

# Zemankó Zoltán intézményvezetői pályázata

---

A Dunaújvárosi SZC Dunaferri Technikum és Szakképző Iskola igazgatói  
beosztásának ellátására

  
**Zemankó Zoltán**  
2024.04.30.

---

## Tartalom

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Bevezetés .....  | 3  |
| 2.     | Helyzetelemzés .....   | 5  |
| 2.1.   | Az intézmény bemutatása .....  | 5  |
| 2.2.   | Képzési szerkezet.....   | 6  |
| 2.3.   | Tanulói létszámok.....   | 7  |
| 2.4.   | Tárgyi feltételek.....   | 8  |
| 2.5.   | Személyi feltételek.....   | 9  |
| 3.     | Vezetői program .....  | 14 |
| 3.1.   | Vezetői hitvallás .....  | 15 |
| 3.2.   | Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása .....                | 15 |
| 3.2.1. | A pedagógiai-szakmai munka fejlesztésére vonatkozó elképzelések .....                      | 16 |
| 3.3.   | Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása ..... | 22 |
| 3.3.1. | Az intézmény stratégiai vezetése .....   | 22 |
| 3.3.2. | Az intézmény operatív irányítása.....  | 31 |
| 3.4.   | Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása .....         | 34 |
| 3.4.1. | A foglalkoztatottak stratégiai vezetése .....  | 34 |
| 3.4.2. | A foglalkoztatottak operatív irányítása.....   | 36 |
| 3.5.   | Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása .....                  | 39 |
| 3.5.1. | Pályázatok.....  | 42 |
| 3.5.2. | Ösztöndíjprogramok .....   | 42 |
| 3.5.3. | Beiskolázás, pályaválasztás .....  | 43 |
| 4.     | Zárszó .....   | 46 |
| 5.     | Mellékletek .....  | 47 |

## 1. Bevezetés

*„Mindenki igényli a stabil, magas önértékelést, az önbecsülést  
és a mások általi értékelést.  
Az önértékelési szükségletek kielégítése az önbizalom,  
az értéktudat, az erő, a képesség és az alkalmasság érzésére vezet, arra,  
hogy hasznos az ember és szüksége van rá a világnak.”  
(Maslow)*

A Dunaújvárosi SZC Dunaferri Technikum és Szakképző Iskolája évtizedeket átölelő múltjával Dunaújváros és a régió meghatározó technikuma, szakképző intézménye. Olyan képzési palettával rendelkezik, mely egyedülálló térségünkben, s kijelenthetjük, hogy fontos pozíciót tölt be hazánk szakképzési rendszerében.

Büszke vagyok arra, hogy ennek az iskolának – bármilyen néven is nevezték az elmúlt időszakokban – 16 esztendeje vagyok alkalmazottja, 13 éve pedig vezetőségi tagként támogathatom irányítását.

Szívügyem, hogy az iskola további életébe, sorsába is tevékenyen részt vegyek, s eddigi tapasztalataim átadásával, mindennapi tevékenységgel szolgáljam az intézményben tanulók és dolgozók eredményes munkáját.

Van mit tennünk. Folyamatosan változó világunknak, a XXI. század kihívásainak meg kell felelnünk, mint középfokú nevelési intézmény. Társadalmi és oktatáspolitikai elvárás, hogy biztos szakmai tudással rendelkező fiatalokat neveljünk, akik olyan értékeket hordoznak magukban, mely jó alapot teremt ahhoz, hogy kiegyensúlyozott, harmonikus felnőtt életet éljenek, a társadalom hasznos tagjaivá váljanak. Ez nem kis feladat, de hiszem, hogy kihívások, magasabb rendű célok, ideálok nélkül nincs értelme pedagógiai munkánknak. Célunk, hogy a képzéssel járó befektetést a képzés után a tanulók valóban „aprópénzre” tudják váltani. Fontos, hogy ezt a célt már az első napon, amikor intézményünk küszöbét átlépik, tudatosítsuk bennük. Megértsék a tanulás, a befektetett munka értékét és értelmét, a cél pedig attól kezdve ott lebegjen a szemük előtt. Ezt a tüzet kellően átgondolt, tudatos motivációs politikával valósíthatjuk meg.

# *Helyzetelemzés*

## 2. Helyzetelemzés

### 2.1. Az intézmény bemutatása

A DSZC Dunaferr Technikum és Szakképző Iskola Dunaújváros legrégebben működő középfokú oktatási intézménye. Múltja, jelene és azt gondolom jövője is szorosan összekapcsolódik Dunaújvárossal.

Egy ízig-vérig „szakmunkásképző” iskola legfontosabb feladata, hogy a partneri igényeket kielégítve, használható, magas színvonalú tudással felvértezett szakembereket adjon a munkaerőpiac számára, biztosítsa Dunaújváros és a régió szakember-ellátottságát. Ezt a legfontosabb feladatát töretlenül látja el. Az intézmény az elmúlt évtizedekben közel 20.000 tanulónak adott végzettséget igazoló bizonyítványt.

Az intézmény fenntartója korábban a helyi önkormányzat, 2013 - 2015-ig a KLIK volt, jelenleg közvetlenül a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum látja el a fenntartói és működtetési feladatokat.

Az intézmény két épületben működik. A Vasmű téren található központi épületben és a város szívében elhelyezkedő, impozáns környezettel bíró Apáczai utcai telephelyen. A két épület fizikailag külön működik, de a Szakmai Programhoz szervesen illeszkedve, a nevelési-oktatási értékeit tekintve azonos elveket vall.

A fizikai távolság mellett a képzések tekintetében is egyértelműen azonosítható a két épület közötti különbség. A központban a gépész, épületgépész és járműgyártás jellegű képzésekkel összefüggő, míg a telephelyen az elektronika-elektrotechnika és a rendészet-közszolgálat képzésekhez kapcsolódó feladatok ellátására kerül sor.

A két épületben jellemzően a közismereti tanórák, valamint az ágazati alapoktatás óráinak egy jelentős része kerül megtartására. A képzések szakmai óráinak ellátása duális képzőhelyeken valósul meg, ahol a tanulókat munkaszerződés keretein belül foglalkoztatják.

## 2.2. Képzési szerkezet

Az iskola képzési struktúrájában megtalálható a technikumi, a szakképző iskolai és az érettségire felkészítő képzés.

Az iskola ereje a képzési szerkezetében van. A palettán csupa olyan szakma és képzés található, amelyek napjainkban rendkívül piacképesek, és amelyek oktatásához ma mind a személyi, mind pedig a tárgyi feltételek adottak.



A képzések jelentős része ma nappali rendszerben indul azonban a jelenlegi kormányzati szabályozás szerint a másodszakmás képzések is állami támogatással bírnak. Ez komoly lehetőségeket hordoz magában, melyhez alkalmazkodni kell az iskolának felnőttoktatás keretében, hiszen mind az infrastrukturális mind pedig a humán erőforrások rendelkezésre állnak.

### 2.3. Tanulói létszámok

Jelenleg 42 osztály működik az intézményben.

Nappali képzésben 703 fő, felnőttoktatásban 238 fő rendelkezik jogviszonnal.

A nappali képzés tanulólétszáma a következő módon oszlik meg a két épület között:

- Központ tanulólétszáma: 308 fő.
- Telephely tanulólétszáma: 395 fő.

Hátrányos helyzetű tanulók száma: 19 fő

- központi épület: 11 fő
- telephely: 8 fő

A halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma: 7 fő

- központi épület: 5 fő
- telephely: 2 fő

Rendszeres gyermekvédelmi támogatásban részesülő tanulók száma: 17 fő

- központi épület: 12 fő
- telephely: 5 fő

Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő tanulók száma (BTMN): 79 fő

- központi épület: 42 fő
- telephely: 37 fő

Sajátos nevelésű igényű tanulók száma (SNI): 49 fő

- központi épület: 25 fő
- telephely: 24 fő

## 2.4. Tárgyi feltételek

A Szakképzési Centrum innovatív szemléletének és támogatásának köszönhetően az elmúlt hónapokban olyan fejlesztések fejeződtek be, amelyek az intézmény mindennapi életminőségét alapjaiban javították.

Megtörténtek a tisztasági festések, nyílászárócserék, a padlóburkolatok javítása, korszerűsödött a fűtésrendszer, korszerűsödött a világítás, részben megújultak a tantermek bútorzatai és új tanulói mosdó került kialakításra.

A megelőző karbantartást az állagmegóvás érdekében el kell végezni minden esetben.

A korszerű oktatás hangsúlyos területe az informatika. Ennek keretén belül, az oktatáspolitikai célokkal összhangban hét Classboard tábla került felszerelésre a tantermekben.

A törvényi szabályozásnak megfelelően, a képzésekhez kapcsolódóan az intézmények kötelező eszközparkjának rendelkezésre kell állnia. Amennyiben a képzés duális partneri együttműködés keretén belül szerveződik, akkor a képzéshez szükséges eszközöket a duális partner biztosítja.

Eszközfejlesztés tekintetében szükséges együttműködni a régió vállalataival. Jó gyakorlatként tekintve arra, hogy iskolai szaktantermeket, laborokat korszerűsítsenek, hozzanak létre. A témával tudatosan foglalkozom a helyzetelemzés témakörében, hiszen élő kapcsolatot sikerült kialakítani több céggel, vállalattal is.

Az intézmény sikeresen vett részt egy a régióban működő nagyvállalat pályázatán, melynek köszönhetően 2,5 millió Ft értékben gazdagodott informatikai és a villamosipari jellegű tárgyi eszközökkel. Hasonló együttműködés keretén belül további 7,5 millió Ft értékben támogatta egy cég az intézményt villamosipari jellegű tárgyi eszközökkel.

Telephelyünk épülete szinte a város központjában, lakótelepi környezetben helyezkedik el. A közelben bolt, könyvtár, művelődési központ is található. Az épület saját udvarral és tornapályával nem rendelkezik, de a szomszédságában kialakított street workout pálya lehetőséget biztosít a testnevelésórák egy részének szabadtéren történő megtartására.

A Vasmű téri, központi épületünk már-már ipari környezetben működik. A közlekedés szempontjából jól megközelíthető, a helyi és a helyközi buszjáratok a közelben állnak meg. De kiépített kerékpárútnak köszönhetően biciklivel is járhatnak a diákok és az oktatók. Az autóval érkezők számára saját, zárt parkolót alakított ki az iskola.

Az épület nagy udvarral, sportpályákkal is rendelkezik:

- futópálya



- betonos focipálya
- betonos kosárlabda pálya
- salakos tenispálya (felújításra szorul).

Az épület belső, fákkal tarkított udvara lehetőséget biztosít a napközbeni levegőzésre is. Mindkét épületünk tornaterme mellett található konditerem is, amely a tanulók általános fizikai állapotának javítását szolgálja, illetve a testnevelés órák változatos munkaformáinak megvalósítását szolgálják.

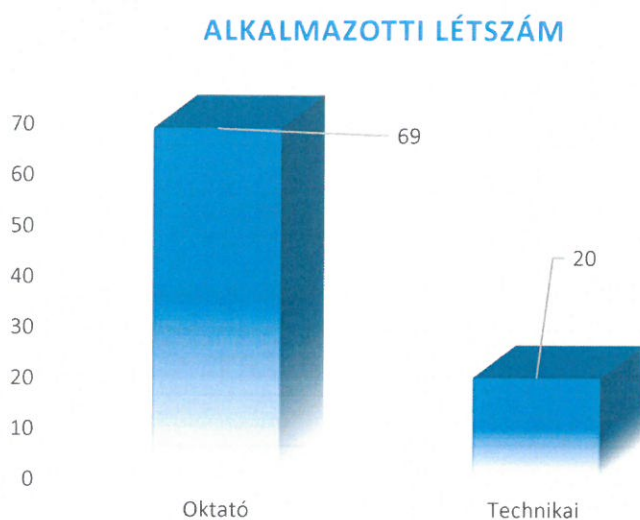
Az intézmény épületei digitális táblákkal, projektorokkal jól felszereltek, összesen 16 tanteremben működik interaktív tábla, 7 tanteremben pedig Classboard található. Az informatikai szaktantermek mellett nyelvi szaktanterem is található az iskolában. A kiscsoportos oktatás támogatására új padozatokkal felszerelt, klimatizált szaktantermek kerültek kialakításra az elmúlt időszakban.

## **2.5. Személyi feltételek**

A feltételek tekintetében elmondható az, hogy jelenleg az oktatási feladatokat az intézmény jó minőségben tudja ellátni. Sajnos az elmúlt években rendre jelentkezett szakemberhiány, ami részben abból adódik, hogy van olyan alkalmazott, aki tanítási év közben vált munkahelyet, vagy a tanév utolsó napjaiban jelzi az intézményváltást, felmondást. Nehéz felkészülni ezekre a helyzetekre, de rugalmasan próbálunk reagálni, a DSZC is segít abban, hogy az üresen maradt álláshelyeket feltöltsük, saját kollégáink is vállalnak többletórákat, hogy a tanítás zökkenőmentes maradjon.

Jelenleg a gépész terület a korábbi években történt elvándorlások, nyugdíjazások miatt szakemberhiánnyal küzd. A tanórákat szakszerű helyettesítéssel és óraadók bevonásával látja el az intézmény. A közismereti oktatók terhelése magas. A villamos és közszolgálat területén a szakemberellátottság megfelelő.

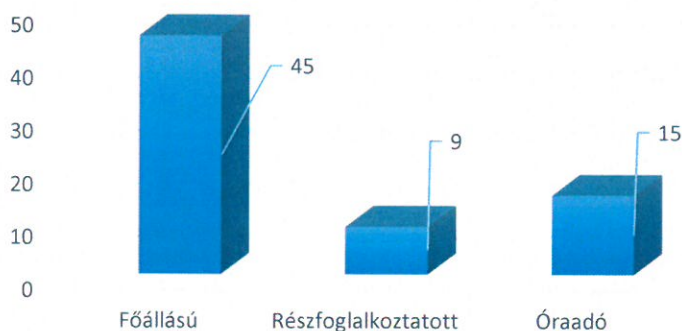
Alkalmazotti létszám 89 fő. Ebből oktató 69 fő, technikai dolgozó 20 fő.



1. diagramm - Alkalmazotti létszám

Az oktatók tekintetében, ebből főállású 45 fő, részfoglalkoztatott 9 fő, óraadó 15 fő.

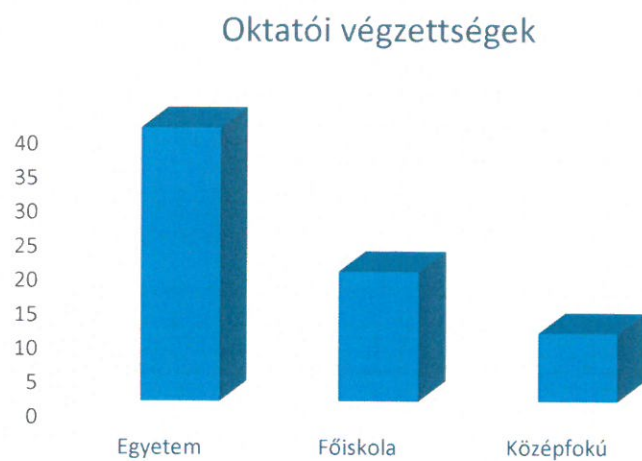
### Oktatók száma a foglalkoztatás jellege szerint



2. diagramm - Oktatók száma a foglalkoztatás jellege szerint

Az oktatói végzettségek tekintetében 59 fő rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 10 fő pedig középfokú végzettséggel az alábbi eloszlásban.

- 40 fő egyetemi,
- 19 fő főiskolai,
- 10 fő középfokú.



3. diagramm - Oktatói végzettségek

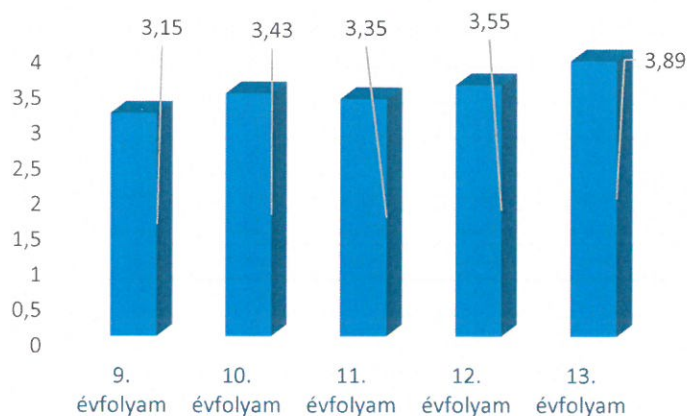
### Pedagógiai szakmai munka

A 2022/2023-as tanév tanulmányi eredményei és a tanulói hiányzásokkal kapcsolatos statisztikai adatai.

| <b>Évfolyam</b> | <b>Átlag</b> |
|-----------------|--------------|
| 9. évfolyam     | 3,15         |
| 10. évfolyam    | 3,43         |
| 11. évfolyam    | 3,35         |
| 12. évfolyam    | 3,55         |
| 13. évfolyam    | 3,89         |

1. táblázat - Évfolyamok tanulmányi átlaga

Évfolyamok tanulmányi átlaga  
2022/2023

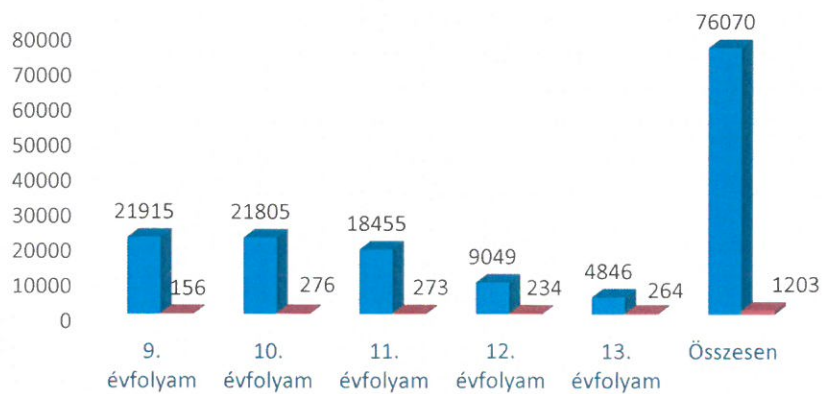


2. diagramm - Évfolyamok tanulmányi átlaga

| Évfolyam        | Igazolatlan | Igazolt      |
|-----------------|-------------|--------------|
| 9. évfolyam     | 156         | 21915        |
| 10. évfolyam    | 276         | 21805        |
| 11. évfolyam    | 273         | 18455        |
| 12. évfolyam    | 234         | 9049         |
| 13. évfolyam    | 264         | 4846         |
| <b>Összesen</b> | <b>1203</b> | <b>76070</b> |

1. táblázat - Tanulói mulasztások

Tanulói mulasztások  
igazolt-igazolatlan hiányzások



3. diagramm – Tanulói mulasztások

# *Vezetői program*

### 3. Vezetői program

*„Azt is meg kell vizsgálnunk, hogy mi is hát a nevelés, és hogyan kell nevelni. Napjainkban ugyanis igen vitatottak ezek a feladatok. Mert nem mindenki ért egyet abban, hogy mit kell az ifjúságnak tanulnia az erkölcs és a tökéletes élet szempontjából, de még az sincs tisztázva, vajon az értelem vagy a lélek kifejlesztésére kell-e inkább irányítani a nevelést. A szokásos nevelési rendszer nagyon zavaros, és nem világos, hogy vajon azt kell-e elsajátítani, ami az életre hasznos, vagy pedig, ami az eredményt fejleszti, vagy éppen valami különleges dolgot, mert mindezen szempontoknak vannak szószólói.” (Arisztotelész)*

A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény megalkotásának egyik legfontosabb célja a szakképzés XXI. századi követelményekhez igazított, magas színvonalának biztosítása. A törvény hatálybalépésével a szakképzés rendszerében elkezdődtek azok a változási folyamatok, melyeket a jogszabályok előírnak, azonban a megvalósítás még nem fejeződött be, az átalakulás még folyamatban van. Permanens modernizáció jellemzi a fenntartói és képzési szerkezetet. Folyamatos változás, fejlesztés, illetve bizonyos – elsősorban – szakmai tankönyvek meglétének hiánya jellemzi a tankönyvellátást.

A folyamatos fejlődés, változás mellett a realitás: a szakképző intézmény, annak humán közösségei, oktatási infrastrukturális adottságai, lehetőségei, valamint azok a tanulási-tanítási folyamatok, személyiség- és közösségfejlesztési tevékenységek, melyek megvalósításával felneveljük a jövő nemzedékét, biztos szakmai tudást adva számukra.

A szakképző intézményekben dolgozók felelősségteljes munkát végeznek, az oktatók többségében megvan az elhivatottság szakmája iránt, s tudják, bármilyen helyzet adódik, feladatuk a tanulók oktatása, nevelése, képzése.

Az intézmény irányítása csak akkor valósulhat meg hatékonyan, akkor lesz az iskola jól működő szervezet, ha az élén cselekvésre kész, kreatív, innovációra fogékony, rugalmas vezetők állnak, akiknek határozott stratégiai elképzeléseik vannak.

Az intézmény stratégiai céljait a törvényi szabályozókkal, a fenntartó stratégiai céljaival, az iskola alapdokumentumaiban megfogalmazottakkal összhangban, az iskola adottságaiból, lehetőségeiből és működéséből fakadó elvárásokból kiindulva lehet meghatározni.

### **3.1. Vezetői hitvallás**

A vezető egyik feladata, hogy az általa irányított intézményben a folyamatos változások közepette biztosítsa az állandóságot, vagyis olyan közös értékeket fogadtasson el, amelyet a szervezet minden tagja értelmezni tud, és azok tevékenységének fontos mozgatórugójává válnak. A vezető munkájának kulcseleme a jövőkép kialakítása, a hosszú és rövid távú stratégia megalkotása, a szervezet küldetésének meghatározása.

A szakképző intézmény alapvető feladata a tanítás-tanulás folyamatának permanens megvalósítása, melyben fontos szerepet játszik a motiváció. Ha nincs belső késztetés a megértésre, az elsajátításra, akkor eredménytelen erőfeszítés marad a tudás, a tapasztalat, a tananyag átadása. A vérbeli oktató tudja, hogyan motiválja diákjait, eléri azt, hogy a tanuló hozzáállása megváltozzon, és előzetes szándéka ellenére, ő akarjon tanulni. Mindez nem könnyű feladat, de tanulható, elsajátítható, ha közösen, összefogva akarjuk elérni. Az oktató munkája csapatmunka, akkor érhetünk el látványos eredményt, ha a nevelőtestület közös elvek mentén, elkötelezetten, egymást segítve, együttműködve végzi tevékenységét.

A vezető feladata, hogy mindehhez megteremtse a feltételeket, hogy a munkatársak képességei mellé olyan ösztönzést adjon, amely az egyes munkatársakból, illetve a csapat egészéből a szervezeti célok elérése érdekében a maximális teljesítményt hozza ki.

Meggyőződésem, hogy a vezetőknek teljes odaadással részt kell vennie az iskola mindennapi életében, úgy is fogalmazhatnék, hogy a vezető munkája nem érhet véget a munkaidő végével, és az intézmény irányításának minden szegmensét ismernie kell.

Hiszek abban, miszerint a vezetői szemlélet és magatartás hitvallás kell, hogy legyen.

### **3.2. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása**

A szakképző intézmény egy olyan szervezet, mely a társadalom által támasztott speciális igényeket elégíti ki, elsődleges feladata a szakemberképzés, a jövő nemzedék tagjainak nevelése-oktatása, mely a tanítási-tanulási folyamat során valósul meg. Az iskola alapvető célja a tanulás támogatása, a tanulói kulcskompetenciák kialakítása, fejlesztése. A Dunaferr iskola két épületben, a központban és az Apáczai utcai telephelyen látja el a nevelési-oktatási feladatokat. Intézményvezetőként az egységes szemléletmód kialakítására szeretnék törekedni. Az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott egységes pedagógiai és nevelési értékek mentén kívánom vezetni az intézményt, de nagyon fontos, hogy az iskola vezetőjének a két

épület eltérő sajátosságait is figyelembe kell vennie, és a kialakult eltérő hagyományokat ápolnia kell, tiszteletben kell tartania, a jó gyakorlatokat előtérbe kell helyeznie a jövőben is.

Vezetői elképzeléseim megvalósítását a tervszerűsége és a tudatosságra kívánom alapozni. Ez a két szó jelenti az építkezés alapkövét számomra.

### **3.2.1. A pedagógiai-szakmai munka fejlesztésére vonatkozó elképzelések**

Ahhoz, hogy középiskolás tanulóink a munkaerőpiacon versenyképes szakmai tudással rendelkezzenek, hogy diákjaink felsőoktatásban, felső- vagy középfokú szakképzésben folytassák tanulmányaikat magas színvonalú, minőségi oktatásra-nevelésre van szükség. Mindezt szakmailag, módszertanilag felkészült, jól képzett, komoly hivatástudattal rendelkező oktatókkal lehet megvalósítani.

#### **3.2.1.1. Oktatási feladatok**

- A legfontosabb feladat tanulóink kulcskompetenciáinak kialakítása és fejlesztése.
- Az oktató elsődleges feladata: a motiváció megteremtése, igényes szemléltetés, interaktív tevékenykedtetés, kooperatív technikák alkalmazása a tanórákon, differenciálás az egyéni képességi szintekhez, hiányosságokhoz alkalmazkodva.
- A tanórákon változatos munkaformák és eszközök alkalmazása: frontális, egyéni, páros, és csoportmunkák; papíralapú és digitális eszközök, az oktató által készített taneszközök.
- Meg kell tanítani diákjainkat a korszerű tanulási módszerek, technikák alkalmazására, hogy egyéni hatékony tanulási stílusukat megtalálják.
- Kiemelt terület a biztos szakmai elméleti tudás megalapozása, a gyakorlatias tevékenységek magas színvonalú oktatása.
- Megfelelő kompetenciák fejlesztésével diákjaink sikeres munkavállalóvá válásának elősegítése.
- A kompetenciaeredmények növelése érdekében hatékonyabb szövegértés és matematikai készségfejlesztést kell folytatni: csoportbontás, differenciálás, felzárkóztatás, egyéni fejlesztés, feladatbank létrehozása.
- Az érettségi eredmények pozitív irányú változtatása: csoportbontás, érettségi előkészítők, szintmérés a 11. évfolyamon, „kisérettségi” a 12. évfolyamon.



- A szakmai vizsgákon elért eredmények színvonalának emelése: csoportbontás, differenciálás, egyéni fejlesztés, foglalkoztatás, felzárkóztatás.
- A tanulói eredmények értékeléséhez stabil mérőeszközöket, változatos mérési formákat szükséges alkalmazni: formatív, szummatív, diagnosztikus, osztályzattal történő és szöveges értékelés; egyéni, csoportos és önértékelés, Mouse Mischief, a socrative, egyéb IKT eszköz használata.
- A tanulásban lemaradók felzárkóztatása, a BTMN-es, az SNI-s tanulók fejlesztése, felzárkóztatása, eredményes integrálása. Minél több oktatóknak kell bekapcsolódnia az esélyteremtési, mentori feladatok ellátásába, megvalósításába.
- Általános probléma a gyengülő tanulmányi eredmények és a hiányzások magas száma. A 2027/2018-as tanévhez képest másfélszeresére(!) nőtt az igazolt hiányzások száma. A tanulmányi eredmények romlásának következménye a tanulói lemorzsolódás. Alternatív utat kell mutatni a tanulóknak. A probléma kezelésére megoldást adhat a műhelyiskolai képzés. Céлом, hogy ez bevezetésre kerüljön az intézményben.
- A tehetséges tanulók – elsősorban szakmájukban kiemelkedők – felismerése, fejlesztése, a lehetőségek megteremtése tehetségük kibontakoztatására.
- Az IKT eszközök tudatos és etikus használatának elsajátíttatása.
- A közszolgálat területén a következő tanévtől elindulnak a duális partneri együttműködések. Ez a feladat odafigyelést és pontos szervezést, előkészítést igényel az intézményvezető részéről.

Ahhoz, hogy a képzés során a tanulóknak a kulcskompetenciákat kialakítsuk, fontos, hogy tudjuk, hol tartanak, milyen készségekkel, képességekkel, tudással rendelkeznek, amikor elkezdik a képzést. Ehhez egységes bemeneti mérési rendszer bevezetésére van szükség az intézményben. A mérőlapok elkészítése a szakmai munkaközösségek feladata kell, hogy legyen, pontosan megfogalmazva a mérendő területeteket, a követelményekhez igazítva a mérőlapok feladatait. Ezeknek a tanév megkezdése előtti időszakban el kell készülniük. Így kaphatunk pontos képet a 9. évfolyamba belépő tanulók fejlettségi szintjéről és így válhat tervszerűvé oktatási-nevelési munkánk. Ez az első lépés. Látjuk, honnan indulunk, azt pedig a követelményrendszerből tudjuk, hova kell eljutnunk.

Meggyőződésem, hogy csakis így lehetséges olyan képzettségi szintű végzős tanulókat szakmai és érettségi bizonyítvánnyal a kezükben „kibocsátani”, akik magabiztos tudás

birtokában léphetnek a munkaerőpiacra, átképzés nélkül kapcsolódhatnak a gyártási, termelési, szolgáltatási feladatok ellátásába.

A tudás, a tananyag átadása, elsajátíttatása a tanulókkal különösen nehéz része a pedagógiai munkának. Ma már oktatóként jól tudjuk, hogy szakítanunk kell a korábban alkalmazott tanítási módszerekkel. Csak frontális munkamódszerrel nem lehet az elvárt tudás birtokába juttatni a tanulókat. Motiválni, érdeklődésüket fenntartani különösen nehéz feladat. Tanárként a komplex módszerek használatát kell előtérbe helyeznünk. A kiscsoportos foglalkozások, a differenciálás alkalmazása ma, azok az eszközök, amelyek a felzárkóztatás, a tehetséggondozást hatékonyan támogatják. A vezető feladata, hogy ehhez a feltételeket megteremtse. Tudom, hogy eredményt csak lassan lehet elérni, de a következő öt év fontos feladata, hogy a Dunaferri iskolában ezen a területen sikerüljön a változás első lépcsőfokaira lépni.

Az elsajátított tudásnak gyakorlatorientáltnak kell lennie. Ehhez a feltételek intézmény épületeiben és a duális partnereknél jó színvonalon adottak. Tanulóink számára rendelkezésre állnak a modern, jó minőségű, és ami nagyon fontos elegendő számú eszközök. Mind a technikai, mind pedig a szakképző iskolai képzéseken belül hangsúlyosnak kell lennie a gyakorlati tartalmaknak, hiszen a tanulók így juthatnak a piacképes tudás birtokába. Ehhez a munkához elengedhetetlenül szükségesek a folyamatos oktatói egyeztetések, a kommunikációnak állandónak kell lenni. A tananyag elsajátítása csakis így lehet kellően hatékony.

A „kisérettségi” és a „kisszakmai” vizsgák a tanítási folyamat részei kell, hogy legyenek, részletes tükörképet kap az intézmény a területtel kapcsolatosan. Véleményem szerint a vizsgák létjogosultsága megkérdőjelezhetetlen. Időpontjukat azonban nagyon körültekintően kell megválasztani. Igyekezni kell az utolsó évfolyamokon minél korábban megszervezni, hogy az értékelés után rendelkezésre álljon még kellő idő a beavatkozásra. Emellett tapasztalatom azt mutatja, hogy ezeket ki kell egészíteni egy a 11. évfolyam végére szervezett szintfelmérővel.

Egy-egy vizsga eredményeiből jól látszik, hogy a tanulók alulmotiváltsága jelentősen befolyásolja a végső érdemjegyet. Erre az intézménynek kell reagálnia. Egyetlen iskola, így a Dunaferri iskola sem engedhet ki a falai közül nem megfelelő tudással rendelkező tanulókat.

Ahogy azt már jeleztem, a tehetséggondozás az intézmény stratégiai céljai között kell, hogy szerepeljen. A Dunaferri iskola múltját tekintve ízig-vérig szakképző intézmény. Képzési színvonalát jól mutatja a különböző szakmai versenyeken való szereplés. Ezek közül a

legfontosabbak az SZKTV és az OSZTV. A versenyekre történő felkészítésnek a tanév elején el kell kezdődnie. A felkészítést természetesen megelőzi a kiválasztás mozzanata, melyben a szakmai tanárok javaslata döntő jelentőséggel bír. A munka itt is összehangoltságot kíván az elméleti és gyakorlati területet tekintve.

A tehetséggondozás mellett kiemelt figyelmet kell fordítani a lemaradt vagy valamilyen szakvéleménnyel rendelkező tanulók felzárkóztatására.

### *3.2.1.2. Nevelési feladatok*

- A tanuló komplex személyiségfejlesztése tanórai és tanórán kívüli tevékenységek során: kirándulások, kulturális intézmények látogatása, szakmai programokon részvétel, egyéb szabadidős tevékenységek megteremtése.
- Olyan belső attitűdök kialakítása, melyekkel sikeres, kiegyensúlyozott felnőtté, szakemberré válhatnak tanulóink.
- Szocializáció közösségfejlesztés megvalósításával, melynek során fejlesztjük az együttműködési készséget, empátiát, elfogadást, alkalmazkodási képességet, toleranciát.
- Fontos feladat az önismeret fejlesztése, segítsük diákjainkat saját véleményük, értékrendjük, világnézetük kialakításában.
- Meg kell tanítani a kulturált viselkedés alapszabályait, szabályait, a konfliktushelyzetek megfelelő kezelését: elsősorban példamutatással tanórai és tanórán kívüli tevékenységek során.
- Az erkölcsi, a hazafias nevelés lehetőségének megteremtése a tananyag átadása, illetve tanórán kívüli tevékenységek kapcsán: iskolai ünnepélyek, rendezvények, iskolai és osztályközösségi programok.
- Meg kell ismertetni tanítványainkat a nemzeti, az európai, az egyetemes emberi értékekkel, meg kell tanítani őket azok tiszteletére.
- Meg kell mutatni diákjainknak a lehetőségeket, hogy egészségtudatos magatartást tudjanak kialakítani, tudatosítani kell a mindennapos mozgás, a sportolás fontosságát: egészség- és sportnapok, iskolai túrák szervezése.
- Az emberiség jövője szempontjából fontos a környezettudatos attitűd kialakítása. Meg kell tanítani diákjainknak környezetünk, a természet védelmének fontosságát, lehetőségeit: szelektív hulladékgyűjtés, környezetvédelmi akciók szervezése.

- Az idei tanévben az intézmény pályázott az ÖKO iskolai címre. A cím elnyerésével járó „feladatok” hatékonyabbá tehetik a nevelés ezen területén végzett munkát.

A törvény rendelkezése és természetesen pedagógusi értékrendem szerint is, az oktatás mellett egy szakképző intézmény alapvető feladata és célja a tudatos, jól behatárolható nevelési értékrend megteremtése.

Egy iskola életében a nevelésnek sok-sok pillére van, úgy is fogalmazhatnánk, hogy ezek tekintetében több lábon áll. Élő, lélegző közösséget és élhető iskolát szeretnék teremteni. A közösségi programoknak, amelyek a nevelési értékrend kialakításában kiemelt szerepet kapnak, át kell ívelniük az intézmény két épületén, egységbe kell kovácsolni az alkalmazotti és a tanulói közösséget, de itt is hangsúlyozom, hogy természetesen tiszteletben tartva az eltérő hagyományokat, figyelembe véve az épületekre jellemző sajátosságokat.

A tanulók nevelésének színterei a különböző szakmai kirándulások. Ezek során nem csak a szakmai tudásuk mélyül, hanem szociális kompetenciáik is fejlődnek. Az események során tanult magatartásformák, viselkedési normák a jövőre nézve pozitív irányba formálják személyiségüket. A szakmai kirándulások szervezése és megvalósítása fontos nevelési feladat, céloknak tekintem, hogy az iskolában minél több ilyen esemény szervezésére kerüljön sor.

A sport értékteremtő és értékközvetítő, közösségformáló ereje megkérdőjelezhetetlen. Ezt pedig természetesen, szinte magától értetődően egészíti ki az egészséges életmódra nevelés, és a versenyszellem hangsúlyozása.

Az együttműködésre nagyszerű lehetőséget biztosít iskolánk sportegyesülete a Dunaújvárosi Diák Sportegyesület. Egy-egy esemény előkészítésében, támogatásában az elmúlt években is fontos szerepet vállalt, a jövőben is törekedni kell a jó kapcsolat fenntartására. Mivel az egyesület vezetőtestülete, elnöksége az iskola dolgozóiból áll, és személy szerint én is érintett vagyok, így azt gondolom, hogy a jó együttműködésnek a jövőre nézve sem lehet akadály.

Az iskolai sportélet fontos állomásai a különböző sportágak diákolimpiai versenyei. Minden olyan versenyen szeretnénk elindulni, amelyben van csapatunk vagy sportolónk. Az iskola testnevelőinek szakmai hozzáértését, esetleges szakedzői végzettségét fontos kiaknázni. Gondolok itt a fekvenyomó versenyekre, a futsalra, a labdarúgásra vagy a tollaslabdára. A jövőben is meg kívánom rendezni az iskolai sportnapot, amely kapcsolódik a Magyar Diáksport Szövetség felhívásához. Az esemény egész napos, széles spektrumát öleli fel a sportágaknak, a labdajátékokon át az erőnléti versenyekig, de szerepelnek benne kártyajátékok is.

Fontos, hogy a tanulókkal megismertessük a különböző országok eltérő kultúráját és egyúttal elmélyítsük nyelvtudásukat. Elengedhetetlen, hogy az iskola bekapcsolódjon az Erasmus projektbe és kialakítson nemzetközi kapcsolatot más ország hasonló intézményével.

Az iskolai ünnepek a nevelés fontos mozzanatai. Október 23-a, március 15-e hazánk történelmének meghatározó eseményei voltak, melynek emlékét tudatosítanunk kell a jövő nemzedékében is. Az ünnepekhez kapcsolódóan a tanulóknál ki kell alakítani a nemzeti öntudat, a hazafiasság érzését. Az iskolai ünnepeken a tanulók az alkalomhoz illően jelenjenek meg és hallgassák tisztelettel a diáktársaik által készített műsorokat.

Történelmünkhöz kapcsolódó múltidézők a holokauszt emléknap, a kommunizmus áldozatainak emléknapja, mind-mind olyan esemény, melyekről a Dunaferr iskolában meg kell, hogy emlékezzünk minél változatosabb, a mai diákságot megérintő formában.

Az iskola életének meghatározó rendezvénye a szalagavató ünnepség. Büszke vagyok arra, hogy az elmúlt években részese lehettem és kollégáimmal együtt, munkámmal hozzájárulhattam sikerességéhez. Az esemény a jövőben is kiemelt jelentőséggel bír majd az intézmény életében, meggyőződésem, hogy minősége, színvonala egyedülálló, komoly értéket képvisel.

Városi szavalóversenyünk, történelem versenyünk, Halloween vetélkedőnk, német nyelvi vetélkedőnk mind-mind olyan esemény, melyek napjainkra hagyománnyá váltak, szerves részét képezik egy-egy tanévnek. A rendezvények szórakoztatnak, nevelnek, tanítanak és nem utolsó sorban komoly marketingerővel bírnak. Ezeknek a tanórán kívüli eseményeknek a megrendezését rendkívül fontosnak tartom.

„A középiskola elvégzését közvetlenül követő érettségi vizsgaidőszakban az érettségi vizsgák megkezdésének feltétele ötven óra közösségi szolgálat elvégzése (...)”<sup>1</sup> Ennek a törvényi előírásnak tesz eleget az intézmény azon szakmai munkaközössége, mely segíti érettségiző diákjainkat ennek megvalósításában. A közösségi szolgálat nemes céljáról, szociális, és egyéb készségfejlesztő hatásáról nem kívánok beszélni, hiszen az mindnyájunk előtt ismeretes. Szeretném azonban elmondani, hogy intézményben ennek a tanulói tevékenységnek a támogatása példaértékű kell, hogy legyen. Széles kínálatot mutató együttműködési lehetőségekkel támogatni az érintett tanulókat. A működő rendszeren apróbb módosításokkal kívánnék élni, például az intézményi közösségen belül kifejtett tevékenységek hatékonyságának növelését szorgalmaznám.

---

<sup>1</sup> 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről 6.§ (4)

A környezettudatos nevelést hangsúlyossá kell tenni az intézményben. Hatalmas elismerés számunkra, hogy a korábbi években a Fogyasztói Tudatosságra Nevelő Iskola címet nyertünk Fejér megyében elsőként. A díjat a minisztérium helyettes államtitkára adta át. A munkát folytatni szeretném, terveim szerint tanórák és szakmai kirándulások keretén belül mélyítenénk el tanulóink ez irányú ismereteit.

A környezettudatos nevelés része, hogy ma már pénzügyi tudatosságra is neveljük tanulóinkat.

A családok, szülők, gondviselők ránk, oktatókra bízák, nemcsak oktatását-nevelését, hanem gyermekeik felügyeletét, biztonságának megóvását is. Egy szakképző intézmény esetében ez a terület több veszélyt rejt magában, mint egy pusztán közismereti tantárgyakat oktató iskola számára, hiszen tanítványaink szakmai gyakorlatukat gépek közelében végzik, mely komoly baleseti forrást jelent számukra. A tanulói balesetek megelőzése kiemelt feladata az intézményben dolgozó alkalmazottaknak. Elsősorban a folyamatos tájékoztatás, figyelemfelkeltés, a veszélyforrások beazonosítása, a megelőzés tudatosítása a feladatunk.

### **3.3. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Az intézményben dolgozók közszolgálatot látnak el, melynek alapelveit, jogi és gazdasági hátterét az állam biztosítja. Nem jellemző rá a termelőtevékenység, nem jellemző rá a profitorientáltság, azonban a benne dolgozók közös munkát végeznek, szervezett, hatékony munkafolyamat során valósítják meg közös céljaikat. Mindehhez elengedhetetlenül szükséges az összefogás, irányítás, vezetés.

#### **3.3.1. Az intézmény stratégiai vezetése**

A DSZC Dunaferri Technikum és Szakképző Iskola állami fenntartású intézmény, amely közvetlenül a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum irányítása alá tartozik. Az intézmény működésének alapvető feltétele szakképzés-politikai és a fenntartói célok megvalósítása, a zökkenőmentes együttműködés az irányító szervezettel.

Az intézmény vezetőjeként elsődleges célom, hogy az általam vezetett iskola jogszerűen működjön. Folyamatosan figyelemmel kell kísérnem a jogszabályi változásokat, melyekről szükséges az intézmény alkalmazotti közösségeit rendszeresen tájékoztatnom. A tájékoztatás

megvalósulási formája lehet szóbeli: oktatótestületi, alkalmazotti értekezlet; illetve írásbeli: vezetői körlevél.

Az intézmény hatékony és eredményes működésének számtalan feltétele van.

### *3.3.1.1. Infrastrukturális feltételek*

Az eredményes pedagógiai-szakmai munka egyik alapvető feltétele az optimális munkakörnyezet kialakítása, és annak megfelelő szintű fenntartása. A meglévő környezeti elemek állagmegóvása, folyamatos karbantartása napi szintű feladat.

Merjünk nagyot álmodni! Örömmel töltene el, ha mindkét épületünket teljes mértékben felújíthatnánk, a központi épületben megtörténne a szocreál építmény modernizációja. Elsősorban a belső terek burkolatainak megújítását, a falak, mennyezetek festését, az épületek nyílászáróinak cseréjét tartanám fontosnak. A munka az idei tanévben elkezdődött a további finanszírozási feltételeket a szakképzési centrummal együttműködve kell meghatározni, illetve egyéb pályázatok felkutatásával lehetne előteremteni a megfelelő pénzügyi forrásokat.

A tantermek bútorzata jelentős mértékben megújult. Ezen a területen folytatni kell a fejlesztést, további kiscsoportos foglalkozásra alkalmas termek kialakításával. Kiemelten fontosnak gondolom, hogy az oktatói testület által használt közösségi terek is megújuljanak. Ennek első lépését már megtettük, a tanári bútorzatának beszerzése folyamatban van. A rendezett, tiszta miliő a tanítványainkat is jobban inspirálja az állagmegóvásra. Szem előtt kell tartani a praktikusságot is: a tantermi padok, székek könnyen mozgathatók, kényelmesek, ergonomikusak, a változatos munkaformák elvégzéséhez alkalmasak legyenek.

A tárgyi feltételek javítására is szükség van, elsősorban az oktatás színvonalának emelése érdekében történő eszközfejlesztésről beszélhetünk. A tartós taneszközök esetében a tantermi szemléltetőeszközök, fejlesztőeszközök bővítését, további Classboard-ok beszerzését, és az informatika termek eszközeinek modernizációját, valamint sportszerek beszerzését helyezném előtérbe. A fogyóeszközök esetében szem előtt kell tartanunk, hogy a tanítási-tanulási folyamat új módszereinek megvalósításához a tanulók kezébe olyan taneszközöket kell adni, melyekkel interaktívvá tehetjük az elsajátítás, elmélyítés menetét: íróeszközök (filcek, tollak, pasztellek), papírok, vágó-, nyíró- és ragasztóeszközök, nyomtatópapírok.

A sport vonatkozásában fontos feladat az iskolai testnevelésórákon való aktív részvételre bírni a tanulókat. Ebben a munkában kulcsszerepe van a testnevelő tanároknak, a nyugodt, kiegyensúlyozott háttérrel pedig az intézmény biztosítja. A felújított telephelyi tornatermünkben

szinte minden sportág űzhető és kipróbálható, és ha a két épületünk adottságait vizsgálom, akkor elmondható, hogy a tanulók a törvényi előírásoknak megfelelő keretek között készülhetnek a testnevelés tantárgy érettségi vizsgájára is. A központi épületünkben található futópálya és salakos kispályák felújítása fontos feladat a jövőre nézve.

Szükség van az épületeinkben található konditermek eszközeink fejlesztésére. Az eszközök elavultak, félő, hogy balesetveszélyessé válnak.

Meggyőződésem, hogy a rendezett infrastrukturális háttér adta lehetőségeket ki kell használni. Nyitni kell az amatőr sport felé és tanulóinknak, dolgozóinknak biztosítani a délutáni sportolási lehetőséget.

### *3.3.1.2. Emberi erőforrás*

Az oktatás-nevelés minősége csak akkor válik kiemelkedővé, ha megfelelő infrastruktúra és jól képzett humánerőforrás áll rendelkezésre. Az oktatók korfája azt mutatja országos szinten, hogy minden 3. oktató 50 év feletti, nyugdíjhoz közelálló. Néhány területen az intézmény is küszködik a szakos ellátottság hiányával. Ez érinti a közismereti és a szakmai területet egyaránt.

Az elkövetkezendő évek fontos feladata, hogy törekedjünk a hiányszakok feltöltésére, pályakezdő, fiatal oktatók szerződtetésére, a jogszerű alkalmazások betartására, hogy minél több oktató egyetemi, illetve, hogy minél több oktató felsőfokú végzettséggel rendelkezzen.

### *3.3.1.3. Az intézmény pozitív arculatának kialakítása*

Nagyon fontos feladat, hogy a Dunaújvárosi Szakképzési Centrummal hatékonyan együttműködve legyünk képesek kialakítani egy olyan markáns intézményi arculatot, mely vonzóvá teszi iskolánkat a regionális szinten.

Szerencsére van mivel büszkélkednünk, hiszen az országos, megyei szakmai versenyeken kiemelkedő eredmények; a helyi, megyei közismereti, művészeti versenyeken elért szép teljesítmények; tanulóink karitatív tevékenységei viszik jó hírünket, s mindezek meg is jelennek a sajtóban. Szoros kapcsolatot tartunk fenn a helyi média képviselőivel, melynek révén ismertségre tehetünk szert, hiszen a folyamatos sajtómegjelenés reklámértéke vitathatatlan.



Ma hatékony, naprakész infokommunikációs csatornák nélkül nem lehet működtetni szakképző intézményeket. A partnerek megfelelő, gyors tájékoztatása kiemelkedő feladat, s ennek leghatékonyabb eszköze a számítógépes felületek, a weblap és a facebook.

Az intézmény honlapja megújult, de a munka ezzel nem fejeződött be, hiszen az intézmény weblapját tartalommal kell megtölteni úgy, hogy az informatív legyen, minőséget sugalljon. Az iskolai dokumentumok felületét, a közzétételi listát folyamatosan frissíteni kell, az intézménnyel jogviszonyban álló diákok, szüleik részére álljanak rendelkezésére nyomtatványok, melyek letölthetők. A szabályzatok, a tantárgyi és vizsgakövetelmények legyenek nyilvánosak tanítványaink és szüleik, gondviselőik számára. A leendő felvételizők, érdeklődők minden fontos információt kapjanak meg a honlapon keresztül.

Szeretnénk elérni, hogy minden tanítványunk érezze, hogy biztonságos, barátságos, szeretetteljes légkör veszi körül, hogy egy olyan közösség tagja, mely értékeli őt, elismeri személyiségét, s akkor majd szívesen hordja azokat a jelképeket, melyek szimbolizálják intézményünk összetartozását: az iskola logójával ellátott kendő és nyakkendő.

#### *3.3.1.4. Az intézmény belső kapcsolatrendszere*

Az intézményi közösség első számú célcsoportja a tanulói közösség. A pedagógiai-szakmai tevékenység erre a közösségre irányul, érte jön létre, s célja csak akkor valósul meg, ha ez a közösség eléri saját céljait, azaz megszerzi azokat a készségeket, képességeket, kulcskompetenciákat, mellyel boldogulni képes a munka világában. Ennek a közösségnek saját érdekképviselője van, melyen keresztül képes érvényesíteni saját érdekeit elképzeléseit az intézményen belül.

#### **❖ A diákönkormányzat**

Meg kell tanítani diákjainkat felelősségteljesebben gondolkodni, hiszen ők éppen abban a korban vannak, amikor kialakul felnőtt személyiségük, saját világnézetük, értékrendjük. Érezniük kell a közösséghez tartozás felelősségét, meg kell tanulniuk, hogy döntéseiknek következménye van.

Célom, hogy jobban bevonjuk tanulóinkat az iskolai élet szervezésébe, folyamatos párbeszédet alakítsunk ki tanítványainkkal, melyben megfogalmazhatják véleményüket, kritikájukat, javaslataikat. Szeretnénk fejleszteni kezdeményezőképességüket, kreativitásukat, logikus gondolkodásukat, mellyel megállják majd helyüket az életben.

Az intézményi nevelés fontos színtere a hagyományos Dunaferr-heti rendezvénysorozat, melynek megálmodói, mozgatórugói a diákok. Fontosnak gondolom, hogy egy iskola ne csak neveljen és oktasson, hanem szórakoztasson is. De nem szabad, hogy a diákélet erre az „egy” hétre korlátozódjon. A tanulók számára egy olyan támogató környezetet szeretnék kialakítani, amelyben érzik, hogy az őket érintő döntésekben fontosak, véleményük, észrevételeik számítanak.

A tanulók hangulatát, intézményükhöz való viszonyát ez alapjaiban határozza meg. Meglátásom szerint, ezáltal egy komoly bizalmi légkör alakítható ki, amely hatással van a tanulási folyamatra és egyúttal a magatartásukat is pozitív irányba befolyásolja. Éppen ezért, ahogy az elmúlt években, így a jövőben is támogatni kívánom a tanulók irányából érkező kezdeményezéseket, és az eddig jól bevált, működő hagyományokat (Mikulás, karácsony, Valentin-nap, stb.), ahogy fogalmaztam, véleményük meghatározó jelentőséggel bír számomra.

Az iskola mindkét épületében működő diákönkormányzat a patronáló oktatókkal együttműködve kell, hogy a Dunaferr-heti programok gazdája legyen. Ezek a napok a tanulókról, az ő ötleteikről szólnak. Az intézményvezető feladata, hogy a programok megvalósulásának lehetőségét biztosítsa.

A központi épületünkben az épület elrendezését figyelembe véve nem rendelkezik olyan közösségi térrel, ahol a diákok megpihenhetnek a nap folyamán. Terveim között szerepel egy olyan közösségi tér kialakítása, ahol az óráközi szünetekben vagy az esetleges lyukas órák idején nyugodtan várakozhatnak, pihenhettek a diákok. Telephelyi épületünkben ez talán adott az emeleti részen.

### *3.3.1.5. Az intézmény külső kapcsolatrendszere*

„A környezet nem más, mint a vizsgált egyént, csoportot, dolgot, struktúrát körülvevő, arra ható tényezők összessége. Ebben az összefüggésben a nevelési-oktatási intézmény környezetét az azt körülvevő, azzal kölcsönhatásban lévő külvilág alkotja: minden, ami nem az intézmény, de hatással van rá.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dr. Kapa Máttyás (2012): *A köznevelési intézmény és környezete I.*, BME APPI Műszaki Pedagógiai Tanszék (MPT), Budapest 4. o.

Az immateriális környezet keretébe sorolhatjuk azokat a tényezőket, melyeknek fizikai megjelenési formái nincsenek, ám jelentős kölcsönhatásban állnak a nevelési-oktatási intézménnyel: társadalmi környezet, gazdasági és jogi környezet, illetve partneri környezet. Az immateriális környezet komoly jelentőséggel bír a köznevelési intézmény működése szempontjából, ugyanis meghatározza annak céljait, eszközeit és mozgásterét. Az intézményesített kapcsolatok rendszere, a partneri környezet, fontos tényező az intézmény stratégiájának kialakításakor, illetve jelentősen befolyásolja annak mindennapi működését.

A partnerek elégedettségi mérése rendkívül fontos támpontokat adhat ahhoz, hogy fel tudjuk mérni intézményünk működésének eredményességét, hogy megtudjuk elégedettek-e partnereink az abban zajló tanulási-tanítási folyamatok színvonalával, illetve útmutatást kaphatunk belőle a tervezéshez, újabb célok kitűzésére ösztönöz bennünket.

A partnerekkel folyamatos párbeszédet kell fenntartani, hiszen az együttműködés alapvető feltétele a jó kommunikáció, mely által sor kerülhet a közös célok meghatározására, az elért eredmények és az ahhoz vezető út elemzésére, a problémák megbeszélésére. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy fejlődjünk, egyre magasabb színvonalú lehessen az intézményben a pedagógiai-szakmai munka.

### **Partneri kapcsolatok**

❖ **fenntartó:** Dunaújvárosi Szakképzési Centrum

Célom, a szoros és hatékony együttműködés a pedagógiai-szakmai munka magas színvonalának elérése, fenntartása érdekében.

❖ **családok, szülők, gondviselők**

A köznevelési intézmények legfontosabb partnerei a Magyarországon élő családok, akik igénybe veszik gyermekeik számára azt a speciális közszolgáltatást, melyet az óvodák, iskolák nyújtanak. A közös célok elérése érdekében ez az a partneri közösség, amely leginkább érdekelt abban, hogy megfelelő színvonalon működjön az intézmény. Sajnos azonban a középfokú intézményekben már nehezen mozgósítható ez a közösség: a szülői szervezet él véleményezési jogával, de a közösségi célok megvalósításának érdekében ritkán lép szövetségre az oktatókkal, az intézmény vezetésével.

Célom, hogy a szülői szervezet tagjait intenzívebben bevonjam az intézmény operatív irányításába, támogatását elnyerjem, hogy eredményesebb együttműködést mondhassunk magunkénak.

❖ **közigazgatási intézmények, közszolgálatok**

Az önkormányzattal igyekszünk fenntartani a jó kapcsolatot, diákjaink rendszeresen karitatív tevékenységet folytatnak településünk fejlesztése érdekében, illetve részvételükkel támogatják a települési szintű programokat, eseményeket (országos verseny szervezése, városi sportversenyek, adventi műsor, városi ünnepi műsor). A hatóságokkal tankötelezett és nem tanköteles korú diákjaink védelme érdekében kell, hogy fenntartsuk a kapcsolatot, fontos a prevenció, az elkallódás, lemorzsolódás megakadályozása.

Az egészségügyi szűrések megtartása komoly feladat, egyrészt a szakmai alkalmasság felülvizsgálatára mindenképpen évente szükség van, másrészt az egészséges felnőtt szervezet kialakulásakor ebben az életkorban a megelőzés elsődleges feladat. Az egészségügyi vizsgálatok lebonyolításában nagy szerepe van védőnőnknek, aki lelkiismeretes munkájával hozzájárul a zökkenőmentes munkakapcsolathoz.

Nagyon jó kapcsolatot ápolunk az Egészségmegőrzési Központ dolgozóival, minden tanítási évben igénybe vesszük szolgáltatásaikat. Osztályfőnöki órák keretében tartanak tréningeket, melyek témái: közösségépítés, függőség, szerelem – párkapcsolat, felnőtté válás.

Fontosnak tartom minden tekintetben a prevenciót, de manapság a serdülő korosztály egészséges fejlődésének egyik veszélyforrása a drogok terjedése. Hatékonyabb drogprevenciós tevékenységet képzelek el az elkövetkezendő években, melynek megvalósulási formáit külsős partnerekkel együttműködve kell kialakítani, interaktív előadások, egészségmegőrző programok keretében.

❖ **pedagógiai szakszolgálati intézmények:** nevelési tanácsadó, szakértői bizottság, stb.

Elsősorban a felülvizsgálatokra történő jelentkezések pontos időpontjának betartása feladatunk az SNI-s és a BTMN-es tanulók esetében, illetve a mentességek alapján meg kell hozni az igazgatói határozatokat. Ennek precíz vezetése, dokumentálása fontos feladat.

❖ **pedagógiai szakmai szolgáltatások**

Az érettségi vizsga, az országos mérések szervezésekor kell, hogy együttműkjünk az Oktatási Hivatal munkatársaival. A központi szabályozó dokumentumok az oktatás-nevelés meghatározásának alapjai, melyek segítségével készítjük el Szakmai Programunkat.

❖ **szakképzés támogatása:** NSZFH, Dunaújvárosi Vizsgaközpont, Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara

A szakmai vizsgák lebonyolításában az NSZFH munkatársai által közreadott adatok nagyban segítik felkészítő munkánkat. A megújuló vizsgáztatási rendszerben hangsúlyos szerepet kap a Dunaújvárosi Vizsgaközpont. A jövőben a képesítő és szakmai vizsgákat ők szervezik.

Az iparkamara ellenőrzi a képzőhelyeket, szakmai versenyeket szervez, elvégzi a vizsgadelegálás kötelezettségét, tájékoztat, tanácsadással foglalkozik.

❖ **más nevelési-oktatási intézmények**

A középiskolai beiskolázás során a városban található általános iskolákkal folyamatos a kapcsolattartás, hiszen a felvételi időszakot megelőzően az intézmény bemutatkozik az általános iskolában végzős évfolyamokon tanulóknak és azok szüleinek. Igyekszünk egyre több olyan programot szervezni, vagy a szervezésben részt venni, ahol szorosabbá tehetnénk az általános iskolákkal a kapcsolatot: nyílt napok, DSZC szakmai napja.

Tanulóink elenyésző százalékban igényelnek kollégiumi ellátást. A városban található kollégiumokkal is igyekszünk tartani a kapcsolatot diákjaink érdekeit képviselve, illetve a hétköznapi szülői ellenőrzés hiányát pótolva. Ez elsősorban az osztályfőnökök feladata.

A DSZC hat iskolája korrekten együttműködik, hogy megvalósíthassa a fenntartói elképzeléseket, terveket. Vannak közös rendezvényeink, ahol együtt képviseljük érdekeinket, ugyanakkor még fennáll a versenyhelyzet is, hiszen mindnyájan törekszünk a beiskolázás során a tanulói létszám növelésére. A tanév során történő tanulói átíratkozások miatt is fontos, hogy együttműkjünk a város középiskolaival, tájékoztassuk egymást a jogviszonyok létesítéséről, megszüntetéséről.

❖ **felsőoktatási intézmények**

Mivel az intézményben technikai képzés is folyik, így ősszel és télen ellátogatnak hozzánk a felsőoktatási intézmények képviselői, hogy népszerűsítsék iskolájukat, megismertessék diákjainkat a felsőoktatás nyújtotta lehetőségekkel. Támogatjuk, segítjük tanulóinkat a továbbtanuláshoz szükséges döntések kialakításában, meghozatalában.

Különösen jó kapcsolatot ápolunk a Dunaujvárosi Egyetem munkatársaival, hiszen diákjaink többsége számára felvételi célpont a helyi felsőfokú intézmény. Rendszeresen tartanak a végzős évfolyamainkon tanulók számára felvételi tájékoztatókat.

Személyes kötődésem révén is – a Dunaujvárosi Egyetem Sportegyesületében szakosztályvezető vagyok – tudom a két intézmény közötti kapcsolat rendszerességét biztosítani.

❖ **kulturális intézmények**

A városi színházzal - Bartók Béla Kamaraszínház és Művészetek Háza - évek óta tartjuk a kapcsolatot, hiszen egyrészt összekötőnk révén diákjaink, kollégáink bérletet vásárolnak, megnézik a repertoárban szereplő előadásokat.

A városi múzeum – Intercisa Múzeum – állandó és időszakos kiállításainak rendszeres látogatói diákjaink. Időnként múzeumpedagógiai órák keretében is szívesen vesznek részt tanulóink az intézmény által szervezett ismeretterjesztő előadásokon, interaktív foglalkozásokon.

A könyvtárlátogatások során megismerkednek tanulóink a városi József Attila Könyvtár állományban lévő könyveivel, valamint az intézmény egyéb szolgáltatásaival.

❖ **cégek, vállalatok, duális partnerek**

Kulcsfontosságú kérdés a hatékony együttműködés megteremtése a régió vállalataival, szervezeteivel, mint a duális képzés potenciális szereplőivel. A cégeket, vállalatokat egyéb szervezeteket érdekeltté kell tenni az oktatás-nevelés vonatkozásában, hiszen az iskola a munkaerőpiaci igényeknek megfelelően kell, hogy képezze tanítványait, ám ahhoz ismerni kell az őket alkalmazó cégek, vállalatok igényeit, elvárásait. Céлом, hogy a partneri kapcsolatokat szélesítsük, a meglévőket pedig elmélyítse az intézmény. Az idei tanévben sikerült megállapodni a BV-vel, és a rendőrséggel. Előrehaladott

tárgyalásokat folytatunk a MOL-al és az SK Hungary-vel. Sikerült újra elérnünk, hogy a Dunaferri vállalat a végzős tanulóinknak munkalehetőséget biztosítson.

❖ **média**

Alapvető annak fontossága, hogy a helyi és regionális médiával jó kapcsolatot alakítson ki az intézmény. Személyes kapcsolataimnak köszönhetően kijelenthetem, hogy a nyomtatott, a digitális sajtóval, a tv-vel és a rádióval rendkívül jó viszonyt ápol a Dunaferri iskola. Nemcsak különleges alkalmakkor, hanem mindennapi életünkről is számtalanszor írtak vagy emlékeztek meg az elmúlt időszakban. Gondolok itt a teljesség igénye nélkül DÖK-napunkra, országos szakmai versenyekre (SZKTV, OSZTV, rendészeti verseny), társadalmi szerepvállalásainkra, mint a Jószolgálati Otthon felújítása, az MRE Drogambulancia villamos hálózatának fejlesztése, vagy a street workout pályájának kiépítése. De ide tartozik a szakmai heteinkről készült beszámolók mindegyike.

### **3.3.2. Az intézmény operatív irányítása**

Az iskola, mint szervezet az oktatók, azok munkáját segítő alkalmazottak és a tanulók sajátos ötvöze. Ők alkotják az intézmény belső kapcsolatrendszerét, melyet az intézmény vezetése koordinál.

Iskolánk jelenlegi tanulói létszáma lehetővé teszi, hogy 3 igazgatóhelyettessel, illetve 1 gyakorlati oktatásvezetővel működjön az intézmény pedagógiai-szakmai és szakképzési irányítása. Precízen meghatározott hatáskörökkel kívánom felruházni az igazgatóhelyetteseket, a feladatmegosztást pontosítani és egyértelműen meghatározni szükséges annak érdekében, hogy hatékonyan, célratorően működjön az iskolavezetés. A kibővített vezetőség tagjai a szakmai munkaközösségek vezetői. Célom, hogy intenzívebben bevonjam a munkaközösség-vezetőket a tanév feladatainak tervezésébe az ellenőrzési feladatokba, illetve annak megvalósításába, valamint a tanítási évben adódó egyéb, váratlan szervezési tevékenységek kivitelezésébe.

### *3.3.2.1. Intézményi adminisztráció*

Az intézményi adminisztráció több szegmensből tevődik össze, mely egyrészt nyilvántartás (tanulói, alkalmazotti), másrészt tanügyi dokumentáció (az iskola alapdokumentumai, naplók, törzslapok, bizonyítványok, stb.). Ezeken kívül az intézmény működéséhez szükséges iratok, jegyzőkönyvek, határozatok, hivatalos levelezések, illetve a gazdasági adminisztrációs anyagok (leltár, szabadság nyilvántartása, szerződések stb.) az irattár részei. A hivatalos dokumentáció előállítása, vezetése részben elektronikus úton történik, részben papírformátumban valósul meg.

Az intézmény jogszerű működésének elengedhetetlen feltétele a precíz, gyors, naprakész dokumentáció, adminisztráció, beszéljünk akár oktatóról, akár az oktatómunkáját segítő alkalmazottéról. A fegyelmezett adminisztráció betartására fokozott figyelmet kell fordítani. A digitális technológia folyamatos fejlődése miatt újból és újból létre kell hozni és fenn kell tartani hatékony és gazdaságos adminisztrációs rendszereket, melyek a törvényi előírásoknak megfelelnek.

### *3.3.2.2. Az intézmény belső kommunikációja*

Minden szervezet sikeres működésének alapja a jó kommunikáció. A szakképző intézmény vezetője irányítja a beosztottak munkáját, igyekszik elősegíteni a leghatékonyabb munkavégzés feltételeit, ehhez pedig elengedhetetlen, hogy a szervezet tagjai kommunikáljanak, az információáramlás zökkenőmentes legyen a szervezeti egységek dolgozói között.

A vezetői gyakorlat során az igazgató a kommunikációs folyamat révén érvényesítheti akaratát, döntéseit, irányíthatja alkalmazottai munkavégzését, illetve tarthatja a kapcsolatot környezetével. A kommunikáció segítségével koordinálhatja egy intézményvezető a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatja a beosztottakat, alakíthatja a szervezethez tartozók közösségének viselkedését. A vezető szempontjából a következő négy alapvető funkcióját különböztetjük meg a szervezeti kommunikációnak:<sup>3</sup>

1. **Információs funkció:** az alkalmazottakat pontos, egyértelmű információkkal kell ellátni, az adódó bizonytalanságot meg kell szüntetni, a megfelelő közvetítő csatornákat

---

<sup>3</sup> Forrás: [http://www.szikszo.hu/download/szervezettefejlesztes/a3\\_onkormanyzati\\_intezmenyek\\_kapcsolatai.pdf](http://www.szikszo.hu/download/szervezettefejlesztes/a3_onkormanyzati_intezmenyek_kapcsolatai.pdf) 16-17. o. (2018.03.25.)



meg kell találni, illetve biztosítani kell azok hatékony működését. Az információáramlásnak kétirányúnak kell lennie.

2. **Motivációs funkció:** különböző motivációs eszközök segítségével aktivizálja a beosztottakat a szervezeti célok elérésére az intézmény vezetője. Ez lehet dicséret, meggyőzés, az eredmények érvként használata, elmarasztalás, szembesítés a hibákkal, büntetés.
3. **Ellenőrzési funkció:** a megfelelően kialakított csatornák biztosítják a naprakész tájékozódást, a szervezetben folyó tevékenységről állandó visszajelzés érkezik a vezetőhöz.
4. **Érzelmi funkció:** a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, illetve annak ellenkezőjét. Az üzenetek kódolását illetve dekódolását mindenképpen befolyásolják a kommunikációban résztvevők érzelmei, motiváltságuk. Ebben az esetben nagy jelentőséggel bír a metanyelvi kommunikáció, amire természetesen oda kell figyelni.

Az intézményen belüli kommunikáció sajnos nem zökkenőmentes, hiszen nehezíti a megfelelő kapcsolatteremtés kialakítását az, hogy két különálló épületben zajlik a nevelés-oktatás. A napi belső információáramlás éppen ezért elsősorban elektronikus csatornán keresztül valósul meg. Az épületeken belül a másodlagos forma a szóbeli információátadás, ezt követi a nyomtatott formátum.

A belső kommunikáció egyéb problémái: a nem kellő időben adott információ, a pontatlan, esetleg hiányos meghatározás, a félreérthető megfogalmazás, az óraadók megfelelő informálása. Mindezek tökéletesítésére kell törekednünk, és akkor elérhetjük az optimális információáramlást.

A szervezeten belüli tájékoztatás kötelezettségét az intézmény vezetése elsősorban értekezletek formájában valósítja meg. A szakmai munkaközösségek havonta tartják megbeszéléseiket, melyek kis létszáma, illetve demokratikus légköre lehetővé teszi a párbeszéd kialakulását, az egyéni vélemények, ötletek közzétételét. Mindezt felhasználva kell előkészíteni az operatív irányítást, a vezetői döntéshozatalt.

A magas létszámú nevelési értekezletek hatékonyságának fokát át kell gondolni, meg kell keresni azokat a lehetőségeket, tájékoztatási formákat, mely szakszerű és célravezető lehet.

### 3.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

*„Harc van az iskola és az élet között. Mi bizonyosak vagyunk, hogy az élet marad a győztes, s a mai iskola fog megváltozni gyökeresen. Hallgasson az iskola mielőbb ez élet szavára, hogy erőszakos átalakulás helyett a fokozatos fejlődés útjára léphessünk.”*

*(Nagy László válogatott pedagógiai művei)*

Az iskola, mint szervezet „meghatározott feladatok végrehajtására jött létre, pozíciók rendszeréből áll, ezekhez meghatározott feladatok, szerepek kapcsolódnak, melyek egymás mellé vagy alá-fölé rendelési viszonyokba, hierarchikus rendbe tagolják a szervezet tagjait.”<sup>4</sup>

A szakképző intézményben foglalkoztatottak jogállásukat tekintve a munka törvénykönyve alá tartozó munkavállalók, akiket tevékenységi területeik alapján két nagy csoportba sorolhatunk: oktatók (teljes munkaidős, részmunkaidős, óraadó), technikai dolgozók (tanügy, adminisztrátor, portás, gondnok, stb...). Minden terület fontos szerepet játszik abban, hogy a szervezet elláthassa funkcióit, minden területen be kell tölteni a lehetőség szerint rendelkezésre álló pozíciókat, meg kell találni az egyenletes terhelés ideális feltételeit, ki kell alakítani a hatékony munkaszervezést. Mindez az iskolavezetés feladata.

#### 3.4.1. A foglalkoztatottak stratégiai vezetése

A munkatársak jogkörét és hatáskörét egyértelműen kell meghatározni, a munkaköri leírásoknak pontosan kell tartalmaznia a különféle pozíciót betöltő alkalmazottak feladatait. Célom, hogy olyan munkahelyet teremtsék meg, melyben minden alkalmazott nyugodt légkörben végezheti munkáját, és minden dolgozó érezze azt, hogy fontos, megbecsült tagja munkavállalói közösségének. Ehhez szükséges a személyes kapcsolat, odafigyelés, a folyamatos párbeszéd, az empátia, hiszen csak ezek jóvoltából lehet megteremteni a pozitív klímát, kialakítani az ideális szervezeti kultúrát.

---

<sup>4</sup> Baracsi Ágnes – Hagymási Katalin – Márton Sára, *Nevelési gyakorlat változó iskolai színtereken*, Az iskola mint szervezet [http://www.nyf.hu/bgytk/sites/www.nyf.hu/bgytk/files/docs/05a\\_az\\_iskola\\_mint\\_servezet.pdf](http://www.nyf.hu/bgytk/sites/www.nyf.hu/bgytk/files/docs/05a_az_iskola_mint_servezet.pdf) (2018.03.23.)

### 3.4.1.1. *A nevelőtestület*

*„A pedagógus feladata csak a vezetés, az útmutatás: ő csak segít, szolgál, míg a gyermek személyisége a maga erejénél fogva fejlődik, mert a gyermek maga cselekszik.”*

*Maria Montessori*

A szakképző intézményben zajló pedagógiai-szakmai munka irányítói és egyben végrehajtói az oktatók. Ők azok, akik nap mint nap szemben állnak a tanulási-tanítási folyamat alanyaival, ők azok, akik felvállalják a napi küzdelmet és megpróbálják átadni tudásukat, szakértelmüket, tapasztalataikat azoknak a tanítványoknak, akik erre fogékonyak. Nehéz feladatot teljesítenek, amit egyedül nem lehet végezni, fontos a közösség, melynek tagjaiként irányíthatják a tanulási-tanítási folyamatokat.

Fontos feladatnak tartom olyan innovatív, együttműködő, nyitott oktatói testület kialakítását, aki képes felvállalni a küzdelmet a jelen köznevelési helyzetben adódó problémák, kihívások ellenére, hogy teljesítsék pedagógusi kötelességüket. Szeretném elérni, hogy a kiegyensúlyozott, magabiztos szakmai tudással rendelkező kollégák a közösen meghatározott célokért, közös elvek szerint végezzék teendőiket.

Természetesen ehhez az igazgatónak kell megteremtenie a feltételeket, kialakítani a stabil hátteret, megadni azokat az ösztönzéseket, mellyel elérheti, hogy az intézményi célok és az egyes személyes célok összhangban legyenek. A szakmai fejlődés elősegítése érdekében nagyon jól kidolgozott, átgondolt továbbképzési programot kell írni, és azt a továbbképzési tervekben részletekre menően konkretizálni kell.

Ki kell alakítani az önértékelés igényét a nevelőtestület tagjaiban. Ne kényszernek érezzék az értékelés során végrehajtott feladatokat, tevékenységeket, hanem lehetőségnek a továbblépéshez, a fejlődéshez. Az intézményi önértékelési feladatokban minden oktatónak részt kell venni.

Minden kolléga érezze, hogy szükség van önmagunk vizsgálatára, mások tapasztalatainak meghallgatására, mások véleményére munkánkkal kapcsolatban. A segítő szándék, a pedagógus erősségeinek meghatározása domináljon a külső értékelésekben, hiszen a cél a pozitív irányú változás, fejlődés.

Meg kell találnom azokat a motivációs eszközöket, mellyel magas teljesítmény elérésére tudom sarkalni kollégáimat, ehhez szükség van a hatékony kommunikációra, a folyamatos párbeszédre. Hogy közös céljainkat megértsük és elérjük, szeretnék érzékenyítő, csapatépítő

tréningeket tartatni az oktatói testület tagjai számára, illetve közösségformáló rendezvényeket, programokat szervezni.

### **3.4.2. A foglalkoztatottak operatív irányítása**

Az intézményben a nevelőtestületen belül szakmai munkaközösség teszik hatékonyabbá az intézmény irányítását. A szerveződés elsődleges célja a szakmai munka magas színvonalának biztosítása.

#### **3.4.2.1. A szakmai munkaközösségek**

Ezekben a közösségekben az oktatók módszertani megbeszéléseket tartanak, ötletekkel látják el egymást, esetmegbeszélést folytatnak egyes diákokkal kapcsolatban. Megosztják egymással tapasztalataikat, a továbbképzésen hallottakról tájékoztatják egymást, órát látogatnak, hiányzó kollégájukat helyettesítik. Fontos a szakmai előrelépés, a fejlődés biztosítása, hiszen a hatékony szervezet egyik alapvető feltétele a biztos tudás, a naprakészség, az új módszerek ismerete. A szakmai munkaközösségek élén a tanévenként demokratikusan választott munkaközösség-vezető áll, aki segíti az intézmény irányítását.

#### **3.4.2.2. A szakmai munkaközösségek nevelési-szakmai munkájának fejlesztése**

Innovációra, módszertani megújulásra van szüksége az intézmény oktatóinak. A 21. század kihívásaira reagálnunk kell, nem hunyhatunk afelett szemet, hogy a digitális technológia fejlődésével egy új korszak kezdődött el életünkben. Századunk legfőbb ismérve a változás. Gyarmathy Éva pszichológus, az MTA tudományos főmunkatársa mondta: „Jelen van már az ipar 4.0, kultúra 4.0, web 4.0 is. És még mindig csak az iskola 2.0 – némi jóakarattal. Az oktatás nem találja a helyét, elakadt a 20. században, és termeli a kudarcokat. Még a diák 3.0 sem kezelhető a rendszer számára. (...) A legfontosabb a szemléletváltás, és a többi jön magától.”<sup>5</sup>

A munkaközösségek jelenlegi struktúráját megfelelőnek tartom, egyelőre nem változtatnék rajta, azonban az együttműködés erősítésére kívánom helyezni a hangsúlyt, és a két intézményegység közötti kooperatív tevékenységek számát növelném, fejleszteném.

---

<sup>5</sup> *Digitális pedagógus és nemzedék konferencia 2016*, konferencia kötet, Misléy Helga szerk., ISBN 978-963-284-836-5 Bp. 14. o.

Terveim szerint a szakmai munkaközösségeken belül szakmaspecifikus teameket kell kialakítani, azon tanárokból és oktatókból, akik érintettek az adott szakma, szakterület oktatásában, ők lesznek a szakma felelősei. A tanítás mellett fontos szerepet vállalnak majd a tehetséggondozás és versenyfelkészítés (stratégiai célként fogalmazom meg) területén is. Munkájukba beletartozik majd a képzési dokumentumok felülvizsgálata, amely a törvényességi előírások betartását jelenti. Emellett a tagoknak jól kell ismerniük a képzések kimeneti követelményeit is.

Célok:

- Ki kell alakítani az intézményen belüli tudásmegosztás lehetőségeit.
- Támogatni kell a kollégák egymás közti hospitálási szándékát.
- Rendszeressé kell tenni a bemutatóórák tartását.
- Lehetőség szerint részt kell venni az őszi és tavaszi megyei pedagógiai napok rendezvényein.
- Össze kell gyűjteni és meg kell osztani az intézményen belüli jó gyakorlatokat.
- A nevelési értekezletekre külső előadókat kell hívni, akik módszertani, nevelési, konfliktuskezelési előadásokat tartanak.
- Szervezhetnénk nevelőtestületi szakmai napot saját kollégáink előadásaival.
- Workshopokat, vagyis műhelymunkákat kell szervezni nevelési értekezletek, belső továbbképzések keretében.

#### *3.4.2.3. A továbbképzésekkel kapcsolatos elképzelések*

A tanítási tanulási folyamat megújításában, hatékonyabbá tételében az igazgatónak véleményem szerint két fontos feladata van. Egyrészt, hogy az infrastrukturális, eszközbeli feltételeket megteremtse, másrészt pedig a módszertani továbbképzéseket megvalósítsa. Ebben a munkában a munkaközösségekre kell támaszkodnia, a megvalósítás csakis az alkalmazottak közösségének teljes körű bevonásával valósulhat meg.

A módszertani továbbképzések része a bemutatóórák szervezése, melyeknek a képzési területek teljes egészére ki kell terjedniük. Minden félévben, több alkalommal, a kompetenciaterületeknek megfelelően óralátogatásokat kell szervezni, melyek legfontosabb célja a jó gyakorlatok elsajátítása, adaptálása. A bemutatóórák tapasztalatait csoportos

foglalkozások keretein belül fel kell dolgozni, értékelni kell. Rá kell mutatni az előrelépésekre és meg kell mutatni a még fejlesztendő területeket.

A továbbképzési tervet figyelembe véve az intézmény szempontjából legtöbb kollégát érintő képzéseket kell támogatni:

- 1.) Módszertani továbbképzések
- 2.) Classboard kezelését oktató képzések
- 3.) Konfliktuskezeléssel kapcsolatos képzések
- 4.) Minőségirányítással kapcsolatos képzések
- 5.) Szakmai szempontú, és szaktárgyi képzések

Elsősorban előtérbe helyezném az intézmény belső továbbképzéseit, illetve a meghívott előadók által, a teljes oktatói testület számára tartandó képzéseket. A tanítási év befejezése után lehetne megszervezni ezeket a pedagógiai-szakmai programokat.

A továbbképzések közép és hosszú távú tervezésénél figyelembe kell venni az alábbi szempontokat:

- Az oktatók igénye legyen összehangolva az intézmény érdekeivel.
- Az előírt, kötelező pontszám elérése biztosított legyen minden oktató számára.
- Figyelembe kell venni az anyagi lehetőségeket.

#### *3.4.2.4. A belső ellenőrzés gyakorlatának fejlesztése*

A tervszerűséghez elengedhetetlenül szükséges, hogy a képzés, a tanítási-tanulási folyamat egésze alatt figyelemmel kísérjük, hol tartunk. A folyamatos visszacsatolás valós kontrollállapotot hordoz magában. Az ellenőrzési munka egyik állomása a területvezetői óralátogatások programozott megvalósítása.

Az eddigi gyakorlatot követve továbbra is szeretném, ha az igazgatóhelyettesek, a munkaközösség-vezetők, valamint az intézményvezető a tanév elején összeállított óralátogatási tervet végrehajtva ellenőriznék az oktatók pedagógiai-szakmai munkáját. Az igazgatóhelyettesek az adminisztráció pontosságát a Kréta rendszerben, az ügyeleti rend betartását, a munkaközösség-vezetők az intézményi dokumentumok elkészítését vennék szemügyre, vizsgálnák át.

### 3.5. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Amennyiben a 21. század mottója a változás, akkor az iskolának, környezetének, feltételeinek, lehetőségeinek is változnia kell. Változik is, és ezt tapasztaljuk nap mint nap. Ebben a permanens változásban kell megtalálni a közös értékrendet, a közös célokat, amit nagyon nehéz megfogalmazni, mert először csak azt tudjuk kimondani, hogy mit nem akarunk. Aztán leszünk képesek meghatározni közös célokat, azonban ekkor következnek a legnehezebb kérdések: Hogyan? Miből? Kikkel? És ha már erre is megtaláltuk a válaszokat, a következő lépés a megvalósítás, a következetes végrehajtás, ami nagyon sok energiát, koncentrációt, önfegyelmet igényel. Természetesen ezzel a folyamat nem zárul le, hiszen következik az elemzés, értékelés, tanulságok levonása, az eredmények meghatározása.

Az intézményen belül változtatni csak az alkalmazottak közösségével együttműködve, az egyéni kezdeményezéseket figyelembe véve, támogatva, innovációkat bevezetve lehet. Ehhez meg kell értetni minden munkavállalóval, hogyha összefogunk, együtt gondolkodunk, segítjük, támogatjuk egymást, sokkal hatékonyabban, élményszerűbben – ha már a diákok esetében beszélünk élménypedagógiáról, akkor a dolgozók esetében miért ne említhetnénk – leszünk képesek végezni mindennapi feladatainkat.

#### **Jelenlegi változások, amelyek érintik az intézményt:**

1. folyamatosan változó jogi szabályozók
2. változó taneszközök: tankönyvek, digitális eszközök
3. változó képzési struktúra
4. változó munkaerőpiaci elvárások
5. változó vizsgakövetelmények
6. változó dokumentáció: akár papíralapú, akár digitális alapú (KRÉTA)
7. változó anyagi feltételek
8. változó infrastrukturális feltételek
9. változó demográfiai feltételek: csökken az iskolánkba jelentkezők száma
10. változó humán erőforrás: alkalmazottak
11. változó partneri elvárások.

1. A változó jogi szabályozással kapcsolatban feladatom a rendszeres nyomkövetés, az értelmezés, a fontossági sorrend kialakítása, a megfelelő intézkedések meghozatala és természetesen az azonnali tájékoztatás, mely érinti az alkalmazotti közösséget.

2. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni a tankönyvpiac kínálta lehetőségeket. Az anyagi feltételek korlátozottsága miatt sokszor nehéz a tankönyvcsalád-váltás, de ha szükséges, meg kell lépni. Szeretném ösztönözni oktatóinkat arra, hogy próbáljanak tankönyvi segédleteket írni, belső jegyzeteket alkotni, hiszen szakmai tankönyvek tekintetében a képzési szerkezet átalakulásával hiány keletkezett. A digitális tudásanyag összeállításával az intézmény tanítási folyamata hatékonyabbá válhat. A belső segédletek létrehozását csakis tanítványaink képességeinek ismeretében tudnám elképzelni.

A digitális taneszközök rohamosan fejlődnek, újabb és újabb technológiák kerülnek piacra, melyeket az oktatóknak meg kell ismernünk, azért, hogy megmutathassák tanítványainknak, hogy nemcsak játékra, szórakozásra használható a mobiltelefon, hanem hasznos ismeretek birtokába is juthatnak általa, tanulhatnak vele. Ehhez szeretném mindenképpen fejleszteni a digitális eszközök készletét: digitális táblák, projektorok beszerzését, a meglévők karbantartását helyezném előtérbe, illetve azok kezeléséhez szükséges programok licence-ét kívánom megszerezni, vagy azok kiterjesztésének lehetőségét megteremteni.

3. A változó képzési struktúra elsősorban azt jelenti, hogy pontosan meg kell ismernünk a képzés adta végzettségek lehetőségeit, látnunk kell, hogy a megszerzett végzettség birtokában hogyan lesz képes beilleszkedni tanítványunk a munkaerőpiac kínálta szerkezetbe. Ez most még bizonyos képzések esetében kiforratlan, bizonytalan, hiszen a teljes szakképzési struktúra átalakulóban van. Csak pontos ismeretek birtokában leszünk képesek hatékonyan megszólítani a pályaválasztó 8. évfolyamos tanulókat és azok szüleit.

4. A munkaerőpiaci változások arra sarkallják az intézményeket, hogy újabb képzési formákat indítsanak. Az intézmény képzési szerkezetét a rendelkezésre álló erőforrások és az alapdokumentumai határozzák meg. A jelenlegi képzési struktúrától eltérni nem lehet, arra csakis a fenntartó adhat engedélyt. A centrum intézményein belül lehetőség szerint kerülni kell a szakmai területet tekintve párhuzamos képzések indítását. Azt gondolom, hogy a képzési palettát bővíteni kell, alkalmazkodva a munkaerőpiaci elvárásokhoz, de a jelenlegi szakmai



területekhez alkalmazkodva, ezek a ráépülések és részsakképesítések kell, hogy legyenek. Fontos és halasztást nem tűrő feladat az intenzív, rövidített képzések indítása. A fenntartó engedélye adott, célom, hogy a következő években ezt meg is valósítsa az intézmény.

5. A szakmai vizsgák, az érettségi tantárgyak vizsgakövetelményeivel pontosan tisztában kell lennie minden oktatónak, hiszen csak akkor tudjuk sikeresen felkészíteni tanulóinkat a vizsgára, ha mindenki tisztában van azzal, hogy ő maga által tanított, oktatott tantárgyi elemek, tananyagrészek, mennyiben járulnak hozzá a vizsga sikeres abszolválásához. Szeretném, ha tanév elején a szakmai munkaközösségekben műhelymunka keretében teamekben beszélnek meg az oktatók az előző tanév vizsgáinak tapasztalatait, levonnák a következtetéseket, majd meghatároznák a következő sikeres vizsgához szükséges lépéseket. Mindenképpen át kell tekinteni a vizsgaleírásokat, tudatosítani kell a változásokat, és az abban megfogalmazott előírásoknak megfelelően kell módosítani a témaköröket, tételsorokat. Célom, hogy a tájékoztatás folyamatos legyen, minden oktató tisztában legyen a követelményekkel, vizsgaleírással.

6. A tanügyi dokumentációk precíz, szakszerű vezetése fontos szempont az intézmény működése során. Súlyos következményekkel járhat a fegyelmezetlen iratkezelés, a hiányos dokumentáció. Fontosnak tartom az új kollégák megismertetését a tanügyi dokumentumokkal, azok vezetésével, tárolásával. A digitális rendszerű adatkezelést, naplóvezetést meg kell ismertetni minden új kollégával, a bevezetésre kerülő új rendszert be kell mutatni, annak kezelését meg kell tanítani minden alkalmazottnak. Az adminisztrációs fegyelmet mindenképpen növelni szeretném.

7. Nem vagyunk önálló gazdálkodási szervezet, anyagi forrásaink kezelője a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum. Közösén kell meghatároznunk a hatékony működési feltételekhez szükséges pénzbeli lehetőségeket. Nagyon fontosnak tartom a pályázatok kínálta opciók megkeresését, kiaknázását, együttműködve a centrummal. Szeretnék minden olyan pályázatban részt venni az intézménnyel, mellyel a szervezet fejlődését szolgálom, legyen ez infrastrukturális, vagy emberi erőforrásra vonatkozó. Az innovációra minden területen szükségünk van. A pályázatok nyomkövetésére az igazgatóhelyetteseket, a szakmai munkaközösségek vezetőit kérném fel, megmutatva nekik azokat a weboldalakat, melyeket

figyelemmel kellene, hogy kísérjenek. A pályázatokkal, ösztöndíjprogramokkal kapcsolatban szeretném bővebben kifejteni jelenlegi lehetőségeinket és jövőbeni terveinket.

### 3.5.1. Pályázatok

A szakképző intézmények számára kiírt pályázatokat jó gazdaként a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum kezben tartja, koordinálja, és a nyertes pályázatoknak köszönhetően komoly infrastrukturális beruházások valósulhattak meg az elmúlt egy-két esztendőben az intézmény épületeiben. Ma már kihasználásra kerülnek a megújuló energiaforrások biztosította lehetőségek.

Együttműködés keretén belül az idei tanévben megpróbálunk bekapcsolódni az ERASMUS projektbe. A pályázat célja, hogy két ágazatban (elektronika- elektrotechnika, épületgépészet) tanuló technikum diákjaink a nyári gyakorlatukat egy részét az Európai Unió tagországaiban tölthessék. Megítélésem szerint a program keretén belül mélyül szakmai tudásuk, a kint töltött idő alatt új technológiákat ismerhetnek meg, és egyúttal fejlődik nyelvi kompetenciájuk. Emellett lehetőségük adódik más kultúrák megismerésére, új kapcsolatok kialakítására, és nemcsak szakmai kompetenciáik, hanem szociális, együttműködési készségeik is fejlődnek. Fontos, hogy a pályázat 100%-ban támogatott, önrész nélkül megvalósítható.

A Hankook Tire Magyarország Kft. eszközbeszerzésre irányuló pályázatán indultunk és pályázati anyagunk pozitív elbírálásának köszönhetően 2.500.000 Ft értékben szereztünk be informatikai és villamos eszközöket. A Daniella céggel kötött haszonkölcsöni megállapodásnak köszönhetően 7.500.000 Ft értékben kerültek az intézménybe eszközök. A beszerzésnek köszönhetően mindkét épületünk eszközellátottsága jelentős mértékben javult.

A jövőre nézve fontos számomra, hogy az intézményt érintő pályázatokba komoly erőt, tanulható szakmai tudást fektessünk, és ezek prioritással bírjanak az intézmény életében.

### 3.5.2. Ösztöndíjprogramok

A tanulói ösztöndíjprogramok az intézmény képzési rendszerének fontos elemei. A Dunaferri iskola több ilyen ösztöndíjprogramban is részt vesz, melyek bevezetésében, működtetésében tevékenyen részt vettem, sajátomnak tekintem őket, az együttműködésben

érintett partnerekkel személyesen jó kapcsolatot ápolok. A programok hatékonyan támogatják beiskolázásunkat és végzett tanulóink elhelyezkedését.

A MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt. ösztöndíjprogramját is szeretnénk újjára indítani, az ezzel kapcsolatos tárgyalások folyamatban vannak. A program a villamos területen tanuló diákok számára biztosít lehetőségeket tanulásuk során. Terveink szerint a támogatás magában foglal nyelvi képzéseket, jogosítvány megszerzését és természetesen munkalehetőséget a végzettség megszerzése után.

Sajnos az elmúlt években két korábban sikeres program is leépült (Ford karrier-program, Hankook ösztöndíjprogram). Amennyiben lehetséges ezeket újra el kell indítani.

8. A változó infrastrukturális feltételeken, melyekre nagy általánosságban az amortizáció, a hiányosság a jellemző mindenképpen változtatni szeretnék. Apró lépésekben, hiszen az anyagi feltételek csupán erre adnak lehetőséget. Nagyon fontos az állagmegóvás, melyre diákjaink figyelmét is folyamatosan fel kell hívni. Környezetünk szebbé tételében azonban a közösség összefogásával is tehetünk néhány előrelépést. A Centrum támogatása és a sikeres pályázatok nagyban hozzájárulnának a fejlesztési elképzelések megvalósításához.

9. A szakképző intézmény működésének egyik feltétele, hogy legyen alanya, akire irányul a tanítás-tanulás folyamata. Az erről vallott elképzeléseimet bővebben kívánom kifejteni.

### **3.5.3. Beiskolázás, pályaválasztás**

Az elmúlt években elindult tanulói létszámcsökkenés megállítása vezetői tevékenységem egyik kulcsfontosságú mozzanata. Értelemszerűen a beiskolázási munka sikeressége alapjaiban határozhatja meg a következő tanévhez kapcsolódó mutatószámokat.

Nézetem szerint a pályaválasztási munka direkt és indirekt kell, hogy legyen és ebben a feladatban minden munkavállalónak részt kell venni. Ahogy pedagógus, úgy tanuló nélkül sincs iskola.

Nagyon fontosnak gondolom, hogy ezt a munkát össze kell hangolni a szakképzési centrummal, és kötelességünk kihasználni, elfogadni a centrum által nyújtott lehetőségeket.

A pályaválasztási munkával kapcsolatban nyugodt szívvel mondom ki, hogy a direkt marketingtevékenység ma már nem elegendő, ez önmagában kudarcra van ítélve. A munkának komplexé kell válni. Reklámozni, az iskola képzéseit hirdetni ma ugyanolyan fontos, mint

például egy iskolai vetélkedőt szervezni, vagy akár egy társadalmi szerepvállalás keretén belül segítő tevékenységet végezni. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján jól látható, hogy ezek rendkívüli hírértékkel bírnak. A demográfiai fogyás, valamint a gimnáziumokkal és a többi középfokú intézménnyel folytatott verseny hatékony lépésekre ösztönöz engem. A gyengébb beiskolázási mutatókkal rendelkező képzéseink nagyobb hangsúllyal kell, hogy szerepeljenek a kapcsolódó rendezvényeken.

A felnőttoktatás ma már képzési rendszerünk egyre hangsúlyosabb strukturális eleme. Nem szabad „kistestvérként” tekinteni rá, hiszen a nappali rendszerben tanuló diákok létszámának demográfiai okokból adódó csökkenését, így tudja az intézmény kompenzálni.

Az érdeklődés mind a „villamos”, mind pedig a gépész szakterület iránt egyre nagyobb, így a kapcsolódó beiskolázási mutatók is szépen javulnak, ehhez hozzájárul az is, hogy a képzéseket az elmúlt időszakban keresztféléves rendszerben is el tudtuk indítani. A területet érintő beiskolázást addig kell, és addig lehet erősíteni, amíg az erőforrásokat az intézmény biztosítani tudja. Gondolok itt az eszközállományra, valamint az oktatói háttérre.

#### **A pályaválasztási munka közvetlen elemei:**

- Intézményi nyílt napok (évente legalább 2 vagy 3 alkalommal kell megrendezni). Ezek időpontjai október, november hónapokra kell, hogy essenek. Az iskola minden épületébe (központ, telephely, duális partner) el kell juttatni az érdeklődő tanulókat és szüleiket.
- Pályaválasztási kiállítás. A kiállításon állandó standdal jelenünk meg. A nap folyamán fontos, hogy a teljes intézményi képzési struktúrát be tudjuk mutatni. A kiállítás során a nyomtatott marketinganyagok kapnak hangsúlyos szerepet, ezeken keresztül tudjuk a legfontosabb információkat átadni az érdeklődőknek.
- Dunaújvárosi Szakképzés Napja. A kapcsolódó programok tárházát a szakmai munkaközösségekkel egyeztetve bővíteni szeretném.
- Általános iskolai szülői értekezletek. Rendkívül fontosnak gondolom az ezeken való részvételt. Egy olyan esemény, ahol kapcsolatba kerülünk a pályaválasztók szüleivel. Az iskolaválasztással kapcsolatban döntő jelentőségű a véleményük. Ezeken részt kell venni a jövőben is.

## A pályaválasztási munka közvetett elemei

- Szakmák Hete rendezvénysorozat. Az idei tanévben első alkalommal hívtuk életre az eseményt, amely egy teljes félévet ölelt fel. Tanulóink és az érdeklődők számára hetenkénti váltásban mutattuk be egy-egy szakmánk, képzési területünk sajátosságait, jellemzőit. Az eseménysorozat jól illeszkedett az Európai Szakképzési Hét elvárásaihoz is. A helyi és regionális sajtó több alkalommal is beszámolt a programokról, így megítélésem szerint indirekt módon komoly értéket képvisel a reklám területén is.
- Az iskolai marketinget támogató egyéb események, programok: társadalmi szerepvállalás; Dunaferr-hét; DÖK-nap; szakmai- és sportversenyek; intézményi infrastrukturális fejlesztések.

10. A változó humánerőforrás tekintetében elsődleges célom, hogy egy stabil alkalmazotti közösség alakuljon ki. Nagyon nehéz dolgunk van, hiszen az oktatói testület tagjainak egy része óraadó oktató. Ők nem érezhetik magukat a közösség teljes értékű tagjainak, azonban a megfelelő, naprakész tájékoztatás őket is megilleti, az oktatási-nevelési alapelveinket nekik is be kell tartaniuk, magukévá kell tenniük. Ehhez támogatást kapnak a szakmai munkaközösségek vezetőitől, illetve a felelős igazgatóhelyettesektől.

A nevelőtestületen belüli hiányterületekhez (idegen nyelv, matematika, szakmai tantárgyak) pályakezdőket is szívesen alkalmaznánk, akiket mentortanár kijelölésével készítenénk fel gyakornoki vizsgájukra, segítenénk őket a beilleszkedésbe, a pedagógushivatás megismerésében, megszerettetésében, hogy kialakuljon bennük hivatástudatuk. Feltétlenül kell az utánpótlás, hiszen előregedik az oktatótársadalom.

Az oktatói testület korösszetételéből adódik, hogy lehetőséget kell találni a oktatók rendszeres rekreációjára. Kerülni kell az egyes személyek túlterheltségét, meg kell valósítani az egyenletes terhelést a munkavégzés területén, közös szabadidős tevékenységeket kell szervezni, melynek fontos közösségépítő szerepe is van: alkalmazotti kirándulások, túrák, színházlátogatások, közös ünneplések.

Nagyon fontos a kiégés elkerülése az oktatói testület tagjai körében, ami sajnos a nehezen kezelhető, magatartási problémákkal küzdő diákjaink nevelése-oktatása közben fokozottabban előtérbe kerülő probléma. Fontos feladatomnak tartom a rekreáción kívül, hogy megfelelően motiváljam az oktatókat a célok elérésében. Vannak pénzbeli juttatások, amik motiválhatnak (versenyek győzteseinek járó felkészítési jutalom), azonban elsősorban az

erkölcsi megbecsülésre támaszkodhatom. Eddig is igyekeztünk elismerni azoknak az oktatók, alkalmazottaknak a munkáját, akik a napi rendszeres tevékenységeken felül vállaltak megbízásokat, nekik köszönőlevelekben ismerjük el munkájukat. Terveim között szerepel, hogy a tanév zárásakor az év tanára, oktatója díjat megszavaztassuk a diákság és a kollégák körében, ezzel fejeznék ki elismerésünket a minőségi munkát végző oktatóink felé.

11. A partnerek körét évről évre be kell azonosítani, meg kell ismerni, hiszen ezen a területen is mindig változás történik. Mondhatjuk, hogy diákok, szülők, de ezek csupán elnevezések, mögöttük mindig más-más személyiségek állnak, más-más elképzelésekkel, nézetekkel, tervekkel. Feladatunk, hogy ezekkel rendszeresen megismerkedjünk, tartsuk a partnerekkel a kapcsolatot, megmérjük elégedettségüket, figyeljünk javaslataikra, hiszen csak közös összefogással tudjuk elérni céljainkat.

#### **4. Zárszó**

Vezetői programom megírásával elsődleges céлом az volt, hogy megmutassam az intézmény partnereinek, alkalmazottainak, a fenntartónak elképzeléseimet arról, hogyha bizalmat szavaznak nekem, milyen szakképző intézményt képzelek el a vezetésem, irányításom alatt. Megpróbáltam az intézményben zajló pedagógia-szakmai munka legfontosabb – sajnos a teljesség igénye nélkül, hiszen nagyon sok mindenről lehetne még írni – szegmenseit bemutatni, terveimet felvázolni.

A program megírását örömmel végeztem, mert lehetőséget teremtett arra, hogy globálisan tekintve az intézményi struktúrára, a benne megvalósuló folyamatokra, megláthattam azt az áldozatos munkát, melyet minden alkalmazottunk végez nap mint nap azért, hogy a felnövekvő nemzedéket együtt, közösen képezzük, oktassuk, neveljük, hogy boldog felnőtté váljon.

Szeretném, ha a DSZC Dunaferr Technikum és Szakképző Iskola egy olyan intézmény lenne, mely a hagyományokra építve, az eddig elért eredményeket megtartva, egy nyitott, elfogadó légkörű közösséggé válna, ahol diák, alkalmazott szívesen tenné dolgát, végezné feladatait. Örömmel járna iskolánkba mindenki!

Érzem, és hiszek benne, hogy ezt összefogással, közös erővel el tudjuk érni, meg tudjuk valósítani!