



[Dátum]

A Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Szakmai programja



2015

módosítás: 2017 november 17.

A Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat bemutatása

Intézményi adatok:

Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Székhelyintézménye

Székhelye: 6725 Szeged Bécsi krt. 38.

Működési körzete: Csongrád megye

Alapítás dátuma: 2013. szeptember 1.

Alapítója: az Emberi Erőforrások Minisztériuma

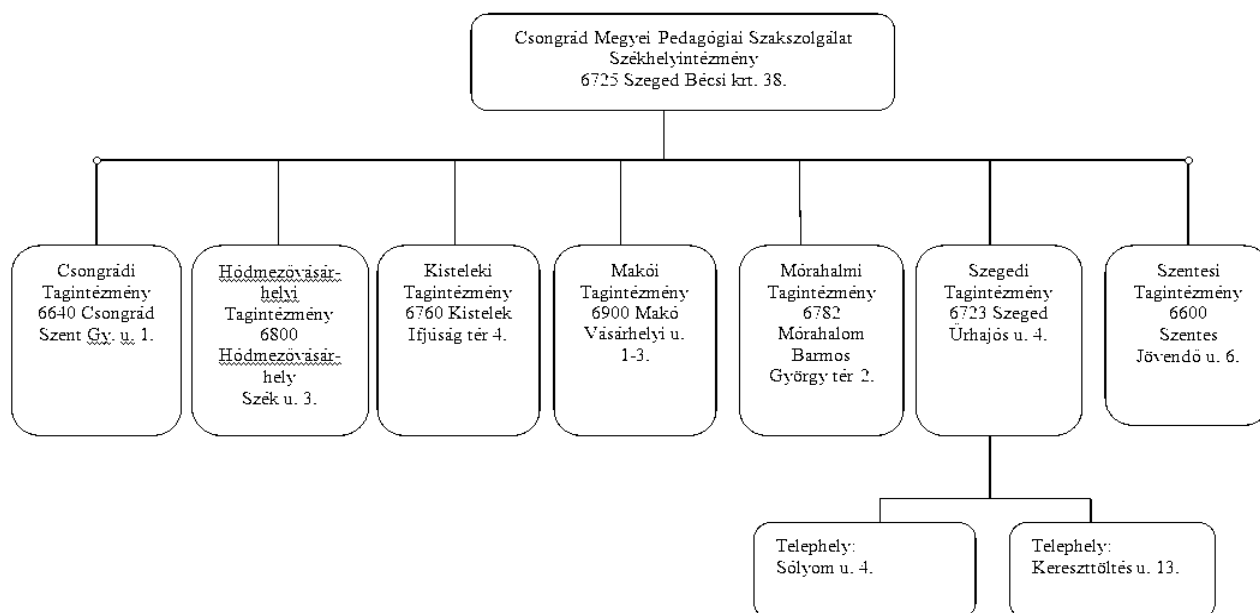
Az alapítói jogokat gyakorolja: az emberi erőforrások minisztere

Az irányítói jogköröket gyakorolja: az emberi erőforrások minisztere

Fenntartó: Szegedi Tankerületi Központ

A fenntartói jogokat gyakorolja: Szegedi Tankerületi Központ igazgatója

Szervezeti ábra



Helyzetelemzés

A teljes köznevelési rendszert jellemző centralizáció a pedagógiai szakszolgálatok strukturális átalakítását hozta magával. Megyénként egy-egy intézmény jött létre az eddig itt működő és néhány újonnan létrehozott intézmény integrációjával. Csongrád megyében járasonként egy-egy, összesen hét nagyon különböző adottságokkal, humánerőforrással rendelkező tagintézmény és a szegedi központú székhelyintézményből állt össze a pedagógiai szakszolgálat. Az intézmény működését a 2011. évi CXCV. köznevelési törvény és a 15/2013

EMMI rendelet szabályozza. Különösen a szakértői bizottság működése jogilag nagymértékben leszabályozott.

Az intézményben jelenleg 165 szakember (gyógypedagógus, pszichológus, fejlesztő pedagógus, konduktor, gyermekorvos, gyógytornász) dolgozik, ami egy nagy és színes tudásbázist jelent. Így az integrációval nagy lehetőséget kapott az intézmény a tudásátadásra, az ellátás szakmai minőségének fejlesztésére.

Az intézmények működését azonban nagyban nehezíti, hogy a jogszabályokban leírt szigorú rendszerhez még nem készültek el a szakmai protokollok, eljárásrendek, módszertani anyagok. További nehézséget jelent, hogy a jogszabályok és az ehhez kapcsolódó központi utasítások is folyamatosan változnak, ami az intézmény munkatársaiban sokszor a bizonytalanság érzését gerjeszti.

A gyermekek ellátását nagyban korlátozza az is, hogy a jogszabályban előírt, a teljes megye megfelelő szintű ellátásához szükséges 236 pedagógus álláshelynek mintegy 2/3 része áll rendelkezésre. A szakember hiány nagymértékben növeli a kollégák leterheltségét.

Az intézmény jelenleg az átalakulás időszakát éli ennek lehetőségeivel és nehézségeivel együtt. Fontosnak tartjuk, hogy már ebben az időszakban is az intézményi fejlesztéseket úgy tervezzük meg, hogy segítsük ezzel a tanulószervezetté válását.

Ez volt a motivációnk arra, hogy csatlakozzunk a Mentor(h)áló 2.0 Programba.

A teljes intézményből a Székhelyintézmény egységünket választottuk ki kezdetként a programban való részvételre, mert ennek a feladata a teljes intézmény koordinációja. Terveink szerint így valósítható meg leginkább, hogy a tanulószervezetté válás folyamatát a teljes intézményre is ki tudjuk terjeszteni.

Az intézmény képzési rendszere

Az intézmény képzési rendszerének kidolgozása még folyamatban van, hiszen országosan sem épült még ki a pedagógus továbbképzési rendszer, melyhez illeszkednie kell a saját rendszerünknek. Jelenleg nem látható, hogy milyen képzési formák közül választhat intézményünk, honnan és milyen finanszírozással.

Az intézménynek képzési elképzelései azonban már kialakultak. Ezt részben a jogszabályi elvárások, részben a szakmai fejlődési tendenciái határozzák meg. Jogszabályi elvárás, hogy 2018-ig minden pedagógiai szakszolgálatban dolgozó kollégának meg kell szereznie a pedagógus szakvizsgát. Ez a „képzési kényszer” nagyban leköti a humánkapacitásunkat, hiszen a kollégák alig több mint fele rendelkezik csak jelenleg szakvizsgával.

Szakmai fejlődésünkkel összhangban törekszünk a kollégák tudását speciális területeken bővíteni, így egy-egy problémakörre (például autizmus diagnosztika) speciális

munkacsoportokat tudunk kialakítani. Az erre felkínált pedagógus/pszichológus továbbképzéseken kívül nagy súlyt fektetünk a belső képzésekre, tudásátadásra.

A szakszolgálati feladatellátáshoz kapcsolatosan szakmai munkaközösségek jöttek létre, melyekbe minden tagintézmény delegál tagokat. Így a munkaközösségi találkozók a tagintézmények közti tudásátadás fórumaivá váltak.

Innovációk

Az intézményi átalakulások időszakában a fókusz elsősorban az intézmény stabilizálásán volt azért, hogy az alapellátást biztosítani tudjuk.

Innovációk a szakértői bizottsági tevékenységben sajátos módon jelentek meg. Szerepe leginkább a központi módszertani hiányok pótlására irányult. Olyan módszertani segédanyagokat dolgoztunk ki az országban egyedülállóan, melyek segítik a gyermekek hatékonyabb ellátását a változó jogszabályi rendszerben, szűkös személyi kapacitásokkal is. A honlapunkon kifejlesztettünk olyan felületeket, melyeken a partnerintézményeket segítjük a pedagógiai szakszolgálati intézmények igen összetett szolgáltatásaiban való tájékozódásban, az ellátás minél egyszerűbb igénybe vételében.

A továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás területén több innovatív programot dolgoztunk ki és működtetünk. A Csongrád Megyei Ipari és Kereskedelmi Kamarával közös pályaválasztási információs napokat szervezünk a megyében, a Csongrád Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztályával álláskereső pedagógiai végzettségű szakembereket képeztünk ki pályaeorientációs asszisztenseknek, akik általános iskolákban segítik a 7- és 8. osztályos gyermekeket a pályaeorientációban, kiterjesztve ezzel a 3 szakemberünk ilyen irányú tevékenységét.

Újabb innovációk kidolgozására és megvalósítására nyílt lehetősége intézményünknek az EFOP-3.1.6. támogatási keretéből.

Új fejlesztési területeink:

- Módszertani segédanyagok, tájékoztató anyagok kidolgozása
- Gyermekek/tanulói kompetencia fejlesztő csoportok
- Műhelyfoglalkozások pedagógusoknak, szülőknek, más ágazatok szakembereinek
- Új akadálymentes pályaeorientációs felület létrehozása, külön információs felülettel SNI és BTMN tanulóknak
- Korszerű vizsgáló és fejlesztő eszközök beszerzése

Szervezeti diagnózis

Székhelyintézményünkben 11 fő töltötte ki a szervezet működését illetve a viselkedést mérő kérdőívet. Ebből vezető beosztású 3 fő. Az átlagéletkor az intézményben 43,73 év. Az átlagos szakmai tapasztalat 16,73 év.

A szervezeti hatékonyságmodell eredményei

A kérdőív egyes válaszai:

Az értékelés szerint intézményünkben a válaszok átlagai közül az 5.(a szervezetben általában intenzív munka zajlik) illetve a 8. (a munkahelyi légkör, a munkatársak közötti kapcsolat pozitív) lett a *legmagasabb*.

Elmondható, hogy a szervezetben a munka intenzív, a kollégák sokat dolgoznak. Ez az érték számottevő energiát igénylő, teljesítményközpontú hozzáállásra utal. A 8. állítás értékéből az vonható le, hogy a szervezeten belül a viszonyok kiegyensúlyozottak, számíthatunk egymásra. A problémákat, konfliktusokat egymás közt el tudjuk rendezni.

A válaszok átlagai közül a *legalacsonyabbak* a 6. (a munkakörülmények stabilak) és a 7. (a szervezetben nagy hangsúlyt fektetnek az innovációra, az új dolgok kipróbálására és az új lehetőségek felkutatására) értékei lettek.

Eszerint az intézményben többször előfordul, hogy a folyamatok nem az eltervezettek szerint történnek, a munkatársaknak alkalmazkodniuk kell a változó körülményekhez, új helyzetekhez, vagy a személyek igényeihez. A szervezetben dolgozók úgy látják, hogy az innovációnak vagy az új dolgok kipróbálásának nincs olyan nagy jelentősége a mindennapokban.

Szervezeti irányultság:

A versengő értékek modell átlagai: - befelé irányultság: 2,96 – kifelé irányultság: 2,28 – szabályozottság: 3,35 – rugalmasság: 1,39

Szervezetünkre inkább a belső irányultság a jellemző. Ez abban nyilvánul meg, hogy a működésben gyakoribb, hogy a szervezet a saját belső folyamataival foglalkozik, mint pl. az eljárásrendek, a munkatársak személyes hogyléte. A partnerekre kevésbé figyelünk. Mivel azonban a külső és belső irányultság értékei közt nincs nagy különbség, az intézmény, ha a helyzet úgy kívánja, a külső tényezőkre is képes reagálni.

A szervezetre a szabályozottság jellemző, vagyis a stratégia lépésenkénti megvalósítása, az eljárásokhoz való ragaszkodás. A reagálás, az egyéni igényekhez, partnerekhez való alkalmazkodás kevésbé jellemző.

A kérdőív eredménye jól tükrözi a szervezet jellemzőit egy átalakulási folyamat során, ahol egy teljesen új intézményi struktúra stabilizálása az elsődleges cél annak érdekében, hogy az alapellátás egyáltalán el tudjon indulni.

A jelenlegi központosított rendszerben, ahol minden megyében egy-egy pedagógiai szakszolgálat létezik, nincs versenyhelyzet. Az intézmény külső irányultsága elsősorban a partnerintézményekkel és a szülőkkel való kapcsolatot jelenti.

A szervezetet jellemző kultúra alapmodelljei:

Intézményünkben *a racionális célmodell* hatékonyságtényezőinek követése a legjellemzőbb. Ezen belül a szervezet számára fontos a magas teljesítményre illetve az intenzív munkavégzésre, eredményekre való törekvés. A céltudatosság és az egyéni-szervezeti célok összhangja kevésbé hangsúlyos.

Az itt megjelenő magas teljesítményre, az intenzív munkára való törekvést a szakember kapacitás hiánya tette szükségsszerűvé, mely azonban hosszútávon a munkatársak túlzott leterheléséhez, kiegészítéshez vezethet. Ez ellen némi védelmet jelent a szoros team munka, mely a kérdőív eredményeiből *az emberi kapcsolatok modellben* meg is jelenik. Ez azt jelenti, hogy a munkatársak véleménye fontos, közösen hozunk döntéseket. Nagy szerepe van a csapatmunkának és a jó hangulatnak.

A válaszadók véleménye alapján *a nyitott rendszer modell* tényezői határozzák meg a legkevésbé a működést. Ezek a tényezők a megújulási képesség, a kreatív hozzáállás és a folyamatos, dinamikus növekedés.

A szervezeti kultúra jellemzői

Az egyes működési területeken a versengő értékek modell eredményei szerint *az intézmény domináns jellemzőit* az emberi kapcsolatok modell mutatja be. A *vezetői stílusra* a belső folyamatok modell tulajdonságai az igazak. A vezetőre úgy tekintenek, mint koordinátorra. A *szervezeti kötőanyagként* a jól szabályozott ügymenetek, a hivatalos protokollok szolgálnak. A *szervezet klímáját* a dinamizmus jellemzi. A *sikerességet* az emberi kapcsolatok modell írja le. Intézményünk akkor működik jól, ha a munkatársak jó hangulatban tudnak együtt dolgozni. A *menedzsment* működési területén a team-munka, a megegyezés, a bevonás és a részvétel a jellemző.

Ennél a felmérésnél az előbbi eredményektől eltérő eredmények születtek. A racionális célmodell jellemzői kevésbé vannak jelen. Az emberi kapcsolatok modell azonban megtartotta domináns helyzetét, tehát intézményünkben a humán tényezők állnak a központban.

A SWOT analízis eredményei

A SWOT analízis alapján az intézmény **erőssége**, hogy jól képzett, megfelelő attitűdökkel rendelkező szakemberek dolgoznak. Jó a munkahelyi légkör, egymást támogató személyközi

kapcsolatok jellemzik a szervezetet. Az is erőssége a szervezetnek, hogy az intézmény belső működése jól szervezett.

Az intézmény **gyengeségei** közé tartozik, hogy a szűkös humán erőforrás miatt nagyon leterheltek és stresszesek a munkatársak. A tárgyi feltételek korlátozottsága miatt a tudáshoz való hozzáférés is nehezített. Nem megfelelőek az infrastrukturális feltételek (több épületben van szétszórtság, közösségi tér hiánya).

Az intézmény **lehetőségei** közé sorolható a külső kapcsolatok további bővítésének lehetősége más ágazatok intézményeivel (tudásmegosztás, reflexió). Lehetősége van a szervezetnek az egyéb források növelésére, tárgyi és infrastrukturális feltételek fejlesztésére, valamint képzésekre és szakmai támogatásokra.

Az intézmény fenyegetettsége közé tartozik, hogy az intézmény dolgozói úgy látják, hogy tisztázatlan a rendszer szintű szabályozás (információ hiány, párhuzamosságok, bizonytalanság, kiszolgáltatottság, nem egyértelmű külső elvárások). Kevés az intézményen kívüli szakmai fórum. Az egyéni tanulás külső támogatása korlátozott (továbbképzések választhatósága, szupervízió hiánya).

A RaDAr Viselkedés elemző és fejlesztő kérdőívrendszer eredményei

A szakszolgálatnál jellemző intézményi viselkedés *kapcsolatorientált*, azaz szeretnek emberek között lenni, velük és értük dolgozni. Szeretnek odafigyelni a másokra és kommunikálni egymással, ezért a legkézenfekvőbb munkamód a szervezeten belül az **együttműködés**. Emellett a vállalt feladatokat minden körülmények között elvégzik, a legjobb tudásuk szerint. A szervezetre a dinamizmus és stabilitás egyformán jellemző, de talán az állandóságot jobban preferálják. Viszont képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez, és rögtönözni, hogy elhárítsák a hirtelen felmerülő akadályokat. Vezetői és megvalósítói szerepkörben is megállják a helyüket a kollegák. Jellemző rájuk a lojalitás egymás iránt. Jobban szeretnek csapatban dolgozni, mint egyedül. A legmeghatározóbb viselkedéses attitűdjük az együttműködő és a kötődő. Szolidárisak, lojálisak és őszinték egymással, a közös munkához szükséges bizalom jellemző rájuk. Olyan csapatot alkotnak, ahol a munkamegosztás és egymás támogatása a jellemző, biztonságos és elfogadó légkör uralkodik. Cél- és eredményorientáltan gondolkodnak, döntéshozatal előtt számításba veszik az esetleges következményeket. Pontosan, alaposan és kitartóan végzik a munkájukat.

A Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat, mint tanulószervezeti intézmény

A szervezeti diagnózis jól tükrözi a pedagógiai szakszolgálat jelenlegi helyzetét az átalakulás időszakában. Erőssége az emberi tényezők, a team munka, a lojalitás, a partnerség, ami az intézményünk jellegét, alaptevékenységeit, céljait figyelembe véve nagyon jó bázist biztosít.

Belső folyamatokra fókuszál, ami jelen helyzetben a stabilitás erősítését szolgálja.

A hatékonyságra, intenzív munkára való jelentős fókusz a munkaerő kapacitás hiány hozta magával. Egy átmeneti probléma megoldására kialakult működési kényszer. Ebben a helyzetben sokszor a közösségi működés helyett inkább a célok és az eredményesség válik fontosabbá. Ez a termelékenység nem jön természetesen a munkatársak viselkedéséből, ami feszültségekhez vezethet. Ez az ellentmondás artikulálódik a szervezeti kultúra és a szervezeti működés összehasonlító vizsgálatában is.

Az intézményünkről összességében elmondható, hogy már több területen is megfelel a felállított kritériumrendszer elvárásainak, de van még sok olyan terület, amire nagyobb hangsúlyt kellene helyezni, annak érdekében, hogy megálljuk a helyünket ebben a szerepkörben. A közösségre jellemző, hogy nagyon összetartó, a tagok lojálisak és szolidárisak egymással. A belső fókusz nagyon hangsúlyos, de nyitottak vagyunk a külvilág felé is. A csoportos munkavégzést szeretik a munkatársak, de ha szükséges egyedül is megállják a helyüket egy adott helyzetben.

Az intézmény céljainak kitűzésébe érdemes jobban bevonni a kollegákat, hogy értsék, és jobban magukénak érezzék a közös célokat, magabiztosan részt tudjanak venni ezek megvalósításában.

Az intézmény külső kapcsolatai is fejlesztésre szorulnak. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a partnerekkel való kapcsolat tartásra, külső kommunikációra, külső források felismerésére.

Az intézménynek jobban kell ösztönöznie a kollégákat az innovációkra, fejlesztésekre.

Az intézmény vezetési stílusa is elmozdulást kíván a céltudatosság, feladatorientáltság irányában.

A Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat, mint tanuló szervezet jövőképe

Ideális kép

A Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat céljaiban, értékeiben egységes intézmény. Megfelelő szakember kapacitással, hatékony, céltudatos munkával képes magas szakmai színvonalon ellátni a környezet igényeit, a gyermekek fejlődésének optimális támogatását. Az intézmény nyitott, rugalmasan tud alkalmazkodni a környezet változásaihoz. Rendszeresen monitorozza saját működését, vizsgálja a partnerek elégedettségét, ösztönzi új, hatékony módszerek kipróbálását, kidolgozását, támogatja az innovációkat.

A munkatársak ismerik saját értékeiket és korlátaikat, fontosnak tartják szakmai fejlődésüket, magabiztosan végzik a munkájukat, azonosulnak az intézmény közösen meghatározott céljaival, jól képviselik érdekeit. Az intézményben jó a munkahelyi légkör, intenzív team munka folyik. Rendszeres szakmai műhelyek, team találkozók biztosítják a belső tanulást, tudásátadást.

A vezetők jól képviselik az intézmény érdekeit, képesek külső forrásokat is bevonni az intézmény fejlődésének biztosításához.

A Csongrád Megyei Pedagógiai Szakszolgálat fejlesztési területei, céljai és a megvalósítás lépései 2015-2020

Fejlesztési terület	Cél	Tevékenység	Bevontak köre	Határidő	Kockázat	Siker kritérium
külső kapcsolatok	Az intézmény nyitottá váljon, kiépült külső kapcsolati rendszerrel rendelkezzen	Külső kapcsolattartó felelősök kinevezése.	Kapcsolattartó felelősök	2015. febr. 28.	a feladat elvállalása mögött nem belső motiváció áll	a kapcsolattartók elvállalják a feladatot óvoda, óvoda-iskola közti átmenet: 1 fő általános és középiskolák: 1 fő szociális ágazat: 1 fő egészségügyi ágazat szülők: 1 fő
		Külső partnerek azonosítása. Kapcsolatfelvétel nevelési-oktatási intézményekkel, más ágazatok intézményeivel.	Kapcsolattartó kollégák	2015.máj. 31.	a kapcsolattartás nem valósul meg a külső intézmények nem elég nyitottak	van kapcsolat van kommunikáció
		Szakmai műhelyek szervezése partnerintézmények szakembereinek.	Kollégák, szakmai műhely résztvevői, partnerintézmény szakemberei	folyamatos	a partnerintézmény dolgozói nem tartják elég érdekesnek és ezért nem vesznek rajta részt	a partnerintézmény szakemberei részt vesznek a szakmai műhelyen partnerintézmények 25%-a megjelenik
		Fórumok szervezése szülőknek.	Szülők, kollégák, külső szakemberek	folyamatos	a szülők nem vesznek részt a fórumon	a szülők részt vesznek a fórumon alkalmanként 20-30 fő

		Külső kommunikáció fejlesztése: honlapon intézmény értékeinek bemutatása,	Partnerintézmények, informatikus	2016. aug. 31.	a honlap fejlesztése nem megfelelő	a honlap kifelé való kommunikációja meggyőző, gyakran látogatják évi 5000 látogatás
		előadások a partnerintézményben.	Partnerintézmények,	folyamatos	partnerintézmények érdeklődésének hiánya	az előadások a partnerintézményben annak bevonásával megvalósulnak évi 10 intézmény
szakmai fejlődés, tudásmegosztás	Külső és belső források bevonásával a szakmai fejlődés biztosítva legyen	Tematikus szakmai műhelyek, esetmegbeszélések szervezése	Szakmai partnerek, külső szakemberek	folyamatos		a műhely megvalósul vannak résztvevők tagintézményenként évente 2
		Kollégák beiskolázása specifikus szakmai továbbképzésekre	Kollégák	továbbképzési terv szerint	nincsen megfelelő támogatás a továbbképzésre	minden beiskolázási tervben szereplő kolléga megkezdi a szakmai továbbképzést
		Nemzetközi pedagógus továbbképzésekre való pályázatok felkutatása és elkészítése	Nemzetközi szakemberke, kollégák	2017. aug. 31.	nem felelünk meg a kritériumoknak	van legalább 1 beadott pályázat
		Nemzetközi gyakorlatokból módszerek felkutatása, szakmai anyagok fordítása, terjesztése	Nemzetközi szakemberek, kollégák	folyamatos	nem terjednek el az új módszerek	évente legalább 1 módszer magyar nyelven a szakszolgálat minden tagintézményébe eljut
innováció	innovatív gondolkodást ösztönző környezet kialakítása,	innovációk megosztására fórum megteremtése	munkatársak	folyamatos	leterheltség, nem érzik a kollégák az innovatív gondolkodás támogatottságát	évente legalább 1 innováció kifejlesztése és beépítése az intézményi gyakorlatba

	működtetése	innovációk beépítése az intézmény munkájába	munkatársak	2020. aug. 31.	innovációk nem kerülnek be a gyakorlatba	
fejlesztés-központú gondolkodás	Beépüljön az önreflexió az intézményi kultúrába	Partneri elégedettség monitorozása	Partnerek	minden tanév vége előtt	nem valósul meg a kérdőívek kitöltése	elégedettség kérdőívek kitöltése
		Intézményértékelő team szervezése, partneri és belső értékelések összegzése	Kollégák	évente június 30-ig	-	megalakul a team az értékelés tapasztalatai beépülnek a szervezet fejlesztési folyamatába
		fejlesztési javaslatok megfogalmazása, tájékoztatás	Kollégák		az értékelés eredményei nem, vagy nem megfelelően épülnek be a fejlesztési célokba (nincs folytatás), nem támogatják a tanulószervezetté válást	
		tapasztalatok beépítése a fejlesztési stratégiába	Kollégák			
Egyéni célok és szervezeti célok harmonizálása	Munkatársak magabiztosabbak, önállóbbak legyenek	Éves teljesítményértékelő értekezlet szervezése	Kollégák és vezetők	folyamatos	egyéni érdekek, célok nem harmonizálnak a szervezeti érdekekkel, célokkal	
		egyéni fejlesztési terv készítése	Kollégák és vezetők			

		Közös intézményi célmeghatározó, stratégia kidolgozó teamek szervezése	Kollégák és vezetők			
egységes működés	A bizonytalan környezetben is erősödjön az intézményi stabilitás biztonsága	Saját, rugalmasan alakítható, egyszerű belső eljárásrendek kidolgozása, intézményi dokumentációk kidolgozása	Kollégák és vezetők	2018. aug. 31.	környezet változásait nem követő eljárásrendek, merevség	új eljárásrendek készülnek új stratégiák készülnek ezek a gyakorlatban megvalósulnak
		specifikus protokollok kidolgozása	Kollégák és vezetők	2020. aug. 31.	szakmai irányítás nem egységes	szakterületenként elkészül legalább 1 specifikus protokoll
proaktivitás	Az intézmény alkalmazkodni tudjon a gyors változásokhoz	Prevenációs stratégiák kidolgozása.	Kollégák és vezetők	2020. aug. 31.	nem tud elég rugalmasan reagálni a környezet változásaira, elvárásaira	a prevenációs stratégiák elkészülnek, a gyakorlatban megvalósulnak