

PÁLYÁZAT



a Szegedi Szakképzési Centrum
által meghirdetett

Szegedi Szakképzési Centrum
Móravárosi Ipari Szakképző és Általános Iskolája
6725 Szeged, Kálvária sgt. 84-86.
tagintézmény-vezető
beosztás ellátására

A pályázat készítője:
Feketű Béla

Szeged
2016. április 5.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Az intézmény bemutatása: célok, értékek	5
3. Vezetési program.....	9
3.1. Szakmai helyzetelemzés.....	10
3.1.1. Az iskola rövid története	10
3.1.2. Az iskolarendszerű szakképzés: a szakiskola.....	11
3.1.3. Az iskolarendszerű szakképzés: a szakközépiskola	12
3.1.4. A tanulólétszám.....	14
3.1.5. A képzési kínálat	15
3.1.6. Személyi és tárgyi feltételek	15
3.1.7. Az elmúlt időszak eredményei, kiemelt feladatai.....	17
3.2. Fejlesztési elképzelések.....	22
4. Vezetői hitvallás.....	38
4.1. Vezetési alapelveim.....	38
4.2. Vezetési stílus.....	40
5. Összegzés	42
6. Mellékletek.....	43

1. Bevezetés

*„Az oktatási rendszer csak olyan jó, mint a tanárok, akik alkotják.”
(McKinsey)¹*

2005-ben, tizenegy évvel ezelőtt találkoztam életemben először azzal a kihívással, hogy a környezetemben kialakult helyzet miatt el kellett gondolkodnom, tudnék-e, akarok-e igazgatóként iskolát vezetni. Akkor már tizenegy éve tanítottam, öt évig igazgatóhelyettes voltam, folyamatban volt a közoktatási vezető szakvizsgám megszerzése, de korábban nem merült fel annak lehetősége, hogy egy nevelési-oktatási intézmény vezetője legyek.

Kollégáim és az iskolavezetés bizalma tükröződött abban, hogy 2000-től öt éven át igazgatóhelyettesként tevékenykedtem. Fontos vezetői feladatomban tartottam, hogy az **alkalmazotti közösség minden tagja lehetőséget kapjon** arra, hogy aktívan és alkotó módon tudjon részt venni a nevelési-oktatási, vagy az azt támogató folyamatokban. Ez nem jelentett egyenlő feladatelosztást, hiszen az egyén teherbíró képessége, sajátos élethelyzete befolyásolhatta a vállalható feladatok mennyiségét.

Az első pályázatomban megírásában az akkori vezetőtársaim, kollégáim támogatása mellett az motivált, hogy jól ismertem az intézmény belső viszonyait, láttam a nevelő-oktató munka erősségeit és tisztában voltam, hol kellene, hol lehetne fejlesztéseket, változásokat végrehajtani.

Az volt a célom, hogy az iskola racionálisan és hatékonyan működjön, **feltárjuk a még meglevő szakmai és gazdasági tartalékokat**, és az alapfeladatoknak megfelelő nevelő-oktató tevékenységet egy átlátható és kiszámítható ellenőrzési és értékelési rendszer megteremtésével valósítsuk meg annak érdekében, hogy a partnerek elvárásainak, igényeinek megfelelhessünk. Eredményes marketingmunkával szerettem volna elérni, hogy az iskola a partnereink által oly gyakran kiemelt tanulóközpontúság, diákokkal való törődés, személyiségfejlesztő nevelő-oktató munka alapján váljon ismertté.

Az elmúlt években ezen az úton haladtunk, és értünk el látványos és kevésbé látványos sikereket. Valamennyi döntésem ezeket a célokat motiválták, valamennyi innovációnkat ezen célok megvalósítása érdekében építettük be az intézményi folyamatokba.

Pedagóguspályám eddigi éveiben tanárként, igazgatóhelyettesként, intézményvezetőként magam is tapasztaltam, hogy a nevelő-oktató munka feltételei nagymértékben változtak, nehezedtek. A pedagógusok társadalmi megítélése nem megfelelő.

¹ Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében? McKinsey&Company, 2007. 43. oldal <http://mek.oszk.hu/09500/09575/09575.pdf> letöltés 2016. március 20.

Mindezek azonban nem befolyásolhatják annak a **vállalt feladatnak, misszióinak a teljesítését**, amelyet az iskola pedagógiai programja is rögzít: az iskola a tanulóit versenyképes, a munkaerőpiac igényeinek megfelelő kínálattal várja, hogy képességeiknek, érdeklődésüknek, személyiségüknek megfelelően tanulhassanak. **Olyan iskola kialakítása, vezetése a céloim,**

- ahova a diákok szívesen járnak, mert sikerélményeket kapnak, és megtapasztalják a megszerzett tudás használhatóságát,
- ahova a szülők szívesen írattják gyermeküket, mert az iskolában folyó nevelő-oktató tevékenység hatására a diákok képességei sokoldalúan fejlődnek,
- ahol az alkalmazotti közösség minden tagja értékes, alkotó tevékenységet végezhet,
- ahol a megszerzett végzettség a munka világában jól hasznosítható alapot jelent az egyéni karrier felépítéséhez.

Saját ambíciómon túl azért döntöttem pályázatom beadása mellett, mert úgy érzem, hogy belső és külső partnereinkkel együtt dolgozva a Szegedi Szakképzési Centrum Móravárosi Ipari Szakképző és Általános Iskolája olyan intézményként működhet, amely létevel nemcsak színesíti Szeged Megyei Jogú Város oktatási kínálatát, hanem valódi munkaerő-piaci igények kielégítésével hozzájárulhat ahhoz, hogy Szeged és Csongrád megye meg tudjon felelni a földrajzi elhelyezkedéséből adódó gazdasági és társadalmi kihívásoknak.

Vezetői elképzeléseim az iskola jelenlegi pedagógiai programjára épülnek. Céloim, hogy a **„móravárosi” jelző jó minőséget, kiszámíthatóságot, partnerközpontú gondolkodást és pedagógiai tudatosságot jelentsen** a szegedi szakképzésen belül. Az itt végzett diákokat bátran alkalmazhassák, mert szakmaszeretetük, munkavégzésük alapján megállják helyüket az élet bármely területén.

2. Az intézmény bemutatása: célok, értékek

*„Minden technika művészetté nemesedik a tudás legmagasabb fokán.”
(Tápai Antal Móra Ferenchez)²*

A Szegedi Szakképzési Centrum Móravárosi Ipari Szakképző és Általános Iskolája – jelenlegi formájában – 2015. július 1. óta működik. Azt megelőzően többször változott a neve és a szervezeti struktúra, melyben működött. Azért lényeges az állandó szervezeti átalakulás nyomon követése, mert ez jelentősen befolyásolta az intézményi célokat, még ha a pedagógiai programban meghatározott alapvető értékek nem is változtak lényegesen.

Iskolánk szakiskola és szakközépiskola, amely tanulóit versenyképes, a munkaerőpiac igényeinek megfelelő kínálattal várja, hogy **képességeiknek, érdeklődésüknek, személyiségüknek megfelelően tanulhassanak.**

A jogelőd intézmények hagyományait, képzési szerkezetét, és értékeit kívánjuk tovább folytatni, vagyis a műszaki és a szolgáltató területekre képezzük az utánpótlást. A gyakorlati képzés a tanműhelyek mellett gazdálkodó szervezeteknél történik. Fő alapelvünk, hogy olyan kezdő szakmunkásokat bocsássunk ki, akikben **van igény a rendszeres szakmai megújulásra, nyitottak a világ dolgaira, tisztelik és becsülik embertársaikat.** Ezért célunk olyan fiatalok képzése és kibocsátása, akik további tanulmányokra képesek, és az életben a megszerzett tudásukat hasznosítani tudó emberekké válnak. Ennek érdekében a változásokra nyitott, tanulóközpontú oktató és nevelőmunka folyik.

Képzésünk során kiemelt feladatként kezeljük az általános műveltséget megalapozó, érettségi és szakmai vizsgára felkészítő nevelés és oktatás biztosítását, a **munkába álláshoz és az önálló életkezdéshez szükséges ismeretek nyújtását, az érték közvetítést.** Olyan szokásokat és attitűdöket alakítunk ki, amelyek segítik a társadalomba való beilleszkedést, a konstruktív életvezetés kidolgozását, és pozitív hatást gyakorolnak a tanulók személyiségére, tanulmányi eredményeire, jövőjére, a családra, a társadalmi környezetre.³

A **szakközépiskolai képzésben** a 4 év alatt a szakmai tantárgyakban elsajátított ismereteket jól használhatják mind a felsőfokú intézményekben továbbtanulók, mind a munka világában elhelyezkedők. Meghatározó a műszaki tudományok átadása programunkban, amely során igazodunk a társadalmi, gazdasági és egyéni igényeihez. Hangsúlyozott helyet kap ezért oktatásunkban az informatika és az idegen nyelvek elsajátíttatása. Nevelő munkánk

² László Anna (szerk.): Tápai Antal, kiadó: Móra Ferenc Múzeum, Tápai Antal Alapítvány, Szeged 2005. 19. oldal

³ részlet az iskola pedagógiai programjából

kiemelt célja korszerű, vonzó műveltségkép és értékrendszer kialakítása tanulóinkban, nemzeti hagyományainkat ismerő és értő, toleráns, európai szellemiségű fiatalok nevelése.

A nevelőtestületre jellemző, hogy a tanulót, szülőt, gazdálkodó szervezetet egyaránt partnernek tekinti az oktatás folyamatában. Olyan partnernek, aki kérdezhet, és véleményt nyilváníthat, akinek elvárásaira, igényeire, megelégedettségére odafigyelünk. Ennek szellemében törekszünk arra, hogy az iskolai és osztályközösségek, valamint az egyéb önszerveződések révén lehetőséget nyújtsunk mindenki számára, hogy tehetségének, képességeinek megfelelően a legtöbbet hozza ki magából, miközben az **egyéni és közösségi törekvések összhangban maradjanak partnereink felénk közvetített elvárásaival**. A hozzáadott pedagógiai érték figyelése pedagógiai célunk, elvárásaink alapja.

Szakképző iskolaként hangsúlyosan kezeljük a munkaerő-piaci helytállást elősegítő technikák átadását, olyan képességek, készségek kialakítását, amelyek növelik az **önérvényesítés** lehetőségét.

A **nevelőtestület rendkívül nyitott és innovatív**. Pedagógusok és a pedagógiai munkát segítők egyaránt bátran, de kellő felkészüléssel, odafigyeléssel támogatják a szakmai munka megújítását célzó törekvéseket, sőt maguk is kezdeményezői annak. Aktív résztvevője volt az intézmény 2003 óta a Szakiskolai Fejlesztési Programnak (sajnos a program 2009. december 31-én finanszírozási gondok miatt befejeződött), közreműködött – konzorciumi partnerként – a Dél-alföldi Térségi Iskola- és Óvodafejlesztő Központ kialakításában, rendkívül aktív külkapcsolatokkal rendelkezik Európa szinte minden régiójában, élen jár a minőségfejlesztési rendszer működtetésében (amelyet a Közoktatás Minőségéért Díj elismerő oklevele is jelez), szakértők és vizsgaelnökök járnak az ország iskoláit. Rendszeres szereplői vagyunk a régió szakképzési újításainak, kialakítottuk az integrált nevelés-oktatás iskolai kereteit, bevezettük a kompetencia-alapú oktatást (TÁMOP 3.1.4).

Iskolánkra jellemző a **demokratikus, konstruktív légkör, a tolerancia, az empátia**.

A szakképző iskolát szokták a közepesek és gyengék iskolájának is nevezni, ahová a társadalom alsó rétegeinek gyermekei járnak. Köztük is sok a tehetséges tanuló, de jelentős a valamilyen szempontból hátrányos helyzetű gyermekek aránya. Rájuk különösen figyelünk, és segítünk nekik. Az iskola elkötelezte magát olyan pedagógiai program megvalósítására, amely hozzásegíti hátrányos, illetve halmozottan hátrányos helyzetű tanulóit hátrányaik csökkentéséhez. Megvalósítjuk a differenciált fejlesztést és a tanulók kulcsképességeinek fejlesztését, tehetségük feltárását, gondozását. A hátrányok kezelésében fő célunk hogy **elősegítsük az esélyegyenlőség biztosítását**.

Az iskolában folyó **nevelőmunka értékközpontú**. Az értékek létrehozásában és érvényesítésében teret kapnak az emberi együttélés általánosan elfogadott szabályai, a polgári társadalom normái, az egyetemes és nemzeti kultúra értékei, a közoktatási törvényben megfogalmazott normák. A nevelési folyamatok alapját a tanulóközpontúság (a harmonikus személyiségfejlesztés), a szabadság-gondolat (választás a döntési lehetőségek között), a felelősségvállalás (önállóság, független gondolkodás), a teljesítmény (képességek kibontakoztatása) és a következetesség (szabálykövetés) jelentik.

Közösségi szerepekben hangsúlyt fektetünk a tolerancia és a kölcsönös együttműködés megtapasztalására. A társadalom peremére került csoportok, a lemorzsolódott, tanulmányaikat végzettség nélkül befejezők későbbi szakképzése nagyon költséges, ezért törekednünk kell a megelőzésre. A **hátrányos helyzetű fiatalok számára is igényes képzést kell biztosítanunk**. A tapasztalatok szerint a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű fiatalok az ismeretátadó iskolában kudarcot vallottak. Oktatásukban a **tevékenységközpontú, az elméleti ismereti ismereteket mindig a gyakorlattal összekapcsoló pedagógia alkalmazható hatékonyan**. A tanulók előismereteit, terhelhetőséget figyelembe véve kell meghatározni a tartalmakat, a módszereket és a követelményeket (adaptivitás).

Az ilyen irányú segítséget és az oktató-nevelő munka színvonalát a pedagógusok rendszeres **továbbképzésével, önképzésével** biztosítjuk.

Az általános iskolai előképzettségű tanulóink mellett mindig jelen voltak és vannak a középiskolai végzettséggel rendelkezők, akik fiatal felnőttként tanulnak szakmát. Az iskola részt vesz a **felnőttoktatásban, a felnőttképzésben**, kamatoztatva és a gazdaság javára fordítva azt a tudást, amely évtizedek alatt felhalmozódott az intézményben.

Végzett diákjaink nagy többsége sikeres, harmonikus személyiségű, eredményes munkavállaló lesz. Ez nagy eredmény, ha figyelembe vesszük, hogy tanulóink nagy része hátrányos szocializációval, instabil családi háttérrel (magas munkanélküli szülő aránnyal, gyermekét egyedül nevelő szülői háttérrel) kerül intézményünkbe. A tárgyi tudás mellett emberséget, viselkedéskultúrát, életvitelt, tanulásmódszertant is tanulnak diákjaink. Ezért is tekinthetjük magunkat **értékteremtő iskolának**, melyet az intézményünkben látogatást tett vendégek (fenntartó által felkért szakértők, vizsgálónökök, fenntartói képviselők, hazai és külföldi külső értékelők) is nyugtáztak.

Az intézmény nyitott a társadalmi és oktatáspolitikai változások követésére, a **partnerekkel folyamatos kapcsolattartásra**, információcserére törekszik. A partnerek együttes igényeinek megfelelő nevelési, oktatási, szakképzési kínálatot biztosítunk. A szülőknek, tanulóknak tetsző, az iskola értékrendjét közvetítő szabadidős tevékenységet

kínálására törekszünk. Az iskola az alapdokumentumokban megfogalmazott értékeknek, alapelveknek megfelelően működik. Dolgozói elkötelezettek a minőségi munka, a folyamatos intézményi fejlesztés, a partnerközpontú működés iránt.

3. Vezetési program

1994 óta dolgozom jelenlegi munkahelyemen. Annak ellenére, hogy soha nem változtattam munkahelyet, a „munkakönyvemben” hat intézmény neve szerepelne a névváltozások és átszervezések miatt:

- 624. számú Ipari Szakmunkásképző Iskola,
- Tápai Antal Szakközép- és Szakiskola,
- Szeged-Móravárosi Szakközép- és Szakiskola,
- Szegedi Ipari, Szolgáltató Szakképző és Általános Iskola
- Szegedi Móravárosi Ipari Szakképző és Általános Iskola
- Szegedi Szakképzési Centrum Móravárosi Ipari Szakképző és Általános Iskolája.

Történelem - orosz nyelv és irodalom szakos tanárként kezdtem a pályámat. Nagyon hamar kiderült számomra, hogy **az iskola az a közeg**, ahol a legjobban érzem magam, **ahol mindazt megvalósíthatom, amiért a pályaválasztáskor a pedagógushivatást választottam.**

Kezdetben szaktanárként, később a közalkalmazotti tanács elnökeként, a 2000/2001-es tanévtől általános igazgatóhelyettesként, 2005. szeptember 1-től igazgatóként, 2009 nyarától főigazgatóként, 2013. január 1-jétől intézményvezetőként tevékenykedtem. Így **pedagógiai, vezetői nézeteimet kollégáim nagy része ismerheti.** Az ő támogató biztatásuk is hozzájárult ahhoz, hogy a pályázat beadása mellett döntöttem. Gyakorlati tapasztalataim mellett a szakmai elméleti képzést is fontosnak tartom: a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Tanárképző Főiskolai Karán **közoktatási vezető szakot** végeztem 2006-ban.

Tipikus jelenség, hogy ha egy iskola hivatalban levő igazgatója pályázik, ő **nem ígér túl sokat, a helyzet pontos ismerője, szűkszavú, realista.** Hiszen ha nagy változtatásokat akart volna, azt eddig is megtehetette volna. Ismerik, tudják, hogy nem bújhat ki a bőréből, mindenki pontosan tudja, mire számíthat tőle, milyen a vezetési stílusa, egyénisége, és – ha nem is teljesen ugyanúgy – de ugyanazt az értékrendet követve fogja a feladatát ellátni, ha őt bízzák meg az intézmény vezetésével.

Nem tudom, és nem is akarom megtagadni az **elmúlt évek eredményeit**, hiszen, mint az iskola vezetésének egyik tagja aktív részese voltam ezeknek a folyamatoknak. Büszke vagyok arra, hogy olyan terveket sikerült megvalósítani, amelyek a helyi gazdasági-társadalmi környezet igényeinek való megfelelést erősítették, és nem egy esetben régi elmaradást pótoltak. Ezek az intézkedések jelenthetik az alapot a következő évek fejlesztéséhez.

Az intézményi kötődésem okán igyekeztem pályázatomban megmutatni a szervezet értékeit, ugyanakkor megjelölni azokat a területeket, amelyeket fejleszteni szükséges.

3.1. Szakmai helyzetelemzés

*„Annak, aki nem gondol és tervez jó előre, a gond kopogtat ajtaján.”
(Konfucius)⁴*

Minden változásnak – a szervezetek sikeres működésének, vagy a személyiség eredményes fejlődését célul tűző pedagógiai folyamatok sikerének is – az alapja a helyzetelemzés. Akár a szervezet, akár az egyes diákok személyiségének, képességeinek, tudásának adott állapota ugyanis az a **kiindulási pont, amely alapján meg tudjuk fogalmazni céljainkat és meg tudjuk tervezni azt az utat, amely elvezet ezek megvalósításához.** Ugyanakkor az időről időre alkalmazott helyzetelemzés, diagnózis a változás milyenségét is megmutatja: bizonyítja, vagy cáfolja a fejlődést. Nemcsak tükröt tart a szervezet saját maga elé, hanem ahhoz is hozzájárul, hogy a tükörkép a valóságot mutassa és ne azt, amit gondolunk róla. Előnye, hogy jelentősen hozzájárul a pedagógiai munka tudatosabbá válásához.

3.1.1. Az iskola rövid története

Szegeden az iparoktatás kezdete 1884. január 15. napjára tehető, ekkor kezdte meg működését a **Szegedi Iparostanonc-iskola**. 829 tanulót írtak be 13 osztályba. Hétköznap a közismereti tárgyakat, vasárnap szabadkézi rajzot és mértant tanultak a diákok. Az oktatás más iskolák (főreáliskola, polgári iskola, belvárosi népiskola és a városi rajziskola) termeiben folyt, mivel az új iskolának nem volt saját épülete. Az Eötvös utcában levő iskolaépületbe csak 1930-ban költözhetek tanárok és diákok. A második világháború idején az épületben hadikórház működött. 1954-ben az iskola újra költözni kényszerült, miután épületét az egyetem gyógyszerész kara kapta meg. A kórház Tolbuchin sugárút (jelenleg Kálvária sugárút) 84. szám alatti épületét vették birtokba. A tanulólétszám 1963-ra elérte a 2300 főt, ezért a Munkaügyi Minisztérium Szakoktatási Főosztálya **határozatban választotta ketté** az iskolát: az egyik a MÜM 600. sz. Iparitanuló Intézet (később Móra Ferenc Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium), a másik a MÜM 624. számú Iparitanuló Intézet elnevezést kapta. Ez utóbbi később a 624. számú Ipari Szakmunkásképző Iskola nevet viselte, majd Tápai Antal Szakközép- és Szakiskola néven Szeged egyik legnagyobb szakképző iskolája lett. 2007-ben a

⁴ forrás: <http://mod-szer-tar.hu/aktualis/> letöltés: 2016. március 29.

Móra Ferenc és Tápai Antal nevét viselő iskolákat **összevonták** a regionális szakképzés előkészítése, a Térségi Integrált Szakképző Központ szervezésének kezdete okán. 2009-ben újabb átalakítás következett: Szeged MJV szakképző intézményeit négy „bokorba” integrálták. Ezek egyike a Szegedi Ipari, Szolgáltató Szakképző és Általános Iskola a Déri Miksa Ipari Szakközépiskola, a József Attila Általános Iskola és Szakiskola, valamint a Szeged-Mórávárosi Szakközép- és Szakiskola összevonásával jött létre. A 2013. január 1. nappal megvalósult állami intézményfenntartás keretében iskolánk Szegedi Mórávárosi Ipari Szakképző és Általános Iskola néven látta el alapfeladatit.

Az iskola épülete könnyen megközelíthető akár gyalog, akár tömegközlekedési eszközzel, nincs messze az autóbusz-pályaudvartól, ami a vidéki tanulók magas száma miatt nem elhanyagolható szempont.

3.1.2. Az iskolarendszerű szakképzés: a szakiskola

A hazai szakképzés utóbbi évtizedben tapasztalható változásai jórészt **szerkezetiek** voltak: egyrészt a gazdasággal és a foglalkoztatással függtek össze, másrészt a gyakorlati képzést érintették, harmadrészt a szakmák iránti kereslettel voltak kapcsolatban. E folyamatokhoz járult a **tanulói motivációk** változása, valamint annak a társadalmi – gazdasági – szociális környezetnek az átalakulása, amelyből a tanulók iskolánkba érkeznek.

Meg kellett fogalmazni minden régióban, településen, iskolában a **továblépés stratégiáját**. Ezt több tényező befolyásolta: demográfiai trendekből következően a tanulólétszám csökkenése, a szakképzés népszerűségének zuhanása, a tanulók körében jelentkező kompetenciahiány, amely kérdésessé tette alkalmasságukat a középfokú képzésre, a munkaerő-piaci koordináció alacsony szintje, az új moduláris szakképzési rendszer bevezetése majd átalakítása, a fenntartók által elvárt magasabb költséghatékonyságú működés, forrásmenedzsment szükségessége.

Az utóbbi években a **szakiskolák népszerűsége csökkent**. Az itt végzett tanulók létszáma nem érte el a munkaerő-piac aktuális felvevőképességének elvárásait, sok területen szakemberhiány alakult ki. Súlyos gond, hogy a szakiskolába jelentkezők között sok az olyan fiatal, akinek **speciális gondoskodásra van szüksége** szociokulturális hátrányai, tanulási és magatartási problémái miatt. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a hátrányos helyzetű középiskolások döntő többsége szakiskolába jár. A válságjelek közé tartozott a magas lemorzsolódás, az ebből adódó túl rövid tanulói utak, az iskolai agresszió fokozott jelenléte, a fizikai munka leértékelődése. A jelek a **cselekvés halaszthatatlanságát** erősítették. A

szakiskolai képzés fejlesztése döntően meghatározza ugyanis, hogy milyen esélyei lesznek hosszú távon a hátrányos helyzetű tanulóknak.

Az azonnali változtatás igénye azonban eltérő kiutak preferálásához vezetett: a képzés időtartamának megváltoztatása (előrehozott szakképzés), a képzés tartalmi átalakítása (közismeret – szakmai ismeretek aránya), általános iskolai végzettség szükségessége, vagy e korlát feloldása. Ha valaki csak az egyik, vagy csak a másik megoldást preferálja, ha egydimenziós megoldásban látja a választ a kihívásokra, ez nem tud eredményt elérni, hiszen a problémák egy része kezelhető pedagógiai eszközökkel, másik része viszont nem. Hozzá tartozik az igazsághoz, hogy a **Szakiskolai Fejlesztési Program** beindítása hatalmas segítséget jelentett az iskoláknak, így nekünk is több területen: továbbképzések, módszertani kultúra fejlesztése, segédanyagok megjelenése. A program leállítása azonban az évek alatt a szervezeti kultúrába beépült elemek megőrzés mellett új utak keresése felé vezetett minket is.

A másik problémát abba látom, hogy az iskolarendszer – sajátos helyzetéből és a képzési idő jogszabályi előírásaiból adódóan – a gazdaság igényeire csak késve tud reagálni. Hiába látja az igényeket, ha végzett szakmunkásokat csak 2-3 év múlva tud kibocsátani. Megoldás lehet a **felnttktépzés** erősítése, amelynek szándéka a szakképzési centrumokban világosan látszik, és az első kézzel fogható eredmények már képzések leindulásában mutatkoznak.

A továbbhaladás egyetlen lehetősége az észszerű, **átgondolt (tag)intézményközi együttműködés** kialakítása, az **intézményi és fenntartói célok egységének megteremtése**, a fejlesztési források koncentrált felhasználása, megszerzése. A **szakképzési centrumokban** egy kiemelt lehetőséget látok ezen a területen is. Nagyon fontos lenne a **munka-erőpiaci szereplők minél szélesebb körű bevonása a szakmai képzésbe**, amely feladat a szakképzési centrum – kamara – intézmény együttműködés keretében oldható meg leghatékonyabban.

A 2015/2016. tanévtől iskolánk is részt vállalt a **szakiskolai felnttktatásban** rejlő lehetőségek megvalósításában. Jelenleg két villanyszerelő csoportban (egyik szeptemberi, másik keresztfél éves beiskolázású) 22 felnőtt sajátítja a szakmai elméleti és gyakorlati tudást. A célcsoport még némi bizonytalansággal és hitetlenséggel fogadja a második szakma ingyenes megszerzésének lehetőségét, de reményeim szerint a 2016/2017. tanévre már széles körben ismertté válik és komoly érdeklődésre tart majd számot ez a képzési lehetőség.

3.1.3. Az iskolarendszerű szakképzés: a szakközépiskola

Az iskola életében fontos szerepet tölt be a szakközépiskolai képzés. Mind az érettségire felkészítő szakasz, mind pedig az érettségi vizsga utáni szakképzés, a technikusképzés. Jelenleg kilenc osztályban folyik szakmacsoportos vagy ágazati alapozás gépészet

(épületgépészet), elektrotechnika-elektronika (villamosipar és elektronika), nyomdaipar, faipar, egyéb szolgáltatások (szépészet, rendészet és közszolgálat ágazat) szakmacsoportokban, hat osztályban pedig érettségi utáni szakképzés zajlik.

A szakközépiskola **sajátos iskolatípus**, amely a magyar oktatási rendszeren kívül szinte sehol nem található meg. Eredeti feladata az volt, hogy az általánosan művelő szakaszban szakmai alapozást is végrehajtsa, így ötvözi az érettségre felkészítést a szakképzés bizonyos elemeivel. Szakmailag sokat vitatott a szükségessége, ugyanakkor **rendkívül népszerű** a szülők és tanulók körében egyaránt. Az érettségi és a szakképesítés együttes, vagy egymás utáni megszerzésének preferálása a legtöbb érdekelt csoportnak szándéka maradt, így a képzési irány is fontos a szakképzés jelenleg zajló átalakítása során.

A szakközépiskola, mint iskolatípus fontos szerepet tölt be a Csongrád Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság által összeállított **Csongrád megye szakképzés-fejlesztési koncepciója**⁵ című dokumentumban meghatározott kiemelt feladatok megvalósításában, hiszen a preferált területek egy részén zajló szakképzés érettségi utáni képzés keretében zajlik. A legjobb elhelyezkedési kilátással az érettségit követő szakképzésből kikerülők rendelkeznek. Mivel az érettséggel rendelkező végzetek 61%-a az érettségit követően nem felvételizett felsőoktatási intézménybe⁶, hanem eredetileg is szakmát kívánt tanulni, így a szakközépiskola (2016 szeptembertől szakgimnázium) valódi igényeket elégít ki. E tekintetben az iskola feladta, hogy a szabályozással és az igényekkel összhangba hozza a képzési kínálatát.

Iskolánkban 2013 óta folyik **2 éves, érettségre felkészítő képzés** azok számára, akik szakmai bizonyítvánnyal rendelkeznek. A 2015/2016. tanévben három osztályban 87 tanuló folytatja tanulmányait ebben a képzési formában. Az érettségi megszerzése egy OKJ-s képzés birtokában feltételt jelent a felsőoktatásba történő bekapcsolódásra a szakmailag elkötelezettek számára az egyéni karrier felépítésének folyamatában. A továbbtanulni nem szándékozók számára is fontos ugyanakkor az érettségi bizonyítvány, részben a presztízs miatt, részben pedig a jövőben esetlegesen végrehajtandó pályamódosításra történő felkészülés érdekében.

A 2015/2016. tanévtől részt veszünk a **szakközépiskolai felnőttoktatásban** is. Két szakmában (Épületgépész technikus, Gyakorló kozmetikus) 36 hallgató kezdte meg a

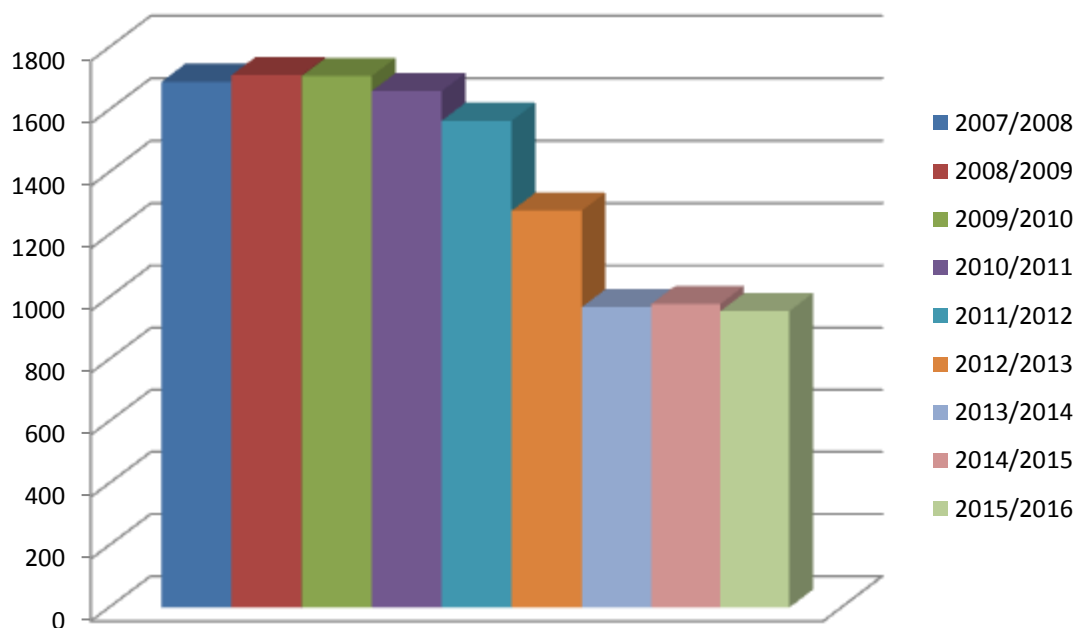
⁵ Csongrád megye szakképzés-fejlesztési koncepciója (2013) <http://csmkik.hu/hu/szakkepzes/csongrad-megye-szakkepzes-fejlesztési-koncepcioja-9154> letöltve 2016. március 20.

⁶ Csongrád megye szakképzés-fejlesztési koncepciója (2013) 33. oldal <http://csmkik.hu/hu/szakkepzes/csongrad-megye-szakkepzes-fejlesztési-koncepcioja-9154> letöltve 2016. március 20.

szakképesítés megszerzésére felkészítő tanulmányokat ebben a tanévben. Célunk minél több szakmában beiskolázni 2016 szeptemberétől.

3.1.4. A tanulólétszám

Az iskolai tanulólétszám a 2015. októberi statisztikai adatok alapján 955 fő. Az elmúlt kilenc tanévet figyelembe véve a tanulólétszámmal kapcsolatosan **csökkenő tendencia** volt tapasztalható (1. ábra).



1. ábra A tanulólétszám alakulása⁷

A létszám csökkenésének oka nem a csak születő gyermekek számának csökkenésében, illetve a szakképzés, különösen a kétkezi munkát igénylő szakképzés iránti érdeklődés visszaesésében keresendő. Az **elsődleges ok a képzési struktúra átalakulása**, és az ebből adódó óraszám-növekedés. Azzal, hogy a 9-10. évfolyamon általános képzés folyt (ennek kifutása miatt csökkent lényegesen 2011-2013 között a tanulólétszámunk), a szakiskolai tanulók gyakorlatilag minden nap az iskola falai között voltak, az épületek befogadóképessége pedig véges. Így a szakiskolai képzést is folytató intézmények helyzete gyökeresen megváltozott 2013-ra.

Az utóbbi három tanévben a tanulói létszám stabilizálódott, a statisztikai létszámunk 968, 978 és 955 fő volt. Az iskolának **nincsenek beiskolázási problémái**. Igaz túljelentkezés

⁷ A diagramban szereplő létszámadatok a 2009. július 1. napjától 2015. július 1. napjáig tartó időszakban csak a székhelyintézményben tanuló diákok számát tartalmazzák.

csak bizonyos területeken tapasztalható, de a fenntartói és törvényi szabályozásban szereplő létszámelvárásoknak mindig meg tudunk felelni. A nyolcadikos jelentkezések száma viszonylag kis eltéréseket mutatott az elmúlt években. A jelenlegi beiskolázási rendszer sajátosságai miatt azonban ebből messzemenő következtetések nem vonhatók le, hiszen a nyolcadikosok korlátlan számú intézménybe adhatják be továbbtanulási szándékukat jelző jelentkezési lapjukat.

2015. július 1. napjáig, az állami intézményfenntartás rendszerében bekövetkezett változásig, és az emiatt kialakult szerkezeti átalakulásig **Szeged legnagyobb szakképző iskolájaként** működtünk ennek minden előnyével és nehézségével együtt.

3.1.5. A képzési kínálat

Az intézményben jelenleg összesen **9 szakmacsoportban** (gépészet, építészet, elektronika-elektrotechnika, vegyipar, egyéb szolgáltatások, könnyűipar, faipar, nyomdaipar, művészet, közművelődés, kommunikáció) és **7 ágazatban** (épületgépészet, villamosipar és elektronika, vegyész, faipar, nyomdaipar, szépészet, rendészet és közszolgálat) folyik szakképzés. A szakképzés iránt érdeklődők a Szegedi Szakképzési Centrum alapító okiratában **47 szakmát** találnak, amelyet iskolánkban lehet tanulni. A munkaerő-piac igényeit követő jogszabályi változások miatt az a szám persze folyamatosan változik.

A szakképzési kínálatunkat 2009 óta a korábbi három jogelőd iskola kínálatának felülvizsgálatával, az OKJ kormányrendelet, a Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság, majd a Megyei Fejlesztési és Képzési Bizottság valamint a fenntartó döntéseinek figyelembe vétele után alakítottuk ki. Az állandóan változó gazdasági környezet azonban folyamatosan szükségessé teszi **a kínálat felülvizsgálatát**. Így az aktuális tanévre vonatkozó kínálat véglegesítésekor figyelembe vesszük a Csongrád Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztályának, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének, a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamarának és a partnereinknek (vállalkozások, szülők, diákok, települési önkormányzatok) kutatásait, előrejelzéseit, elemzéseit, igényeit. Bármennyire is vonzónak tűnik a 47 szakma, a beiskolázást rendkívüli mértékben megnehezíti, ezért – megvárva a gazdasági elvárások hiteles megfogalmazódását, a folyamatosan zajló munkaerő-piaci felméréseket – mindig csak **tényleges igényekre alapozott beiskolázási stratégiát** kell követnünk.

3.1.6. Személyi és tárgyi feltételek

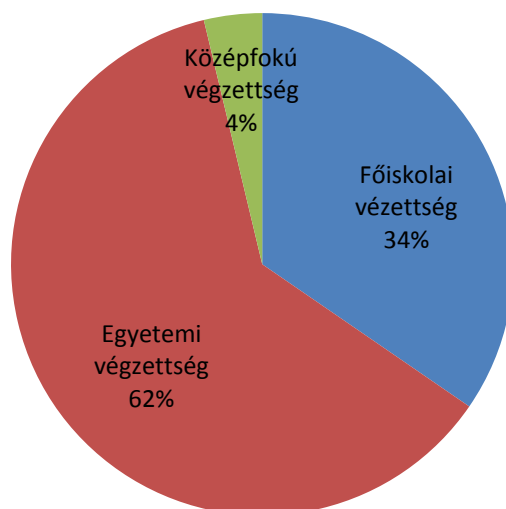
Reményeim szerint elindultunk azon az úton, amelyről elmondható, hogy az oktatást, és annak részeként a szakképzést valóban a **legfontosabb stratégiai ágazatnak** tekintik a döntéshozók. Magyarországra különösen igaz, hogy a nemzeti vagyon három közgazdasági kategóriájából: a természeti értékek, a tárgyi vagyon és az ember közül a harmadik, az emberi tudás az, amely a legértékesebb és a legnagyobb haszonnal hoz létre új értékeket, ha tőkének tekintik. Az előrehaladáshoz, a fejlődéshez az út az iskolákon keresztül vezet. Érvényesíteni kell azt a jogos elvárást, hogy ez a stratégiai jelleg az oktatás kiemelt támogatásában is megvalósuljon.

A minőség záloga a hatékony tanári munka. A **sikeres csapat nem egyszerűen munkacsoport**, sokkal inkább az alábbi tulajdonságok jellemezhetik: minden tagnak módja van rá, hogy aktívan vegyen részt a döntési folyamatokban; a különböző személyiségjegyek és tapasztalatok kiegészítik egymást; a felelősségben – ha nem is azonos mértékben – de mindenki részesedik; a tagok körében kölcsönös elkötelezettség alakul ki.

A Móravárosi nevelőtestületét alkotó **pedagógusok 102,2 álláshelyet** töltenek be. A **nem pedagógus álláshelyek száma 40,25**, amely biztosítja az intézmény működtetésével és a pedagógiai munka segítségével, az adminisztrációval, gazdasági ügyintézésrel kapcsolatos feladatok ellátását.

Az iskola **személyi állománya több szempontból irigylésre méltó és ideális**. A nevelőtestület 107 főből áll, a pedagógiai munkát 11 kolléga segíti, a technikai dolgozók

A nevelőtestület végzettség szerinti megoszlása



száma 32. A 150 alkalmazásban levő munkavállaló közül 133 fő teljes munkaidőben, 17 fő pedig részmunkaidőben dolgozik.

A nevelőtestület néhány jellemző adata:

- * 56 nő és 51 férfi alkotja,
- * 96 fő teljes állásban, 11 fő részmunkaidőben végzi az oktatást,
- * a 66 egyetemi végzettségű kolléga mellett 37 fő rendelkezik főiskolai, 4 fő pedig középfokú végzettséggel,
- * 54 tanár oktat közismereti tárgyakat, 63 foglalkozik a szakmai elmélet vagy gyakorlat oktatásával (az 63 főből 18 fő gyakorlati oktató)
- * a nevelőtestület átlagéletkora: 46,7 év.

A feladat ellátását szolgáló vagy a Szeged III. ker. belterület, Kálvária sgt. 84-86. sz. alatti, 24618 helyrajzi számú, 11.642 m² hasznos alapterületű ingatlan. Az iskola rendelkezik mindazokkal a minimális tárgyi feltételekkel, amelyek nélkülözhetetlenek a nevelő-oktató munkához. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne terveznénk **fejlesztéseket**, de az épületek **állagmegőrzése**, a rongálások megakadályozása legalább akkora kihívás, mint a fejlesztési források előteremtése.

3.1.7. Az elmúlt időszak eredményei, kiemelt feladatai

Az eredmények mögött minden esetben hatalmas munka, komoly erőfeszítések, rengeteg kompromisszum, és partnereink (fenntartó, gazdasági kamara, gazdálkodó szervezetek, iskolai közösségek) támogatása áll.

Nem tudnék olyan időszakot meghatározni, amelynek eredményeit sorra vehetném anélkül, hogy bizonyos **külső körülményekben bekövetkezett változásokat** ne kellene elemeznem. Szinte minden évben történt olyan változás az iskola életében, amely a mindennapok feladatellátását jelentősen befolyásolta. Ezért 2009 júliusa, azaz a Szegedi Ipari, Szolgáltató Szakképző és Általános Iskola létrejötte utáni időszakról kezdődően tekintem át az eredményeket, feladatokat. Az **elmúlt hat év** eredményei közül a következőket tartom fontosnak kiemelni:

- * A 2009/2010-es tanév az iskolavezetés számára a létrejött új intézmény működési kereteinek meghatározásával, a **szervezeti kérdések** tisztázásával, a három jogelőd iskola **szokásainak összehangolásával** telt. Korrekt, jó együttműködés alakult ki a tagintézmények vezetése és a főigazgatóság között. A problémák együttműködésre, véleménycserére épülő megoldása mindenki számára elfogadható döntések megszületését eredményezte. Úgy határoztunk, hogy a zavartalan működés

érdekében az első évben a lehető legkevesebb változtatást igyekszünk hozni a kollégák, illetve a tanulók mindennapi munkájába, életébe. Így minden osztály a korábban elfogadott pedagógiai programok szerint kezdte meg a munkát. Ezzel persze sérült az intézményi egység elve, de nem sérült a közoktatási törvény vonatkozó előírása, mely szerint képzés közben nem szabad változtatni a képzési programon. Az elfogadott új pedagógiai program valójában a korábbi háromnak egységes szerkezetbe átültetett változata lett. Sikerült beindítani az **információs rendszert** (e-napló, honlap), amelyet a rendszerinformatikus és a rendszergazdák a dolgozók nagy részének meglegedésére üzemeltetnek. A korábbi években tapasztalható problémák nagy része megszűnt, a rendszer biztonságosabbá vált. Hatékonyabbá vált az információáramlás, bár a számítógépek számát illetően további fejlesztések szükségesek. Az engedélyezett álláshelyek számának alakulása lehetővé tette hogy az iskolában **gyógypedagógusok, fejlesztő pedagógusok,** és **iskolapszichológus** dolgozzon, akik nemcsak a diákok, hanem a kollégák munkáját is nagyon sok területen hatékonyan tudják segíteni. Sikerült szakmailag teljesen korrektté, és naprakésszé tenni a sajátos nevelési igényű tanulók nyilvántartásait, és elindultak azok a fejlesztő foglalkozások, amelyek a felzárkóztató munkánk fontos elemét jelentik.

- * 2009-től megkezdődött a rendelkezésre álló **erőforrások jobb kihasználásának** megvalósítása: a pedagógusok „áttanítása”, a gyakorlati képzést szolgáló műhelyek hatékonyabb kihasználása, a gazdálkodással kapcsolatos feladatok koncentrált ügyintézés. Ezek a szervezeti változások évekig megfelelő módon biztosították az adminisztrációs, a munkaügyi és egyéb tanügy-igazgatási feladatok zavartalan ellátását.
- * 2009-ben volt iskolánk 125 éves. Az ünnepi alkalomra megjelent emlékkönyv sikerén felbuzdulva elhatároztuk, hogy hagyományt teremtve minden tanévben **évkönyvet szerkesztünk**, amely amellet, hogy a végzős diákok számára az iskolában töltött éveik összefoglalása, emlékeik rögzítése, valamilyen témát is feldolgoz minden alkalommal. Az iskola élet valamennyi szereplője számára fontos értékeket hordoznak az évkönyvek. Bepillantást engednek a mindennapi tevékenységekbe, és az írásokon keresztül világossá válik, miként gondolkodunk mi a nevelési-oktatási folyamatokról, s hogyan valósulnak meg nálunk a gyakorlatban a társadalom által az iskolák felé megfogalmazott elvárások.

- * 2009-ben indult, 2010-ben zárult, de az ötéves fenntartási időszakban 2015-ig tovább folytatódott az „Óvodától az érettségig – a **kompetencia alapú oktatás** Szegeden” TÁMOP 3.1.4-08/2-2009-0076 pályázati program és a hozzá kapcsolódó TIOP 1.1.1-09/1-2010 – Tanulói laptop program. Ez a program – az időközben lezárt Szakiskolai Fejlesztési Programmal együtt – hatalmas segítséget jelentett a nevelőtestület tagjai számára, hogy hogyan lehet megvalósítani nem tanórai keretek között, új típusú oktatásszervezési formák alkalmazásával (kooperatív technikák, témahetek, három hetet meghaladó projektek) a Nemzeti Alaptervben meghatározott, az iskola pedagógiai programjában konkretizált fejlesztési célokat.
- * Az elmúlt években a nevelőtestület tagjainak **továbbképzések iránti igénye** annak ellenére magas maradt, hogy ezek finanszírozásában 2013. január 1. után az állami intézményfenntartó központ nem vállalt szerepet. Igyekeztünk kihasználni a pályázati lehetőségeket (pl. TÁMOP 3.1.5. Pedagógusképzések: a pedagógiai kultúra korszerűsítése, pedagógusok új szerepben; Mentor(h)áló 2.0 program) és az ingyenes továbbképzések előnyeit. Átlagosan évente a testület egynegyede vett részt részben diplomával záruló, részben 30-120 órás képzéseken.
- * Az intézményben folyó innovációk elismerésének tekinthető, hogy a Szegedi Tudományegyetem, mint projektgazda által koordinált TÁMOP 4.1.2.B.2-13/1-2013-0008 **Mentor(h)áló projektben** – igaz részben szubjektív szempontok alapján – a Dél-alföldi régió 15 leginnovatívabb iskolájának egyikeként vehettünk részt. Ezzel párhuzamosan szerettük volna jó gyakorlatainkat átadni másoknak, ezért a TÁMOP 3.1.7. projekt keretében elkezdtük a **referencia-intézménnyé válás** kritériumainak teljesítését. A referencia-intézmények egyedi, más intézmények számára is példaértékű, működésében koherens, befogadó, gyermekközpontú pedagógiai gyakorlattal, szervezeti innovációval rendelkező, és ezt szolgáltatásaiban publikálni, valamint átadni képes intézmények. Az előminősítés megtörtént, ezzel iskolánk példaértékű intézmény lett két referenciaterületen. Ezek a kompetencia alapú nevelési, oktatási, programot átfogóan, mintaadóan alkalmazó intézmény és a befogadó pedagógiai gyakorlat /integrációs pedagógiai program alkalmazása A végleges minősítéseket azonban sajnos leállították, így nem tudtuk befejezni a megkezdett folyamatot.
- * Az elmúlt évek pályázati tevékenysége eredményeként évente az iskola diákjainak 10-12%-a vesz részt **nemzetközi pályázatok** megvalósításában. Ezt a sokéves tevékenységet koronázta meg a Tempus Közalapítvány kuratóriumához benyújtott

pályázatunk pozitív elbírálása, amellyel megkaptuk a **szakképzési mobilitási tanúsítványt**. „A mobilitások szervezése magas színvonalú, az előkészítéstől egészen a tanulási eredmények elismeréséig jól koordinált folyamatokat mutatnak be. Az egész folyamatra jellemző az átgondoltság, tervezettség, folyamatos fejlesztés, a minőségbiztosítás PDCA-SDCA ciklusai végigkísérik a tevékenységeket. Felkészült szakemberek végzik a munka folyamatában az aktuális feladatokat (mérések értékelése, kérdőívek feldolgozása, fejlesztő pedagógusok bevonása). Erőssége a pályázatnak az ECVET eszközök használata, fejlesztése. Pozitívuma, hogy bemutatják az elért eredményeket és azokról visszacsatolás is történik. A nemzetköziesítés az iskola életének részévé vált.”⁸

- * Iskolánkban évente jellemzően 10-20% között mozog a hátrányos helyzetű tanulók aránya. A jogszabályokban meghatározott hátrányos, halmozottan hátrányos helyzetű diákokon túl azonban magas azon tanulók száma, akik kiemelt figyelmet igényelnek sajátos helyzetükből adódóan. Az **esélyegyenlőség** intézményi megvalósulását szolgáló programok (Integrált Pedagógiai Rendszer kialakítása, Arany János Kollégiumi Szakiskolai Program, Útravaló-Macika ösztöndíjprogram, Híd program) ezért kiemelt figyelmet kapnak.
- * Folyamatos feladatot jelentett a **változó jogszabályi környezethez** való alkalmazkodás. Szinte minden évben történt olyan változás, amely részben a képzéseink tartalmát, részben az iskola működését, a szervezeti kereteket érintette. A köznevelési törvény, a szakképzési törvény, az Országos Képzési Jegyzékről szóló kormányrendelet, a fenntartó személyben bekövetkező változásokhoz viszonylag könnyen tudtunk igazodni. Ennek egyik oka, hogy a jogszabályok folyamatos figyelésére jól kialakított rendszer működik intézményünkben, amelynek segítségével az iskolavezetés számára az információk gyorsan rendelkezésre állnak, a szükséges döntések hamar meghozhatók. A másik ok, hogy a 2007 óta megvalósult többszöri átszervezés okán az iskola, mint szervezet rendelkezik azzal a rugalmassággal és alkalmazkodóképességgel, amelyek a változások kezeléséhez nélkülözhetetlen. Ezek a változások azt a tapasztalatunkat erősítették, hogy a hasonló területen dolgozó emberek, a közös célok, világos stratégia mentén kiválóan tudnak együttműködni akkor is, ha a szervezeti keretek módosulnak.

⁸ Részlet Balla Ágnesnek, a Tempus Közalapítvány Szakképzési és Felnőttoktatási csoportja vezetőjének 2015. szeptember 30. napján kelt e-mail üzenetéből.

- * Az iskola az **innováció átlagosnál magasabb szintjére jutott el** az elmúlt években. Mivel az innováció nem magányos harcosok tevékenysége, ezt közös munkával értük el. Vezetőként támogattam minden olyan ötletet, újítást, lehetőséget, amely szervesen illeszkedett az intézményi célokhoz. Igyekeztem a víziókat és missziókat szem előtt tartva döntéseket hozni úgy, hogy folyamatosan kommunikáltam a szervezet tagjaival, az innovációban érintett kollégákkal.

3.2. Fejlesztési elképzelések

*„Az eszményi tanár irányítja diákjait,
de nem húzza őket maga után,
sieteti őket előre, de nem nyomja el őket;
megnyitja előttük az utat,
de nem viszi el őket a célhoz.”*
(Konfucius)⁹

Az iskola küldetése, célrendszere és az ehhez alkalmazott eszközök részletesen kifejtésre kerültek az elkészült pedagógiai programban. Ez az alapdokumentum olyan irányvonalat jelöl ki, mely mind stratégiájában, jövőképében, mind az operatív döntések szintjén meghatározza a vezetés működtetési és innovációs aktivitását. **Általános célnak** továbbra is a pedagógiai programban kifejtett célrendszer elérését tekintem.

A pedagógiai programban megfogalmazottak egyidejű fenntartása mellett az alábbi alapelvek mentén képelem el a következő évek fejlesztéseit:

- **Kölcsönösség:** az iskola nem a környezetétől független szervezet, hanem az őt körülvevő gazdasági, társadalmi közeg szerves része. Olyan intézmény, amely állami alapfeladatokat lát el, és a feladatellátás közben a partnereivel szorosan együttműködik. Ennek keretében olyan megegyezéseket köt, amelyekben a felek kölcsönösen előnyös feltételeket kínálnak egymásnak, és az együttműködés végén a nyer-nyer kapcsolat valósul meg, a résztvevők profitálnak a közösen megvalósított tervekből. Célom, hogy a diákok életüket meghatározó élményként tartsák számon az iskolai éveket, amelyek megalapozták jövőjüket; a szülők érezzék, hogy gyermekük megfelelő iskolába került, ahol megkapja mindazt az egyéni törődést, amely a sikeres felnőtté váláshoz szükséges lehet; a munkatársak a folyamatosan javuló munkakörülmények között egyéni karrierépítés, és a folyamatos fejlődés lehetőségét érezzék.
- **Következetesség:** ez az alapelv az erkölcsről szól. A szervezet vezetőjeként csak olyan döntéseket támogathatok, olyan intézményi folyamatok megvalósulását engedhetem, amelyek az általános emberi értékekkel összhangban vannak. A partnerekkel való együttműködés – teljesség igénye nélkül - a tisztesség, becsület, jóindulat, bizalom, erőszakmentesség alapelveken kell, hogy nyugodjon. Ezt a szilárd erkölcsi értékrendet kell hogy képviselje a nevelőtestület a diákok felé is.

⁹ <http://asianomad.blogspot.hu/2014/01/idezetek.html> letöltve 2016. március 26.

- **Közvetlenség:** a kifejezés számomra a nyitottságra, az érzelmi intelligenciára utal. Arra, hogy az iskola nyitott a külvilág felé, „megnyílik” az öt megkeresők előtt, üzeneteket továbbít a környezete irányába és jelzéseket fogad onnan, tehát kommunikál a környezetével. Tudatja, hogy mi történik a falai között, de megismerteti az iskola „lakóit” a falakon kívüli világgal is. Az iskola – különösen a Móravárosi – egy nyitott és befogadó szervezet, amelyben az állandóság, az értékek megőrzése mellett áthatja a mindennapokat a változás iránti igény is. Ezek az újítások szükségesek a versenyképesség megőrzéséhez, de csak belső konszenzus eredményei lehetnek, a célokat közösen kell elfogadni a lehető legszélesebb konszenzus mellett. Hiszem, hogy a tradíció és innováció egymás mellett

A fenti alapelvek alapján, azokkal összhangban a következő konkrét fejlesztési elképzelések fogalmazhatók meg:

☞ **Információáramlás**

- Minden döntési folyamat alapja az információ. Igaz ez a munkatársakra és a tanulókra vonatkozóan egyaránt. Tovább kell növelni az infokommunikációs technológiáknak a mindennapi nevelő-oktató tevékenységben való alkalmazását. Képesé kell tenni mind a tanulókat, mind a tanárokat az informatika eszközeinek használatára és alkalmazására. Óriási lehetőségek rejlenek az **információs és kommunikációs technológiák** alkalmazásában mind a tananyag tartalmi összeállítása, mind a pedagógus módszertani kultúrájának fejlesztése vonatkozásában. Ehhez nélkülözhetetlen bizonyos technikai feltételek megteremtése. Vezeték nélküli **hálózatbővítéssel** a tantermekre, szertárakra is kívánatos lenne az internet hozzáférés teljes körű kiterjesztése. Mivel azonban a vezeték nélküli hálózatra a jelszó titkossága ellenére a tanulók is rákapcsolódnak, fontos a vezetékes internethálózat minden terembe történő eljuttatása. Ennek költségeit a 2016. évi költségvetés tervezetébe beépítettük.
- Tovább kell javítani az **információáramlást** a szervezeten belül. Ehhez kitűnő alap az iskola informatikai rendszere, de a rendszer tárgyi eszközök szintjén történő fejlesztése nélkülözhetetlen. Ha ez megvalósul, akkor sokkal könnyebben történhet a döntési felelősség megfelelő szintre delegálása. A változás hatékonyabbá tehetné a döntés-előkészítés folyamatát azzal, hogy munkaközösségi szintről is több javaslat akár rövid határidővel a döntéshozókhoz.

- A belső információáramlásnak továbbra is fontos eszközei maradnak a hagyományos **vezetői és nevelőtestületi értekezletek**. A hétfői vezetői értekezletek a tájékoztatás, tájékozódás és döntéshozatal szinterei is egyben. A tantestületi munkaértekezletek esetében fontosnak tartom, hogy elsősorban ne tájékoztatási fórumok legyenek, ezt a szerepet az információs rendszer, a honlap, az elektronikus levelezés képes ellátni. Az értekezletek inkább a pedagógiai, nevelési problémák alaposabb megvitatásának színtereivé alakíthatók, növelve a közös alapelvek iránti elkötelezettséget.

☞ **Pályaorientációs feladatok**

- A pályaorientációs tevékenység a minőségi szakképzés alapfeltétele. Nem csak azért, mert a beiskolázást támogató tevékenységről van szó, hanem azért is, mert hiteles, **valós információk** nélkül a szülők, diákok nem tudnak megalapozott továbbtanulási döntést hozni. Ugyanakkor a pályaorientáció **célcsoportja nem kizárólag az általános iskolás korosztály**. A pályaorientáció olyan tevékenységek összessége, amelyek bármilyen korú állampolgárok számára, életük bármely pontján lehetővé teszik képességeik, kompetenciáik és érdeklődésük felmérését; hogy ésszerű oktatási, képzési és foglalkoztatási döntéseket hozzanak; valamint, hogy menedzselni tudják egyéni életútjukat a tanulás, munka és az élet egyéb területein, ahol ezeket a képességeket és kompetenciákat elsajátíthatják és/vagy használhatják.¹⁰
- A pályaorientáció célként, eszközként, feladatként és folyamatként is értelmezhető. Mivel a **pályaválasztással kapcsolatos hibás döntések** jellemzően néhány okra vezethetők vissza (téves értékrend, a szakiskolai szakképzés presztízsének csökkenése, információhiány), ezeket az okokat kellene megszüntetni. Fontos a célcsoport jellemzőihez, sajátosságaihoz igazított módszer és eszköztár. Kiemelt célként kell kezelni a kétkezi szakmáknak a gazdálkodó szervezetek bevonásával történő megismertetését, a karrierépítés lehetőségeinek bemutatását, reális szakmakép kialakítását, a pályatanácsadást, az önismeret fejlesztését. Céлом egy mikrobuszban szállítható mennyiségű, az iskola szakmakínálatát reprezentáló **„képzési portfólió”** összeállítása, mely a gyakorlati feladatokon keresztül, az általános iskolákba kitelepülve, **roadshow**

¹⁰ Az Európai Pályaorientációs Szakpolitikai Hálózat (ELGPN) Szakszótára: ELGPN Glossary, szerk.: Charles Jackson, forrás: http://eletpalya.munka.hu/c/document_library/get_file?uuid=3819a188-6e0e-400c-ac64-e2a5894a3ad0&groupId=43711 letöltés: 2016. április 1.

jelleggel támogatja az információk átadását és a szakmák gyakorlati kipróbálásának lehetőségét. Ezt egészíthetik ki az iskolai tanmühelyekben szervezett programok, amelyek az általános iskolai tanulók által készített, hazavihető termék „előállításával” végződnek, hozzájárulva a résztvevők szakképzéssel kapcsolatos pozitív attitűdjének erősödéséhez.

☞ **Erőforrások felhasználása és innovációja**

- Minden ember életében vannak olyan meghatározó események, amelyek konkrét személyekhez kötődnek. Ezek a személyek gyakran pedagógusok, hiszen velük értékrendünk, személyiségünk formálódásának szakaszában kerülünk kapcsolatba. Olyan mintákat, megoldási technikákat tanulunk tőlük, amelyeket felnőttként is alkalmazunk. Az emberi tényező (pedagógusok, nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkatársak, az intézmény működtetésében dolgozók) kiemelt szerepet tölt be egy iskola sikerességében, eredményességében. Az **elkötelezett alkalmazottak** komoly értékei az intézménynek. Az elköteleződés egyik formája a különböző munkacsoportokban, teamekben való részvétel. Itt nagy hangsúly helyeződik a **csapatmunkára**. Ezek a projekt jellegű tevékenységek egyfelől gazdagítják az iskola hagyományrendszerét, másfelől különféle szerepek kipróbálását teszik lehetővé a munkatársak számára.
- Alapvető kérdése a humán erőforrás fejlesztésének a minősítések menedzselése. Az elmúlt két évben komoly indulatokat kavart a életpálya-modell bevezetése, és a minősítések ehhez kapcsolódó rendszerének kialakítása. Meggyőződésem, hogy megfelelő **minősítési rendszer** nélkül nincs korrekt értékelés. Szakértőként tevékenykedve magam is látom a jelenlegi szabályozás nehézségeit, de a rendszer folyamatos javítása alapját jelentheti egy a céloknak megfelelő, kiszámítható és a gyakorlatban megvalósítható, az egyén és az iskolák számára is fejlesztésre lehetőséget biztosító struktúra kialakításának.
- A pedagóguspálya magában hordozza a **kiégés (burnout) szindróma** veszélyét. „A szindróma a krónikus érzelmi megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, mentális, emocionális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.”¹¹

¹¹ Herbert J. Freudenberger definíciója In: Ónódy Sarolta: Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. forrás: <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00049/2001-05-ta-Onody-Kiegesei.html> letöltés: 2016. március 20.

A kiégés megjelenésének összetett okai vannak (pl. sikerek hiánya, nem megfelelő munkakörülmények, teljesíthetetlen elvárások), ezek elemzése helyett inkább a megelőzésre és – amennyiben valakinél már tapasztalhatók a burnout jelenség tünetei – a kezelésre kell energiákat mozgósítani. A megelőzésben fontos tényező az önismeret, a hivatásválasztás tudatossága. A motiváció, a célok tudatosítása, a munkakörülmények javítása csökkenti a kiégés kockázatát. Elengedhetetlen a munkatársak támogató jelenléte, az együttműködésre épülő munkaszervezés. A nyitott légkör, az egyén közösségben elfoglalt világos helye, az egyéni hasznosság érzése, a közösen megvalósított célok, programok olyan lehetőségek, amelyek segítségével megelőzhető a kiégés kialakulása. Vezetői feladatnak tartom tovább erősíteni a szervezeti kultúrában már meglévő azon elemeket, amelyek a fenti célok elérését szolgálják. A sikerhez szükség van a lehetőségek által biztosított rugalmas munkaszervezésre, munkahelyi esetmegbeszélésekre, konzultációkra, a munkatársak munkájának elismerésére, kikapcsolódási, regenerálódási lehetőségek biztosítására, a csapatépítést szolgáló közös tevékenységekre.

- Az előző bekezdésben említett sikerek egyik fontos eleme lehet, ha a pedagógus és diák közös tevékenysége csökkenteni tudja a szakképzésben tanulóknál az átlagosnál nagyobb mértékben tapasztalható társadalmi egyenlőtlenségeket, amelyek leggyakrabban szociális, kulturális, gazdasági különbségekre vezethetők vissza. A **méltányosság megvalósítása az oktatás területén** számomra azt jelenti, hogy mindenki a számára legmegfelelőbb oktatásban vesz részt. Úgy vélem, az egyik legnagyobb hiba, amit egy iskola elkövethet, ha azt gondolja, hogy mindenkinek ugyanazt és ugyanúgy kell tanítani. Nem szabad, hogy a gyakorlat így működjön, hiszen nem egyendiákokat képezünk egyentantervek és egyfajta sablon alapján, amiben semmiféle helyi, egyedi jellemző nem játszhat szerepet. Ezért úgy gondolom, hogy komoly lehetőség és egyben felelőség a differenciált oktatás megvalósítása akár a módszertan, akár a tartalom, akár a tanulási utak megválasztásával, illetve, ezek együttes alkalmazásával. Viszonylag magas azoknak a diákjainknak a száma, akik egyedi támogatást, az egyéni utak megteremtését igénylik, vagy azért, mert valamiben tehetségesek, vagy azért, mert sajátos nevelési igényű tanulók, esetleg beilleszkedési, tanulási, magatartási

nehézségekkel küzdenek.¹² A nagyobb méltányosságot lehetővé tevő feltételek között ki kell emelni a nevelő-oktató munkát segítők jelenlétét, a jó gyakorlatokat megvalósító modellintézményekben folyó munka tanulmányozásának lehetőségét és a pedagógiai kultúra képzések segítségével történő folyamatos fejlesztését.

☞ Szervezetfejlesztés

- Egy olyan nagy szervezet, mint az iskola életében fontos szerepet töltenek be a **munkacsoportok**. Ezek lényegében olyan szakmai műhelyek, amelyek a feladatok megosztásával csökkentik az egyénre eső munkaterheket. Minél több munkacsoport működik egy szervezetben, annál inkább képes differenciált és adekvát válaszokat adni a kihívásokra, és annál nagyobb az esély, hogy a szervezeti tagok a számukra örömet is okozó, energiáikat mozgósító teamben tudnak tevékenykedni. A meglévő munkacsoportok (projekt team, Zöldész csoport, pályázati csoport) az iskolai folyamatok egy részét fedik le tevékenységükkel. Iskolánk működésének jelenleg több olyan területe is van, ahol indokoltnak látom – a terület jellegétől függően 3-8 fős – új munkacsoportok létrehozását. Ezek a területek a következők:

- **beiskolázás**: A munkacsoport célja és feladata – a marketing csoporttal együttműködve – a beiskolázási stratégia kialakítása, a célcsoportok minél hatékonyabb elérése a sikeres beiskolázás érdekében.
- **marketing**: A csoport feladata az intézmény minél szélesebb körben történő megismertetése, elismertetése és reklámozása, ezen kívül kiemelt cél az iskola nevének és képzéseinek ismertté tétele a beiskolázási munkacsoporttal szorosan együttműködve.
- **tehetség gondozás**: A csoport a diákokban rejlő többletképességek felismerését, szakszerű azonosítását és fejlesztését (gondozását) magában foglaló intézményi stratégia megalkotásában és megvalósításában kaphat szerepet.
- **mérés-értékelés**: A mérés-értékelés a Szakiskolai Fejlesztési Program működése idején kiemelt területnek számított. Céлом, hogy egy mérés-értékelési csoport (MÉCS) létrehozásával ismét a megfelelő helyet foglalja el a nevelő-oktató munkában. A csoport áttekinti az

¹² A témához kapcsolódó gondolataim részletes kifejtése megtalálható az Alma a fán – Iskolavezetők a méltányos oktatásért című interjúkötet 79-90. oldalain (szerk.: B. Tier Noémi, Tempus Közalapítvány, 2015.) elérés: https://issuu.com/tka_konyvtar/docs/iskolavezetok-meltanyos-oktatas letöltés: 2016. március 30.

alapdokumentumok mérés-értékeléssel foglalkozó részeit, kidolgozza a belső és külső mérések eredményeinek fejlesztéseket megalapozó rendszerét.

- **munkaközösségek új szerepben:** A szakmai munkaközösségek az iskolavezetés támogatói, a szakmai munka fejlesztői, a tervezés, ellenőrzés és értékelés delegált feladatainak megvalósítói. Az utóbbi években az alapfeladatok kibővültek: nőtt a munkaközösségek szerepe a pályázatok felkutatásában és megvalósításában, a folyamatosan formálódó önértékelés területén, a képzés tartalmát meghatározó dokumentumok változása után az egységes helyi követelményrendszer átdolgozásban. Az egységesség és a hatékonyabb kommunikáció érdekében célom, hogy az iskolai honlapon belül a munkaközösségek saját oldallal rendelkezzenek, amelyen meg tudják jeleníteni a szakmai munkájukkal kapcsolatos egyedi tartalmakat mind a tagok, mind a diákok felé.
- „Minden szervezet egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló személyek és csoportok hálózata, amelyeket az egymással való versengés és/vagy együttműködés jellemez.”¹³ Mivel valamennyi szervezet egyedi jellemzőkkel rendelkezik, fontos a szervezeti kultúra folyamatos vizsgálata. 2014-ben a Mentor(h)áló 2.0 projekt keretében megtörtént a szervezeti hatékonyság és kultúra felmérése egy kérdőív segítségével. Célom az ennek eredményeként elkészült helyzetelemzés alapján a már eddig megvalósított intézkedéseken túl egy **szervezettejlesztési stratégia** létrehozása, amely rövid-, közép- és hosszú távra lebontva tartalmazza az eredményes szervezet működtetésének kritériumait.
- A **munkavállalói érdekvédelem** szerveivel szoros együttműködést tervezek. Szeretném elkerülni, hogy az érdekvédelmi feladatot ellátó személyekkel, csoportokkal formális legyen a kapcsolat. Valódi véleménycserén alapuló, a közös intézményi célok megvalósítását támogató folyamatos együttműködés kialakítása a célom.

☞ **A tanulók neveltségi szintjének, kompetenciáinak fejlesztése**

¹³ Kónyáné Tóth Mária - Molnár Csaba: Minőségfejlesztési alapismeretek és azok alkalmazása a közoktatásban. Tanfolyami jegyzet, Suliszervíz Oktatási és Szakértői Iroda, Debrecen, 169. oldal http://www.jgypk.u-szeged.hu/tamopb/download/tananyag/A_nevelési_es_kozoktatási_intezmeny_mint_szervezet.pdf letöltés: 2016. március 29.

- Sok gondot okoz a szakképzésben tanító pedagógusoknak a **fegyelmezetlen**, gyakran nevetlennek mondott diákok számának növekedése. A pályán régóta tevékenykedő, tapasztalt kollégák is gyakran panaszkodnak a komoly kihívást jelentő probléma miatt. Viszonylag egyszerűbb a helyzet azon tanulók esetében, akikkel nem, vagy nem eleget foglalkoznak a szülei. Itt – ha nem is könnyen – de pótolhatók a törődés hiányából fakadó problémák. Nehezebb az iskolával együttműködni nem akaró szülők esete, mert ilyenkor a diák negatív hozzáállása ebből a szülői attitűdből fakad. Véleményem szerint a megoldás a fegyelem – önfegyelem – fegyelmezés egyensúlyának megteremtésével érhető el. Mire a gyermek iskolába kerül, már sok minden bevésődött nála, már kész minták alapján kezeli a különböző helyzeteket. De! Az olyan közösségben, mint az osztály, kialakul az alkalmazkodás, az együttműködés, az egyéniség bizonyos fokú háttérbe szorításának igénye. Erre tud építeni a felkészült pedagógus, aki ismeri a csoportlélektan tudományát, felismeri, érzékeli a diákok viselkedésének változásait, és reagál ezekre.
- Az ilyen irányú tapasztalatokat a pedagógusok egymás között meg tudják osztani, különösen az **egy osztályban tanítók formális és informális megbeszélései** alkalmasak erre. A jelenleg működő, viszonylag rövid időkeretek közé szorított megbeszéléseket át kell alakítani közösen elfogadott formában. A különösen nehéz helyzetek kezelésében esetmegbeszélésekre, az iskolai, vagy külső szakemberek segítségére, következetes és egységes pedagógusi fellépésre építve lehet a megoldást megtalálni.
- A tanár-diák közös munka sokszor nem mentes bizonyos feszültségektől, érdekek sérülésétől. Rendkívül lényegesnek tartom annak felismertetését és beláttatását a diákokkal, hogy a **társadalmi együttélés nem valósulhat meg érdeksérelem nélkül**. Nem létezik, vagy csak nagyon ritkán olyan, hogy a közösség minden tagjának minden egyéni érdeke csorbíthatatlanul megvalósul, s ezáltal semmilyen konfliktus nem keletkezik. Ehhez felkészült, a konfliktusos helyzeteket jól kezelő, képzett pedagógusokra van szükség. A tanár számára sem lehet végleg elveszett pedagógiai helyzet, mindig lehet még egy erőfeszítést tenni, és sohasem tudhatjuk, hogy melyik pillanat hozza meg a csodás áttörést, még a legválságosabb helyzetekben is.¹⁴

¹⁴ Szebedy Tas: A pedagóguspálya sajátosságai és a foglalkozási ártalmak, 2009. forrás: <http://ofi.hu/tudastar/szebedy-tas> letöltés: 2016. március 26.

- A nevelés egyik fontos eszköze az **iskola környezet**, amely önmagában is nevelő hatású. Az épület állagmegóvása, a tisztaság és a környezet védelme része a nevelési folyamatnak. A rongálókkal szemben határozottan fel kell lépni. Ennek alapfeltétele, hogy azonosíthatóak legyenek a károkozók. Terveim között szerepel a kamerarendszer bővítése, kamerák felszerelése azokon a helyeken, ahol még nincsenek. Tapasztalataim szerint a kamerával védett helyeken sokkal kisebb a rongálás. Mivel a terv megvalósítása kizárólag az anyagi lehetőségektől, ezért a források megteremtése (elsősorban pályázati lehetőségeket látok erre) a fő feladatunk.
- Az iskolai környezet fontos eleme a nevelő-oktató munkát segítő **technikai eszközök, gépek, berendezések, szerszámok** megléte. Sajnos az elmúlt három év az eszközfejlesztés szempontjából mélypontot jelentett. Kivételt képez 2015 vége, amikor egy nagyobb összegű beszerzést tudtunk végrehajtani. Az iskolai informatikai eszközei, a tanműhelyekben használt gépek, szerszámok egy része cseréire, javításra szorulna. Bízom benne, hogy a 2016 elején megtörtént igényfelmérések eredményeként az elmaradások egy részét sikerülhet pótolni. A többi területen pedig figyelni kell a pályázati lehetőségekre. Minőségi szakképzés elképzelhetetlen megfelelő színvonalú és felszereltségű tantermek, tanműhelyek nélkül. A nemzetközi mobilitásokban részt vevő diákjaink különösen élesen érzékelik a hazai és külföldi körülmények közötti kontrasztot. Egyikük ezt így fogalmazta meg: „Ha mi is olyan körülmények között tanulhatnánk, mint a német diákok, csodákra lennénk képesek.”
- Az iskola nevelő-oktató tevékenységének egy része nem tanítási órák, hanem **tanórán kívüli tevékenységek** formájában zajlik. Ezen a területen iskolánk nevelőtestülete nagy tapasztalattal rendelkezik, igaz elsősorban a tanítási időben megvalósuló, nem tanórai tevékenységnek minősülő módszerek alkalmazása jellemző. Ennek elsődleges oka, hogy a tanítási időn kívül nagyon nehéz a szakképzésben tanuló diákok esetében elérni a programokon való részvételt. Mégis azt gondolom, hogy a jó hangulatú gólyaavatás, a sportkörü foglalkozások példájából kiindulva lehet találni olyan témákat, amelyek mozgósítják a tanulókat. Támazkodnunk kell a diákönkormányzat tagjaira, hiszen ők mindennapi tapasztalataikkal, a diáktársaikat véleményét közvetítve tudnak abban segíteni, hogy mely területeken érdemes megtenni az első lépéseket. Látványos eredményekre valószínűleg nem számíthatunk, de a szabadidő hasznos

eltöltésének lehetőségeit mindenképpen bővíteni kellene az iskolában, mert ezek mind a személyiségfejlesztésben, mind a közösségépítésben sokat segítenek a pedagógusoknak.

- Az oktatásnak fontos feladata a **kompetenciák fejlesztése**. Én azzal az értelmezéssel értek egyet, amely szerint a kompetencia azon elvárható ismeretek, képességek, magatartási és viselkedési jegyek összessége, mely által a személy képes lesz egy adott feladat eredményes teljesítésére.¹⁵ Nem kell tehát választani a kompetenciaalapú oktatás és az ismeretközlő oktatás között, mert előbbiben az elvárható ismeretek átadása is szerepel. A Nemzeti alaptanterv¹⁶ tartalmazza a kulcskompetenciákat, amelyek az európai kulcskompetenciákkal összhangban kiemelten támogatják az egyén társadalmi beilleszkedését. Mivel a szakképzésben a tartalmi szabályozást biztosító központi dokumentumok a 2015/2016. tanévben jelentősen változnak, emiatt az iskolai alapidokumentumok felülvizsgálata lesz szükséges, érdemes a felülvizsgálat során kitérni a kompetenciafejlesztés lehetőségeinek bővítésére.

☞ Marketing munka

- Vallom, hogy hosszú távon csak minőséget lehet eladni és a **jól végzett munka az iskola legjobb reklámja!** A gimnáziumi képzés visszaszorítását célzó adminisztratív intézkedések és a munkatársak egyenletesen magas szintű feladatellátása együtt szükséges ahhoz, hogy a létszámcsökkenés a szakképzésben megállítható legyen. A jó hírnév, a pozitív kép kialakítása hosszú feladat. A marketing munkacsoport létrehozása fontos eleme ennek a feladatnak. Az oktatásban kialakult **versenyhelyzet** szükségessé teszi az iskolák számára is az igények folyamatos felmérését, ennek megfelelő programkínálat elkészítését és népszerűsítését, az iskolai szolgáltatások igénybevevőinek állandó tájékoztatását, elégedettségük mérését.
- A marketing tevékenység alapja az érintett **célcsoport(ok) azonosítása**. Ebből a szempontból nem vagyunk könnyű helyzetben, mert a kérdésre akár azt a választ is adhatjuk, hogy mindenki a célcsoportunkhoz tartozik. A klasszikus célcsoport a 8. osztályt végzett általános iskolások, de az érettségi vizsga utáni képzéseknél az érettségi vizsgával rendelkezők (gimnázium, saját vagy másik

¹⁵ http://pszk.nyne.hu/tamop412b/digitalis_angol_tananyag/kompetencia.html letöltés: 2016. április 1.

¹⁶ 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=149257.256438 letöltés: 2016. március 20.

szakközépiskola), a ráépülések és a felnőttoktatás miatt a szakmával rendelkezők csoportja vagy a munkanélküliek, a felnőttképzés miatt szinte minden korosztály. A speciális képzési formát igénylők (sajátos nevelési igényű diákok, Híd programba beiskolázható tanulók) sem esnek ki a célcsoportok közül.

- A **marketing-stratégia** részeként kidolgozásra vár annak írásos rögzítése, hogy hogyan és mit jelenítsünk meg külső kapcsolatainkban, hogyan tegyük iskolánkat ismertebbé és népszerűbbé, a sajtóban megjelenő cikkektől, fényképektől kezdődően az iskolai cégjeles levélen, címeren, logón, sulipólón, dicsérő okleveleken keresztül a szponzorok felkutatásáig. Fentiek azért is fontosak, mert sokkal színvonalasabb és értékesebb munka folyik az iskolában, mint azt időnként a falakon kívüli közvélekedés megítéli.
- A középfokú szakképesítések, különösen a kétkezi szakmák presztízsének növelését szolgálja az a tervem, hogy a **szakmai bizonyítványok átadását ünnepélyes keretek között** lehetne megvalósítani. Iskolánkban egyidőben akár három-négy vizsgabizottság is működik, és a szükséges dokumentáció elkészítése miatt nem minden esetben oldható meg, hogy az eredményhirdetéskor a vizsgázók megkapják a szakmai bizonyítványokat. A bizonyítványok átvétele így egy irodában, ünnepi hangulat nélkül történik. Tervem szerint a vizsgaidőszak végén, az adott vizsgaidőszakban végzetek egy ünnepség keretében kapnak a bizonyítványokat, hasonlóan a kamarák által szervezett mestervizsgákra felkészítő képzésekhez.

☞ A költségvetési források kiegészítése

- Forrásbővítésként iskolánk az utóbbi években sok pályázatot nyújtott be. A sikeres pályázatokon megnyert pénz, vagy eszközök növelik az oktatás színvonalát, eredményességét. Feltétlenül szükségesnek tartom, hogy az egyre szűkebbre szabott pénzügyi keretek mellett továbbra is legalább ilyen intenzitással figyeljünk a **pályázati lehetőségekre**. Különösen az infrastruktúra fejlesztésére, a szabadidős és tanórán kívüli tevékenységekre, a nemzetközi együttműködést támogató és a humán erőforrás fejlesztésére vonatkozó pályázatok preferálására kell a hangsúlyt helyezni, mert ezek a területek költségvetési forrásokból nehezebben támogathatóak.
- A pályázatok egy része kifejezetten civil szervezetek számára íródik. Az iskolai **alapítványoknak** az iskolában működő **diáksport-egyesületnek** is ki kell használnia az ebből adódó lehetőségeket. A pályázatok mellett növelnünk kell az

alapítványok és a DSE támogatóinak körét, akik akár anyagilag, akár más módon segítik az iskolai alapfeladatokat támogató tevékenységek megvalósulását.

- Meg kell ragadni a **felnőtteképzésben** rejlő lehetőségeket is. A Szegedi Szakképzési Centrum keretein belül saját szervezésű tanfolyamokkal kell kiegészíteni a fenntartói finanszírozást. Ezek a képzések azonban nem zavarhatják az iskolai munkát, meg kell találni az ezzel kapcsolatos egyensúlyt. A témában merőben új helyzetet teremtett az utóbbi évek azon kormányzati szándéka, hogy a felnőttképzés elsősorban állami intézményekben valósuljon meg. Az ehhez szükséges jogszabályi keretek mára már adottak, a lehetőségek tartalommal való megtöltése a mi közös feladatunk.

☞ Külföldi kapcsolatok

- A rendszerváltozás utáni időszak és az Európai Unió csatlakozás erőteljesen megváltoztatta a közoktatás finanszírozási rendszerét. A korábbi időszakokkal ellentétben már nincsenek „automatikus” fejlesztések. A szűk források jellemzően csak a működtetési költségeket fedezi, fejlesztésekre nincs pénz az intézményi költségvetésekben. Eljutottunk odáig, hogy fejlesztésre szinte kizárólag csak pályázati forrásokból tudunk pénzt szerezni. Szerencsére rengeteg pályázat jelenik meg, amely az oktatás fejlesztését célozza. Ilyen pályázatok a **nemzetközi együttműködést** támogató, európai uniós forrásokat elosztó pályázatok is. Hatékony és eredményes pályázati tevékenység jellemzi ezen a területen iskolánkat. A megvalósított mobilitási projektek, nemzetközi együttműködések hozadékát hosszasan lehetne sorolni. Könnyű azonban belátni, hogy ha ugyanazt a projektet ismételtjük évről évre, ha a tapasztalatok hatására nincs változás, akkor kihagyjuk a kínálkozó lehetőségeket. A tudatos építkezés megbízható eszközeként a stratégiai gondolkodás segíthet ezt elkerülni. Ezért készítettük el a **nemzetköziesítési stratégiánkat** , amelyben foglaltak megvalósítása a következő évek feladata.
- Iskolánk kiterjedt külkapcsolatokkal rendelkezik. A nyelvtanulás segítéséhez, más kultúrák megismeréséhez, más európai országok oktatási módszereinek megismeréséhez és kapcsolatépítésre pedagógusok és diákok számára egyaránt kihagyhatatlan lehetőségnek érzem a mobilitási programokon kívül a meglévő partneriskolai kapcsolatok ápolását, és néhány új kapcsolat keresését. Az elmúlt években formalizáltuk a kapcsolatokat, több **testvériskolai megállapodás** született (Arad, Csíkszereda, Ada, Csóka, Beregszász), de

Szlovákia irányába nyitnunk kell a partnerkeresésben. Nem a partnerek száma határozza azonban meg az együttműködés sikerességét, hanem a partnerek által közösen megvalósított programok. Eddig jellemzően a Határtalanul program adta meg az együttműködések kereteit, de ezeken kívül komoly lehetőséget látok a szakképzés területén is. A határokon átívelő projektek, a határon túli magyar nyelvű szakképzést megvalósító iskolákkal való együttműködés jól illeszkedik a gazdaságvezérelt régiófejlesztés kormányzati koncepciójához. Mind Erdélyben, mind a Vajdaságban, Felvidéken, Kárpátalján található olyan szakképző intézmények, amelyek képzési kínálata párhuzamokat mutat iskolánk képzéseivel (gépészet, építészet, elektronika, faipar, könnyűipar, nyomdaipar, szolgáltatások).¹⁷ A következő területeken látok **kapcsolódási pontokat**: tananyagfejlesztés, jó gyakorlatok átadása, a duális képzés működtetésének tapasztalatai, hiányterületeken határon túli magyar diákok szakképzése, közös fejlesztési projektek megvalósítása.

- Lényeges momentum, hogy a szülők pénztárcáját a lehető legkisebb mértékben terheljék a pályázati projektek, és a családok szociális helyzete ne lehessen kizáró oka a programban való részvételnek! Ehhez tehát mindenképp szponzorokat és pályázati forrásokat kell találni.

☞ Szakmai együttműködések bővítése, új alapra helyezése

- Az állami intézményfenntartás új rendszere alakult ki 2015. július 1. nappal. Ez azt is jelenti, hogy – mivel a korábbi együttműködésnek keretet adó 1000 Mester Szakképzés-szervezési Nonprofit Kiemelten Közhasznú Kft. végelszámolása befejeződött - a szegedi szakképző iskolák együttműködésében új időszakítás kezdődött. A 2009-ben megvalósított átszervezés hatására iskolánkat érintő szakképzési párhuzamok alig léteznek a **Szegedi Szakképzési Centrumon** belül. Az SZSZC József Attila Általános Iskolája és Szakiskolája képez velünk azonos szakmákat (asztalos, női szabó), de mivel abban a képzésben elsősorban SNI-sek, speciális szakiskolások vesznek részt, nincs valódi párhuzamosság. Így profiltisztítástól nem kell tartanunk. A tagintézmények között az alábbi területeken alakítható ki **együttműködés**:

- szakmai képzés infrastruktúrájának fejlesztése
- közös beiskolázási stratégia kialakítása

¹⁷ Mérföldkövek a duális szakképzésben határon innen és túl. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, Budapest, 2015.

- felnőttképzés
 - közös mérés-értékelési rendszer kidolgozása
 - pályaválasztási tanácsadás, pályaaorientációs tevékenység kialakítása
 - hátrányos helyzetű csoportok esélyegyenlőségének növelése
 - jó gyakorlatok továbbadása.
- **A Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával** – véleményem szerint – eddig is jó volt az együttműködés (szakmai és szintvizsgák, szakmai versenyek, adatszolgáltatás, közös projektek, képzések, kamarai garanciavállalás, tanulószerveződések, megyei fejlesztési és képzési bizottság munkája). A gazdasági kamarák vezető szerepet vállalnak a szakképzés tartalmi megújításában, és véleményt nyilvánítanak a megyei szintű szakképzés szervezéséhez, a képzés irányainak és arányainak meghatározásához. Még szorosabbra kell fűznünk az együttműködést annak érdekében, hogy a szakképzéssel kapcsolatos iskolai véleményeket a kamarai szakemberek megismerjék, az iskola pedig visszajelzést kapjon a **végzett tanulóinak munkaerő-piaci megítéléséről**. Így hajthatunk végre tananyagfejlesztést, tartalmi hangsúlyváltást a helyi tanterünkben. A gazdasági kamara és az iskola együttműködésének fontos területe lesz a jövőben a **gyakorlati képzőhelyek ellenőrzése**. A képzési feltételek megléte, a jogszabályi előírásoknak megfelelő szakmai gyakorlati képzés – olyan feltételek, amelyek legalább annyira szükségesek a sikeres szakmai vizsgához, mint a kerettanterv szerinti elméleti képzés. A gyakorlatioktatás-vezetői munkakör visszaállítása előfeltétele volt annak, hogy az ellenőrzési feladatot, és a kamara-iskola kapcsolattartást sikeresen lehessen megvalósítani.
- A szakképzés területén kialakított együttműködések viszonylag új szereplői a **klaszterek**. A klaszter kölcsönösen együttműködő cégek, szakosodott beszállítók, szolgáltatók, kapcsolódó iparágak cégeinek és velük kapcsolatban álló intézmények (egyetemek, állami szervezetek, ügynökségek, szakmai egyesületek, kereskedelmi szövetségek) földrajzi koncentrációja, melyeket egy adott témában/területen hasonlóságaik és egymást kiegészítő jellemzőik kapcsolnak össze.¹⁸ Fontos jellemzőjük, hogy a tagok között jelen van ugyan a rivalizálás, ám ezt ésszerű mértékben képesek félretenni a közös célok elérése érdekében. Iskolánk jelenleg két klaszterrel működik együtt, érdekes, hogy

¹⁸ Michael Porter, a Harvard Egyetem professzorának definíciója, forrás: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Klaszter> letöltés: 2016. április 1.

mindkettő az építőipar területén tevékenykedik. Az egyik az Építőipari Kutatási, Innováció és Technológia-Transzfer Klaszter, a másik a Magyar Innovatív Építőipari Nyílt Klaszter. Előbbivel folyamatos, utóbbival alkalomszerű a kapcsolattartás. A klaszterek olyan erőt képviselnek, amely a képzésben is jól hasznosítható. Szakmai bemutatók, üzemlátogatások, álláslehetőségek, gyakornoki program megvalósítása, közös marketing tevékenység, az ágazathoz tartozó szakképzések népszerűsítése – olyan területek, ahol az iskola és a klaszterek kiválóan együtt tudnak működni. Céлом, hogy a Csongrád megyében tevékenykedő további klaszterekkel (gépészet, energetika, nyomdaipar, elektronika) felveszük a kapcsolatot, és megkeressük a kölcsönös előnyöket hordozó illeszkedési pontokat.

☞ Társadalmi szerepvállalás

- A társadalom helyi közösségeitől elkülönülő iskolák nem tudják felkészíteni diákjaikat az előttük levő társadalmi, gazdasági és környezeti kihívásokra. Csak akkor tudunk megfelelni ennek a feladatnak, ha mindenki a maga eszközeivel, a lehetőségei maximális kihasználásával járul hozzá a cél eléréséhez. Az egyik kiemelt közös cél pedig **a fenntartható fejlődésért** felelősséget vállaló, aktív állampolgárok nevelése. Az olyan iskola, ahol a diákok csak az iskolai munkatársakkal találkoznak, nem tudja ellátni ezt a feladatot. Szükség van olyan kapcsolatokra, amelyek a megye/település/városrész civil szervezetivel, sportegyesületeivel, egyesületekkel, szociális és egészségügyi intézményekkel, a hátrányos helyzetű csoportokat segítő szervezetek való együttműködést valósítanak meg. Szükség van az iskola részvételére a települési rendezvényeken. Ezek jelenthetik az alapot az életre való felkészítésben. A kezdeményezőkézség, a szervezőkézség, az élet apró örömeinek megtapasztalása, a másokon való segítség, a kommunikáció fejlődése nem iskolai keretek között, és nem elméleti órákon történik. A téma teoretikus megközelítése (beszéljünk róla) nem elég a sikerhez. Egy jól felépített projekt eredményeként viszont beépül a szemlélet a tanulók gondolkodásmódjába. Az ilyen megközelítés másik haszna, hogy az iskolában folyó munkáról folyamatosan áramlik az információ a környezete felé, amely erősíti az iskola iránti társadalmi bizalmat. Ezek az együttműködések a fejlesztik az iskolai szervezeti kultúrát, erősítik a tanár-diák kapcsolatot és kooperációt generálnak a szereplők között. Mivel a közösségi szolgálat keretében iskolánknak közel ötven szervezettel van

együtműködési megállapodása, a fenti célok megvalósítását ezekkel a szervezettel együtt érdemes elkezdni.

- A társadalmi szerepvállalás másik eleme lehet a **végzős tanulók és a munkaerő-piac szereplői közötti kapcsolatfelvétel** támogatása. Eddig ez jellemzően üzemlátogatásokat, vállalkozásokat bemutató előadásokat jelentett. Tervem egy olyan informatikai fejlesztés megvalósítása, amelyben az iskolai honlapon keresztül tudják a vállalkozások közzétenni állásajánlataikat, és ugyanitt tudják végzős vagy már korábban végzett diákjaink megjeleníteni álláskeresési szándékukat. Ez az ingyenes állásbörze olyan szolgáltatásként működne, amely segítség lehet mindkét félnek az egymásra találásban, és egyben olyan információkat biztosít az iskola számára, amely a pályakövetési tevékenységet erősítheti.

4. Vezetői hitvallás

4.1. Vezetési alapelveim

*„A bölcsesség legfőbb tiszte és tanújele,
hogy a tettek a szavakkal összezsengjenek.”
(Seneca)¹⁹*

A vezetést úgy fogom fel, mint emberek meghatározott **csoportjában érvényesülő tevékenységet**, amelynek célja, hogy motiválja a csoport, a közösség tagjait a közösen elfogadott célok elérése érdekében, és ehhez szervezetileg is teremtsen meg a legkedvezőbb feltételeket. Mivel mindig emberekkel való kapcsolatról van szó, a vezetői munka jelentős részét a kommunikáció teszi ki. A vezetői munkában a **humanizációs szempontok vannak előtérben**, a résztvevők harmonikus munkafolyamatban történő összefogása a cél.

Az 1980-as évektől kezdődően az iskolavezetőkkel szembeni szakmai és társadalmi elvárások alapvető változásokon mentek keresztül, amelyek nyomán az **intézményvezetői szerepkör** maga is **átalakult**. Ez a helyzet két irányban is lehetővé tette a nyitást: a pedagógus szakma értékei felé és a vezetés szakszerűsítése irányába.²⁰

Az igazgatók **tanulásra kényszerültek**. Ki kellett fejleszteni magukban a menedzseri képességeket, iskolateremtőkké kellett válniuk abban az értelemben, hogy az alkalmazotti közösséggel együtt végig kellett gondolniuk, hogy milyen alapelvekre épülő iskolát szeretnének „csinálni”. Ki kellett alakítani a szervezeti kultúrát, jövőképet és küldetést kellett megfogalmazniuk. Érteniük kellett a pénzügyekhez, a joghoz, a pszichológiához, vezetéselmélethez, szervezetfejlesztéshez, pedagógiához, kommunikációhoz, marketinghez. Vagy, ha nem is értettek mindegyik területhez, olyan munkatársakkal kellett magukat körülvenni, akik kiegészítették a vezetői „hiányosságait”. Mivel az elvárt tudás egy emberben ritkán jelent meg, az iskolák irányítása csak a **munkamegosztás** módszerének alkalmazásával volt lehetséges. A múlt idő használata azonban nem feltétlenül indokolt. Az iskolavezetővel szembeni elvárások ma is hasonlóak az 1990-es években megfogalmazottakhoz. Az egyszemélyi vezetés a múlté, az igazgatónak olyan **hatékony munkamegosztást** kell megtalálnia, amely során minden munkatársának az adottságainak legmegfelelőbb feladatot fogja delegálni.

¹⁹ Seneca: Erkölcsi levelek (20. levél) forrás: <http://gondolkodom.hu/seneca-erkolcsi-levelek-20-level/> letöltés: 2016. március 15.

²⁰ Balázs Éva – Szabó Ildikó: Pedagógusok vagy iskolamenedzserek? Budapest, 2009. forrás: <http://ofi.hu/tudastar/iskolavezetok-90-evekben/pedagogusok> letöltés: 2016. március 26.

Nem szabad szem elől téveszteni, hogy az **iskola nem egyedül nevel és oktat**. Törekednie kell a társadalmi normák közvetítésére, de figyelembe véve a szülők és diákok jelzéseit. A szülői házzal együttműködve kell tanítania, a családdal azonos értékeket kell, hogy közvetítsen, mert ellenkező esetben a tanulóban konfliktushelyzet alakul ki. Ugyanakkor vállalnia kell az abból adódó konfliktusokat, hogy a társadalmi értékrend és a szülők értékrendje időnként nincsenek összhangban. Az iskola tiszteletben kell, hogy tartsa a szülők gyermekeik nevelése iránti felelősségét és jogait. Céljából fakadóan helyezzen hangsúlyt a tanulók jogainak teljes körű érvényesítésére és védelmére.

Kiemelten fontosnak tartom a vezetői feladatok között a **felelősség vállalásának kialakítását**, amely hatalmas energiákat szabadíthat fel. Az önállóságra, független gondolkodásra szoktatással teremthető meg a teljes felelősségérzet kibontakoztatása. A felelősség az ember tényleges erkölcsi szabadságának kérdése. Ez a szabadság csak akkor valósulhat meg teljesen, ha harmonikusan fejlődnek a személyiség képességei.

Mindannyian (felnőttek és diákok) felelősek vagyunk önmagunk, egymás és az iskola egészének fejlődéséért, az iskola értékeinek, jó hírnevének megőrzéséért, a vállalt, vagy ránk bízott feladatok elvégzéséért. Ezt a felelőséget a partnerek – elsősorban az iskolahasználók, a szülők és a gyakorlati képzőhelyek – közösen viselik. A nevelőtestület tagjai személyes példamutatással segíthetik a tanulók helyes szemléletének kialakítását.

Minden vezetői döntés során fontos a **következetesség, a kiszámíthatóság**. Az iskolai nevelő-oktató munka kereteit az iskolai dokumentumok adják meg. Ezeknek, – elsősorban a pedagógiai programnak – a szellemében kívánok tevékenykedni.

Az **eltérő vélemények** fontosak, de csak addig van helyük, amíg nem született döntés valamely kérdésben. Attól kezdve a döntés vállalása, képviselése mindenki felé elvárás.

A legfőbb törekvésem egy – a lehetőségekhez képest – **nyugodt, kiszámítható, egyensúlyban működő iskola** megvalósítása. Ennek az egyensúlynak a megteremtése, megtartása volt céloom az elmúlt években. Az egyensúly azonban törékeny. Felboríthatják a szervezeten belül kialakuló széthúzó csoportok, a háttérbe szorítottak közössége, a hermetikusan elkülönülő klikkek. Ezek kialakulása átgondolt, megfontolt vezetői tevékenységgel megelőzhető.

A menedzsertípusú vagy pedagógiai vezető nem alternatíva, egyik nem zárja ki a másikat. Az igazgató legyen **menedzser az iskola érdekeinek védelmében**, a PR-munkában, az eredmények megismertetésében, de intézményen belül csak korlátozottan. A tagintézményen belül fő feladatommak a szakmai és emberi kapcsolatok megerősítését, elmélyítését tekintem.

4.2. Vezetési stílus

*„Ha a sikernek van titka, akkor az abban a képességben rejlik,
hogy megértjük a másik ember nézőpontját és az ő szemszögéből is látjuk a dolgot,
nemcsak a sajátunkéből.”
(Henry Ford)²¹*

A 2015. július 1. nappal az intézményfenntartásban bekövetkezett változások jelentősen átalakították az intézmény szervezeti felépítését. A változást megelőzően egy székhelyintézményből és két tagintézményből álló szervezetet irányítottam, amelynek nem volt önálló gazdálkodása, költségvetési keretszámokkal sem rendelkezett. A fenntartóváltás után az iskola tagintézményként, egy önállóan gazdálkodó és szakmailag önálló szervezet sok tekintetben ugyancsak önálló szervezeti egysége lett. Ez átalakította a felelősségi és hatásköröket. A tagintézmény-vezető (igazgató) a tagintézményen belüli folyamatokat koordinálja.

Vezetőként a klasszikus vezetési stílusok közül a **demokratikus stílus** áll hozzám legközelebb. Nem hiszek az egyedül meghozott döntések kizárólagosságában, vallom, hogy a döntés-előkészítés folyamatába minél szélesebb körben célszerű bevonni a munkatársakat. Hiszek a konszenzuson alapuló döntésekben, a meggyőzésre épülő vita sikerességében. Úgy gondolom, hogy minél demokratikusabb a vezető stílusa, hosszú távon annál hatékonyabb a vezetői munka, mert az érdekeltség nagyobb elkötelezettséget és több energiát **mozgósít** a szervezet tagjaiban. Márpedig az emberek sokkal szívesebben vesznek részt valaminek a megvalósításában, ha azt maguk határozták el, nem pedig utasítást kaptak rá. Ha a közösség tagjai valódi befolyással vannak az eseményekre, akkor a meghozott döntéseket is képesek támogatni. A gyakorlatban persze nincs mindig idő és alkalom arra, hogy a vezető mindenkit bevonjon a döntési folyamatba. A szervezet tagjai nem is várják ezt mindig el. Különösen akkor nem, ha nem rendelkeznek kellő informáltsággal. Ez azt is jelenti, hogy lehetetlen ugyanannak a vezetési stílusnak az alkalmazása minden esetben. Hiszem, hogy **ahány stílust képes valaki alkalmazni, annyiféle helyzetben tud hatékonyan dolgozni és dönteni.**

A célok iránti elkötelezettség kialakításához, a csapatmunka megvalósításához nyitott vezetőkre van szükség, akik arra törekszenek, hogy az iskola biztos pont legyen a változó világunkban. Olyan hely, ahol korrekt szakmai és emberi kapcsolatok működnek, kölcsönös **bizalom és tisztelet** jellemzi a kollégák egymás közti kommunikációját, a közös munkát. Ahol önálló munkavégzést feltételeznek a munkatársacról, az ezzel járó felelősséggel együtt.

²¹ forrás: https://hu.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford letöltés: 2016. április 1.

Ahol a csapatmunka és a hatékonyság szem előtt tartása vezérli a pedagógusokat és nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottakat egyaránt. Ahol minden szempontból igényesek a munkatársak saját maguk és környezetük iránt.

A fenti célok eléréséhez nem csak a tagintézmény-vezetés tagjainak egymás közti munkáját kell jól **összehangolni**, hanem a tagintézmény-vezetés és a munkatársak, valamint a tagintézmény-vezetés és a fenntartó tevékenységét is.

Az emberi érintkezés, együttműködés óhatatlan velejárója a **konfliktus**. A konfliktusok száma nem minősít egy közösséget, hiszen ezek elkerülhetetlenek. A tagintézmény működése és jövője szempontjából sokkal fontosabb, hogy a konfliktusokat hogyan kezeljük. Vezetői szempontból a konfliktusokat nem célszerű elkerülni vagy tompítani, mert a problémák szőnyeg alá söprése nem old meg semmit. El kell érni, hogy a konfliktusokat a tanulók, a munkatársak ne személyes harcként éljék meg, hanem az iskola érdekeit szem előtt tartva rendezzék egymás között a problémákat, ha szükséges, akkor a vezetők bevonásával.

5. Összegzés

*„Olyan lesz a jövő, mint amilyen a ma iskolája.”
(Szent-Györgyi Albert)²²*

A pályázat írása közben sokszor megálltam, újrafogalmaztam mondatokat, kiegészítettem bekezdéseket, és néha azt éreztem, hogy könnyebb a vezetői feladatokat a gyakorlatban megvalósítani, mint ezeket mondatokba foglalni. Elsősorban azért, mert a Szegedi SZC Móravárosi Ipari Szakképző és Általános Iskolája nagyon összetett tagintézmény. Ha az iskola működésének minden területéről szót ejtenék, akkor vagy nagyon hosszú pályázati anyag születne, vagy csak röviden tudnék érinteni területeket.

Ugyanakkor a mindennapi feladatok megoldásában időnként alkalmazott rutinszerű eljárások nem voltak használhatóak a pályázat írása során. Ahogy egyre jobban belemerültem a jövővel kapcsolatos gondolatokba, ahogy egyre mélyebben elemeztem magamban a jelenlegi működést meghatározó folyamatokat, úgy erősödött bennem az az érzés, amit a fejezet mottójául választottam. Az iskolába járó diákok számára az ott töltött évek egyszeri és megismételhetetlen lehetőségek. Nem lehet rajtuk kísérletezni, a pedagógusoknak folyamatosan teljes emberként kell jelen lenni a nevelő-oktató munka minden pillanatában.

Ebben a kontextusban valóban reálisnak tűnik a **küldetesként** megfogalmazott cél: Tanulóink nemzetközileg is versenyképes színvonalú felkészítése a jövő szakmai kihívásaira, inspiratív környezetben, elhivatott és megújulni kész munkatársakkal.²³

Reményeim szerint a helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseimet tartalmazó vezetői programom, célkitűzéseim tükrözik elkötelezettségemet és szakmai elhivatottságomat, amellyel az iskolát eddig is vezettem. Hiszem, hogy meg tudunk felelni a kihívásoknak, képesek vagyunk a folyamatos fejlődésre. A megkezdett munka folytatásához kérek **felhatalmazást** a fenntartótól, az alkalmazottak közösségétől, a diákoktól, szülőktől és partnereinktől.

²² forrás: <http://www.citatum.hu/idezet/718> letöltés: 2016. március 26.

²³ Az iskola nemzetköziesítési stratégiájában és a 2015-2020 közötti időszakra készült intézményfejlesztési stratégiában megfogalmazott küldetés (misszió).

6. Mellékletek

1. Fényképes szakmai önéletrajz
2. Egyetemi diploma hitelesített másolata
3. Közoktatás-vezetői szakvizsga hitelesített másolata
4. Marketing- és reklámmenedzser felsőfokú szakképesítés hitelesített másolata
5. Erkölcsi bizonyítvány
6. Munkáltatói igazolás szakmai gyakorlat idejéről