében is megalakult a megyei pedagógiai szakszolgálati intézmény. A 2013 előtti időkből a megye minden járásában működött valamilyen szintű pedagógiai szakszolgálati tevékenység, azonban a korábbiakban részletezett mozaikos elrendezés, egyenetlen lefedettség, illetve a finanszírozási különbségek is befolyásolták az ellátás színvonalát.

Mivel nem volt feladatellátási kötelezettség, megyénkben is jellemző volt, hogy minden szakszolgálat azt a feladatot látta el, és olyan körzetben, melyet önmaga számára meghatározott. Az ellátott feladatok körét és az ellátási területet erősen meghatározta a szakemberek száma és a rendelkezésre álló infrastruktúra.

2013 szeptembere előtt az alábbi intézmények vettek részt pedagógiai szakszolgálati feladatellátásban (az adatok a 2013. évi intézményi adatszolgáltatásokból származnak):

Régi ellátási forma/intézmény	Járás	régi fenntartó	kori fejlesztés	fejlesztő nevelés	konduktív pedagógia	nevelési tanácsadás	logopédiai ellátás	pályaválasztás	gyógytestnevelés	iskola és ávodapszichológia	tehetségfelfedezés	szakértői bizottsági tevékenység
Celldömölki Városi Általános Iskola és Egységes Pedagógiai Szakszolgálat	Celldömölk	Celldömölk és Környéke Köznevelési Intézményfenntartó Társulás	x	x		x	x	x	x	x		
Dr. Batthyányiné Coreth Mária Óvoda és Pedagógiai Szakszolgálat	Körmend	Körmendi Mikrotérségi Köznevelési Intézményfenntartó Társulás	x		x		x					
NymE Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ Körmend Nevelési Tanácsadó		Nyugat-magyarországi Egyetem				x						
Olcsai-Kiss Zoltán Általános Iskola		Körmend Város Önkormányzata							x			
Bereck József Többcélú Közös Igazgatású Köznevelési Intézmény Általános Iskola, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat	Kőszeg	Kőszeg Város és Vonzáskörzete Többcélú Kistérségi Társulása				x	x			x		
NymE Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ Sárvári Nevelési Tanácsadó	Sárvár	Nyugat-magyarországi Egyetem				x						
megbízási szerződéssel		Sárvár város, Bögöt, Porpác és Sítke Községek Önkormányzatainak Köznevelési Intézményfenntartó Társulása					x					
Szentgotthárd és Kistérsége Egyesített Óvodák és Bölcsőde	Szentgotthárd	Szentgotthárd Város Önkormányzata					x					
NymE Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ kijárással		Nyugat-magyarországi Egyetem				x						
Szentgotthárd és Kistérsége Oktatási Intézmény		Szentgotthárd Város Önkormányzata							x			
Aranyhíd Nevelési-Oktatási Integrációs Központ, Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola és Speciális Szakiskola	Szombathely	Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzata	x	x	x		x					
Vas Megyei Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottság		Vas Megyei Intézményfenntartó Központ		x								x
NymE Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ		Nyugat-magyarországi Egyetem				x		x		x		
megbízási szerződéssel	Vasvár						x					
NymE Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ kijárással		Nyugat-magyarországi Egyetem				x						

1. táblázat: intézmények a pedagógiai szakszolgálati feladatellátásban 2013. szeptembere előtt

A jelenlegi szakszolgálati feladatok tekintetében mind területileg, mind az ellátott feladatok számát tekintve a Celldömölki járás volt legszélesebb körben lefedve. A pedagógiai szakszolgálati intézményegység a mostani tagintézményi működéshez igen hasonlóan működött. Celldömölk után a Kőszegi járásban működött még olyan szakszolgálati intézményegység iskola mellett, mely a feladatok többségét ellátta a kistérség egész területére kiterjedően. A szakszolgálati feladatokon túl mindkét járásban az SNI ellátás is az ő feladatkörükbe tartozott.

A Körmendi járásban szintén szakszolgálati intézményegység látott el több feladatot is, azonban mellette a Nyugat-magyarországi Egyetem fenntartásában működő nevelési tanácsadó is működtetett telephelyet a városban, kifejezetten a nevelési tanácsadás feladatának ellátására.

A gyógytestnevelést az iskolákban dolgozó, végzettséggel rendelkező testnevelő tanárok látták el. 5 féle szakszolgálati feladat ellátása 3 különböző intézmény között oszlott meg.

A Sárvári járásban szintén a Nyugat-magyarországi Egyetem nevelési tanácsadója látta el telephelyként a nevelési tanácsadás feladatait. A logopédiai ellátást leginkább megbízási szerződés keretében, illetve vállalkozásban biztosították nyugdíjas logopédusok, képesítés nélküli pedagógusok, iskolák, óvodák alkalmazottai.

A Szentgotthárdi járásban a logopédiai ellátást mindösszesen két logopédus végezte, ők látták el a járás intézményeit. A gyógytestnevelés itt is iskolához kötötte, testnevelők által valósult meg. A nevelési tanácsadásra a Nyugat-magyarországi Egyetem nevelési tanácsadója biztosított kihelyezett szakembereket, külön telephelyük nem volt a járásban.

A Vasvári járás volt minden tekintetben a legrosszabbul ellátott terület. A gyógypedagógusok iskolához rendeltén dolgoztak, azonban nem vettek részt szakszolgálati feladatellátásban. A logopédiai ellátást - Sárvárhoz hasonlóan - megbízási szerződés, vállalkozás formájában biztosították nagyrészt nyugdíjas kollégák, többségük kijárással Szombathelyről.

Szombathelyen a szakszolgálati feladatok egyik felét az Aranyhíd NOIK EGYMI, másik felét a Nyugat-magyarországi Egyetem nevelési tanácsadója (szerződéses formában) biztosította. Emellett a tanulási képességet vizsgáló szakértői és rehabilitációs bizottságban a szakértői bizottsági tevékenység mellett a fejlesztő nevelés megyei szintű ellátása is működött. A gyógytestnevelés ellátását egy-egy iskolához rendeltén látták el a végzettséggel rendelkező testnevelő kollégák.

Ezek mellett még számtalan óvoda és általános iskola alapító okiratában szerepelt tévesen köznevelési alapfeladatként a pedagógiai szakszolgálati feladat, azonban ezeken a helyeken az intézmény által biztosított pedagógiai szakszolgáltatás nem folyt. Rendszerint a logopédiai ellátás, illetve (a fejlesztő foglalkozások félreértelmezéseként) a fejlesztő nevelés tartozott ebbe a körbe.

Az ellátás tehát minden tekintetben szétaprózott volt, a színvonala pedig területenként eltérő. Ennek ellenére szinte minden járásban volt olyan egység, melyre fel lehetett építeni a jövőbeni megyei intézmény tagintézményeit.

Az átszervezésben érintett intézmények közül kiemelném a legjelentősebbeket. Ezeket azért tartom fontosnak, mert nagyban meghatározták az egységes intézmény elindulását,

illetve még az átszervezéssel összefüggésben zajló folyamatok még sokáig kihatottak az intézmény működésére, megítélésére.

Vas Megyei Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottság

Alapjain jött létre a megyei szakszolgálati intézmény. Belőle alakult a székhelyintézmény, ahol az intézmény vezetőjének munkahelye is megtalálható. A TKVSZRB vezetőjének (aki főigazgató-helyettesként folytatja jelenleg is munkáját) jelentős szerepe volt abban, hogy kezdetben az intézményvezetés, később pedig a feladatok bővülésével, a dolgozói létszám növekedésével a székhelyintézmény is újabb irodákhoz és alapvető bútorokhoz jusson.

Nyugat-magyarországi Egyetem Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ

Az NymE nevelési tanácsadója széles körben biztosította a nevelési tanácsadást a megye területén. Emellett az iskolapszichológiai ellátásban, a tehetséggondozásban, illetve a pályaválasztási tanácsadásban is részt vettek. Az átszervezés idején szándékukban állt létrehozni a megyei szakszolgálati intézményt, és köznevelési szerződésen keresztül nyújtani szolgáltatást, azonban személyi és tárgyi feltételeik nem tették lehetővé, hogy ezt mind a tíz szakszolgálati feladat esetében az egész megye területén megtegyék. 2013 szeptemberében még különálló intézményként tevékenykedtek azzal a szándékkal, hogy a jogszabály adta lehetőségek mentén egy, vagy több szakszolgálati feladat ellátására kötnék köznevelési szerződést, azonban ezt a szándékot az országos szakmai irányítás nem támogatta. Így 2013 októberétől a nevelési tanácsadó is beolvadt a jelenlegi intézménybe, számos kiváló szakértelemmel rendelkező pszichológussal és gyógypedagógussal erősítve meg az ellátást. Emellett közülük került ki az első megbízott főigazgató is, akinek munkája révén minden járásban sikerült tagintézményeket kialakítanunk, felállhatott a kezdeti vezetői és szervezeti struktúra. A kezdeti bizonytalan időkben biztos pontnak számított a főigazgató, aki összetartotta az akkor még identitás-problémákkal küzdő új tagintézményeket.

Aranyhíd NOIK EGYMI

Vas megye gyógypedagógiai intézményei közül az „Aranyhíd” munkája volt a leginkább szerteágazó. Úttörő munkát végeztek a megyében - a szegregált gyógypedagógiai ellátás mellett segítséget kívántak nyújtani az integráltan oktatott, de valamiért segítséget igénylő gyermekeknek, tanulóknak is. A keretei között működő Korai Fejlesztő Központ

országos hírnévvel büszkélkedhetett. Logopédiai szakszolgálati intézményegységet is működtettek, logopédusai biztosították Szombathely és környéke logopédiai ellátását. Jól összeszokott, összetartó és magasan képzett szakembergárda végezte a munkát a gyógypedagógiai ellátás különböző területein. Ennek köszönhetően szinte minden hozzájuk fordulónak segítséget tudtak nyújtani. Az intézmény vezetője a megye egész területére kiterjedően segítséget nyújtott a hiányzó ellátási formák biztosításában, szakemberek delegálásában, illetve felkutatásában. Ebből adódtak azonban az átszervezés nehézségei is. Sok esetben ugyanis a szakembereknek választaniuk kellett, hogy melyik intézményben folytatják tovább munkájukat. Tanügyigazgatási szempontból ez nem kellett volna, hogy feszültséget okozzon, hiszen ugyanazok az emberek, ugyanazt a munkát végezték volna, és ugyanott, mint eddig, csupán a munkahelyük elnevezése változott volna. Az információhiány és a nem megfelelő információáramlás miatt az egyes személyek és a szülők szintjén azonban nagyon sok volt a bizonytalanság, frusztráció. A szülők attól tartottak, hogy kiszervezésre kerülnek azok a jól képzett szakemberek, akik eddig fejlesztették a gyermekeiket, és így ellátás nélkül maradnak. A szakemberek számára a kiszámíthatatlanság okozta a legnagyobb félelmet. A jól felépített, szakmailag megalapozott ellátórendszerből, egy gondoskodó és felkészült vezető szárnyai alól kikerülve nem ismerték az új intézmény szakmai elveit, nem tudták ki lesz a vezetőjük. Attól tartottak, hogy nem is lesz munkájuk, esetleg önkényesen máshová helyezik őket. Az intézmény minden dolgozója lehetőséget kapott arra, hogy eldöntse, hol kívánja folytatni a továbbiakban a munkáját. A döntést követően 22 szakembert helyeztek át a szakszolgálat állományába. Sajnos a kezdeti feszültségek még sokáig kísérték az együttműködésünket, melyek mára talán már eltűnni látszanak. A szakmai munka a logopédiai ellátás területén teljes mértékben rendeződött, bár a logopédusok beintegrálása a tagintézmény életébe nagyon hosszadalmas, több évig tartó folyamat volt. A korai fejlesztés területén rengeteg személyi változást követően a szakmai munka szintén rendeződni látszik, a Micimackó Óvodával való közös elhelyezés megszűntével a súrlódások megszűntek.

Főigazgatóként abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy az átalakulás folyamatát a kezdetektől végigkísérhettem, koordinálhattam, az egységes intézmény működtetésében a kezdetektől részt veszek, így lehetőségem van összehasonlítani az intézmény kezdeti, és jelenlegi helyzetét. Tisztában vagyok azzal, hogy 12 évvel ezelőtt (2013 januárjában)

honnan indultunk infrastrukturális ellátottság, humán erőforrás, szakmai felkészültség területén, és azt is, hogy most hol tartunk.

2013 szeptemberében mindösszesen 58 fővel indultunk el ezen a kihívásokkal teli úton. Közülük többen már nincsenek velünk, azonban mindannyiuknak hálaival tartozom, hogy a kezdeti nehézségeink ellenére részt vettek az intézmény építésében, tapasztalataikkal, szakmai tudásukkal segítették az elindulást. Személyesen én is sokat tanulhattam tőlük, és ezt a tudást a mai napig használni tudom.

2013 óta a rendszer fokozatosan alakult, finomodott. Szakembereink létszáma még mindig növekszik, 5 szakszolgálati feladatot már minden járási tagintézményünkben el tudunk látni. A lefedettségünk a vármegye minden részén közel azonos, a korábbi megyeszékhelyet preferáló centralizáció megszűnt.

Az indulás óta a 3. főigazgatója vagyok az intézménynek. Mindkét elődömnek köszönettel tartozom munkájukért, amit az intézmény felépítéséért, működtetéséért, fejlesztéséért tettek. Ugyanilyen köszönettel tartozom a vezetőtársaknak is, akik a nehézségeink ellenére is kitartanak, alkalmazkodnak, terveznek, szerveznek, és értéket közvetítenek.

Az elmúlt 12 évben nagyobb strukturális változás nem következett be. Fontos változásnak tekinthető a szakfeladatok számának csökkenése, és elnevezésének kismértékű változása. Ez a valóságban azonban nem feladatcsökkenést, hanem feladat - racionalizálást jelent. A másik említésre méltó változás 2023 szeptemberétől következett be. A vármegyerendszer bevezetésével az intézmény neve is megváltozott, 2023 szeptembere óta Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat.

2.4. A Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat jelenlegi helyzete

Intézményünk köznevelési intézmény, a jogszabályi kereteknek megfelelően székhelyintézményben, illetve a járási tagintézményekben és telephelyeiken látja el a 9 szakszolgálati feladatot.

Feladataink járási illetékességi körrel:

- gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás,
- járási szakértői bizottsági tevékenység,

- nevelési tanácsadás,
- logopédiai ellátás,
- konduktív pedagógiai ellátás,
- gyógytestnevelés,
- iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás,
- kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása.

Feladataink a székhelyintézményben, megyei illetékességi körrel:

- szakértői bizottsági tevékenység,
- továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás.

2.4.1. Szervezeti felépítés

Az intézmény alapadatai:

Név:	Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat
OM azonosító:	200869
Székhely:	9700 Szombathely, Sugár út 9.
Intézmény jellege:	köznevelési intézmény
Intézmény típusa:	pedagógiai szakszolgálat
Működési területe:	Vas vármegye
Alapító:	Emberi Erőforrások Minisztériuma
Alapító székhelye:	1054 Budapest, Akadémia utca 3.
Fenntartó:	Szombathelyi Tankerületi Központ
Fenntartó székhelye:	9700 Szombathely, Kossuth Lajos utca 8.

Feladatellátási helyek:

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat - székhely:

9700 Szombathely, Sugár út 9.

Tagintézmények:

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Celldömölki Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9500 Celldömölk, Hunyadi utca 2/b

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Körmendi Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9900 Körmend, Bartók Béla utca 9.

Tagintézmény telephelye: 9900 Körmend, Thököly Imre utca 29.

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Kőszegi Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9730 Kőszeg, Sigray Jakab utca 3.

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Sárvári Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9600 Sárvár, Dózsa György utca 14.

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Szentgotthárdi Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9970 Szentgotthárd, Széll Kálmán tér 23.

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Szombathelyi Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9700 Szombathely, Berzsenyi Dániel tér 2.

Tagintézmény telephelye: 9700 Szombathely, Paragvári utca 2-4.

Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Vasvári Tagintézménye

Tagintézmény címe: 9800 Vasvár, József Attila utca 23-25.

Intézményegységeinkben az alábbi pedagógiai szakszolgálati feladatok aktív ellátása zajlik.

	gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gond.	szakértői bizottsági tevékenység	nevelési tanácsadás	logopédiai ellátás	konduktív pedagógiai ellátás	gyógytestnevelés	iskolapszichológiai ellátás	továbbtanulási és pályavál. tanácsadás	kiemelten tehetséges tanulók gondozása
Székhelyintézmény									
Celldömölk									
Körmend									
Körmend telephely									
Kőszeg									
Sárvár									
Szentgotthárd									
Szombathely									
Szohely telephely									
Vasvár									

2. táblázat: szakfeladatok ellátása intézményegységeként

Az intézmény jelenlegi szervezeti felépítése a jogszabályban meghatározottak szerint a székhelyintézmény és tagintézmények struktúráját követi. A székhelyen elválnak egymástól a székhelyintézmény és főigazgatóság működése. A főigazgató teljeskörűen irányítja a tagintézmények szakmai és tanügyigazgatási folyamatait, a korai fejlesztés, és a logopédiai ellátás szakmai koordinációját végzi. A székhelyintézmény-vezető főigazgató helyettes a szakértői bizottsági tevékenység szakmai koordinálását végzi minden tagintézmény tekintetében. Munkáját intézményegységvezető-helyettes segíti. Az általános főigazgató helyettes a nevelési tanácsadás és a gyógytestnevelés, szakmai koordinálását végzené, azonban jelenleg ez a pozíció betöltetlen.

A tagintézmények igazgatói közvetlenül irányítják a tagintézményükben folyó szakmai munkát. Legnagyobb tagintézményünk igazgatóját 2 tagintézményigazgató-helyettes is segíti.

Az intézmény vezetői, vezetői testületek, hatáskörök (az intézmény hatályos, 2022. november 15-én elfogadott SZMSZ-e alapján, az időközben bekövetkezett jogszabályi változásokkal módosítva)

Az Intézmény vezetői:

- Főigazgató
- Általános főigazgató - helyettes
- Székhelyintézmény vezető főigazgató - helyettes
- Tagintézmény - igazgatók
- Tagintézményigazgató-helyettesek

Az Intézmény vezetői testületei:

- Igazgatótanács
- Tagintézmény- vezetői tanács
- Szakmai munkaközösségek
- Szakalkalmazotti közösség
- Alkalmazotti közösség



A VAS VÁRMEGYEI PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE



Vas Vármegyei
Pedagógiai Szakszolgálat



1. ábra: a jelenlegi szervezet felépítése

A főigazgató feladat- és hatásköre:

- Felel az intézmény szakszerű és törvényes működéséért (az igazgatótanács keretében).
- A pedagógiai szakszolgálati feladatok közül ellátja a logopédiai ellátás, iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás, és a logopédiai ellátás vármegyei szintű szakmai irányítását és koordinációját.
- Felel a gazdálkodásért (igazgatótanács keretében).
- Felel a működtetővel kötött szerződésben foglaltak végrehajtásáért (az igazgatótanács keretében).
- Felel a rendelkezésére bocsátott eszközök tőle elvárható gondossággal való kezeléséért (az igazgatótanács keretében).
- Gyakorolja a hatáskörébe utalt munkáltatói jogokat.
- Dönt az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyet jogszabály, kollektív szerződés, szabályzat nem utal más hatáskörébe.
- Tagintézmények elhelyezésével, épületekkel kapcsolatos tárgyalásokat folytat.

- Felelős az intézményi szabályzatok, dokumentumok elkészítéséért (igazgatótanács keretében):
 - SZMSZ
 - éves beszámolók
 - munkavédelmi, tűzvédelmi szabályzat
 - foglalkozás egészségügyi szerződések
 - munkaköri leírások
 - éves munkaterv
 - éves pedagógustovábbképzési intézményi program
 - önértékelési terv és szabályzat
 - szakterületi protokollok
 - INYR szabályzat
 - bélyegzőhasználat szabályozása.
- Éltalános jelleggel képviseli az intézményt.
- Kapcsolatot tart az irányító hatósággal, a fenntartóval, valamint az ellátási területen működő önkormányzatokkal.
- Gondoskodik a szakmai munkaközösségek és az intézményben működő testületek folyamatos és törvényes működtetéséről.
- Ellenőrzési feladatokat lát el:
 - útiköltség elszámolás
 - túlórák
 - óradíjak
 - tanügyigazgatással összefüggő dokumentumok
 - intézményi leltár
 - INYR pontos és szakszerű használata vonatkozásában
- Intézmény vonatkozásában
 - bekéri a tagintézmények éves munkatervét és elkészíti az intézmény éves munkatervét
 - elkészíti az éves ellenőrzési tervet
 - bekéri a tagintézmények továbbképzési programjait és elkészíti az intézmény öt éves továbbképzési programját
 - bekéri a tagintézmények éves pedagógustovábbképzési programjait és elkészíti az intézmény éves pedagógustovábbképzési intézményi programját

- bekéri a tagintézmények éves szabadságolási ütemtervét és elkészíti az intézmény szabadságolási ütemtervét.
- Nyilvántartja a továbbképzésekben résztvevőket, a továbbképzésre felhasznált pénzösszegeket, vármegyei szinten összesíti is azokat.
- az Intézmény egésze vonatkozásában felel
 - a szakmai munkáért
 - a szakalkalmazotti testület vezetéséért
 - a szakalkalmazotti testület jogkörébe tartozó döntések előkészítéséért, végrehajtásuk szakszerű megszervezéséért és ellenőrzéséért
 - a szakmai munka egészséges és biztonságos feltételeinek megteremtéséért
 - a nevelési-oktatási, a gyermekjóléti, gyermekvédelmi, szociális intézményekkel, valamint a gyámhatósággal, szülőkkel való megfelelő együttműködésért
 - a tanuló- és gyermekbalesetek megelőzéséért.
- A főigazgató az igazgatótanács közreműködésével az intézmény alkalmazottaival kapcsolatosan az alábbiakra jogosult a tankerület igazgatójával és a gazdasági igazgatóval- egyeztetve:
 - munkaköri leírások elkészítése, aláírása
 - az éves pedagógustovábbképzési intézményi program szerint a továbbképzésen való részvétel engedélyezése
 - túlmunka elrendelése
 - belföldi kiküldetés engedélyezése
 - rendkívüli szabadságok engedélyezése.

A főigazgató mellett a dolgozói létszám alapján Vas vármegyében két **főigazgató helyettes** alkalmazása engedélyezett.

Mindkettejük feladatkörére jellemző a szakmai munka figyelemmel kísérése, az intézményi dokumentumok gondozása, pályázati lehetőségek figyelése, szakmai kapcsolattartás, illetve tanügyigazgatásai ellenőrzés.

A székhelyintézmény-vezető főigazgató helyettes kiemelt feladata ezek mellett a szakértői bizottsági tevékenység vármegyei szintű koordinációja, ellenőrzése. A főigazgató tartós távolléte, váratlan lemondása esetén megbízott főigazgatóként átveszi a főigazgató feladatait. Közvetlenül irányítja a székhely szakmai munkáját, vezeti szakalkalmazotti testületét.

Az általános főigazgató-helyettes kiemelt feladata az intézményi ellenőrzések lefolytatása, a tanügyigazgatási feladatok koordinálása.

Intézményünk Vas vármegye 7 járásában rendelkezik tagintézménnyel. Minden tagintézmény élén önálló tagintézmény-igazgató áll. A **tagintézmény - igazgató** közvetlenül irányítja a tagintézmény tevékenységét, felel a szakmai munkáért, a szakalkalmazotti testület vezetéséért, a szakalkalmazotti testület jogkörébe tartozó döntések előkészítéséért, végrehajtásuk szakszerű megszervezéséért és ellenőrzéséért. Kapcsolatot tart a főigazgatósággal és a székhellyel, adatszolgáltatást végez a főigazgatóság felé, ellenőrzési feladatokat lát el. Önállóan dönthet tagintézményi szinten a beiskolázási kérvények elbírálásáról, a szabadságok engedélyezéséről.

A **tagintézményigazgató - helyettes** általános jelleggel helyettesíti a tagintézmény-igazgatót, ellátja a tagintézmény- igazgató által ráruházott egyéb feladatokat.

A székhelyintézmény-vezető főigazgató-helyettes munkáját intézményegységvezető-helyettes segíti. Általános jelleggel helyettesíti a székhelyintézmény vezetőjét a székhelyintézmény működését érintő ügyekben, ellátja székhelyintézmény-vezető főigazgató-helyettes által ráruházott egyéb feladatokat.

Az **igazgatótanács** állandó tagjai: a főigazgató, az általános főigazgató helyettes, a székhelyintézmény vezető főigazgató-helyettes, a tagintézmény-igazgatók, tagintézményigazgató-helyettesek, az intézményegységvezetőhelyettes. A főigazgató az igazgatótanács közreműködésével látja el a vezetői feladatai közül azon irányítási, szervezési, vezetési tevékenységeket, melynek eredményeképpen felel az intézmény szakszerű és törvényes működéséért, gazdálkodásért, illetve a működtetővel kötött szerződésben foglaltak végrehajtásáért, a fenntartó által rendelkezésére bocsátott eszközök tőle elvárható gondossággal való kezeléséért, az intézményi szabályzatok elkészítéséért. A szakmai munkaközösségek vezetői az igazgatótanács ülésein tanácskozási joggal részt vehetnek. Összejövetelei havonta az éves munkatervben meghatározott időpontokban és tematikával kerülnek megrendezésre.

A **tagintézményi tanács** a tagintézmény-igazgatóból és helyetteséből, a tagintézményben működő szakmai munkaközösségek képviselőiből álló testület. A tagintézmény- igazgató

a tagintézmény vezetésével összefüggő feladatait – az igazgatóhelyettesek, és a tagintézmény egyes telephelyeinek választott képviselőiből álló – tagintézmény-vezetői tanács közreműködésével látja el, melynek eredményeképpen felel a tagintézményi szabályzatok elkészítéséért, a munkaterv elkészítéséért és a betartásáért, a beszámoló elkészítéséért, jelentéstételi, adatszolgáltatási feladatok teljesítéséért. A szakmai munkaközösségek vezetői a tagintézmény-vezetői tanács ülésein tanácskozási joggal részt vehetnek. Összejövetelei a tagintézményekben meghatározott módon kerülnek megrendezésre.

Az intézmény **szakmai munkaközösségei** a pedagógiai szakszolgálat feladatai szerint, intézményi szinten szerveződő testületeket alkotnak. Tagjai az alapidokumentumban megnevezett pedagógiai szakszolgálati feladatokat ellátó szakalkalmazottak. 2020 előtt pár éven keresztül a munkaközösségek ettől eltérően működtek. Tagjai és vezetői is kizárólag a szombathelyi tagintézmény szakalkalmazottai közül kerültek ki, szakmai munkájuk is csak a tagintézmény keretei közt valósult meg. A többi tagintézmény alkalmazottai nem voltak tagjai a munkaközösségeknek. Főigazgatóvá választásom első tanévében, 2020 szeptemberében az egyik első intézkedésem volt ezt a működést felszámolni, és a munkaközösségek munkáját újra megyei szintre emelni.

Jelenleg 3 munkaközösség működik intézményünkben:

- szakértői bizottsági munkaközösség,
- továbbtanulási és pályaválasztási tanácsadó munkaközösség,
- logopédiai munkaközösség.

A szakmai munkaközösségi értekezletek 2020 óta elsősorban online zajlanak.

A szakmai munkaközösségek vezetői saját szakterületeken bevonhatók a szakmai ellenőrzés feladataiba.

A **szakalkalmazotti közösség, szakalkalmazotti értekezlet** a vezetőkből és az intézmény alapító okiratában meghatározott alapfeladatra létesített pedagógus munkakörökben köznevelési foglalkoztatotti jogviszonyban felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottak közössége. A szakalkalmazotti értekezlet dönt az SZMSZ elfogadásáról, az intézmény éves munkatervének véleményezéséről, az intézmény munkáját átfogó elemzések, értékelések, beszámolók elfogadásáról, az éves pedagógustovábbképzési intézményi program elfogadásáról, az intézmény

képviselőjében eljáró pedagógus kiválasztásáról. A szakalkalmazotti értekezlet véleményt nyilváníthat vagy javaslatot tehet az intézmény működésével kapcsolatos jogszabályban meghatározott kérdésekben. A szakalkalmazotti értekezletek részértekezletek formájában is megtarthatók. Már bevált szokás, hogy minden tagintézmény saját körében tart szakalkalmazotti értekezletet, a főigazgatóság pedig összegzi a részértekezletek eredményeit. Ennek következtében a 2015. évi főigazgató választás óta egy olyan esemény volt, ahol az intézmény összes szakalkalmazottja egyszerre lett volna jelen.

Az alkalmazotti közösség, az alkalmazotti értekezlet a szakalkalmazotti értekezlet tagjaiból és a nem pedagógus munkakörökben foglalkoztatottakból állók közössége. Az alkalmazotti közösség véleményt formál az intézmény megszüntetésével, átszervezésével, feladatának megváltoztatásával, nevének megállapításával kapcsolatban. A szakalkalmazotti közösséghez hasonlóan és a már fent említett módon részértekezleteken alakítja ki véleményét.

2.4.2. Működési feltételek

A szakmai munka megfelelő színvonalú végzéséhez elengedhetetlenek alapvető működési feltételek. Ezek közül a rendelkezésünkre álló infrastruktúrát, és eszközellátottságot vizsgálom.

Működési feltételeink tagintézményenként jelentősen eltérnek. Ez már a kezdetektől így van, az egyforma színvonalat még nem sikerült megteremteni. Ettől függetlenül az látható, hogy a 2013. évi induláshoz képest minden téren és minden tagintézményben jelentős fejlődés tapasztalható.

Feladatellátási helyek, ingatlanok

Épületeink mérete, minősége, megbízhatósága minden egyes helyszínen más - és más.

A tagintézményi épületeinket minden esetben bérleti szerződés fejében, illetve más köznevelési, vagy egyéb intézményekkel együtt használjuk. A bérlet és a közös használat nem ideális konstrukció, nagyban befolyásolja negatívan a napi működésünket, melyet évről - éve jobban érzékelünk.

Az épületekkel kapcsolatos legfontosabb alapinformációkat a 3. sz. táblázat tartalmazza.

Város	telephely típusa	épület jogcíme	épület állaga
Szombathely	székhelyintézmény	bérleti szerződés és közös használat a Vas Vármegyei Kormányhivatallal	állaga megfelelő, mérete szűkös, újabb irodákat igényeltünk
	tagintézmény	bérleti szerződés az ELTE-vel	állaga és elrendezése a korai fejlesztő részleg kivételével nem megfelelő
	telephely	köznevelési intézménnyel közös használatban	állaga megfelelő, mérete megfelelő
Celldömölk	tagintézmény	bérleti szerződés magánszeméllyel	állaga megfelelő, mérete csak szűkösen megfelelő, bővítés lenne szükséges
Körmend	tagintézmény	bérleti szerződés a helyi önkormányzattal	állaga megfelelő, mérete nagyon szűkös, a feladatellátásunkhoz nem ideális
	telephely	köznevelési intézménnyel közös használatban	megfelelő méretű és felszereltségű helyiségekkel – apróbb javítások még szükségesek
Kőszeg	tagintézmény	bérleti szerződés vállalkozással	állaga megfelelő, mérete megfelelő
Sárvár	tagintézmény	bérleti szerződés a helyi önkormányzattal	állaga megfelelő, mérete szűkösen megfelelő
Szentgotthárd	tagintézmény	bérleti szerződés vállalkozással	állaga megfelelő, felújított, az igényeinkhez szabva került kialakításra
Vasvár	tagintézmény	köznevelési intézménnyel közös használatban	tetőtérben, a felújítás még nem fejeződött be

3. táblázat: épületek tulajdonságai

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a létszámunk és az ellátott feladataink bővülésével egyre szűkösebbek az elhelyezési lehetőségeink. Ezen a tényen nehéz változtatni, hiszen a bérelt épületeink kapacitása nem teszi lehetővé a bővülést. A problémát súlyosbítja, hogy a járási székhelyeken változatlanul továbbra sincsen a szakszolgálati feladatellátásra alkalmas állami ingatlan. Ezek hiányában bérleményekben vagyunk elhelyezve, melyek alapvetően más célra lettek kialakítva, és melyekből szintén nincs nagy választék. Ez a napi munka során folyamatos alkalmazkodást, kompromisszumokat tesz szükségessé. Ugyanez mondható el a köznevelési intézményekkel közös elhelyezésről is. Az iskolák és a szakszolgálati ellátás napirendje sok esetben jelentősen eltér egymástól. Minket a csengetés zavar, az iskolát pedig a csecsemők sírása, a különböző foglalkozásokkal járó zaj, mely nem az órák közötti szünetekhez alkalmazkodik. Intézményünk egész évben folyamatosan működik, így a nyár, és az iskolai szünetek alatt is biztosítjuk szolgáltatásainkat, ezáltal az iskolaépületeket számunkra nyitva kell tartani, melyhez olyan személyzet szükséges, mellyel intézményünk nem rendelkezik. Ez szintén problémaforrás.

Székhelyünk a főként kormányhivatal által használt épületben helyezkedik el. Ennek következtében nyitva tartásunkat nem önmagunk alakítjuk, hanem az épület munkarendjéhez kell igazítanunk. Az épület nyitvatartási idejét pár éve szűkítették mind a reggeli, mind a délutáni időszakban. Ezáltal az irodáinkat csak olyan időszakban van lehetőség takarítani, amikor még zajlik nálunk a munkavégzés. A rendelkezésünkre álló kevés irodát az eredeti időszakban is nehézkes beosztani, most pedig szinte lehetetlen. Pénteki napokon legkésőbb 13.30-kor, a hét többi napján legkésőbb 16.30-kor el kell hagynunk az épületet, ezáltal nincs lehetőségünk olyan nyitvatartási időszak biztosítására, mely a kliensek színvonalas kiszolgálását teszi lehetővé. A növekvő alkalmazotti létszám, és eszközpark következtében a jelenlegi irodáink száma nem elegendő, újabb helyiségek igénylését kértük már az elmúlt két tanév folyamán, melyre érdemi válasz még nem érkezett. Az újabb termek nélkül a pályaválasztási tanácsadásban vállalt projektfeladatainkat nem tudjuk megvalósítani, a pályázatból nyert eszközöket nem tudjuk használni, csoportos ellátást nem tudunk biztosítani a felmerülő igények ellenére sem. A főigazgatóság számára rendelkezésre álló hely szintén szűkös: nem rendelkezünk tároló, irattároló helyiséggel, nincs az igazgatótanácsi ülések, nagyobb megbeszélések számára megfelelő méretű tárgyaló. Ez újabb alkalmazkodást igényel, mert az egyetlen rendelkezésre álló nagyobb teret a székhelyintézménnyel együtt használjuk.

Celldömölkön egy határozatlan időre bérelt családi házban működünk. A tulajdonos sokat segít az apróbb és nagyobb karbantartások alkalmával. Az épület mérete jelenleg szűkösen elegendő. A titkárság és a dolgozók által használható számítógép a közös, ügyfelek által is használt térben helyezkedik el. Sok esetben a tagintézmény-igazgatója is itt tartózkodik, mert irodájában terápia zajlik. Az elmúlt években nem is volt a tagintézmény-igazgatónak saját irodája, az idei tanévben a tagintézmény új igazgatója kijelölt önmaga számára egy irodát, ezáltal a terápiákra beosztható hely, és idősav csökkent. Logopédiai ambulanciát, illetve „benti” terápiákat a nevelési tanácsadásban továbbra sem tudunk szervezni a helyhiány miatt. Tehát a tagintézmény mérete nem teszi lehetővé, hogy – reagálva a társadalmi változásokra - újabb, a tagintézmény helyszínéhez kötött tanácsadást, szülőklubokat, speciális terápiákat szervezzünk. A tagintézmény épülete közelében csak a szomszédos házak előtt, illetve a nem messze lévő szupermarket parkolójában lehet gépkocsival megállni. Vagyis az épület megközelítése is megoldást igényel. A jelenlegin túl újabb, alkalmasabb bérelhető ingatlant nem találtunk.

Körmenden a COVID járvány előtt rendeződni látszott a tagintézményünk helyzete. A korábbinál jelentősen tágasabb önkormányzati épületben láttuk el feladatainkat. Az új épületnek köszönhetően lehetőségünk adódott megszüntetni a telephelyünket is. Az épületet az igényeinknek megfelelően alakítottuk. Kifejezetten előnyös volt, hogy munkatársaink egy helyen láthatták el minden szakfeladatunkat, az épületet csak mi használtuk. Sajnos a fűtésrendszer és a csatornahálózat is elavult, többször meghibásodott. 2022-ben szükséghelyzetben, a rezsiárak elszabadulása idején már nem volt tartható a folyamatos javítás. Az épület tulajdonosa az emelkedő gázárak miatt bezárta az épületet, az elhelyezésünkre ideiglenes megoldás született. Ez a megoldás nem mondható ideálisnak, azonban a munkavégzésünk és a megfelelő hőmérséklet biztosított. A tagintézmény a 2013-as, kezdeti helyzethez hasonlóan ismét 2 helyszínen működik. Az ügyviteli hely a korábban, a megyei intézmény indulásakor is általunk használt, óvodából leválasztott épületrész, ahonnan pár éve kiköltöztünk. Sajnos ezt a területet a szakfeladataink, és eszközparkunk fejlődése következtében teljesen kinőtöttük. A termék mérete részben ideális, azonban nincs a szülők számára megfelelő váróhelyiség, illetve csupán 1 vizesblokkal rendelkezünk, mely közvetlenül a várakozó „folyosóra” nyílik, ahol a dolgozók ételének megmelegítésére szolgáló mikrohullámú sütő is található. A terápiák intimitása nehezen biztosítható. A tagintézményi telephely az Olcsai-Kiss Zoltán Általános Iskola Somogyi Béla Tagiskolájának 2. emeletén került kialakításra. A kezdeti

nehézségek és súrlódások után igazán szép, és a feladatellátásunknak megfelelő területet sikerült kialakítani. Ebben köszönettel tartozunk fenntartónk mellett a szülőknek, tagintézményünk dolgozóinak, illetve az iskola vezetésének. Az iskolai beiratkozás könyékén minden évben megjelenő probléma, miszerint a szakszolgálati feladatellátásra átadott termekre az intézménynek szüksége lenne az újabb osztályok indításához.

Kőszegen korábban az SOS Gyermekfalu Magyarországi Alapítványától béreltünk ingatlant a tagintézmény számára. Az épület régebben óvodaként funkcionált, így elhelyezkedése, mérete, beosztása is ideális a kollégák számára. Az elmúlt években bizonytalanságot okozott, az ingatlant árulta az alapítvány. A tulajdonosváltásig nem tudtuk, hogy maradhatunk-e tovább az épületben. 2022-ben a bizonytalanság szerencsésen feloldódott, az új tulajdonos továbbra is bérbe adja számunkra az ingatlant. Az elhasználódás jelei azonban már itt is megjelentek, nyílászárók állapota, szigetelése megoldást igényel. A korábbi telephely Kőszegen megszüntetésre került, ezáltal minden kollégánk és minden szolgáltatásuk egy helyen, barátságos környezetbe vehető igénybe.

Sárváron továbbra is felújított épületben, jó munkakörülmények közt dolgoznak a kollégák. A rendelkezésünkre álló terület mostanra szűkössé vált, ez megakadályozza újabb terápiai indítását, illetve a szakfeladatok bővülését.

Szentgotthárdon 2020 óta a harmadik helyre költözött a tagintézmény. Kezdetben a helyi önkormányzat által biztosított ingatlanban működtünk, ez egy lakóház volt. Mivel az önkormányzat hasznosítani kívánta az ingatlant, szükségmegoldásként a Széchenyi István Általános Iskola termeiben működhattunk. Ez mindkét intézmény részéről sok türelmet és elfogadást igényelt. A helyzet végleges megoldása sokáig váratott magára, azonban az iskola egyházi átvételével párhuzamosan ismét helyet kellett keresnünk. A Tankerületi Központ piaci alapon bérel ingatlant számunkra, melyet a tulajdonos teljes mértékben az igényeinknek megfelelően alakított át. Az elhelyezés ideális. Egyetlen problémát a tetőtéri elhelyezkedés jelent, az épület ugyanis nem akadálymentesített.

Szombathelyen az elmúlt 8 évben szintén elhelyezési problémákkal küzdöttünk a tagintézmény tekintetében. Ez kihatással volt a székhely munkájára is, mert ideiglenes jelleggel a járási szakértői bizottsági tevékenység a székhely épületébe költözött. Ez nem volt ideális megoldás, azonban az évek óta fennálló szerződésünket a korábbi ingatlanra nem hosszabbította meg az egyetem vezetősége. Szombathelyi tagintézményünk a legnagyobb tagintézmény. A kezdetektől azt tartottuk volna jó megoldásnak, ha a

városban különböző helyszíneken lévő egységeink egy megfelelőbb épületbe összeköltözhettek volna (beleértve akár a székhelyintézményt is). Mivel azonban erre a városban nem volt megfelelő ingatlan, az EFOP 4.1.6-os projekt keretében szeretnénk volna felújításra pályázni. Sajnálatos módon pályázatunk nem részesült kedvező elbírálásban, így megoldásként az ELTE-vel kötöttünk bérleti szerződést egy újabb ingatlanra. A tagintézmény 2020-ban költözhetett a jelenlegi épületébe, mely frekventált helyen található, tágas terek jellemzik, azonban bérleti díja rendkívül magas. A fejlesztő termék mérete ideális, elegendő helyiség áll rendelkezésre a továbbfejlődésre is. Sajnos a folyosó és a termék közti hangszigetelés hiánya továbbra is problémát okoz a napi tevékenységek során. A folyosó zaja a termekbe szűrődik, ami zavarja a benti munkavégzést. A termekből kiszűrődő hangok pedig gátolják a terápiák intimitását. Nagy hiányossága az épületnek, hogy nem rendelkezünk akkora helyiséggel, ahová a tagintézmény minden dolgozóját egyszerre el tudjuk helyezni, ezért a tagintézményi értekezletek megtartása külön szervezést igényel, hiszen helyszínt kell keresnünk az eseménynek. Az ablakok rossz állapotúak, a szigetelés hiányosságai miatt nem csak a hideg levegő áramlik be a szobákba, de viharos eső esetén a víz is befolyik a termekbe. Ennek következtében már többször beáztunk. Az épület tulajdonosának tervei közt szerepel az ablakok korszerűsítése. Az épület nyitva tartására nincs ráhatásunk, az ebből adódó problémák hasonlóak a székhelyünkön tapasztalhatókhöz. A kora esti időszakban már nem tudunk terápiát tervezni, reggel pedig fél 8 előtt nem érkezhetnek a kollégák, mert zavarják a takarítást. Mindezek mellett a költözés nagy előnye volt, hogy a Micimackó Óvoda épületében található korai fejlesztő telephelyünket megszüntethettük, és a tagintézmény épületébe költöztethettük.

Vasváron korábban az önkormányzat tulajdonában lévő, frekventált helyen elhelyezkedő, megfelelő méretű épületben dolgoztak a kollégák. Azonban a régi épületben statikai problémák léptek fel, a falak repedeztek, elmozdultak, az épület többször beázott. A felújítás költségei hatalmasak lettek volna, ezért az elmúlt tanévben a tagintézmény a Vasvári Általános Iskola tetőterébe költözött. A tetőteret a tankerületi központ felújította számunkra, egyes munkálatok még most is zajlanak. A termék mérete és mennyisége elegendő. Az iskolával közös elhelyezés nem ideális, mindkét fél részéről nagyfokú alkalmazkodást igényel, azonban a településen fellelhető lehetőségek közül ez volt a legkielégítőbb megoldás.

Bútorok

Intézményünk 2023. szeptemberében ünnepelte fennállásának 10. évfordulóját. Ezalatt az időszak alatt bútorbeszerzésre csak minimális mértékben volt lehetőségünk. A 2013-as megalakuláskor a jogelőd intézmények bútorai álltak rendelkezésünkre, azóta leginkább adományozott és saját bútorokat használunk. Ennek következtében az alapvető bútorállományunk régi, elhasználódott, tartalékaink nincsenek. Az elmúlt években többször kaptunk segítséget a Falco Zrt-től és a Bpw-Hungária Kft-től, valamint a helyi önkormányzatoktól. A zárható szekrények hiánya a legnagyobb problémát az irattározásban jelenti.

IKT eszközök

Előző pályázatomban arról számoltam be, hogy hatalmas hátrányban vagyunk az információs és kommunikációs technológiák megléte és alkalmazása terén. Számítógépparkunk a dolgozói létszámhoz viszonyítva szűkös darabszámú és elavult volt. Számítógépek és monitorok tekintetében is jellemző volt, hogy a kollégák saját eszközöket hoznak be a tagintézményekbe, illetve más intézmények már leselejtezett számítógépeit is megkaptuk. A nyomtatás és fénymásolás mindenütt nehézkes volt, a gépek minősége, kapacitása nem szolgálta ki a tagintézményeket. Színes nyomtatóink és projektoraink egyáltalán nem voltak. Nem voltak az alapvető irodai munkához nélkülözhetetlen eszközeink, mint például iratmegsemmisítő, a terápiás és diagnosztikus munkában elengedhetetlen eszközeink, mint például hangfalak, mikrofon, magnó. Mára azt mondhatom, hogy a fenti hiányt teljes mértékben kiküszöböltük. Az EFOP 3.1.6-16-os kódszámú, a köznevelés esélyteremtő szerepe elnevezésű pályázatban szakmai vezetőként kiálltam amellett, hogy a pályázat keretén belül a fenti eszközöket beszerezzük olyan minőségben, melyeket éveken keresztül használni tudunk majd. A projekt keretében intézményünk számára 61 db asztali számítógépet monitorral, 67 db laptopot, 5 db projektort, 8 db színes lézernyomtatót, 17 db tabletet, valamint hangszórókat, digitális fényképezőgépet, Cd lejátszókat sikerült beszerezni. Az EFOP 3.2.5-17-es kódszámú pályázat keretében újabb 20 db asztali számítógépet, és ugyanennyi laptopot, emellett okostáblát és nyomtatókat szereztünk be. A tankerületi központ a bérelt fénymásológépeinket nagyteljesítményű multifunkciós gépekre cserélte, és minden titkárságon rendelkezünk 1-1- iratmegsemmisítővel. További nagy segítség volt kollégáink eszközellátottságában az RRF 1.2.1-2021-es pályázat, melynek keretében 29

db laptop jutott el a kollégákhoz. Mára már minden dolgozónk számára tudunk laptopot biztosítani, ezáltal a munkavégzés és adminisztráció sokkal gördülékenyebbé vált. A digitális technológiák rohamtempójú fejlődésének köszönhetően eszközeink nem a legújabbak, azonban még évekig kiszolgálják az intézményt.

A digitális technológiák fejlődésével kapcsolatosan fontosnak tartom megemlíteni, hogy intézményünk nem rendelkezik biztonságos, zárt levelezőrendszerrel, hivatalos levelezésre is g-mail-es címeket használunk. A szigorú adatvédelem és a digitalizáció előtérbe helyeződésével fontos lenne egy dolgozók által használt biztonságos, közös felhőszolgáltatás biztosítása.

fejlesztő és diagnosztikai eszközök

A fejlesztő és diagnosztikai eszközök tekintetében tagintézményenként nem volt, és most sem egységes az ellátottság. Elsőként a TÁMOP-3.4.2.B-12-2012-0001 „Sajátos nevelési igényű gyerekek integrációja (Szakszolgálatok fejlesztése)” kiemelt projekt keretében jutottunk hozzá alapvető diagnosztikai eszközökhöz, emellett a tankerület támogatásával is vásároltunk pszichológiai tesztek, jegyzőkönyveket. Az EFOP 3.1.6-16-os kódszámú projekt keretében az intézmény egésze tekintetében 27 db diagnosztikai eszközt tudunk beszerezni a tervezett 42-vel szemben az árak drasztikus növekedése miatt. Ezen beszerzések által a kisebb tagintézmények rendelkeznek kellő számú, a napi diagnosztikai módszerben használatos teszttel. Szombathelyen mind a tagintézmény, mind a székhely tekintetében még mindig mutatkozik hiány. Ez azonban a napi munkavégzést nem akadályozza, de a munkaszervezést valamelyest megnehezíti.

Annak érdekében, hogy a szakmai fejlődéssel lépést tudjunk tartani, folyamatosan újabb tesztek beszerzésére lenne szükség. Ezt nehezíti a készletek magas ára. Az EFOP 1.9.5-VEKOP 16-2016-os országos pályázatból szintén bővült az eszköztárunk 24 db hiánypótló diagnosztikai eszközzel. Sajnálatos módon az eszközök használatára felkészítő tanfolyamokon csak 1-1 kolléga vehetett részt intézményünkben, ezáltal a tesztek egy része nem került használatba.

A fejlesztő eszközök palettája nagyon sokrétű, ezért ezen a területen nem is lehet objektíven meghatározni az ellátottságot. A mozgásterápiák használatához szükséges szabadalmaztatott eszközök nagyon drágák, ezekből mindenütt hiány mutatkozik. Az egyéb, fejlesztő foglalkozásokon használható eszközök tekintetében a tagintézmények szakmai elvei is meghatározzák a készletet. Általánosságban ezen a területen jelentős

számú eszközzel rendelkezünk, azonban – a bútorokhoz hasonlóan- a kollégák saját gyermekeik kinőtt játékait is felhasználják. Emellett szívesen fogadnak adományokat is. Az elmúlt években a tankerületi központ támogatásával is vásárolhattunk könyveket, játékokat. Az EFOP 3.1.6-16-os pályázat részeként közel 1000 db fejlesztő eszköz került beszerzésére. Fontos megjegyezni, hogy ezek az eszközök az intenzív használat következtében hamar elhasználódnak, így folyamatos utánpótlásra lenne szükség.

2.4.3. Humánerőforrás

A pedagógiai szakszolgálati feladatok ellátásához megfelelő végzettséggel és szakképzettséggel rendelkező szakembergárda is szükséges. Az egyes szakterületek ellátásához szükséges végzettségeket, a foglalkoztatottak minimális létszámát, illetve a vezetők kötelező létszámát a szakszolgálati rendelet különböző mellékletei rögzítik.

Fontos kitétel az alkalmazás feltételei között, hogy „az Intézményben a gyermekekkel, tanulókkal való közvetlen foglalkozást szakvizsgázott pedagógus-munkakörben foglalkoztatottak végzik”. Aki az alkalmazás pillanatában nem rendelkezik szakvizsgával, továbbra is foglalkoztatható pedagógus munkakörben, ha a munkáltató előírja számára a szakvizsga – az Intézménynél történő foglalkoztatástól, vagy ha ez kedvezőbb, a szakvizsgára történő jelentkezéshez meghatározott pedagógus-munkakörben eltöltött szakmai gyakorlat megszerzésétől számított – öt éven belüli megszerzésének kötelezettségét. Így tehát a szakvizsga megkezdéséhez előírt szakmai gyakorlat függvényében 5 és 8 év közötti idő áll a pedagógus kollégák rendelkezésére a szakvizsga megszerzéséhez. A pszichológus kollégák esetében -akiket szintén pedagógus munkakörben foglalkoztatunk-azonban ellentmondásokba ütközünk. A szakszolgálati rendelet 6. melléklete foglalja össze a pedagógus-munkakörben foglalkoztatottak végzettségi és szakképzettségi követelményeit az intézmény egyes tevékenységeihez kötötten. A gyógypedagógusok esetében – a logopédiai ellátás kivételével - nem határozza meg a szakképzettséget, vagyis bármilyen szakos gyógypedagógus tevékenykedhet a szakszolgálati feladatokon. A pszichológusok esetében felsorolt végzettségek, szakképzettségek esetében azonban már a szakvizsga megszerzése utáni szakképzettségeket adja meg. Ettől függetlenül az 5-8 év türelmi idő a pedagógus munkakörhöz kapcsolódik, vagyis a pszichológusokra is érvényes. Ellentmondás azonban, hogy a gyakornoki vizsgát követően a megfelelő szakképzettség hiányában a

pszichológusok nem jelentkezhetnek minősítő eljárásra, holott ez például a pedagógus II. fokozat elérésénél nem feltétel.

A 3. táblázat a 15/2013-as EMMI rendelet 6. melléklete szerint összesíti az intézményben pedagógus munkakörben foglalkoztatottak szakképzettségi követelményeit a pedagógiai szakszolgálati tevékenységekhez rendelve. A munkakörök mellett feltüntettem az ellátott óraszámokból számolt státusszámot, mely intézményünkben az adott munkakörben jelenleg feladattal ellátott (A főállású kollégák, a túlóra és az óraadók óraszámából számolva). A rendeletben meghatározottakon túl a pszichológusok esetében minden szakfeladaton feltüntettem a „gyakornok pszichológus” sort. Ezen a soron kerülnek megjelenítésre a gyakornok, illetve szakvizsgával nem rendelkező pszichológusok által ellátott órákból számolt státuszok.

A szakszolgálati rendelet 7. melléklete szerint intézményünkben a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak minimális létszáma 159 fő. Az engedélyezett pedagógus álláshelyeink száma 136. Főállású dolgozóval, túlórával és az óraadók által biztosított órákkal aktívan lefedett összesen 116,017 fő.

A pedagógiai szakszolgálati tevékenység	Pedagógus-munkakör megnevezése	A tevékenység ellátásához szükséges szakképzettség	státusz (óraszámából számolva)
gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás	gyógypedagógus	gyógypedagógus	5,58
	pszichológus	klinikai gyermek szakpszichológus	0
		klinikai és mentálhigiénés (felnőtt) szakpszichológus	0
		tanácsadó szakpszichológus	0
		neuropszichológiai szakpszichológus	0
		gyakornok pszichológus	0
	konduktor	konduktor	0,3
szakértői bizottsági tevékenység	pszichológus	klinikai gyermek szakpszichológus	0,71
		pedagógiai szakpszichológus	0
		óvoda- és iskolapszichológus	1
		óvoda- és iskola-szakpszichológus	0
		tanácsadó szakpszichológus	2,37
		neuropszichológiai szakpszichológus	0
		gyakornok pszichológus	4,34
	gyógypedagógus	gyógypedagógus	18,55
	konduktor	konduktor	0,14

A pedagógiai szakszolgálati tevékenység	Pedagógus-munkakör megnevezése	A tevékenység ellátásához szükséges szakképzettség	státusz (óraszámól számolva)
nevelési tanácsadás	fejlesztő pedagógus	óvodapedagógus, tanító, tanár, szociálpedagógus, konduktor, a továbbiakban meg nem nevezett gyógypedagógus, pedagógia szakos előadó, pedagógia szakos nevelőtanár és a beilleszkedési, a tanulási, a magatartási nehézségekkel küzdő gyermekek, tanulók szűrésére, csoportos és egyéni foglalkoztatására jogosító szakirányú továbbképzésben szerzett szakképzettség	1,47
	gyógypedagógus	oligofrénpedagógia szakos gyógypedagógiai tanár, tanulásban akadályozottak pedagógiája vagy logopédia vagy pszichopedagógia szakos gyógypedagógus, gyógypedagógiai tanár vagy terapeuta, gyógypedagógus tanulásban akadályozottak pedagógiája vagy logopédia vagy pszichopedagógia szakirányon	15,83
	pszichológus	klinikai gyermekszakpszichológus	1,76
		tanácsadó szakpszichológus	3,21
		pedagógiai szakpszichológus	0
		óvoda- és iskolapszichológus	0
		óvoda- és iskola-szakpszichológus	0
		klinikai és mentálhigiénés (felnőtt) szakpszichológus	0
		neuropszichológiai szakpszichológus	0
		gyakornok pszichológus	8,47
	konduktor	konduktor	0
logopédiai ellátás	logopédus	logopédia szakos gyógypedagógiai tanár,	14,14
		gyógypedagógus logopédia szakirányon	26,89
továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás	pszichológus	tanácsadó szakpszichológus	0,4
		pedagógiai szakpszichológus	0
		óvoda- és iskolapszichológus	0
		óvoda- és iskola-szakpszichológus	0
		gyakornok pszichológus	0,6
	tanácsadó pedagógus	bármely egyetemi szintű pedagógus szakképzettség	1
		bármely főiskolai szintű pedagógus szakképzettség, diáktanácsadás, vagy iskolai tanácsadó és konzultáns pedagógus vagy tanulási és pályatanácsadás vagy pályaaorientációs tanár szakirányú továbbképzési szakképzettséggel vagy pályaaorientáció szakterületen szerzett szakvizsgával	2
konduktív pedagógiai ellátás	konduktor	konduktor	0
gyógytestnevelés	gyógytestnevelő tanár	gyógytestnevelő tanár	3,55

A pedagógiai szakszolgálati tevékenység	Pedagógus-munkakör megnevezése	A tevékenység ellátásához szükséges szakképzettség	státusz (óraszám-ból számolva)
		gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár	2,707
iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás	iskola- és óvodapszichológia koordinátora	pedagógiai szakpszichológus	0
		óvoda- és iskolapszichológus	0
		óvoda- és iskola-szakpszichológus	0
		tanácsadó szakpszichológus	0
		gyakornok pszichológus	1
kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása	tehetséggondozó koordinátor	pedagógiai szakpszichológus	0
		óvoda- és iskolapszichológus	0
		óvoda- és iskola-szakpszichológus	0
		tanácsadó szakpszichológus	0
		gyakornok pszichológus	0
		pedagógus, tehetségfejlesztő szakirányú végzettséggel	0
			116,017

4. táblázat: pedagógus-munkakörben foglalkoztatottak végzettségi és szakképzettségi követelményei a jelenlegi státusszámokkal

Pedagógus végzettséggel rendelkező kollégáink minden esetben megfelelnek az alkalmazási feltételeknek. Pszichológus kollégáink szintén mind rendelkeznek mesterdiplomával, emellett többségük szakvizsgával is, azonban szakvizsgájuk nem feltétlenül egyezik a 6.mellékletben felsoroltakkal. Jelenleg a 136 pedagógus munkakörben foglalkoztatott kollégából 69 rendelkezik szakvizsgával, 5 esetben a szakvizsga megszerzése folyamatban van. Vagyis a kollégák 50%-a rendelkezik szakvizsgával. A szakvizsgával rendelkezők számának évről- évre történő meghatározása a fluktuáció következtében nem releváns.

Az 5.táblázat összefoglalja engedélyezett létszámunk alakulását egészen a kezdetektől. Emellett látható a rendelet 7. mellékletében meghatározott, Vas vármegyére vonatkoztatott minimális létszám is. Fontos megjegyezni, hogy a megfeleltetés nem egyértelmű a rendelet kategóriái és a pedagógus munkakörök között. Az engedélyezett létszámunk ugyanis munkakörökhöz kötött, az „elvárt” létszám pedig szakfeladatokhoz. Mivel a legtöbb kolléga megosztva több feladaton is dolgozik, ezért a „darabszám” nehezen meghatározható. A rendeletben meghatározott minimális létszám számait az intézményben jelentkező igények alapján csoportosítottam a munkakörökhöz.

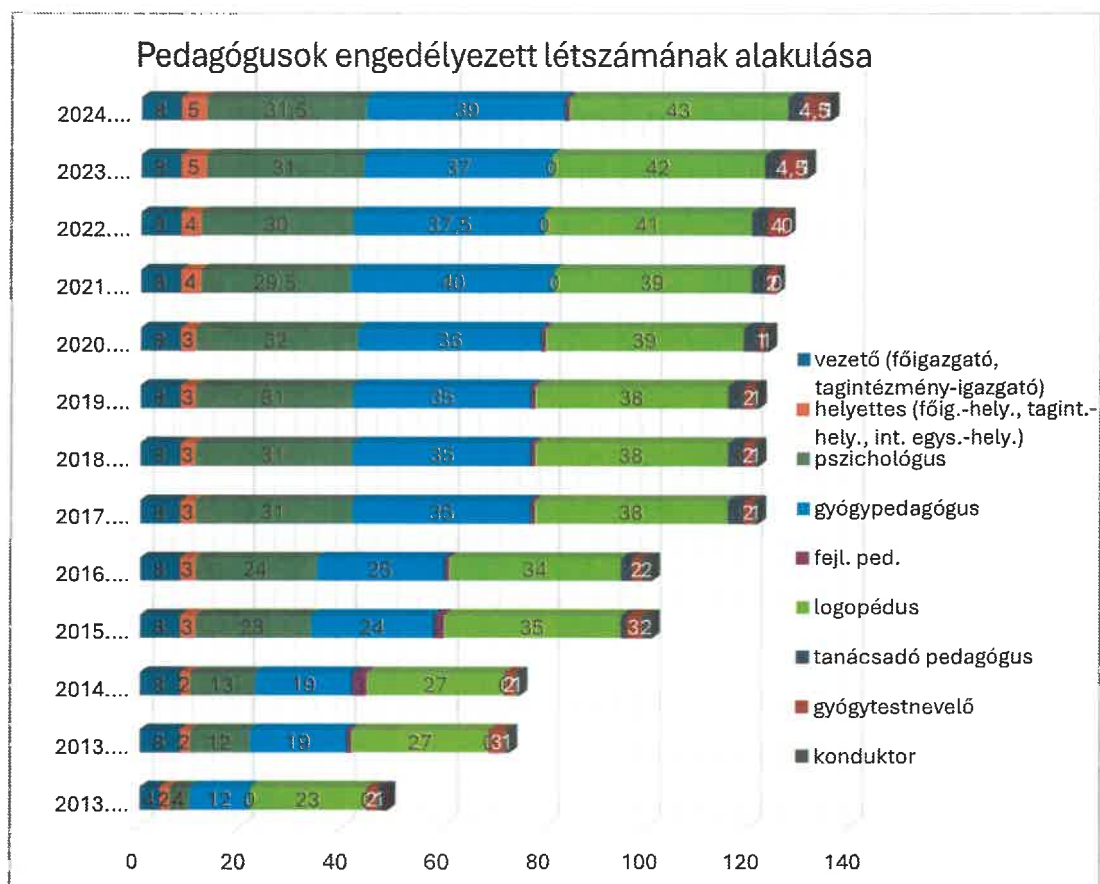
2013 szeptembere óta az állományunk folyamatosan növekszik, 11 év alatt jelentős, közel 300 %-os növekedésen ment keresztül. A kezdeti nagyon alacsony létszám először csak

kisebb mértékben növekedett, ez még az átszervezés lezárásának a következménye volt. Az első egy évben több fázisban kerültek át a megyei intézménybe az egyetem fenntartásában, illetve a még óvodákban, iskolákban dolgozó, de szakszolgálati feladatot ellátó kollégák. A 2015 után bekövetkezett növekedés már mind a fenntartónknak köszönhető azáltal, hogy biztosította az anyagi fedezetet a látókörünkbe kerülő fiatal kollégák megtartásához. A növekedés jelentős, de még mindig nem elegendő. (A rendeletben szereplő minimális létszámmal kapcsolatos elképzeléseimet a vezetői programomban részletezni fogom.) A nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak számában jelentős ingadozás volt tapasztalható az első években. Ennek csupán az az oka, hogy szakszolgálati titkáraink a kezdeti időszakban gyógypedagógiai asszisztens, illetve adminisztrátor munkakörben dolgoztak. A feladatkörök letisztulását követően az adminisztratív dolgozók - feladatuk összetettsége révén - szakszolgálati titkári munkakörbe kerültek.

	vezető (főigazgató, tagintézmény-igazgató)	helyettes (főig.-hely., tagint.-hely., int. egys.-hely.)	pszichológus	gyógypedagógus	fejlt. ped.	logopédus	tanácsadó pedagógus	gyógytestnevelő	konduktor	ebből szakvizsgázott	gyt. asszisztens	gyógytornász	szakszolgálati titkár	egyéb	összes engedélyezett pedagógus álláshely	összes engedélyezett álláshely (Ped. + NOKS)	összes engedélyezett álláshely
2013. szept.	4	2	4	12	0	23	0	2	1	n.a.	2	5	0	0,5	48	55	55,5
2013. okt.	8	2	12	19	1	27	0	3	1	n.a.	5	5	0	0,5	73	83	83,5
2014. okt.	8	2	13	19	3	27	0	2	1	n.a.	3	4	0	5	75	82	87
2015. okt.	8	3	23	24	2	35	1	3	2	59	1	4	13	0	101	119	119
2016. okt.	8	3	24	25	1	34	2	2	2	60	1	5	13	0	101	120	120
2017. okt.	8	3	31	35	1	38	3	2	1	65	1	7	13	1	122	143	144
2018. okt.	8	3	31	35	1	38	3	2	1	68	1	7	13	1	122	143	144
2019. okt.	8	3	31	35	1	38	3	2	1	77	1	7	13	1	122	143	144
2020. okt.	8	3	32	36	1	39	3	1	1	81	1	7	13	1	124	145	146
2021. okt.	8	4	29,5	40	0	39	3	2	0	69	1	8	13	1	125,5	147,5	148,5
2022. okt.	8	4	30	37,5	0	41	3	4	0	70	1	8	13	1	127,5	149,5	150,5
2023. okt.	8	5	31	37	0	42	3	4,5	1	65	1	8	13,5	2	131,5	154	156
2024. okt.	8	5	31,5	39	1	44	3	4,5	1	69	1	8	13,5	2	137	159,5	161,5
Rendelet szerinti minimális létszám	8	9	40	45	0	42	7	18	7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	159	176	n.a.

5. táblázat: A Vas Vármegyei Pedagógia Szakszolgálat engedélyezett létszámának alakulása

A következő grafikon szintén jól szemlélteti létszámaink alakulását. Az összképet jelentősen torzítja, hogy az intézményhez tartozó vezetői létszám az engedélyezett létszámba beleszámítandó. A vezetői beosztásban dolgozó kollégák kötelező óraszama ugyanis nagyon alacsony, így óraszámra vetítve a 13 vezető összesen heti 58 órában lát el szakszolgálati feladatot (ez 2,76 teljes státusznyi munkaidőt fed le).



2. ábra: pedagógusok engedélyezett létszámának alakulása

Az engedélyezett álláshelyeken foglalkoztatottak mellett a valódi munkavégzést helyettesítők és polgári jogviszonyban foglalkoztatott óraadók is segítik. Jelenleg a 160,5 engedélyezett álláshelyünkön aktívan 152 fő dolgozik. 8,5 álláshelyünk betöltetlen, 20 főállású kolléga tartós távolléten van, közülük 8 főt tudunk helyettesíteni, 12 fő helye ellátatlan. Egy fő, aki aktív dolgozónak számít, a 2. félév kezdetéig szabadságát tölti. Így a betöltetlen álláshelyeinken túl 13 álláshelyen nem történik feladatellátás. (Ez a tényleges szakszolgálati feladatellátás tekintetében heti 404 óra hiányt jelent.)

Az üres álláshelyekből származó munkaerőhiányt egyrészt óraadókkal igyekszünk orvosolni. Azonban már a tanév kezdetén körvonalazódott, hogy az eddigi évekhez hasonlóan túlórákra is szükségünk lesz, enélkül nem tudjuk a feladatainkat ellátni.

A napi munkánkat 35 fő óraadó segíti heti 234 órában. Ez az óraszám azonban nem vonható le egyértelműen a hiányzó státuszok okán keletkezett 404 órából. 85 óra ugyanis a gyógytestnevelés ellátására fordítódik olyan tagintézményekben, ahol nem, vagy csak részben rendelkezünk engedélyezett álláshelyekkel. Az óraadókkal ellátott órák száma főként az év közben a korai fejlesztés területén újonnan ellátást igénylő gyermekek

emelkedő száma miatt a tanév folyamán folyamatosan változik. A tanév közben ezen felül jelentkező ellátási igények biztosítására intézményi szinten heti 119 óra túlórákerettel rendelkezünk. A túlórákat jellemzően a szakértői tevékenység, a korai fejlesztés és a logopédiai ellátás területén használjuk fel.

Tagintézményeink munkáját összesen heti huszonöt órában rendszergazdák is segítik.

Fluktuáció

Intézményünk életében 3 olyan nagyobb eseményt tudok felidézni, amely a kollégák nagyobb mértékű elvándorlásához vezetett.

1. Az intézmény megalakulása - 2013-ban a korábban szakszolgálati feladaton alkalmazott kollégák egy része az átszervezést követően nem lépett át az egységes intézménybe.
2. COVID időszaka – a kötelező védőoltások hiánya miatt több kolléga távozott egyszerre az intézményből.
3. 2023 – a jogviszonyváltásról szóló szeptemberi tájékoztatást követően novemberben jelentős számú kolléga távozott az intézményből, akik nem fogadták el a 2024. januárjától esedékes jogviszonyváltást.

Az intézmény 12 éve alatt jelentősen megváltozott a dolgozói összetétel. A korfa egyértelműen a fiatalabb, gyakornok besorolású dolgozók felé mozdult el. A kezdetben vezetőként, mesterpedagógusként alkalmazott, tapasztalt kollégák legnagyobb része már nyugdíjba vonult, helyüket pályakezdők váltották fel. Ennek következtében a szakmai munka tervezése is alapos átgondolást igényel, a napi feladatink között jelentős helyet foglal el a mentorálás, képzés, felkészítés.

2.4.4. Szakmai munka

Szakmai munkánkat intézményünk SZMSZ-e és a szakszolgálati protokollok mentén végezzük. Az elmúlt 3 tanévben reagálva a szolgáltatási igényekre, kihasználva a rendelkezésre álló humánerőforrást, szakterületenként prioritizáltuk az ellátás területeit és formáit. Ez szintén meghatározza a napi munkánkat. (Vezetői programomban ezt részletesen kifejtem.) Kollégáink magasan képzettek, rengeteg specifikus tanfolyamon,

továbbképzésen vesznek részt, melyekkel bővíthetik szakmai tudásukat. Alkalmasak a szakszolgálati feladatok ellátására.

Minden esetben a legmagasabb színvonalú munkavégzésre törekszünk. Ennek gátat nem a szakmai felkészültség, hanem az évről évre növekvő ellátási igény, az egyre speciálisabb esetek és az ezzel összefüggő növekvő egyéni esetszámok szabnak. A csoportalakítás nehezebb, a megfelelő, akár jogszabályban meghatározott számú fejlesztő foglalkozás megvalósítása bizonyos területeken a jelenlegi szakemberlétszámmal szintén nehézségekbe ütközik. Feladataink tartalma évről - évre bővül, az ellátás mélysége növekszik.

Szakfeladataink jelenlegi helyzetére, a legégetőbb problémákra, valamint fejlesztési elképzeléseimre részletesen külön-külön kitérek a vezetői programomban.

Az ellátotti létszámaink eddigi alakulását az októberi statisztikák alapján foglalom össze.

Az intézmény megalakulása óta készült októberi statisztikai adatszolgáltatások alapján összegeztem az ellátott gyermekek, tanulók számát. A szakszolgálati intézmények esetében az októberi adatszolgáltatás az ellátott feladatok nagy részében beszámolási időszakról, vagyis az előző tanévről (szeptember 1.-augusztus 31.) mutat adatokat. Egyes feladatok esetében azonban az adott év nyitó adatait, vagyis az október 1-jei adatokat kell megadni. A feladatellátásunkban megjelenő kliensek egy részét nem tudjuk feltüntetni a statisztikában (például a logopédia és a nevelési tanácsadás szűrési tevékenységét). A statisztika nem tér ki a különböző okokból várólistán lévő kliensekre sem. Ezek alapján tehát nem ad valós képet az egy tanév alatt ellátottak számáról, azonban még mindig az októberi statisztika minősül „hivatalos” adatszolgáltatásnak, mely alapján az országos összefoglalók, igényfelmérések készülnek, ezek az adatok összehasonlíthatók egymással.

2016 óta nagyságrendileg hasonló éves esetszámokkal dolgozunk. (Az októberi statisztika felületét is 2016-ban tették alkalmasabbá a szakszolgálati feladatok rögzítésére.) A COVID 2 éve alatt látszik némi csökkenés. Ez érthető, hiszen a digitális oktatás időszaka alatt sok volt a lemorzsolódó, illetve a szakértői tevékenység csak részben, dokumentumelemzésből működött. Nagyon magas az ellátottak száma a logopédiai ellátás, szakértői bizottsági tevékenység, valamint a nevelési tanácsadás területén. Az esetszámok a logopédiai ellátás és a szakértői tevékenység területén növekednek annak következtében, hogy a feladathoz rendelt szakemberek száma is növekszik. A nevelési tanácsadás esetszáma ingadozó, ennek a lehetőségek okait szintén

kifejtem a szakmai programomban. A logopédiai ellátás, a szakértői tevékenység és a nevelési tanácsadás szakfeladatain várólistákkal dolgozunk.

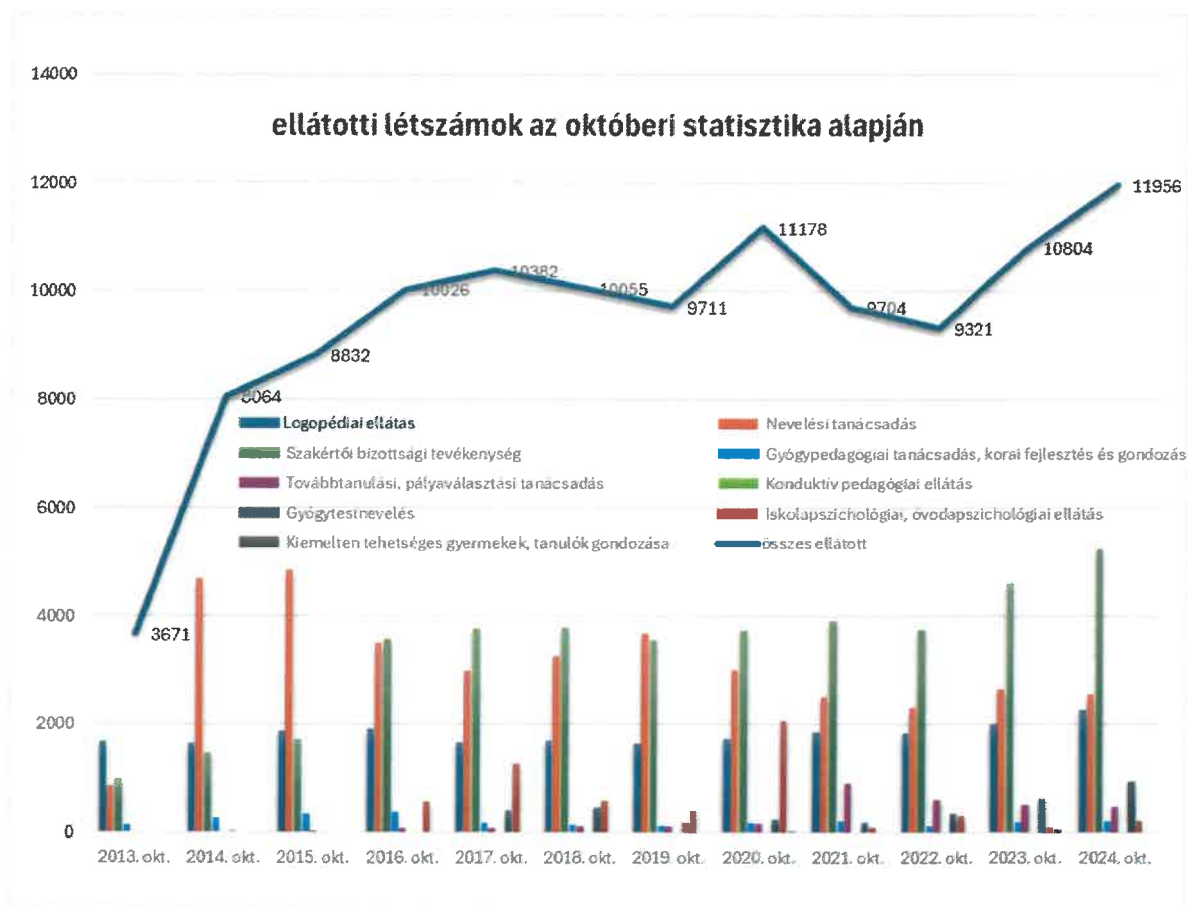
	Logopédiai ellátás	Nevelési tanácsadás	Szakértői bizottsági tevékenység	Gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás	Továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás	Konduktív pedagógiai ellátás	Gyógytestnevelés	Iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás	Kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása	Összes ellátott
2013. okt.	1677	855	994	144	0	1	n.a.	n.a.	n.a.	3671
2014. okt.	1644	4680	1456	259	0	25	n.a.	n.a.	n.a.	8064
2015. okt.	1870	4854	1711	341	41	15	n.a.	n.a.	n.a.	8832
2016. okt.	1908	3500	3562	372	96	5	n.a.	583	0	10026
2017. okt.	1649	2996	3775	181	87	4	420	1270	0	10382
2018. okt.	1692	3253	3787	139	128	0	469	587	0	10055
2019. okt.	1633	3674	3544	119	122	0	200	418	1	9711
2020. okt.	1724	3014	3727	180	175	0	256	2072	30	11178
2021. okt.	1848	2508	3906	209	919	0	200	109	5	9704
2022. okt.	1841	2311	3755	126	610	0	358	315	5	9321
2023. okt.	2001	2651	4617	196	511	0	635	117	76	10804
2024. okt.	2276	2552	5247	216	485	0	948	230	2	11956

6. táblázat: ellátotti létszámok alakulása

A korai fejlesztés létszáma ingadozó, inkább csökkenő tendenciát mutat, azonban ennek csupán munkaszervezésbeli okai vannak. Régebben az idősebb, életkoruk alapján már korai fejlesztésre nem jogosult gyermekek is ezt a számot növelték. Az egységes protokollok és jogszabályi környezet megjelenése óta azonban a feladatok letisztázódtak, és ez a populáció a nevelési tanácsadás feladatellátási körébe került.

Továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás 2015 óta működik intézményünkben. Az évek alatt nőtt a tanácsadó kollégák létszáma, így az ellátott tanulók száma is. Ezen a szakfeladaton nem csupán a tanulók, hanem a szülők és a pedagógusok is fókuszáltnak tartoznak. Az egyéni tanácsadásra érkezők száma nagyjából konstans, azonban a szülői értekezletekre, pályaaorientációs napokra jelentkező csoportok száma nagy változatosságot mutat. Az ellátotti létszámok ingadozása ebből adódik. A konduktív pedagógiai ellátás mértéke folyamatos csökkenést mutatott már abban az időszakban is, amikor rendelkezünk konduktorral. 5 éve nincs az intézmény állományában konduktor, azonban konduktív pedagógiai ellátásra igény sem jelentkezik.

A konduktor hiányát inkább a korai fejlesztésben érezzük. A kezdeti magas konduktív ellátotti létszám a tisztázatlan feladatosztásból származott, a középiskolás sajátos nevelési igényű tanulók is nálunk vették igénybe a konduktor szakértelmét. Ennek tisztázása után lényegesen csökkent az esetszámunk.



3. ábra: ellátotti létszámok az októberi statisztika alapján

A gyógytestnevelésről kezdetben nem a pedagógiai szakszolgálati intézmények, az iskolák szolgáltatják az adatokat, ezért az első évekről nincsenek statisztikai adatok a birtokunkban. Az ellátotti létszám ezen a szakterületen is jelentős ingadozást mutat. Ennek csak egyik oka volt a szakemberhiány, a másik a szakfeladat háttérbe szorulása. Előző vezetői programomban célul tűztem ki a gyógytestnevelés megszervezésének előtérbe helyezését. Eredményeinket később részletezem. Az iskolapszichológiai ellátás hektikus létszáma szintén a tisztázatlan feladatkörökből adódik. Kezdetben nem kellett erről a területről adatot szolgáltatnunk, ahogy a tehetséggondozásról sem, így az első évekből nem rendelkezem pontos információkkal. A hirtelen megugró esetszám az adatszolgáltatás, illetve a feladatellátás helytelen értelmezéséből adódott, a reális ellátotti létszám minden tanévben 200 fő körüli. Vármegyénkben csak az elmúlt pár évben indult meg az iskolapszichológusok óvodákban és iskolákban történő alkalmazása. A hiány pótlására szombathelyi tagintézményünk foglalkoztatott iskolapszichológiai feladatellátásra pszichológusokat. A tehetséggondozás területe változatlanul háttérbe szorul, még mindig nem rendelkezünk megfelelő végzettségű szakemberekkel.

A szakfeladataink ellátásához szükséges ellátói létszám meghatározása nem egyszerű folyamat. 2020 óta a mennyiségi munkavégzés helyett a minőségre fektetjük a hangsúlyt. A jogszabályi kötelezettségek alapján kötelezően ellátandó feladataink esetében ezt a minőségi mutatót is figyelembe vesszük a munkaszervezésnél. A nem kötelező jellegű feladatink esetében azonban a lehetőségeinket a rendelkezésünkre álló szaktudás határozza meg. Szolgáltatásaink ezen része kereslet-kínálat alapon működik, nem határolható körül jogszabályi kötelezettségekkel, ellátandó létszámokkal, minimális dolgozói létszámmal. Tapasztalataink azt mutatják, hogy szolgáltató tevékenységünknek nem a kereslet szab határt. Pontosabban a rendelkezésünkre álló szakemberek mentén tudjuk meghatározni a kínálatunkat, amelyet a kereslet alapján tovább tudnánk bővíteni a társadalmi elvárások, intézményi és szülői igények mentén.

Pedagógus minősítések

A szakmai munkánk szempontjából fontos mutatónak ítélem meg a pedagógus minősítésre jelentkező kollégák számát. Ez a szám – a szakvizsgázottak számához hasonlóan – nem egy valid mérőszám, azonban jól mutatja szervezet fejlődési, fejlesztési, megújulási igényét. 2014 óta intézményünkben sikertelen minősítésre nem került sor. A jelenlegi 136 pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozóból gyakornok 24 fő, pedagógus I. fokozatban van 60 fő, pedagógus II. fokozatban 30 fő. Mesterpedagógus fokozatban 8 fő, közülük 2 fő nyugdíjas szakértő, 1 fő szaktanácsadó, 1 fő szakértő, 4 fő mesterprogramot valósít meg. A 2026 évi eljárásban 16 fő jelentkeztetése történt meg. A kötelező minősítő vizsgákon kívül 3 fő jelentkezett pedagógus II. fokozat elérésére, 1 fő mesterprogram megvalósítására, 1 fő mesterprogram megújítására.

3. Vezetői program

Vezetői programom bevezetéseként úgy gondolom, hogy elengedhetetlen szót ejteni arról, hogy számomra mit jelent vezetőnek lenni. Ezzel kapcsolatos gondolataim nem változtak a korábbi pályázatom megírása óta. 2020-ban részletesen kifejtettem a vezetéselmélettel, mint tudománnyal kapcsolatos tudnivalókat, ezért ezeket most röviden foglalom csak össze, a legfontosabb alapfogalmakat felvillanta.

Vannak olyan emberek, akikre azt mondják, hogy „született vezetők”. Nem vonom kétségbe, hogy egyesek már olyan alaptulajdonságokkal, attitűddel, személyiséggel jönnek a világra, melyek elengedhetetlenek a vezetői pozícióban. A vezetés lehet tehát egy ösztönös magatartás. Ez véleménye szerint azonban csak ideig-óráig elegendő.

Megalapozott, tudományos háttér nélkül, a fejlődés, változás igénye nélkül egy vezető csak a „főnök” marad. A tudományosan megalapozott módszerek, megoldási stratégiák, elméletek, elsajátíthatók. Fontosnak tartom, hogy vezetőként ezeket a tudományos ismereteket személyiségemen átszűrve a szervezetünkre szabva végezzem mindennapi munkámat. A vezető, vezetés fogalma a hétköznapi, piaci értelmében előbb juttatja eszünkbe egy multinacionális vállalat igazgatóját, mint egy köznevelési intézményét. Nem is lehet egyenlőségjelet tenni a kettő közé. Ennek ellenére az ismeretek és módszerek egy része jól adaptálható a köznevelési intézmények vezetésére is.

3.1. Vezetéstudományi alapfogalmak

„Az igazgatás rendelkezési jogot jelent emberek és eszközök felett meghatározott feladatok megvalósítása és a kitűzött célok érdekében.., (Mezei Gyula 2010)

Az igazgatás a vezető tevékenysége, pontosabban a vezetés folyamatának megszervezése.

Az igazgatási munkát három fontos tényező befolyásolja:

- vezetői stílus
- szervezeti kultúra
- a vezető társadalmi szerepvállalása

A **vezetés** számtalan megfogalmazása közül számomra a legátfogóbb a rendszerszemléletű megközelítés. Eszerint a vezetés a szervezet rendszerjellegű működtetésére irányul. Célja a szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása, valamint a hatékonyság kívánt mértékű növelése változó környezeti feltételek között. Ennek eléréshez a vezető részéről a tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazására van szükség.

A vezetés definíciójánál többet takar a **leadership** kifejezés. Kapcsolatot jelent beosztott és vezető között, mely az együttműködésen, együtt dolgozáson, egymás segítségén alapul. Igazi, valós kapcsolódást, interaktivitást, team-ben működést igényel. A vezető és a beosztottak egymást segítve és támogatva dolgoznak együtt egy közös siker elérése érdekében. Ez egy „bensőségebb”, bizalomra építő vezetési stílus. Azáltal, hogy mindenkinek meghatározott feladata van a **teamben**, ezáltal a felelősségi körök megoszlanak. Ettől függetlenül a vezető, esetünkben a főigazgató a végső és egyszemélyes felelős az intézmény mindennemű működéséért. Természetesen ebben a fajta struktúrában is többféle működési mód lehetséges.



4. ábra: leadership – teamwork (forrás: <https://uknowva.com/blogs/power-of-teamwork>)

A vezetés 5 funkciója (a vezetés menete):

- tervezés
- szervezés
- személyes vezetés
- koordináció
- ellenőrzés (kontroll)

A **tervezés** létfontosságú az intézmény működés érdekében. Sorsszerűség helyett támpontokat, konkrétumokat jelent. Tervezés által képesek vagyunk felkészülni váratlan helyzetekre is. A dolgozók számára biztonságérzetet nyújt, ha tudják, hogy a tanév folyamán mire számíthatnak, mi a teendőjük, mit várunk el tőlük és mikor. A tervezés által önmaguk is részt vehetnek intézményünk folyamatainak alakításában. Tehát el kell készítenünk azokat a szabályozó dokumentumokat, amelyek mentén küldetésünk és céljaink megvalósulhatnak. Ennek folyamatára a későbbiekben a szervezeti kultúra fejlesztésnél szeretnék kitérni.

A **szervezés** eszköz a kijelölt célok eléréséhez. A gyakorlati vezetésből adódó napi tevékenység. A folyamatok összehangolása, melyben konkrét erőforrásokat, tevékenységeket rendel egymáshoz, összehangolja azokat a cél hatékony elérése érdekében.

A szervezési folyamat során fontos és célszerű néhány alapelvet és követelményt figyelembe venni:

- komplexitás,
- észszerűség,
- rugalmasság.

A **személyes vezetés** az intézmény emberi erőforrásainak kezelésére irányuló vezetési funkció, a munkatársak mozgósítása az intézményi célok elérése érdekében. A kitűzött célok elérése úgy lehet eredményesebb, ha a vezető személyes tevékenységével is össze tudja fogni és mozgósítani kollégáit, ha képes motiválni az embereket, akik ennek következtében közös célként tekintenek az intézmény céljaira.

A **koordináció** a szervezeti egységek céljainak és tevékenységeinek összehangolása az intézmény céljainak megvalósítása érdekében. Intézményünkben a szerteágazó szakmai feladatok és munkaszervezés, valamint a tagintézmények különbözősége miatt kiemelt fontosságú vezetési funkció.

Az **ellenőrzés** hétköznapi értelemben olyan tevékenységeket jelent, melyek által egy munkafolyamatot, vagy annak eredményét vizsgáljuk. A vezetés funkciójaként azonban többet jelent ennél. A vezetési folyamat lezáró tevékenysége, önmagát javító folyamat, mely által a vezető saját eddig végzett munkáját képes monitorozni, következtetéseket levonni.

Az ellenőrzés fontos kritériumai:

- megfelelő mérési eszközt és normarendszert válasszunk,
- tényszerű és objektív legyen,
- tervszerű legyen,
- az intézmény működését folyamatosan kísérje végig,
- a végeredményt hasonlítsa össze az elvárt szinttel,
- ne csak a szakmai munkára, hanem az intézmény egész működésére terjedjen ki
- demokratikus módon történjen, megosztva az ellenőrzési jogkörrel rendelkezők között,
- mindig legyen konkrét (előre tudjuk, hogy mit szeretnénk megfigyelni, elemezni),
- legyen a végén írásbeli feljegyzés, értékelés.

A **motiváció** az emberi tevékenység ösztönzését leíró pszichológiai kifejezés. Motívumok pedig azok a tényezők, melyek valamilyen irányban, valamilyen feladat megoldására ösztönzik az embert. Vezetéstudományi szempontból az egyén olyan belső tudati állapota, amely hatására erőfeszítésekre hajlandó a szervezeti célok megvalósítása érdekében.

Az egyes szükséglet-hierarchia szintekhez különböző ösztönzők kapcsolhatók. Tévhit, hogy a leginkább motiváló eszköz a pénz lenne.

Az általam preferált motivációs stratégiák:

- visszajelzések adása,
- dicséret,
- munkakörülmények javítása,
- pozitív megerősítés,
- anyagi ösztönzők,
- perspektíva, továbbképzési lehetőségek,
- munka változatossága, a dolgozók rotációja a szakfeladatok között,
- felelősség, önálló feladatok adása.

Vezetői képességek, vezetői feladatok a szakszolgálati intézményben

Az Európai Unió a vezető tulajdonságait tekintve különböző kompetenciaterületeket, kompetenciákat, készségeket és képességeket határoz meg.

Kulcskompetenciák	Munkakompetenciák	Vezetői kompetenciák
kommunikáció	rugalmasság	vezetés
számszerűsítési készség	kreativitás	mások motiválása
csoportmunka	önálló döntéshozatal	hibából való tanulás
problémamegoldó készség	idegen nyelv ismerete	kapcsolattartás
tanulás	magabiztosság	kapcsolatépítés
teljesítményfejlesztés	kritikus szemlélet	mások befolyásolása
	lehetőségek feltárása	döntéshozatal
	felelősségtudat	összpontosítás az eredményre és a folyamatok végigvitelére
	cselekvőképesség	stratégia kialakítása
		etikos hozzáállás

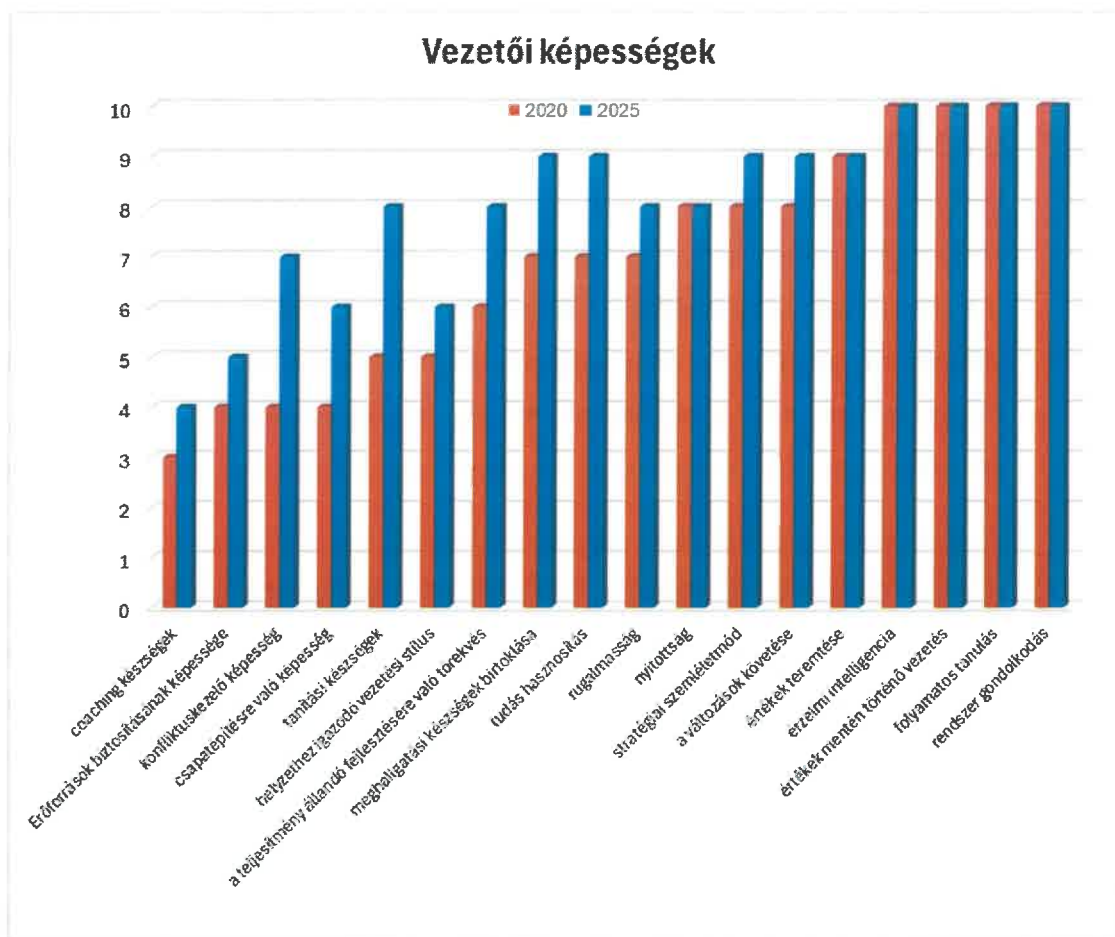
7. táblázat: vezetői kompetenciák

A fenti készségek, képességek, kompetenciák tapasztalatgyűjtéssel megszerezhetők, tanulással és gyakorlással elsajátíthatók. Rájuk épülnek azok az alapvető vezetői képességek és tevékenységek, melyeket fontosnak tartok az eredményes és hatékony intézményvezetés szempontjából. Ezekkel a tulajdonságokkal én is rendelkezem különböző mértékben. Önértékelésem alapján már előző pályázatomban is meghatároztam, hogy melyek az erősségeim, miben szükséges fejlődnöm, illetve mit szükséges még tanulnom, vagy megszereznem. Az idei évben ugyanezeket a területeket megvizsgáltam. Az 5. ábrán látható a két értékelés összehasonlítása. A pontozás 1-10-ig azt jelzi, hogy véleményem szerint mennyire vagyok birtokában az adott képességnek.

Az intézmény vezetésében jól tudom kamatoztatni azokat a képességeimet, melyeket már eddig is fejlesztettem, melyek az erősségeim. A rendszerben gondolkodás alapvető a szakszolgálat szervezeti struktúrájában, enélkül nem tudnám végezni a napi feladataimat. Fontosnak tartom önmagammal szemben is a folyamatos, élethosszig tartó tanulást. Ez Egyrészt vonatkozik a vezetői képességekre, de emellett a szakmai területekre is. Igyekszem minél több ismerettel rendelkezni a kollégák által végzett diagnosztikai eszközökről, terápiákról. Azokról is, melyek nem közvetlenül a szakterületemhez tartoznak. Töreksem a legújabb tudományos eredmények, kutatások, evidenciaalapú eljárások megismerésére, hiszen érdemben csak így folytathatunk szakmai egyeztetéseket, így biztosítható az intézmény folyamatos szakmai megújítása. Nyitott vagyok újdonságokra, szívesen tanulok az idősebbek mellett a fiatalabb generációtól, más szakterületeken tevékenykedő kollégáktól is. Fontos számomra az értékek mentén történő vezetés. Ezek megítélése továbbra is változatlan.

Az őszinteséget, nyíltságot, megbízhatóságot, empátiát magammal szemben alapértékeknek tekintem. Ezekből kiindulva célom, hogy intézményünk értékeit is teremtsen. A gyermekek mindenekfelett álló érdeke, az esélyteremtés, esélyegyenlőség, hátrányos megkülönböztetés tilalma, a gyermekek védelme, a gyermek személyiségének, szellemi és fizikai tehetségének és képességeinek kibontakoztatása az alapértékek, ezek mentén kell olyan jógyakorlatokat alkotnunk, melyek jellemzik szakszolgáltatásunkat.

Öt év távlatából úgy érzem, hogy minden területen fejlődtem. Ezek egy része tudatos törekvés, az ismereteken alapszik. Másik része pedig az intézmény vezetésével összefüggésben, a napi munka során kifejlődött gyakorlat. Leginkább fejlesztendő készségemnek a coaching készséget és az erőforrások biztosításának képességét érzem.



5. ábra: vezetői képességeim

vezetési típus és stílus

A vezetői tevékenységet típusok és stílusok szerint is csoportosíthatjuk. Ezen típusok tartalmilag elég eltérőek, azonban személyiségem ismeretében önmagam vezetői tevékenységét leginkább az **emberközpontú** típusba sorolom. Fontos számomra a munkatársakról való gondoskodás, a nyugodt, harmonikus belső légkör. Vallom, hogy munkánk sikeréhez és hatékonyságához elengedhetetlen a dolgozói elégedettség. Igyekszem munkatársaimat minél jobban megismerni. Emellett jellemző rám a komplex vezetési altípus is. Vezetői működésemmre jellemző, hogy egyensúlyra törekszem a munkatársak érdekeinek képviselete és a szakmai munka minőségének és hátterének biztosítása között. Összhangot kívánok teremteni az egyén, az intézményi csoportok és az intézmény egészét érintő célok, érdekek között.

Vezetői stílusom egyértelműen **demokratikus**. A felelősség vezetőként természetesen egyszemélyben az enyém, azonban a döntések meghozatala előtt mérlegelem a

munkatársak véleményét, javaslatukat. Minden esetben számítok tapasztalataikra, ötleteikre. Leginkább a leadership szemléletével tudok azonosulni. Szívesen hozok létre team-eket, melyekkel együttműködve eredményeket érhetünk el. Örömmel tölt el kollégáim sikeressége, ezt szívesen megosztom másokkal is.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a demokratikus vezetői stílust nem tekintem demokratizmusnak. Az intézmény működésében vannak olyan helyzetek, melyeknél nem vehetők figyelembe a munkatársak javaslatai, mert magasabb elveknek, az irányító szerveknek, jogszabályoknak kell megfelelnünk. Ezekben az esetekben sem bújok ki a felelősség alól, döntéseimért vállalom a felelősséget.

társadalmi szerepvállalás

A legszűkebb értelemben vett társadalmi szerepvállalásban jelenleg nincsen részem. Nem vagyok pártnak, politikai szervezetnek tagja, nem is szándékozom tisztségviselői feladatokat ellátni ezen a területen. Szakmai szervezetek közül a Magyar Logopédusok Szakmai Szövetségének és a Magyar Gyógypedagógusok Egyesületének vagyok tagja.

A tágabb értelemben vett társadalmi szerepvállalás számomra az intézmény képviseletét, kapcsolatrendszerének kiszélesítését jelenti. Mivel intézményünk vármegyei szinten működik, tisztában kell lennem a járási székhelyek társadalmi viszonyaival. Az elmúlt 5 évben kapcsolatot teremtettem a fenntartó tankerületünkön kívül a vármegyében működő Sárvári Tankerületi Központtal is. A szakmaközi kommunikációt is erősítettem, Szorosabbra fűztük a partneri kapcsolatot a megyében működő 3 EGYMI közül 2-vel. Ezeket a kapcsolatokat fontos szélesíteni és előbbé tenni. Gazdasági és infrastrukturális kérdésekben a Szombathelyi Tankerületi Központ képviseli az ügyeinket, de ettől függetlenül szükséges kapcsolatot kialakítani a járási székhelyek önkormányzataival, ezek közül is leginkább Szombathely Megyei Jogú Város Önkormányzatával. Az ELTE SEK-kel együttműködést kezdtünk a gyógytestnevelő képzés, és a pszichológus képzés vonatkozásában.

A médiában is képviselem intézményünket az intézmény egészét érintő szakmai kérdésekben. Fontosnak tartom, hogy hírt adjunk magunkról, hogy képviseltessük magunkat rendezvényeken, megismertessük munkánkat a vármegyében élő lakossággal.

3.2. Szervezeti kultúra fejlesztése

A pedagógiai szakszolgálati intézmények alapvető szervezeti felépítését meghatározza a jogszabályi környezet. Ezt a vázat azonban különböző módokon lehet megtölteni tartalommal a szervezet működtetése érdekében. A 2020-ban megfogalmazott elképzeléseim a szervezeti kultúra fejlesztésével kapcsolatban nem változtak, az 5 évvel ezelőtt megkezdett munkát kívánom folytatni.

Továbbra is alapvető elképzelésemmel és vezetői hozzáállásommal összhangban demokratikus vezetői stílusban, egymással együttműködve, együtt gondolkodva, egymást segítve tudom elképzelni a napi feladatok megoldását. Ehhez a munkamóddhoz a különböző szervezeti szintek meghatározása már megtörtént, az együtt dolgozó és gondolkodó csoportok kialakítása, a hatáskörök definiálása, az együttműködés pontos módjának meghatározása szintén kialakításra került. A szervezet azonban az aktuális személyi állomány, és az ellátandó feladatok szintjén is folyamatosan változik. A közös siker, mely esetünkben elsősorban egy rugalmasan, hatékonyan, gördülékenyen, közös alapelvek mentén működő szervezetet jelent, csak abban az esetben garantált, ha ezek a kisebb szervezeti egységek és az egyes tagok egymást segítve, támogatva és tiszteletben tartva képesek interaktívan együttműködni. Ezzel az elképzeléssel nem a hierarchikus rendszert szeretném még további szintekre bontogatni. Az intézmény vezetőjeként a mindennemű felelősséget vállalva, a kollégáknak bizalmat szavazva osztanám meg és határoznám meg a különböző csoportokhoz rendelt felelősségi köröket. Az elmúlt öt év tapasztalata azonban, hogy a szintek elindításához, kezdeti működtetéséhez szükséges egy támogató vezetői háttér, egy olyan segítő, akire a különböző feladatkörökben tevékenykedő kollégák biztonsággal támaszkodhatnak.

Elképzelésem szerint a szervezet felépítését két fő kérdéskör köré kell felépíteni. Más csoportosulások, szintek és felelősségi körök mentén működik az intézmény operatív vezetése, valamint a szakmai munka irányítása. A kettő között vannak átfedések, de a résztvevő tagok számára nagyon egyértelműen meg kell határozni, munkaköri leírásukban rögzíteni feladataikat és az ezekhez tartozó felelősségi szinteket. Fejlesztési javaslatom középpontjában változatlanul a munkaközösségi munka megerősítése és a munkaközösségek vezetőinek szélesebb körű bevonása áll, kiegészítve tagintézményi szakterületi koordinátorokkal.

Az intézmény operatív vezetése alapvetően a jogszabályban meghatározott, és korábban már részletezett módon épül fel.

Az intézmény vezetői a jelenlegi SZMSZ szerint:

- főigazgató
- általános főigazgató - helyettes
- székhelyintézmény vezető főigazgató - helyettes
- tagintézmény- igazgatók
- tagintézményigazgató-helyettesek
- munkaközösség vezetők

Az elmúlt 5 évben a munkaközösségek vezetői olyan feladatokat is kaptak, melyekkel az intézmény operatív vezetésébe is bekapcsolódtak. Ez leginkább a szakfeladatok ellenőrzésére, önértékelésben, intézményi tanfelügyeletben betöltött szerepekre terjedt ki. A korábbi, telephelyek vezetésével kapcsolatos kérdéskör időközben aktualitását veszítette azáltal, hogy a problémát okozó nagyobb telephelyeink megszűntek.

Az intézmény jelenlegi vezetői testületei:

- Igazgatótanács
- Tagintézmény- igazgatói tanács
- Szakmai munkaközösségek
- Szakalkalmazotti közösség
- Alkalmazotti közösség

Az intézmény szakmai vezetésében résztvevők körét továbbra is bővíteni szeretném. Ezen a területen előrelépés ugyanis csak részben történt az elmúlt időszakban. A szakmai vezetésbe bevontak köre:

- főigazgató
- általános főigazgató - helyettes
- székhelyintézmény vezető főigazgató - helyettes
- tagintézmény-igazgatók
- tagintézményigazgató-helyettesek
- munkaközösség -vezetők

Ezt a kört tovább szeretném bővíteni a „tagintézményi szakmai műhely vezetők” körével. A főigazgatónak és helyetteseinek belső megosztás szerint az összes szakszolgálati feladat tekintetében van szakmai koordinációs feladatköre. Ebből kifolyólag a szakmai

munkaközösségek már a főigazgatóság irányítása alatt, tagintézmény-igazgatói segítséggel működnek. Fontosnak tartom, hogy a munkaközösségek jogszabályi előírások mentén működő, egy adott szakterületet teljes intézményi szinten lefedő közösségek legyenek, melyekben minden tagintézmény képviselteti magát. Jelenleg 3 területen működik munkaközösségünk. Ezt a számot mindenképpen bővíteni szükséges. Az adott munkaközösségek működése tehát azon főigazgató helyettes, vagy akár a főigazgató koordinációja alá tartozik, aki feladatköre szerint az adott szakfeladat koordinációját is ellátja. A munkaközösségek vezetői napi szintű segítséget a tagintézményük vezetőjétől kapnak. Ezért a munkaközösség vezetője olyan tagintézményből kerül ki, ahol a tagintézmény-igazgatója érdemben tudja segíteni a munkáját az operatív teendők és a szakmai feladatok vonatkozásában is. A korábbi tapasztalataink nem voltak jók a munkaközösségi munka terén. A vezetők bizonytalanok voltak, nehéz volt számukra egy szakmai közösség irányítása egyrészt azért, hogy nem voltak tagjai az intézmény vezetői testületének, így a vezetői elképzelésekről hiányos ismeretekkel rendelkeztek. Másrészt azért, mert az „egy vagyok közülük” gondolat volt az uralkodó mind a vezető, mind a tagok részéről, így valódi irányítás nem tudott megvalósulni. A tagintézmény-igazgatók támogató szerepének megjelenésével a munkaközösségek vezetői az irányító funkciójukkal kapcsolatban kapnak elsősorban megerősítést, és szükség esetén konkrét segítséget. Ebben a rendszerben negyedik éve működünk, azóta a munkaközösségek változatlanul jelen vannak, stabilitás kezd kialakulni a munkaközösség-vezetők frontján, így évről-évre a szakmai munka színvonala is emelkedik.

Továbbra is fontos a munkaközösségek összehangolt működése, a heti munkavégzésben egy olyan időszáv biztosítása, mikor a munkaközösségek tagjai minden tagintézményből részt tudnak venni az összejöveleken. Ezt mára már a tanév elején tudatosan szervezzük, nem okoz szervezési nehézségeket.

A munkaközösségek megyei szintű koordinálása eléggé szerteágazó feladat. Ezért a megyei munkaközösségek alá tagintézményi szinten szakfeladatonként szakmai műhelyek felállítását javaslom. Ezek a műhelyek részben már tagintézményi kezdeményezésre itt-ott működnek, azonban „hivatalosan” még nincsenek bekapcsolva az intézmény szakmai vérkeringésébe. A szakmai műhelyek vezetőivel, kvázi koordinátoraival azonban már aktív a kapcsolat, az adott munkaközösség vezetője rajta keresztül éri el a munkaközösség tagjait. Ebben a formában teljesen a megyei munkaközösségi munka részeivé válnának a szakmai műhelyek, még hatékonyabbá téve

ezzel a tudásmegosztást. A munkaközösségek jó működésének megszervezése kettős szerepéből adódóan nehéz feladat. Alapvetően szakmai alapon létrejövő közösség, azonban ettől függetlenül szabályok mentén, az intézmény fő célkitűzéseivel összhangban kell működnie. A munkaközösségi összejöveteleken a kollégák természetesen hangot adhatnak nemtetszésüknek, egyet nem értésüknek, megfogalmazhatják kritikáikat, melyekre indokolt esetben közösen megoldást találhatunk, azonban nem szabad hagyni, hogy ez vegye át a szakmai együttgondolkodás helyét.

A szervezeti kultúra fejlesztése szempontjából fontosnak tartom az élő, személyes találkozást az intézmény összes szakalkalmazottjával. Ennek egyik színtereként a tanév kezdetén és végén tartandó összakalmazotti értekezletet tartom elengedhetetlennek. Ennek célja tanév elején az ismeretközlés, tájékoztatás, tanév végén a szakmai és operatív munka értékelése, lezárása. Sajnálatos módon az elmúlt 5 évben ezt nem sikerült teljes mértékben rendszerre alakítani, a következő 5 évre ez fontos célkitűzésem. A szervezetfejlesztés szempontjából szintén fontos hiányterületünk az intézményi hagyományok megteremtése, a szakmai munka intézményi szintű elismerése. Ennek elindítására program kidolgozás van folyamatban, az idei tanév végén sor kerül az első törzsgárda emléklapok átadására, és egy közös pedagógusnap megünneplésére.

3.3. A szakmai munkára vonatkozó fejlesztési elképzelések

Intézményünkben minden szakalkalmazott irányában elvárás, hogy szakmai ismereteit folyamatosan szinten tartsa, megújítsa, bővítse. Ennek a jogszabály által meghatározott továbbképzési kötelezettség alapján is meg kell felelnünk, azonban ennél fontosabb a belső indíttatás. Éppen ezért a kollégák szakterülethez igazodó továbbképzési igényeit a tankerületi központ segítségével tanulmányi szerződés formájában támogatjuk távollét, illetve tandíj támogatás biztosításával. Fontos számomra, hogy a pedagógus munkakörben alkalmazottakon túl a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott gyógytornászok is részesülhessenek ezekből a lehetőségekből.

Szakfeladatainkon tehát a jogszabályban meghatározott végzettséggel, szakképzettséggel rendelkező kollégák tevékenykednek. A jelenlegi tanév félévi beszámolója alapján az intézményben aktívan dolgozó 147 kolléga és óraadóink által ellátott kliensek száma

16.286 fő. Számukra az ellátást még mindig csak részben tudtuk a megfelelő mennyiségben és minőségben biztosítani. Munkánkat a szakszolgálati alapprotokollból kiindulva, a szakterületi protokollok alapján végezzük. Specifikus protokolljaink egy része elkészült, más része kidolgozás alatt áll.

A korábbi években jelentős számú gyermek, tanuló volt várólistán, leginkább a logopédiai ellátás területén. A várólista problematikája szakterületenként és tagintézményenként eltérő mértékű volt, de mindenütt jelen volt. Okát csak részben láttam a szakemberhiányban. Az egységes szakmai protokollok be nem tartása, a jogszabályban egyértelműen nem szabályozott helyzetek, illetve az intézményen belüli nem megfelelő tudásmegosztás és kommunikáció (pl. BTM tanulók ellátása, pszichológiai kompetenciák, szűrések helye, ideje és szükségessége) is ide vezetnek. Az elmúlt évek tapasztalata az is, hogy egyes szakterületeken a tagintézmények nagyon különböző módon láttak el feladatokat. Köztük olyanokat is elláttak, melyek elsődlegesen nem a mi ellátási körünkbe tartoznak. Ennek következtében a tanévek második felére folyamatossá váltak a túlóra kérések olyan ellátásokra, melyek törvényi kötelezettségeink közé tartoznak.

A 2021/2022-es tanév végén a szakmai munka színvonalának növelése, illetve az egyre növekvő ellátotti létszám és a növekvő szakemberhiány okán a jogszabályi követelményeknek való megfelelés mentén szükségessé vált prioritások megfogalmazása. Ennek a keretrendszerét a tanév végére kidolgoztam annak érdekében, hogy a következő tanév tervezése már ezen elvek mentén történjen. A 2021/2022-es tanév óta tehát az alábbiak mentén történik a szakmai munka és a humán erőforrás tervezése.

A tanév végén tisztázó felmérések, adatszolgáltatások történnek annak érdekében, hogy a fenti problémák kiküszöbölésére és a következő tanév elindítására terveket készíthessünk. Ennek eredményeit és elveit szakfeladatonként ismertetem további fejlesztési elképzeléseimmel együtt.

Az elmúlt évek tapasztalataiból kiindulva realitásnak az látszik, hogy jelentősen nem fog bővülni a szakembereink létszáma, ezért alapvetésként a jelenleg rendelkezésünkre álló kollégákkal kell megoldanunk a következő tanéveket.

A pedagógiai szakszolgáltatás olyan szolgáltatási formákat foglal magában, melyek speciális szaktudást igényelnek, mely szolgáltatások máshol nem hozzáférhetők. Szolgáltatásainkat pedig minél szélesebb réteg számára elérhetővé kell tennünk. Jelenlegi

dolgozói létszámunkkal azonban nem tudunk minden igényt kiszolgálni. Ezért a jogszabályok alapján, a szakterületi protokollok figyelembevételével a szakmaiságot szem előtt tartva szakterületenként prioritásokat foglalmaztunk meg.

Az elmúlt tanévben a szakalkalmazotti közösség közreműködésével, az igazgatótanács tagjaival konszenzusra jutva megfogalmaztuk intézményünk alapelveit és célfogalmait. Ezek a gondolatok hatják át mindennapi munkavégzésünket.

Intézményünkben törekszünk arra, hogy minden gyermek számára biztosítsuk az egyenlő hozzáférést az általunk kínált fejlesztési lehetőségekhez, függetlenül szociális, kulturális vagy gazdasági háttértől.

Elkötelezettek vagyunk abban, hogy szolgáltatásainkat, tevékenységeinket magas szintű, korszerű szakmai tudással, változatos módszerekkel végezzük, szoros együttműködésben a szülőkkel, nevelési-oktatási intézmények pedagógusaival és más szakemberekkel, annak érdekében, hogy hatékony támogatást nyújthassunk a gyermekek számára.

Holisztikus szemlélet

A gyermekeket, tanulókat teljes személyiségükben szemléljük, tevékenységeink során figyelembe vesszük fizikai, társas, és érzelmi szükségleteiket, hiszen ezek mind hatással vannak fejlődésükre.

Együttműködés és partnerség

Az eredményes munkához elengedhetetlen a szociális háló többi tagjával történő partneri együttműködés. Szoros együttműködésben dolgozunk a köznevelési intézményekkel, valamint az egészségügyi, szociális és más szolgáltatókkal, és szakemberekkel, illetve a szülőkkel a leghatékonyabb támogatás nyújtása érdekében.

Esélyegyenlőség és inkluzivitás

Felelősségünk, hogy a hozzánk érkező kliensek számára biztosítsuk az egyenlő hozzáférést a szociális, kulturális és gazdasági háttértől, képességektől, speciális igényektől függetlenül.

Feladatunk az inkluzív szemlélet képviselése, minél szélesebb körben történő elterjesztése.

Szakmai kompetencia és etika

Mindenekelőtt tiszteletben tartjuk az emberi méltóságot.

Szolgáltatásainkat magas szintű szakmai tudással és az etikai normák betartásával végezzük. Dolgozóink elkötelezettek a folyamatos szakmai fejlődés mellett, hogy a gyermekek ellátását a legjobb szaktudással és a legújabb módszerekkel végezhessék.

Feladatvégzésünk során kiemelt figyelmet fordítunk az etikai irányelvekre, az irányadó etikai kódexek betartására, a biztonságos adatkezelésre. Tiszteljük és elfogadjuk a gyermekek és családok jogait, empátiával és diszkrécióval fordulunk feléjük.

Gyermekközpontúság, kliensközpontúság

Pedagógiai szakszolgálati tevékenységünk középpontjában a gyermekek, kliensek egyéni szükségleteinek és képességeinek figyelembevétele áll. Elsődleges célunk a gyermekek érdekeinek és jogainak védelme.

Jelzőrendszeri tagként felelősséggel és körültekintően, protokoll szerint végezzük feladatainkat.

Fenntartható fejlődés és digitalizáció

Intézményünk a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, hitelesen képviseli a fenntarthatóság értékrendjét, és az ehhez kapcsolódó attitűdöt. Szakterületeinken lehetőségeinkhez mértén kihasználjuk a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit. Lehetővé tesszük klienseink számára, hogy cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz.

A köznevelés rendszerében mára már elengedhetetlen a digitális írástudásra történő nevelés. Pedagógiai szakszolgálatként nekünk is részt kell vennünk ebben a folyamatban. Mindennapi munkánk szerves részét képezik a digitális technikák, melyeket a kliensekkel való foglalkozásokba is beépítünk az egyes szakterületek lehetőségeihez mértén.

*INTÉZMÉNYI CÉLFOGALMAINK**Elkötelezettség a kliensek fejlesztése, támogatása iránt*

Minden gyermek, tanuló egyedi és különleges, mindegyikükhöz más-más út vezet. Cél, hogy speciális fejlesztő programok, szakszerű diagnosztikai munka és egyéni fejlesztési

tervek mentén egyénre szabott ellátást biztosítsunk, mely támogatja és elősegíti a kliensek optimális fejlődését.

Szakmai fejlődés, megújulás

Intézményünkben a szakemberek folyamatosan képzik magukat. A szakmai tudásra és a módszertani fejlesztésekre irányuló állandó fejlődés utáni igény jellemez bennünket. Célunk, hogy a legfrissebb tudományos ismeretek és módszerek birtokában tudjuk támogatni klienseinket.

Prevenció és korai intervenció

Kiemelt figyelmet szentelünk a megelőzésnek és az időben történő beavatkozásnak. Ez a probléma időben történő felismerését, illetve a minél korábbi életkorban megkezdett fejlesztő tevékenységet egyaránt magában foglalja. Az időben történő felismerés és intervenció kulcsfontosságú a tanulási nehézségek és egyéb kihívások kezelésében. Ezért célunk a preventív és korai intervenció programok megerősítése és kiterjesztése, melyben intézményünk dolgozói más intézményekkel együttműködve tudják elősegíteni a kliensek életminőségének javítását, a társadalomba történő minél könnyebb beilleszkedést.

Innováció és kutatás

Intézményünk támogatja a szakmai munka minőségének javítása érdekében indított belső és külső kezdeményezéseket. Célunk, hogy elősegítsük és támogassuk az innovatív jógyakorlatokat és a pedagógiai szakszolgálatokra vonatkozó kutatásokat.

Intézményünk folyamatosan monitorozza szakmai tevékenységének sikerességét. Célunk, hogy a valid adatokkal alátámasztott helyzetelemzések alapján a szolgáltatások színvonalát emelni tudjuk.

Részvétel és bevonás

Intézményünk szorosan együttműködik köznevelési, egészségügyi és szociális intézményekkel, valamint a szülőkkel és a közösségekkel a kliensek érdekében. A szolgáltatások személyre szabása és hatékonyságának növelése érdekében célunk, hogy a pedagógusokat, szülőket, diákokat, egyéb szereplőket minél szélesebb körben be tudjuk vonni programjainkba.

Tanácsadást és támogatást nyújtunk partnereink számára, szakértelmünkkel támogatjuk az inkluzív szemléletet és az integratív pedagógiai eljárásokat.

Team- munka erősítése

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti kultúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén alapszik. A pedagógiai munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményben. A szervezeten belüli folyamatos és hatékony, több csatornán működő kommunikáció szintén alapja a magas szintű szakmai munkának. Klienseink fejlesztése, fejlődése érdekében elengedhetetlen szakembereink különböző szintű együttműködése, összhangban az intézményi alapelvekkel. Ennek érdekében szakfeladatok közötti, tagintézmények közötti, illetve tagintézményen belüli teamek működnek (multidiszciplináris és interdiszciplináris team-munka), ahol rendszeres, magas színvonalú a belső tudásmegosztás.

Személyiség- és közösségfejlesztés

Célunk a kliensek önismeretének, önbizalmának és szociális készségeinek fejlesztése. A közösségi érzés és együttműködés erősítése.

Egyenlő arányú munkaterhelés

Intézményünkben szerteágazó munkavégzés folyik. Törekszünk arra, hogy alkalmazottaink munkaterhelése egyenlő arányú legyen. Ennek érdekében feladatainkat összehangoljuk, a szakfeladatokon belül ellátási prioritásokat állítunk fel a kompetenciahatárokat szem előtt tartva. Keretek között tartjuk az egy kollégára jutó esetszámot, illetve az egy kolléga által ellátott intézmények számát. Figyelembe vesszük a lakóhely és az intézmények közötti távolságot az ellátási körzetek kialakításakor.

Folyamatok egységesítése

Célunk az intézményünk szolgáltatásaihoz való hozzájutás, a bejelentkezések, eljárásrendek, az intézményben használt űrlapok, iratok egységesítése. Az egységes igazgatási, vezetési, ellenőrzési, nyilvántartási folyamatok kidolgozása, ügymenetek, eljárási utak rögzítése.

Rendszeres értékelés és monitorozás:

Célunk a pedagógiai szakszolgáltatások hatékonyságának, eredményességének folyamatos értékelése és monitorozása által a szakterületi gyakorlatok javítása és az erőforrások hatékonyabb felhasználása.

gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás

„A korai fejlesztés és gondozás feladata a komplex koragyermekkorai prevenció, tanácsadás és fejlesztés, az ellátásra való jogosultság megállapításának időpontjától kezdődően a gyermek fejlődésének elősegítése, a család kompetenciáinak erősítése, a gyermek és a család társadalmi inklúziójának támogatása érdekében. A korai fejlesztés és gondozás tevékenységei a komplex gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai tanácsadás, a kognitív, a szociális, a kommunikációs és a nyelvi készségek fejlesztése, a mozgásfejlesztés és a pszichológiai segítségnyújtás.” Megkezdésére a szakértői bizottság tesz javaslatot. Általánosságban a gyermek születésétől 3 éves koráig biztosított ellátási forma. Abban az esetben, ha a gyermek bölcsődei nevelésben, gyermekotthoni ellátásban, fogyatékosok nappali intézményében, fogyatékosok ápoló-gondozó bentlakásos intézményében intézményi ellátásban részesül, az intézményében kell ellátni. Speciális esetekben kollégáink mennek el a gyermek otthonába. A részvétel a foglalkozásokon kötelező.

A 3. életév betöltése után a gyermek akkor vehet részt korai fejlesztésben és gondozásban, ha a szakértői bizottság szakértői véleménye alapján nem kapcsolódhat be az óvodai nevelésbe. Azokban az esetekben, amikor a gyermek óvodai nevelésben részesül, ellátását szükség szerint továbbra is biztosítjuk, de már a nevelési tanácsadás szakfeladaton.

Mostanra minden tagintézményünkben elérhető a korai fejlesztés a családok számára. A korosztály és az ellátandó gyermekek problémáinak specialitása okán igyekszünk a családokhoz leginkább közel vinni ezt az ellátási módot. A kisebb járásokban összefogással, szakemberek átcsoportosításával szűkösen tudjuk csak kielégíteni a jelentkező igényeket. Az igények pedig a folyamatos ágazatközi kapcsolatépítés következtében még mindig növekednek. Az elmúlt években jó kapcsolatot sikerült kialakítanunk a helyi védőnői hálózatokkal, tájékoztatókkal, szakmai napokkal segítjük a

munkájukat. Ennek következtében a korai felismerések száma, az ellátás közelbe kerülésével pedig az ellátási igények száma is megnövekedett.

A szakterület ellátása kiemelt fontosságú a kisgyermek teljes életútja szempontjából, ezért 2022 óta egyre nagyobb hangsúlyt fektetünk az ellátás biztosítására. Az ellátás alapelvei a következők:

Pontos, szoros nyilvántartás vezetése az ellátottakról (diagnózis, fejlesztési javaslatok, óraszám, ellátó szakemberek, szakértői bizottsági vizsgálat esedékessége).

Aki nem rendelkezik szakértői véleménnyel nem vehet részt korai fejlesztésben, ők a nevelési tanácsadás, illetve logopédiai ellátás keretében kaphatnak ellátást.

Bölcsődébe járó SNI gyermek fejlesztése a bölcsődében történjen.

A nevelési tanácsadást igénybe vevő korai életkorú gyermekek 6 alkalommal vehetnek részt ellátásban, ezt követően konzultáció keretében döntés születik arról, hogy vagy befejeződik az ellátásuk, vagy szakértői vizsgálatot követően vehetnek részt további ellátásban a korai fejlesztésben.

A korai fejlesztés szakértői véleménnyel vehető igénybe, ezért a bejelentkező családokat a szakértői tevékenység eljárásrendje alapján fogadjuk. Ennek pontos protokollja kidolgozásra került.

Gondolni kell a korai pszichológiai segítségnyújtás tervezésére is. Gyászfeldolgozó csoport kezdte meg működését.

Gondolni kell a költséghatékonyságra, és a gyermekek mindenképp felett álló érdekeire. A 3. életévüket betöltő gyermekek csak ténylegesen indokolt esetben maradjanak korai fejlesztésben. Óvodáztatási lehetőségeiket ott helyben, az ellátó szakemberekkel kell megbeszélni, a vármegyéhez érkező anyagokban ki kell térni a javaslatokra.

A kórházakkal és védőnőkkel a kapcsolatot szorosabbra fűztük. Egy komoly, szakmai párbeszéd elindítása elengedhetetlen a kompetenciahatárok és a feladatellátási kötelezettség tekintetében. Sok esetben olyan gyermekek számára írja elő a kórház a korai fejlesztést, akik számára ez az ellátás ilyen gyakori és ilyen rendszeres formában felesleges (pl. ferde nyaktartás, enyhébb izomtónus problémák).

A tagintézmények vezetőiben jobban tudatosítanunk szükséges a korai fejlesztés megfelelő minőségű és mennyiségű ellátásának fontosságát. Sok esetben súlyos orvosi diagnózissal érkező gyermekek nem kerülnek időben a vármegyei bizottság elé.

Az idei tanév szakmai ellenőrzéseiből kiderül, hogy az ellátásban megfogalmazott elvek minden tagintézményben egyformán érvényesülnek, a korai fejlesztést szinte minden

esetben a szakértői véleményben megfogalmazott fejlesztési területeken az előírt óraszámban meg tudjuk valósítani. Várólista, és ellátatlan gyermek minimális az előző évekhez viszonyítva. További teendők vannak azonban az egységes, megfelelő színvonalú dokumentáció kialakításában.

	heti óraszám	előírt óraszám (teljes mértékben) ellátott	előírtnál alacsonyabb óraszám (csak részben) ellátott	ellátatlan
Celldömölk	63	27	1	0
Körmend	19	24	16	0
Kőszeg	16	16	0	0
Sárvár	38	24	0	0
Szentgotthárd	8	4	0	0
Szombathely	157	68	3	2
Vasvár	12	2	0	0
összesen	313	165	20	2

8. táblázat: korai fejlesztés ellátása

A tagintézményenként ellátásra fordított óraszámban és az ellátott létszámban is jelentős különbségek mutatkoznak. Nagy változatosságot mutat a sajátos nevelési igényű korai életkorú gyermekek száma. Míg Celldömölkön és Sárváron magas az SNI korais gyermekek száma, súlyos, halmozott diagnózissal, addig Körmenden és Kőszegen ez a szám elenyésző.

szakértői bizottsági tevékenység

A szakértői bizottsági tevékenység legfontosabb ismérve, hogy ezen tevékenység keretében történik a gyermekek, tanulók komplex pszichológiai, pedagógiai-gyógypedagógiai, továbbá szükség szerint orvosi, sajátos nevelési igény gyanúja esetén komplex pszichológiai, pedagógiai-gyógypedagógiai, orvosi vizsgálata, mely alapján szakértői vélemény készül. A szakértői bizottsági tevékenység keretei között kerül sor a korai fejlesztésre és gondozásra való jogosultság megállapítására vagy kizárására, a beilleszkedési, a tanulási, a magatartási nehézség megállapítására vagy kizárására, a sajátos nevelési igény megállapítására vagy kizárására. Sajátos nevelési igényű tanuló

esetében az érettségi bizonyítvány kiadásának feltételeként meghatározott közösségi szolgálat teljesítésére vonatkozó kötelezettség alóli mentesítésre, a tankötelezettség meghosszabbításának céljából. A vizsgálatok eredményei alapján a bizottság javaslatot tesz a beilleszkedési, a tanulási, a magatartási nehézséggel küzdő, illetve a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók különleges bánásmód keretében történő ellátására, az ellátás módjára, formájára és helyére. A feladatok a járási és vármegyei szakértői bizottság között oszlanak meg. A vármegyei szakértői bizottság vármegyénkben jogosult a beszéd fogyatékoság megállapítására vagy kizárására. Az ellátásban való részvétel kötelező.

A szakértői bizottsági tevékenység folyamata a székhelyintézmény-vezető koordinációs tevékenységének köszönhetően már jól bejáratódott intézményünkben a feljebb felsorolt alapfeladatok tekintetében. A diagnosztikai terület fontossága az elmúlt években elfogadtatásra került. A kollégák megértették és elfogadták, hogy pontos, alapos diagnosztikus feltárást követően lehetséges felépíteni a megfelelő terápiás folyamatot. A járási szakértői tevékenység szervezésben nehézségeket jelent, hogy a kollégák több szakfeladaton is tevékenykednek, óraszámukat pedig minden szakfeladata igényeihez kell beosztani, felosztani. Ebben a helyzetben lehetőséget lehet és kell is biztosítani a kollégáknak arra, hogy azon a területen vállaljanak nagyobb óraszámú feladatot, melyben legnagyobb a tudásuk és szakértelmük. Ebben az esetben nem az igazságosság elvének kell érvényesülnie, hanem a megfelelő szaktudás elvének. A vármegyei szakértői bizottságban valamelyest egyszerűbb az órák beosztása, mert a kollégák leginkább csak ezen a feladaton dolgoznak, néhányan kisebb óraszámúban vesznek részt a pályaválasztási tanácsadás feladatának ellátásában. Az ellátás alapelvei a következők:

Úgy szükséges tervezni a következő tanévet, hogy a tagintézményekből május 15-éig be kell érkezniük a székhelyintézménybe a vizsgálati anyagok jelentős részének. A szombathelyi tagintézmény esetében legkésőbb június 1-jéig.

Június 1 után minden esetben egyeztetni szükséges a székhelyintézmény-vezető főigazgató-helyettessel arról, hogy tud-e még szabad időpontot biztosítani a tanév végéig, de alapvetően ekkor már a tagintézmény kezelésében marad a dosszié.

Az Oktatási Hivatal kirendeléseire idején sem állhat le egyik tagintézményben sem a járási szakértői tevékenység.

A korábbi években beérkezett adatok tagintézményenként jelentős eltérést mutattak a vizsgálatokra felhasznált órák számában. A különbségek csökkentek ugyan, de még

mindig jelen vannak. Ezt jól szemlélteti a 9. táblázat. Az elmúlt évek egyszerű gyakorlatát az idei tanévben felülírtuk, és kötelező érvénnyel lefektettük az alapvizsgálatra, felülvizsgálatra, vizsgálatvezetőre vonatkoztatva.

A vármegyei szakértői bizottsághoz mára már olyan bonyolult esetek érkeznek, hogy a heti vizsgálati számokat 1-gyel csökkenteni szükséges. Esetükben a járási óraszám számolás eddig sem volt releváns, hiszen olyan feladatokat is végeznek, melyeket a járási bizottságok nem (intézmény kijelölés, felmentések, folyamatos figyelemmel kísérés, helyszíni megfigyelés stb.) A diagnosztikai tevékenység mennyisége is növekszik, azonban az esetek kezelésével (szülővel való konzultáció, team megbeszélés, az érintett intézmények megkeresése) töltött idő is nagyon megnövekedett.

A szakértői bizottsági munka tervezésben, szervezésében az is nagy problémát okoz, hogy az iskolák és óvodák nem ütemezetten küldik vizsgálatra a gyermekeket, tanulókat, sokszor elfelejtik a felülvizsgálat idejét. Május végén és június elején megsokszorozódik a beérkező kérelmek száma – ez minden bizottságra igaz-, melyeket a rendelkezésre álló rövid idő alatt képtelenség feldolgozni, a vizsgálatokat elvégezni. Ezzel kapcsolatban az idei évben megsokszoroztuk a tájékoztató levelek számát, emellett pedig személyes előadásokat is tartottunk a szakértői tevékenységről intézményvezetők és fejlesztéssel foglalkozó szakemberek számára.

	beérkezett alapvizsgálat ok száma (fő)	beérkezett felülvizsgálatok száma (fő)	beérkezett OH kirendelések száma (db)	elvégzett alapvizsgálatok száma	elvégzett felülvizsgálatok száma	elvégzett OH kirendelések száma	gyp. vizsgálatra fordított ÓRA	pszicho. vizsgálatra fordított ÓRA	össz vizsgálat az évben	1 vizsgálatra fordított gyp. óra	1 vizsgálatra fordított pszicho. óra
CD	102	90	11	135	100	11	535	478	246	2,17	3,54
KD	73	71	7	64	71	7	282	128	142	1,99	2,00
KG	88	137	18	84	126	18	779	250	228	3,42	2,98
SV	118	103	33	115	96	33	628	360	244	2,57	3,13
SZG	29	60	8	35	61	8	208	70	104	2,00	2,00
SZH	424	475	173	415	438	173	2775	1167,5	1026	2,70	2,81
VV	78	63	8	82	54	8	270	206	144	1,88	2,51
SZB	473	1880	4	647	2032	4	5803	2165	2683	2,16	3,35
ÖSSZ.	1385	2879	262	1577	2978	262	11280	4824,5	4817	2,34	3,06

9. táblázat: szakértői bizottsági tevékenység ellátása 2023/2024-es tanév végi adatok

A szakértői bizottsági tevékenység koordinációja jó kezekben van a székhelyintézmény-vezető főigazgató helyettesnél, szakmai munkájára teljes mértékben támaszkodhatok. Az elmúlt 5 évre célul tűztem ki, hogy főigazgatóként részt kell vennem a szakértői tevékenységgel kapcsolatos problémás ügyek kezelésében, megismerésében, az ezekkel kapcsolatos tárgyalásokban, hiszen a tények ismeretében tudom teljesíteni feladatomat és vállalni a felelősséget a közösen hozott döntéseinkért is. Ezen célkitűzésem teljes

mértékben megvalósult, és rá is világított azokra a fejlesztési területekre, melyek szükségesek a szakértői tevékenység területén.

A következő öt évben szükséges elérni, hogy a szakértői tevékenységben dolgozó kollégák diagnosztikai felkészültsége javuljon, jogszabályi ismereteik bővüljenek és biztosabbá váljanak, problémamegoldó és kommunikációs képességük javuljon.

nevelési tanácsadás

A nevelési tanácsadás feladatellátási körében nagyon sokrétű tevékenységet végeznek a kollégák. Általánosságban: segítséget nyújtanak a gyermekek családi-, és óvodai neveléséhez, a tanulók iskolai neveléséhez és oktatásához, pszichés állapot feltárását célzó vizsgálatokat végeznek.

A legkorábbi életkortól, prevenciós tevékenység keretében együttműködnek védőnői és gyermekorvosi hálózattal, teljes körű családi mentálhigiénés intervenciót biztosíthatnak. Az óvodás életkorban, negyedik életévüket betöltött gyermekek körében a tanulási és beilleszkedési nehézségek megelőzése céljából – a szülő előzetes hozzájárulásával – szűrést végezhetnek.

Pedagógiai, pszichológiai támogatást, fejlesztést, terápiás gondozást nyújtanak a gyermeknek, a tanulónak, támogatják a család nevelő, a pedagógus nevelő és oktató munkáját, szükség esetén segítik a nevelési-oktatási intézmények és a család kapcsolattartását.

Komplex pszichológiai és gyógypedagógiai ellátást nyújtanak. folyamatdiagnosztikai célú pszichológiai, gyógypedagógiai-pedagógiai vizsgálatot végeznek, terápiás ellátást, nyújtanak a szakértői bizottság szakértői véleménye alapján, pszichológiai, gyógypedagógiai, pedagógiai tanácsadást biztosítanak, és konzultációs lehetőséget nyújtanak a gyermekek, a tanulók szülei, pedagógusai részére. Az ellátás önkéntes alapon történik.

A tevékenység sokrétősége miatt sokféle szakember együttműködését igénylő terület, ahol minden tagintézményünkben ellátási gondokkal küzdöttünk a feladatellátás szétaprózódása miatt. Évek óta tapasztaljuk, hogy egyre több gyermek és családja keres fel minket a gyermek „problémája” miatt. Egyre több a „problémás” gyermek, akiket az óvoda, iskola tekint problémásnak. Ezek leginkább viselkedésbeli, magatartásbeli gondokban nyilvánulnak meg.

A nevelési tanácsadás ellátása korábban tagintézményenként teljesen eltérően működött. Szakfeladataink közül ez a legkevésbé körülhatárolt terület. Ez jól látszik a tagintézmények esetszámai közötti nagy különbségekből. A szakmai színvonal biztosításának lehetőségé minden tagintézményben lehetséges volt a szakemberek jelenléte, és sokoldalú szakképzettsége mentén. Fontosnak tartottam azonban az ellátást minden tagintézményben szélesebb körben, több kliens számára elérhetővé tenni.

A nevelési tanácsadás területén belül a gyógypedagógiai és a pszichológiai ellátásban jelentős különbségek mutatkoznak. A pszichológiai terápiákra folyamatosan növekvő igény mutatkozik, a hozzánk fordulók problémái egyre súlyosabbak. A rendelkezésünkre álló pszichológusok száma az igényekhez képest kevés, a szakértői bizottsági tevékenységre fordított órák mellett a terápiás tevékenységre minimális időkeret jut. A hozzánk fordulók problémái sok esetben meghaladják szakembereink kompetenciáját, azonban a vármegyei ellátórendszerben, társintézményekben sincsen kapacitás, illetve szakember az esetek ellátására (családsegítők, gyermekpszichiátria). Ebből kifolyólag nagyon fontos feladat volt a pszichológiai ellátás kereteinek, kompetenciahatárainak kidolgozása. A nevelési tanácsadás keretrendszerét egyértelműen leírja a jogszabály, alátámasztja javaslatokkal a szakterületi protokoll, amely minden tagintézményben rendelkezésre áll. A fent említett szabályozók összhangjának köszönhetően egyértelműen nevesítve vannak azok az ellátások, melyek lefedik a nevelési tanácsadás szakfeladat ellátását. A BTMN -es fejlesztések például alapvetően nem szakszolgálati feladatellátások, a jogszabály ezeket fejlesztőpedagógus ellátási körébe sorolja. A gyógypedagógus, pszichológus által végzett fejlesztések, foglalkozások nem ezt a kört fedik le, kompetenciájuk magasabb szintű. A gyógypedagógusok, pszichológusok speciális képzettségekkel rendelkeznek, ezek a speciális ellátások, terápiák illeszthetők be a nevelési tanácsadás feladatai közé BTMN diagnózistól függetlenül.

Az ellátás alapelvei tehát a következők:

A BTMN fejlesztés (a szakértői véleményben, a nehézség csökkentésére meghatározott fejlesztési javaslat) nem elsősorban szakszolgálati feladat, a jogszabály ezt fejlesztőpedagógus ellátási körébe sorolja. Ezért BTMN egyéni fejlesztő óráát nem tervezünk.

A gyógypedagógusok, pszichológusok speciális képzettségekkel rendelkeznek, ezeket kell megvizsgálni, és ezek alapján csoportokat szervezni.

Mivel széles alapellátást biztosítunk, ezért elsősorban csoportos foglalkozásokban kell gondolkodni. Indokolt esetben végezhető egyéni terápia is, de a csoportok legyenek túlsúlyban. Gyógypedagógusok esetében az órák maximum 10%-a lehet egyéni foglalkozás, pszichológusoknak legalább heti 1 csoportos foglalkozásuk legyen.

Tervezünk az állapotfelméréssel („nevtanos vizsgálat”) olyan esetekre, ahol nem indokolt a szakértői tevékenységben végzett vizsgálat

A tanév eleji szűrés jogszabály szerint 4 éves kort betöltött gyermekeknél lehetőség. Minden tagintézmény maga határozhatja meg, hogy szűri-e az óvodásokat, vagy sem. Azonban a szűrés miatt nem állhatnak a szakértői vizsgálatok. Ahol terveznek szűrést, ott a lehetőséget minden óvoda számára elérhetővé kell tenni. A szűrést kizárólag a tagintézmény munkatársai végzik, nem adunk ki szűrőanyagot az óvodáknak.

A csoportok beindítását a következő tanévre előre meg kell tervezni, plakátokkal, social média felületen, honlapon, intézményeknek kiküldött tájékoztatókban népszerűsíteni.

Minden tagintézmény számára létre kell hozni social média oldalt.

Elvárás, hogy az intézményünk szolgáltatásait is ugyanolyan intenzitással hirdessük, mint a kollégák magán ellátásait. A magán ellátások szervezésével kapcsolatban (is) tisztában kell lennünk a vonatkozó etikai kódexek előírásaival.

A fenti alapelveknek megfelelően a jelenlegi tanévben nőtt a speciális csoportok, és az ellátott kliensek száma. A *félévi* beszámoló adatai alapján már 1552 főt részesítettünk ellátásban, amely közelít a 2023/2024-es tanév *év végi* esetszámaihoz 10. táblázat).

	heti óraszám	csoportos foglalkozások heti órája	egyéni foglalkozások heti órája	korai életkorú ellátott gyermek (fő)	ellátott óvodás gyermek (fő)	iskolás tanulók (fő)	ebből BTM	ebből SNI	éves ellátotti létszám	jelenlegi ellátotti létszám	1 órára jutó létszám
CD	84	62	22	75	226	24	37	30	325	268	3,19
KD	87	29	58	26	107	45	14	22	178	123	1,41
KG	79	47	32	119	177	39	41	2	335	176	2,23
SV	41	18	23	16	72	72	21	17	160	106	2,59
SZG	43	25	18	23	60	254	38	22	337	192	4,47
SZH	200	50	150	81	194	138	64	42	413	413	2,07
VV	40	8	32	0	61	21	22	3	82	57	1,43
ÖSSZ:	574	239	335	340	897	593	237	138	1830	1335	

10. táblázat: nevelési tanácsadás esetszámai 2023/2024-es tanév végi adatok

Ezen mutatók alapján úgy gondolom, hogy a megkezdett munkát szükséges folytatnunk.

A szűrési rendszer kidolgozása lesz a következő évek feladata. A tagintézmények döntési joga megmarad a tekintetben, hogy felajánlják-e a szűrés lehetőségét a 4. életévüket betöltött gyermekek számára. A szűrésre készülő anyagot azonban egységesen, az egész intézmény tekintetében szükséges kidolgozni. Szombathelyen és Szentgotthárdon indult

ilyen irányú kísérlet, melynek eredményeit az év végi beszámolóban tudjuk ismertetni. Hosszú távon az óvodákkal történő együttműködés erősítése, és az óvodák szűrési eredményeinek felhasználása lenne célravezető. Fontos feladat a különböző életkorban és szakterületeken végzett szűrések összehangolása, az ismétlődések kiküszöbölése. Célom egy olyan rendszer kidolgozása, mely a leghatékonyabban segíti 3 éve koruktól kezdve a gyermekek minden területre kiterjedő fejlesztését.

logopédiai ellátás

A logopédiai ellátás tartalma, definíciója többször is változott 2013 óta. Az ellátottak köre folyamatosan bővül. „Feladata 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, állapotmegismerési és terápiás tevékenység.” Fontos részterülete a logopédiai ellátásnak a szűrővizsgálatok rendszere. Három éves korban a receptív és expresszív nyelv fejlettségének szintjét, öt éves korban a beszédartikulációt, illetve az írott nyelvi készségek fejlettségét vizsgáljuk. A szűrésekre indokolt esetben további logopédiai vizsgálatok következhetnek, melyek lehetővé teszik a gyermekek állapotának minél szélesebb körű megismerését, a terápia irányvonalainak meghatározását. A logopédiai szűrés az előbb említett életkorokban kötelező. A logopédiai vizsgálat végzésére, valamint a logopédiai ellátásra a pontok többségében ugyanaz az eljárásrend vonatkozik, mint a szakértői bizottsági tevékenységre, így az ezen való részvétel sem választható. Minden más esetben önkéntesen történik a részvétel a terápiában.

A logopédiai szűrés területén már pár éve elindult egy működőképes folyamat, melyen azonban még mindig csiszolni szükséges. A hároméves korban alkalmazott KOFA-3 kérdőív az óvodába járó gyermekek szüleihez minden esetben eljut. Az óvodába nem járó gyermekekről azonban nem rendelkezünk adatokkal. Mivel a szűrés kötelező, emellett nem intézménybe járáshoz, hanem életkorhoz kötött, fontos lenne, hogy megtaláljuk azokat a gyermekeket is, akik nem kezdik meg háromévesen az óvodát. Erre a hézagra igyekszünk megoldást találni a jövőben. Ennek érdekében a bölcsődei logopédiai ellátás megerősítését, kiterjesztését tűztem ki célul a következő 5 évre. A könnyebb elérhetőség, és kiértékelhetőség érdekében célom továbbá a szűrőeljárás online, digitális elérhetőségének biztosítása.

Az előző pályázatomban problémaként jelzett adatgyűjtés már megvalósul. A logopédus kollégák szemléletformálása folyamatosan zajlik, a minél korábbi életkorban elkezdett terápia a nyelvi késő gyermekeknél egyre nagyobb mértékben van jelen.

A logopédiai ellátás sokféle tevékenységet foglal magában. Ezek közül vannak általánosabb és speciálisabb terápiai. A logopédus kollégák bizonyos keretek között szakosodhatnak arra a kórképre, melynek terápiájában leginkább járatosak. Ezzel együtt az ellátórendszer bizonyos mértékű átszervezése is megtörtént. Az óvodai logopédiai foglalkozásokon túl a speciális terápiai, az iskolások ellátása mára már mindenütt ambuláns módon történik.

A logopédusok diagnosztikai jártasságának erősítését továbbra is fontos célként jelölöm meg. Történt ugyan előrelépés ezen a területen, már minden tagintézményben végzünk logopédiai vizsgálatot a szakértői tevékenység keretében. Azonban a diagnosztikai szemléletet, a bevizsgált eljárások használatának fontosságát jobban hangsúlyozni szükséges.

A logopédusok munkájának megbecsülése tekintetében jelentős előrelépések történtek. A feladatellátási helyeinken biztosított helyiségek minőségét, felszereltségét sikerült rendezni. Folyamatos visszajelző rendszert működtetünk a tagintézmények szintjén ezzel kapcsolatban. Ahol nem megfelelőek a körülmények, ott nem folytatunk logopédiai tevékenységet, ambuláns lehetőséget biztosítunk számukra.

A logopédiai ellátás időbeli és mennyiségi kereteit is jól körülhatárolja a szakszolgálati rendelet. Egyéni, vagy csoportos foglalkozás lehet, egy csoport létszáma legfeljebb hat fő lehet, minimális időkerete heti két alkalom. Időtartama legfeljebb 45 perc lehet, de a gyermek életkoráról és problémájától függően a logopédus határozhatja meg. A szakmai oldalról közelítve ritkán fordul elő olyan eset, hogy a 45 perces foglalkozásnál rövidebb ideig tartson a terápia. A rövidítésnek leginkább szervezésbeli okai vannak, így ugyanis több gyermeket lehet ellátásban részesíteni.

A hosszútávú célom ebben az esetben az, hogy munkaszervezésbeli indokok miatt ne kelljen terápiás órákat rövidíteni, hiszen ezzel a gyermek fejlődését hátráltatjuk. Ehhez azonban sokkal több szakemberrel lenne szükségünk.

A logopédiai ellátás ellátotti létszáma a szakértői tevékenység és a nevelési tanácsadás számaival vetekszik.

Az ellátás alapelvei a következők:

A logopédiai ellátásban a szűrés folyamatát, időhatárait a jogszabály részletesen ismerteti. A szűrést el lehet kezdeni június hónapban, de logopédiai ellátás is végezhető június végéig, melyről a tagintézmények egyénileg döntenek, a feladatellátás indokoltsága alapján (logopédusok akár a szakértésbe is bekapcsolódhatnak június hónapban). A júniusi szűréseknél kitétel, hogy még a tanév végéig a szűrés eredményéről el kell készíteni a logopédiai tájékoztatót, és a szülőket tájékoztatni kell az eredményekről. Ez nem csúszhat szeptemberre. Fontos, hogy a 3. és 5. életévüket már betöltött gyermekek vesznek részt a szűréseken.

A szűréshez a KIR-ből kérhető az óvodáktól adat. KIR személyi nyilvántartás, tanuló – gyermek menüben, a születési év alapján. Adatok exportálása, személyes adatok. Ezt küldjük meg az óvodák a tagintézményeknek.

Lehetőség van a logopédiai ellátásban az ANYO táblázat töltésére.

A logopédiai ellátás heti időkerete legalább heti 2 óra.

Induló létszám egy logopédusnál maximum 50 fő.

A logopédiai ellátás időtartama 30/45 perc.

Lehetnek a jogszabályban meghatározott létszámnál alacsonyabb csoportlétszámok is egy – egy foglalkozáson.

Indokolt esetben tartható egyéni foglalkozás is.

Sajátos nevelési igényű gyermekek logopédiai ellátása alapos átgondolást igényel. A szakértői vélemény tartalmazza kinek kell a logopédiai ellátást biztosítani (nagy általánosságban: az F80, bizonyos esetekben F90 esetében történik pedagógiai célú rehabilitációs logopédiai ellátás, a többi esetben az alapellátásban valósul meg.)

Elsőbbséget élveznek az óvodások, és az óvoda előtti korosztály, az iskolás órákat azután lehet tervezni, ha minden óvodai ellátás le van fedve.

Az iskolás korcsoport esetében elsősorban az ambuláns ellátás irányában tervezünk.

Mérlegelni szükséges, hogy a logopédusoknak legyen-e vizsgáló órájuk, a korábbi évek gyakorlata, indokoltsága, szükségszerűsége alapján.

	logopédusok táblázatban	heti óraszám	szűrés száma	ellátott megkezdett gyermek száma	ellátott pószke gyermek száma	ellátott nyelvtörő gyermek száma	ellátott dadogó gyermek száma	egyéb ellátottak száma	éves összes ellátott	jelentő ellátásban lévő	ellátott megkezdett gyermek aránya %	ellátott pószke gyermek aránya %	ellátott nyelvtörő gyermek aránya %	ellátott dadogó gyermek aránya %	egyéb ellátottak aránya %	egy órára jutó létszám
CD	3	109	32	63	187	0	4	10	274	230	22,99	71,90	0,00	1,46	3,65	2,11
KD	3	85	1	14	174	2	3	4	197	173	7,11	88,32	1,02	1,52	2,03	4,07
KG	3	83	6	18	174	0	1	11	204	160	8,82	85,29	0,00	0,49	5,39	3,86
SV	5	131	54	89	227	0	0	6	322	303	27,64	70,50	0,00	0,00	1,86	4,63
SZG	2	55	0	26	113	0	0	1	143	135	20,28	79,02	0,00	0,00	0,70	4,91
SZH	16	410	120	170	793	2	12	38	1015	934	16,75	78,13	0,20	1,18	3,74	4,56
VV	3	54	0	26	89	0	0	5	121	118	21,49	73,55	0,00	0,00	4,96	4,37
ÖSSZ.	39	927	212	409	1767	4	20	76	2276	2053	17,97	77,64	0,18	0,88	3,34	4,43

11. táblázat: logopédiai ellátás esetszámai 2023/2024-es tanév végi adatok

Az egy órára jutó gyermeklétszám nem egységes a tagintézmények tekintetében. Egyik tagintézményünk sem tudja minden gyermek esetében biztosítani a heti 2 alkalmat, de mindenhol erre törekszünk. A továbbiakban annak vizsgálatát tűztem ki célul, hogy milyen arányban valósul meg a heti két alkalom. Emellett célom a logopédiai ellátás kihasználtságának javítása a körzetek és ellátásban részesülők folyamatos felülvizsgálatával. A gyermekek sikeres életútja szempontjából a minél korábban megkezdett intervenciók tevékenység, prevenció szükséges. Ezért a korai fejlesztésből kiindulva a logopédiai ellátásban folytatva, a nevelési tanácsadás terápiáival kiegészítve intenzív terápiával a tanulási nehézségek jelentős részének kialakulása megelőzhető lenne, a szakértői bizottságok leterheltsége is csökkenne, mindezek előtt pedig a komplex együttműködésnek köszönhetően a gyermekek iskolai bevétele sikeresebb lesz. Ezért céljaim közt továbbra is szerepel, hogy minél korábbi életszakaszban kezdjük el a gyermekekkel való foglalkozást a logopédiai ellátásban is.

konduktív pedagógiai ellátás

A konduktív pedagógiai ellátás keretében a központi idegrendszeri sérültek konduktív nevelése, fejlesztése és gondozása zajlik. A konduktív pedagógiai ellátás az óvodai neveléshez, iskolai neveléshez és oktatáshoz kapcsolódóan vagy egyéni fejlesztő foglalkozás keretében nyújtható, igénybevétele a szakértői bizottság véleménye alapján történik. Ezen ellátási forma biztosításához konduktor végzettségű kollégára van szükség. Intézményi szinten jelenleg nem rendelkezünk konduktorral. Az elmúlt tanévekben vármegyei szinten nem érkezett megkeresés kifejezetten konduktív pedagógiai ellátás igénybevételeire.

gyógytestnevelés

A gyógytestnevelés feladata a gyermek, a tanuló speciális egészségügyi célú testnevelési foglalkoztatása iskolaorvosi vagy szakorvosi beutaló alapján. Megszervezése, személyi feltételeinek biztosítása a pedagógiai szakszolgálati intézmény feladata a tankerületi központ által kijelölt nevelési-oktatási intézményekben. Abban az esetben, ha a szükséges feltételek rendelkezésre állnak, a tanulók részére heti egy tanórai foglalkozás keretében úszás órát kell szervezni.

Helye a szakszolgálati feladatellátásban azonban még mindig nem mindenki számára releváns. Ellátásához speciális végzettségű szakember szükséges, megvalósítása a testnevelés keretei között, a tanév rendjéhez igazodva történik. A tanulókat jegyekkel kell értékelni, ugyanúgy, mint a testnevelés órán.

Vármegyénkben sajnos még jelenleg sem működik hatékony gyógytestnevelési ellátás, a jelentkező igényeket inkább a rendelkezésre álló gyógytestnevelők száma határozza meg, és nem fordítva. Jelenleg egy főállású kollégával rendelkezünk, a többiek testnevelői munkakörben dolgoznak, mellette pedig óraadóként végzik a gyógytestnevelés ellátását minimális óraszámokban.

A gyógytestnevelés szakszerű megszervezését előző pályázatomban is kiemelt feladatnak tekintettem. Az elmúlt 5 tanévben évről-évre többet léptünk előre az egyeztetések, és a szakmaközi összefogás eredményeként. Az áttörést a jelenlegi tanév hozta, melyet majdnem egy egész évnyi előkészítő munka előzött meg. Az iskolákkal partneri viszony alakult ki, sikerült átültetnünk a gyógytestnevelésre utalt tanulók szűrésének és nyilvántartásának fontosságát. Az ELTE SEK -en működő gyógytestnevelő-egészségfejlesztő tanár képzésnek köszönhetően anélkül, hogy elegendő szakember a feladat ellátásához. Az egyetemmel elindult egyfajta együttműködése, melynek keretében a hallgatóknak beszélhettem a gyógytestnevelés helyéről, és a gyógytestnevelők lehetőségeiről az ellátórendszerben. A tendencia töretlen: mivel a gyógytestnevelők alapvetően testnevelő végzettséggel is rendelkeznek, az iskolák alkalmazásában állnak, és testnevelés órákat tartanak. Kevésbé látják maguk előtt kizárólag gyógytestnevelőként a karrierjüket. Ezért inkább a részmunkaidős és óraadói foglalkoztatás irányába indultunk el. Ezeknek nagy előnye, hogy a tanulók a saját intézményükben, a számukra már ismert testnevelőtől kaphatják meg a gyógytestnevelés ellátást. Még mindig tudatosítanunk kell azonban, hogy az iskolai tanóráik keretében már nem jogosultak a gyógytestnevelés ellátására. Az ideai iskolai szűrések, és figyelemfelkeltő tájékoztatók hatására vármegyénkben elindult a szűrési rendszer. Ennek következtében 1093 tanuló került kiszűrésre, közülük 709 részesül ellátásban, 384 fő ellátatlan. Az ellátásban részesülők nagyobb része sajnos a jogszabályban előírt 3-5 helyett csak heti 1-2 órában részesül ellátásban. Elsődleges törekvésünk, hogy a II/B kategóriában biztosítani tudjuk a mindennapos testnevelést. A következő időszakban célokom továbbra is az ellátórendszer továbbfejlesztése. Ehhez a közös alapok- tájékoztatók, dokumentumminták, együttműködési készség- rendelkezésünkre állnak. Az igény megjelenésével nagyrészt a szakemberek is megjelennek. A szakemberek biztosításában, az óraszámok növelésében

azonban még rengeteg a feladatunk. 2 évvel ezelőtt 785 kiszűrt tanuló volt a látókörünkben, az ellátásukat 3 főállású és 9 óraadó együttes munkájával láttuk el heti 129 órában (ebből 66 órát a 9 óraadófedett le). Jelen tanévben az 1093 kiszűrt tanulót 3 főállású, 1 részmunkaidős és 16 óraadó kollégával tudjuk ellátni heti 153 órában (ebből 80 órát a 16 óraadó fed le). A növekvő tendencia látható, és bizakodásra ad okot.

iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás

Az iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás alapvetően a nevelési-oktatási intézményekhez rendelt tevékenység. A pedagógiai szakszolgálat ehhez kapcsolódó legfontosabb feladata egyrészt az óvodákban, iskolákban munkálkodó pszichológusok munkájának koordinálása, segítése, szakmai konzultációk biztosítása. Másrészt a pedagógiai szakszolgálatnál bejelentkező, az óvodától, iskolától független ellátást igénylő családoknak is biztosít ellátást. Harmadrészt pedig, ameddig az iskolák és óvodák pszichológusi állásai betöltetlenek, segítséget nyújthatunk az ezt kérő intézmények számára. Intézményünkben ez a harmadik munkaforma terjedt el leginkább, mivel az intézmények nem rendelkeztek, többségük pedig még ma sem rendelkezik óvoda-, illetve iskolapszichológusokkal, így a koordináció is okafogyott volt. Mostanra az óvodákban, és egyes általános iskolákban, illetve a szakképzési centrumban is jelennek meg iskolapszichológusok, így az ellátásról áttevődik a hangsúly a koordinációra. A vármegyében összesen tevékenykedő iskolapszichológus sem éri el azonban azt a létszámot, hogy járasonként működtessük a koordinációt. Vármegyei szinten 1 koordinátorunk van, a szombathelyi tagintézményben. Mivel a megyében 2013 előtt is hagyományosan a nevelési tanácsadóban tevékenykedtek az iskolapszichológusok, ezért a koordinációnak nem volt hagyománya, még most is gyerekcipőben jár. A hálózat kiépítése elkezdődött, fenntartónk együttműködő az iskolapszichológusok alkalmazása tekintetében. A problémát inkább a jelentkezők hiánya jelenti. Ezen a területen elsődlegesen a hálózat kiépítésének segítése a célom. A látókörömbé kerülő szakemberek ajánlása, illetve az iskolapszichológia irányába terelése által.

kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása

A tehetséggondozás folyamatában a szakszolgálaton kívül számos intézmény részt vesz. Intézményünk feladata leginkább a tehetségek azonosítása, a személyiségfejlődés, önismeret támogatása, tanácsadás, konzultáció, kimeneti mérések végzése,

kapcsolattartás tehetségfejlesztő műhelyekkel. Emellett jelentős koordinátori tevékenység végzése az intézmények és a tehetséggondozással foglalkozó intézmények tekintetében. A Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége (MATEHETSZ) figyelemmel kíséri a szakszolgálatokban folyó tehetséggondozó tevékenységet. A szakemberek számára ingyenes továbbképzési lehetőségeket biztosítanak.

Intézményünkben eddig a tehetséggondozás nem kapott nagy hangsúlyt. Ennek legfőbb oka, hogy szakemberhiánnyal küzdünk ezen a területen, speciális szakértelemmel rendelkező kollégánk jelenleg nincsen. Fontos célom ezen terület fejlesztése. Nagyon fontos azonban, hogy ezt a protokollnak megfelelően kell megtenni, kapcsolódva az országos munkaközösség munkájához, és a jógyakorlatokhoz. Szombathelyi tagintézményünkben az idei évben hagyományteremtő szándékkal indul rendezvénysorozat „kreativitás mindenkinek” címmel, melynek fókuszában a tehetség, a BTMN tanulók tehetséggondozásának lehetőségei állnak.

továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás

A továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás ellátásában a tehetséggondozáshoz hasonlóan sokféle szervezet vesz részt. Szakszolgálatként ebben a mi feladatunk szakszerű vizsgálat, majd ennek eredményei alapján továbbtanulási lehetőségek ajánlása. Intézményünkben ez a szolgáltatás pár évnyi fejlődő tendenciát követően most megint stagnálást mutat. Kollégáink egyéni és csoportos tanácsadásokat, vizsgálatokat tartanak, szülői értekezletekre, osztályfőnöki órákra hivatalosak, pályaeirányítási napokat és programokat szerveznek. Tevékenységüket a székhelyintézményből kiindulva fejtik ki, azonban a celldömölki, sárvári, szentgotthárdi és körmendi járásban lehetőség van helyben, a tagintézményben is tanácsadásra jelentkezni. Célkitűzésem változatlan: hálózatos működés formájában, a tanácsadó kollégáknak a járási tagintézményekben helyet biztosítva bizonyos szolgáltatásokat a tanulókhoz minél közelebb tudjunk biztosítani, ne kelljen a vármegye egész területéről a vármegyeszékhelyre beutazni. Ez a folyamat tehát már elindult, sikeres folytatásához a szakemberlétszám további bővítése lenne szükséges.

3.4. Az emberi erőforrásokra irányuló fejlesztési elképzelések

Dolgozói létszámunk alakulásáról már korábban esett szó. Az elmúlt két évben az engedélyezett álláshelyeink száma jelentős mértékben növekedett. A szakszolgálati rendelet 7. mellékletében meghatározott, vármegyére vetített minimális dolgozói létszámmal azonban még mindig nem rendelkezünk. Ahogy azt korábban kifejtettem, nehéz meghatározni az ellátáshoz ténylegesen szükséges létszámot, hiszen a jogszabályi kötelezettségeinken túl az önkéntesen igénybevehető szolgáltatásinknak nincs határa, azokat a kereslet és a kínálat mentén határozzuk meg és szolgáltatjuk. Azt figyelembe véve, hogy a kereslet egyre nagyobb, a létszámbővítés is indokolt.

Fejlesztési elképzeléseimet három részre szeretném bontani. Úgy gondolom, hogy annak ellenére, hogy ezeket az elemeket külön-külön nem veszi figyelembe a 7. melléklet, muszáj elkülöníteni egymástól, hiszen a feladatellátás mindhárom területen nagyon különböző. Ez a három terület:

- a vezetők létszáma
- szakalkalmazotti állomány
- nevelő-oktató munkát segítő alkalmazottak

Vezetők létszáma

A szakszolgálati rendelet különböző mellékleteiből nem derül ki egyértelműen, hogy a vezetői létszám beletartozik-e a 7. melléklet létszámaiba. Korábban már írtam arról, hogy a vezetők kötelező óraszámja nagyon alacsony, mégis minden statisztikában ugyanolyan súllyal szerepelnek, mint a 21 órában dolgozó szakalkalmazottak.

Jelenleg 12 vezető beosztású kollégával dolgozunk. Az ő összesített heti óraszámuk 50 óra. 2,4 főnyi szakfeladatot látnak el együttesen, de a statisztikában ezt 12-nek kell számítani (beleértve a főigazgatót is, aki nem lát el közvetlen foglalkozással járó teendőket).

A következő táblázatban a szakszolgálati rendelet 5. mellékletében meghatározott „A vármegyében, fővárosban az Intézményben alkalmazott vezetők kötelező létszámát” tüntettem fel. A jogszabály kötelezően minden tagintézmény mellé rendel a tagintézmény-igazgató mellett egy tagintézményigazgató-helyettest is. Azonban az nyilvánvaló, hogy erre intézményünkben nincsen minden tagintézményben szükség.

magasabb vezető, vezető	feltétel	létszám	lehetséges létszám	jelenlegi vezetőik száma
Intézményvezető (főigazgató)	intézményenként	1	1	1
Intézményvezető-helyettes (főigazgató-helyettes)	Pedagógus munkakörben foglalkoztatottak létszáma legfeljebb 300 fő	2	2	2
Intézményvezető-helyettes (főigazgató-helyettes)	Pedagógus munkakörben foglalkoztatottak létszáma több mint 300 fő	3	0	0
Tagintézmény-igazgató (tagintézmény-vezető)	Tagintézményenként	1	7	7
Tagintézményigazgató-helyettes (tagintézményvezető-helyettes)	Tagintézményenként	1	7	1
			17	11

12. táblázat: vezetői létszámok

Tagintézményeink dolgozói létszáma 7 és 16 fő között mozog, a szombathelyi tagintézményt kivéve, ahol 60 fő a jelenlegi létszám, az ellátottak száma pedig majdnem akkora, mint a másik hat tagintézményé együttvéve. A kis tagintézmények vezetői mellé az elmúlt évek tapasztalatai alapján egyáltalán nincsen szükség helyettesre, a szombathelyi tagintézmény vezetője mellé azonban kettő is elkélne (csak a logopédusok létszáma magasabb, mint a kis tagintézmények összlétszáma). A székhelyintézmény-vezető főigazgató -helyettes számára a jogszabály nem nevesíti helyettes alkalmazását. Az éves ellátotti létszám, a feladatok sokrétűsége, és a dolgozói létszám is indokolná ezt. A vármegyei szakértői bizottság feladatának komolysága, hatalmas esetszáma (17 kolléga látott el az elmúlt fél év alatt 4500 gyermeket, tanulót), az ehhez a feladathoz kapcsolódó vármegyei szintű koordináció, illetve a szintén ide delegált pályaválasztási tanácsadás irányítása megkívánna egy vezető helyetteset. Az 5. melléklet kötelezően 7 tagintézményvezető-helyetteset ír elő. A célom annak az elérése, hogy a rendeletben deklarált kötelező helyettesi létszámok átcsoportosíthatóak legyenek a tagintézmények között az ellátotti létszám és a dolgozói létszám alapján. Annyit azonban már eddig is sikerült elérnem, hogy a szombathelyi tagintézménye határozott időre egy második tagintézményigazgató -helyettes, a székhelyintézménybe pedig egy intézményegységvezető-helyettes megbízást kapjon.

A vezetői szintjén fontos megemlíteni, hogy az elmúlt 5 évben úgy láttam el a főigazgatói feladatokat, hogy 3 évig egyáltalán nem volt helyettesem. Az általános főigazgató-helyettesi beosztás 5 év alatt kétszer került betöltésre. Mindkét alkalommal ezzel együtt

(a vezetők távozása miatt) megüresedett egy-egy tagintézmény-igazgatói széke is. A tagintézmény-igazgatói feladatok ellátására nem volt jelentkező, így a főigazgatói teendői mellett az általános főigazgató-helyettes egy tagintézmény vezetését is ellátta. Egyik esetben a főigazgató-helyettes tagintézmény-igazgatóként folytatta tovább tevékenységét, másik esetben a két feladat olyan mértékben megterhelte a kollégát, hogy a tanév végén távozott intézményünkben.

Szintén fontosnak tartom azt a problémát, hogy a vezetők rendszerében nem látszik az utánpótlás lehetősége. Míg a kezdetekben ugyanakkor kapták a tagintézmények vezetői a megbízatásukat, mostanra 6 különböző időpontban esedékes a pályázatok kiírása. A megüresedő vezetői helyekre az intézményen belülről a kollégáknak nincs affinitása pályázni. Minden szinten nehézséget okoz, hogy a vezetői feladatokat a szakmai munkától nem tudják és nem is akarják elválasztani, a fejlesztő tevékenységet a vezetői munkára lecserélni a kollégák. Az elmúlt 5 évből a jelenlegi tanévet kezdtük úgy, hogy minden tagintézménynek volt vezetője. Egy kolléganő nyugdíjba készül, utánpótlását nem látjuk.

Szakalkalmazotti állomány

A szakmai munkára vonatkozó elképzeléseimben kifejtettem, hogy véleményem szerint innen már nem számíthatunk drasztikus szakemberszám- növekedésre. Ennek több oka is lehet, azonban az is nyilvánvaló, hogy a kereslet alapján a végtelenségig nem lehet növelni a dolgozói létszámot. 10 év távlatából úgy gondolom, hogy abban az esetben, ha rendelkezni a 7. mellékletben meghatározott létszámokkal, akkor alkalmazva a szakterületeken felállított prioritásokat, reagálva a társadalmi elvárásokra, hozzávetőlegesen megfelelő alkalmazottunk lenne a szakfeladatok ellátására.

Tartós távolléten 20 kolléga tartózkodik, őket csak részben, 8 esetben tudjuk helyettesíteni. Azonban ha a tartósan távollévők visszatértek az őket helyettesítőket is véglegesítjük, máris jelentős létszámnövekedést érünk el. Az előző pályázatomban felvázolt létszámbővítés megvalósult, a túlórák és óraadókkal ellátott órák részben kiváltásra kerültek. A következő 5 évben nincs a korábbihoz hasonló nagymértékű bővítésre szükség. A meglévő óraadók továbbra is szükségesek, őket nagyrészt olyan feladatellátásra alkalmazzuk, amely hiánypótló a szakszolgálati tevékenységek között,

illetve amely tevékenységek ellátására nem rendelkezünk engedélyezett álláshelyekkel (Pl.: orvos, gyógytestnevelő, szülő-csecsemő konzulens)

A túlórákkal ellátott órák száma a korábbi években a tanév végéig állandóan emelkedett. Az idei tanévtől a szigorú elszámolásnak és a szabadon felhasználható, átcsoportosítható túlóra keretnek köszönhetően a tanév elején engedélyezett óraszám nem emelkedik..

	vezető (főigazgató, tagintézmény-igazgató)	helyettes (főig.-hely., tagint.véz.-hely., int. egys.-vez. hely.)	pszichológus	gyógygyógypedagógus	fejl. ped.	logopédus	tanácsadó pedagógus	gyógytestnevelő	konduktor	összes engedélyezett pedagógus álláshely
2024. okt.	8	5	31,5	39	1	43	3	4,5	1	136
Rendelet szerinti minimális létszám	8	9	40	45	0	42	7	18	7	159
különbség	0	-4	-8,5	-6	+1	+1	-4	-13,5	-6	-23

12. táblázat: Az ellátáshoz szükséges vezetői és pedagógus létszám

Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak

NOKS munkatársaink majdnem fele gyógytornász. ŐK a korai fejlesztés területén végeznek munkát. Feladatuk annak ellenére is pedagógiai jellegű, hogy pedagógus végzettséggel nem rendelkeznek. Hosszú távú célom, hogy a gyógytornászaink gyógygyógypedagógus, illetve konduktor végzettséget szerezzenek, ezáltal hatékonyabban és sokoldalúbban tudjuk őket alkalmazni a feladatellátásban. A 8 gyógytornász közül 2 fő az idén meg is szerzi a gyógygyógypedagógus végzettséget, 1 fő pedig most fog jelentkezni.

Az adminisztratív munkát végző szakszolgálati titkárok létszámának növelését indokoltnak és fontosnak tartottam előző pályázatomban. Mind a szombathelyi tagintézményben, mind pedig a székhelyintézményben sikerült munkába állítani a

feladatellátásból hiányzó harmadik szakszolgálati titkárt is. Ezáltal a feladatelosztás és az egyenlő terhelés jobban érvényesül a dolgozók között.

A következő öt év célkitűzése egy főállású informatikus kolléga alkalmazása. Minden tagintézményünkben rendelkezünk heti 3 órában megbízott rendszergazdával. Az informatikai rendszerünk épülése, az újabb igények jelentkezése – levelezőrendszer, biztonsági mentések, honlap fejlesztés, karbantartás, intézményi csoportok működtetése – indokoltá teszik egy főállású kolléga alkalmazását.

3.5. Gazdasági erőforrásokra vonatkozó fejlesztési elképzelések

Intézményünk nem önállóan gazdálkodó szervezet. A napi működéshez szükséges anyagi feltételeket a Szombathelyi Tankerületi Központ biztosítja. A gazdasági erőforrásainkkal kapcsolatban minden esetben a megfontolt, takarékos hozzáállást képviselem.

Személyi kiadások terén a pedagógus végzettséggel nem rendelkező NOKS alkalmazottak esetében minden naptári év elején van lehetőség a garantált illetmény, illetve garantált bérminimum 110 százalékáig biztosított keresetkiegészítés differenciálására. A 107 százalékon felüli részt minden évben a minőségi és mennyiségi munka elismerésére fordítjuk, és a dolgozók között különböző arányban osztjuk szét.

A következő tanév kezdetén, a pedagógus teljesítményértékelési rendszer bevezetésével a pedagógusok illetményének eltérítésére is lesz lehetőség, de ennek részletei még nem ismertek.

Dologi kiadások tekintetében a napi kiadásaink tervezése nagy körültekintést igényel. Mivel a kollégák az esetek többségében külső helyszíneken végzik az ellátást, magas a kiküldetési költségünk. A kiküldetés tervezése szigorú rend szerint zajlik, az órarendek alapján. Ezen felül jelentkező kiküldetési igényeinket a megszokott módon, igényebjelentőn igényeljük meg. Ezen a kiadási tételen sajnos változtatni nem tudunk, a munkánk jellegéből adódik. Az intézmény indulásakor még 3 szolgálati autóval rendelkezünk. Ezekből jelenleg már egy sem áll rendelkezésünkre. Szolgálati autók biztosításával a kiküldetések teljesítése költséghatékonyabban és olcsóbban működhetne. Az éppen kiírásra került RRF 1.2.4-25-ös pályázatban elektromos gépkocsik beszerzésére is lesz lehetőség, ezt mindenképpen szeretnénk kihasználni.

Papír-írószer, irodaszer, tisztítószer, egészségügyi papír rendelésére szabályos időközönként van lehetőségünk, sajnos egyre kisebb mértékben. Speciális

feladatellátásunk okán a terápiák során használatos különlegesebb papírokra, irodaszerekre, festékekre, ragasztókra, színesceruzákra lenne szükségünk, mint amit a közbeszerzés lehetővé tesz. A korai fejlesztés speciális fertőtlenítőszeres használatát teszi szükségessé. Mivel klienseink jelentős része kisgyermek, a papírzsébkendő fogyasztásunk is jelentős. Sajnos az utóbbi időszakban az ezek beszerzésére fordítható összegek nem fedezik az igényeinket. Ettől függetlenül fontosnak tartom, hogy a különböző beszerzésekre rendelkezésre álló keretünket a leghatékonyabban tudjuk kihasználni. Ehhez elengedhetetlen a tagintézmények ellátottságának és pontos igényeinek felmérése. A tisztítószerhez szervesen hozzátartozik a takarítás is, melyet tagintézményeinkben már nem külső cég, hanem saját alkalmazottak végzenek. A külső szolgáltató által végzett takarítás színvonalasabb, és hatékonyabb volt, mint a jelenlegi megoldás. Így azonban jelentős összegeket takaríthatunk meg.

Amennyiben eszközbeszerzésre van lehetőségünk, mindig a sokoldalúságot és célszerűséget tartjuk szem előtt. A rendelkezésre álló forrásokat a tagintézmények helyzetét megvizsgálva osztom szét. A szakértői bizottsági tevékenység szakszerű és gördülékeny ellátása érdekében a rendelkezésünkre álló vizsgáló eljárásokat mennyiségi és minőségi szempontok mentén is folyamatosan bővíteni szükséges. A vizsgáló eljárásokhoz kapcsolódó, nem másolható teszt űrlapok biztosítása is fontos feladat. Pillanatnyilag leginkább a Komplex Beszéd és Anyanyelvi Képességtesztet (KOBAK) szeretnénk beszerezni. A korábban említett RRF 1.2.4-25-ös pályázatból reményeim szerint fejlesztő eszközök és vizsgáló eszközök beszerzésére is lesz lehetőségünk.

Épületeink alapfelszereltsége a helyzetelemzésben részletezetteknek megfelelően nagyon elavult. A már korábban említett alapvető bútorok elhasználódtak, ezek pótlása, cseréje továbbra is megoldásra váró feladat.

Tagintézményi épületeink állapotáról szintén részletesen írtam a helyzetelemzésben. A következő időszakban a célom a székhelyintézmény helyzetének javítása. A kormányhivatal épületében van még olyan terület, mely a szakszolgálati feladatellátásra alkalmas. A pályaválasztási tanácsadás feladatainak ellátásához szükséges csoportos számítógép terem, illetve a különböző diagnosztikai eszközök használatára alkalmas terem így biztosítottá válna. Ezek mellett a főigazgatóság számára is biztosított lenne a raktározási, irattározási lehetőség, valamint a főigazgatói tárgyaló kialakítása. Ezen funkciók kialakítása érdekében ismét fel kell vennünk a kapcsolatot főispán úrral. Az

esetleges felújítás, átalakítás költségei tekintetében egyeztetés szükséges. A tagintézmények tekintetében a korábban említett szűkös bérleti lehetőségek okán nem látszik esély arra, hogy bővítsük az intézményegységeket. Ettől függetlenül állandó feladatommak érzem a lehetőségek folyamatos felkutatását.

3.6. Információs erőforrásokra irányuló fejlesztési elképzelések

Informatikai eszközökkel való ellátottságunk az EFOP 3.1.6, illetve az RRF 1.2.1 elnevezésű pályázatnak köszönhetően rendeződött. Megfelelő mennyiségű és minőségű asztali számítógéppel, laptoppal, monitorral, nyomtatóval, projektorral rendelkezünk. Bérelt fénymásolóink minden tagintézményünk munkáját kiszolgálják.

A papíralapú levelezés csökkentését továbbra is fontos célkitűzésnek tartom. Ez összhangban áll a jelenlegi fenntartói elképzelésekkel, a digitális aláírás, a hivatali kapu és a POSZEIDON rendszer használatával. Fontos számomra a minél hatékonyabb információáramlás az érintett csoportok felé. Ennek érdekében 2. tanéve drive alapú felhőszolgáltatást használunk. A mindennapi kapcsolattartás a főigazgatóság és a tagintézmények között ezen a felületen történik (Pl.: adatszolgáltatások, nyomtatványminták, dokumentumok megosztása, elszámolások, szabadságok ellenőrzése). Az éves munkaterv megosztása elektronikus naptár formájában évek óta működik. A tagintézmény igazgatók távolléteinek hatékonyabb kezelésére szintén elektronikus naptár Formájú nyilvántartást vezetünk. Az igazgatótanácsi értekezletek a hónap első szerdájának kivételével online módon zajlanak.

Az információs technológiák ilyen nagyléptékű fejlődése mellett szükséges nekünk is közelítenünk, felzárkóznunk. A mindennapi munka során, eszközök, feladatlapok készítésénél szükséges a számítógép, az operációs rendszerek, az Office ismerete. Ezért Továbbra is terveim között szerepel számítástechnikai képzéseket szervezni az alkalmazottak számára. Ezeket a képzéseket a pedagógus alkalmazottakon túl kiterjesztem a titkársági alkalmazottakra is.

Információs erőforrásaink tehát jelenleg alkalmasak a napi munkavégzésre (aktuális probléma azonban például a Win11-re történő átállás). A technológiák rohamléptékű fejlődése azonban szükségessé teszi, hogy folyamatosan figyeljük az újabb technológiákat, és éljünk a beszerzési lehetőségekkel.

4. Összegző gondolatok

Pályázatommal a Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat vezetésére vállalkozom újabb 5 évre. Előző pályázatomban sok új gondolattal, fejlesztési lehetőséggel, újtással készültem főigazgatói megbízatásom első 5 évére. Mivel korábban általános főigazgató helyettesként tevékenykedtem, úgy gondoltam, hogy kellő rálátással rendelkezem az intézmény vezetésére. Elképzeléseim abból a gondolatmenetből származtak, hogy helyettesként mit valósítanék meg másként. A főigazgatói pozíció elnyerése után azonban rá kellett döbbernem, hogy a helyettesi nézőpont merőben eltér az intézményvezetői nézőponttól. Korábbi terveimet rendszeresen felülírták az intézmény aktuális helyzetéből adódó rögtön megoldandó feladatok, problémák. Azt is tudomásul kellett vennem, hogy egy közel kétszáz főt foglalkoztató szervezet nem képes olyan tempóban mozdulni és alakulni ahogy én azt korábban elképzeltem. Ezért változtatva a korábbi terveimen, átütemezve az elképzeléseimet apróbb, de hatékonyabb lépésekre bontottam a szakmai tervemet. A lépések megvalósításában következetesen kitartottam. Az intézményi folyamatokat lépésről-lepésre szintén következetesen szabályoztam. Ennek köszönhetően szakfeladatról szakfeladatra haladtunk és még mindig haladunk a hatékony minőségi munkavégzés felé. Nem titkolt elképzelésem volt egy olyan állami intézmény megteremtése, amely felveszi a versenyt a magánszolgáltatókkal. Melyet egy-egy probléma felmerülése kapcsán a szülők ugyanolyan jó szívvel ajánlanak másoknak, mint a piaci alapú fejlesztő központokat. Ezen elképzelésem mellett továbbra is kitartok. Elindultunk ezen az úton, és hol kisebb, hol nagyobb lépésekben haladunk előre. A következő időszakban ezt a megkezdett munkát szeretném folytatni.

A munkát mindig is csapatban képzeltem el. Mára úgy érzem, hogy egy igazi csapat vezetőjeként veszek részt az értékteremtésben. Továbbra is rengeteg értékes, nagytudású, kreatív ember vesz körül, akiket már valamelyest megismerhettem. Az ő tudásuk, tapasztalatuk, kreativitásuk az intézmény elismertségének záloga. Ők azok, akikkel közösen megfogalmaztuk intézményünk alapelveit és célfogalmait, melyek mentén együtt végezzük szak-szolgálatunkat a gyermekekért, családjaikért, és az őket körülvevő egyéb szakemberekért. Továbbra is bízom bennük és velük tervezem, képzelem el a következő öt év szakmai programjának megvalósítását. Bízom benne, hogy az elmúlt időszakban rászolgáltam a bizalmukra és folytatják velem a megkezdett munkát.

Bízom abban, hogy a folytatáshoz elnyerem Belügyminiszter Úrnak, illetve a Szombathelyi Tankerületi Központnak a bizalmát is, és ezáltal lehetőséget kaphatok elképzeléseim megvalósításának folytatására.

Szombathely, 2025. április 14.



5. Irodalomjegyzék

15/2013 (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről (különböző hatályossági állapotok) <https://njt.hu/jogszabaly/2013-15-20-5H.22#SZ1@BE0@PO4> letöltés ideje: 2025.04.14.

2011. évi CXC törvény A nemzeti köznevelésről (különböző hatályossági állapotok) <https://njt.hu/jogszabaly/2011-190-00-00> letöltés ideje: 2025.04.14.

401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról (2025. április 14-én hatályos állapot) <https://njt.hu/jogszabaly/2023-401-20-22> letöltés ideje: 2025.04.14.

20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról (2025. április 14-én hatályos állapot) <https://njt.hu/jogszabaly/2012-20-20-5H> letöltés ideje: 2025.04.14.

1991. évi LXIV. törvény a Gyermekek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről (2025. április 14-én hatályos állapot) <https://njt.hu/jogszabaly/1991-64-00-00> letöltés ideje: 2025. 04.14.

229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról (2025. április 14-én hatályos állapot) <https://njt.hu/jogszabaly/2012-229-20-22> letöltés ideje: 2025.04.14.

A Vas Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Szervezeti és Működési Szabályzata (2017)

A Vas Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Szervezeti és Működési Szabályzata (2022)

A Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Munkaterve 2024/2025-ös tanév

A Vas Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat félévi beszámolója 2024/2025-ös tanév

Mannheim Gerda (2012) *Az SNI gyerekek jogainak érvényesítése és érvényesülése a közoktatásban szakdolgozat* BME Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzési szak

Mezei Gyula (2010) *Alkalmazott vezetéselmélet* Közoktatás Vezetők Képzéséért Alapítvány

Mile Anikó (2019) *A pedagógiai szakszolgálatok szervezeti és szakmai sajátosságai*
Szakmai szolgáltatási rendszerek a gyógypedagógiában előadásának anyaga

Mile Anikó, Kiss László (2022) Kihívások és megfelelések a pedagógiai szakszolgálati
ellátórendszerben Gyógypedagógiai Szemle 50. évf. 1 szám 35-49

Mosányi Emőke (2017) Pedagógiai szakszolgálatok: régi hagyományok megújuló
köntösben In Gebauer Ferenc (szerk.) Változások- választások. 50 éves a Fővárosi
Pályaválasztási Tanácsadó Tagintézménye, Budapest