

# VEZETŐI PÁLYÁZAT

A KŐRÖSI CSOMA SÁNDOR GIMNÁZIUM,  
SZAKKÖZÉP-, SZAKKÉPZŐ ISKOLA ÉS  
KOLLÉGIUM

VEZETŐI ÁLLÁSÁRA

(Pályázati azonosítószám: 5542-2/2012.)

(Megpályázott munkakör: tanár munkakörben igazgató  
beosztás)

Pályázó: Dr. Majoros Szabolcs

# TARTALOM

<b>1</b>	<b>SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>MIÉRT PÁLYÁZOM?.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>HELYZETELEMZÉS.....</b>	<b>6</b>
3.1	A LEGFONTOSABB INTÉZMÉNYI ADATOK .....	6
3.2	AZ INTÉZMÉNY MÚLTJA.....	6
3.3	DOKUMENTUMOK.....	7
3.4	SZERVEZETI FELÉPÍTÉS .....	8
3.5	TANULÓLÉTSZÁM, KÉPZÉSI SZERKEZET .....	9
3.6	KOLLÉGIUM .....	10
3.7	TÁRGYI, SZEMÉLYI FELTÉTELEK.....	10
3.8	MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS .....	11
3.9	PÁLYÁZATOK .....	11
3.10	GAZDÁLKODÁS .....	12
3.11	AZ INTÉZMÉNY PARTNERI KAPCSOLATAI.....	12
<b>4</b>	<b>VEZETŐI PROGRAM .....</b>	<b>14</b>
4.1	DOKUMENTUMOK.....	14
4.2	SZERVEZET.....	14
4.3	A KÉPZÉSI SZERKEZET ÁTALAKÍTÁSA .....	16
	GIMNÁZIUM .....	16
	SZAKKÖZÉPISKOLAI TAGOZAT .....	17
	SZAKISKOLAI TAGOZAT .....	18
	KOLLÉGIUM .....	20
	FELNŐTTKÉPZÉS .....	20
4.4	NEVELÉSI PROGRAM .....	21
4.5	TÁRGYI FELTÉTELEK.....	23
4.6	HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS.....	23
4.7	MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS .....	25
4.8	GAZDÁLKODÁS .....	25
4.9	AZ INTÉZMÉNY PARTNERI KAPCSOLATAI.....	26

# **SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ**

## ***Személyes adatok:***

- Név: Dr. Majoros Szabolcs
- Születési adatok: Mátészalka, 1970. június 29.
- Cím: 4080 Hajdúnánás, Dózsa György út 3/a
- Családi állapot: nős, egy 13 éves gyermek apja
- Telefon: 06-20/ 483-8493  
06-52/380-096
- E-mail: [m-szabi@freemail.hu](mailto:m-szabi@freemail.hu)

## ***Végzettség:***

- 1994 Kossuth Lajos Tudományegyetem – Bölcsészettudományi Kar magyar - történelem szak (okl. sz.:5962/1994.B.)
- 2007 Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar jogász. Minősítése: cum laude (okl. sz.:205-J/2007)
- 2012 BME pedagógus szakvizsga, közoktatási vezető. Minősítése: kitüntetéses (okl. sz.:12862)

## ***Munkahely:***

- 1993-tól Kőrösi Csoma Sándor Gimnázium és Szakközépiskola (Hajdúnánás), középiskolai tanár
- 1996-tól, majd 2002-től történelem munkaközösség-vezető
- 1997-2002 kollégiumvezető igazgatóhelyettes (humán területfelelős, pályázati felelős)
- 1999-től minőségbiztosítási csoportvezető (Comenius programfelelős)
- 2008-tól kollégiumvezető igazgatóhelyettes, 2010-től 2011-ig kollégiumi intézményegység vezető

## ***Egyéb:***

- Országos Tudományos Diákköri Konferencián országos III. helyezés (1995; XX. századi magyar történelem szekció)
- emelt szintű érettségizetói feladatok ellátása az Oktatási Hivatal megbízása alapján
- Mentor tanári feladatok a Debreceni Egyetem megbízása alapján
- Jogi ismeretek oktatása érettségire épülő közgazdász szakképzésben
- ECDL START bizonyítvány
- Jogosítvány („B”-kategória)

Hajdúnánás, 2012. augusztus 21.

Dr. Majoros Szabolcs

## ***Mellékletek:***

- a 5962/1994.B. számú oklevél másolata a magyar-történelem szakos egyetemi végzettségről
- a 205-J/2007. számú oklevél másolata a jogász egyetemi végzettségről
- a 12862 számú oklevél másolata a pedagógus szakvizsgáról (közoktatási vezető)
- másolat a 2012.július 27-én kelt hatósági erkölcsi bizonyítványról

### **Nyilatkozat**

Alulírott dr. Majoros Szabolcs (szül.: Mátészalka, 1970. június 29., an.: Bíró Berta, lh.: 4080 Hajdúnánás Dózsa György út 3/a) hozzájárulok ahhoz, az 5542-2/2012 azonosítószámmal „tanár munkakörben igazgató beosztással” megjelölésű pályázatomról a véleményező és elbíráló testület a személyemet érintő ügy tárgyalásakor nyilvános ülést tartson.

Hajdúnánás, 2012. augusztus 21.

Dr. Majoros Szabolcs  
pályázó

### **Nyilatkozat**

Alulírott dr. Majoros Szabolcs (szül.: Mátészalka, 1970. június 29., an.: Bíró Berta, lh.: 4080 Hajdúnánás Dózsa György út 3/a) hozzájárulok ahhoz, az 5542-2/2012 azonosítószámmal „tanár munkakörben igazgató beosztással” megjelölésű pályázati anyagba foglalt személyes adataimat a kiíró a pályázati eljárással összefüggésben a szükséges módon kezelje.

Hajdúnánás, 2012. augusztus 21.

Dr. Majoros Szabolcs  
pályázó

## 2 MIÉRT PÁLYÁZOM?

Amikor több mint tizenhét éve - nem hajdúnánási születésű - egyetemi hallgatóként a Körösi Csoma Sándor Gimnázium és Szakközépiskolába kerültem, kezdő pedagógusként azt tapasztaltam, hogy olyan intézményben dolgozhatok, amelyet óriási megbecsülés és tisztelet övez a városlakosok és a tágabb értelemben vett régió részéről. Magyar-történelem szakos középiskolai tanárként lehetőségem nyílt arra, hogy a középfokú oktatás szinte valamennyi területén tapasztalatokat szerezzek, hiszen tanítottam a négy évfolyamos és a nyolc évfolyamos gimnáziumi tagozaton, szakközépiskolában (a hagyományos képzést nyújtó és a jelenlegi formában működő rendszerben is), az azóta már sajnos nem működő szakmunkások szakközépiskolájában (felnőttképzés), valamint az érettségire épülő szakképzésben (jogi szakmai tantárgyak oktatása).

A pedagógus pálya számos kihívást támasztó feladataira a Körösi készített fel, emiatt erre az intézményre úgy tekintek, mint szakmai alma materemre. Számos segítséget és elismerést kaptam korábbi vezetőimtől és tapasztalt kollégáimtól, s talán ennek köszönhetően fiatalon vezetői pozíciót tölthettem be, hiszen 1997 és 2002 között az intézmény közös igazgatású kollégiumának vezetője voltam, majd a magyar-történelem munkaközösség vezetését láttam el, 2008-tól 2012. augusztus 1-jéig pedig ismét kollégiumvezető igazgatóhelyettesként dolgoztam.

Az elmúlt két évtized a folyamatos változás jegyében telt el a közoktatásban. A tartalmi megújulást célzó tantervi változások, intézményi programok és szabályzatok a működést érintő kormányzati és fenntartói döntések az iskola vezetésének újabb és újabb feladatokat jelentettek, s ezeknek a megoldásában folyamatosan részt vállaltam. Ezek a munkák számos tapasztalattal gazdagítottak, s olyan ismeretekre tehettem szert, amelyek segítik az ilyen nagy, több célú intézmény összetett folyamatainak a megértését, erősségeinek és gyengeségeinek a feltárását, az előrelépéshez szükséges célok megfogalmazását.

Több szakmai fórumon, emelt szintű érettségien kérdező tanárként vagy érettségi elnöki feladatok ellátásakor többször büszkén tapasztalhattam, hogy iskolánkat a megye legjobb középfokú intézményei között tartják nyilván a hozzáértők. Ezt a tapasztalatot erősíti számos közismereti, szakmai és sportversenyen elért eredmény is. Intézményünk működéséről azonban csak akkor alkothatunk reális képet, ha számolunk azzal, szaporodnak az olyan jelzés értékű tények, amelyek arra utalnak, hogy az intézmény jövőjét alapvetően befolyásoló lényeges változásokra van szükség. Érzem, ebben a felismerésben nem vagyok egyedül.

Az iskolánk szervezeti összetettsége miatt, működésében, külső megjelenésében – de a munkavállalók nagy száma alapján is - leginkább az egymással versengő gazdasági társaságokhoz hasonlít, hiszen piaci feltételeknek kell megfelelnie, minőséget kell teremtenie, számos tevékenység – az intézményegységekben, munkacsoportokban, tanórai és tanórán kívüli foglalkozásokon - egymástól függetlenül zajlik, de különösen nagy a részegységek egymásra utaltsága. Mivel a pedagógust érthető módon elsősorban nem a külső környezeti feltételek, hanem a tantermi nevelési folyamatok érdeklik, jól tudom, hogy ahhoz, hogy az intézményvezető képes legyen a legfontosabb döntéseket optimalizálni, nem elégséges pedagógusi ismeretekkel és látásmóddal rendelkeznie. Nagyon fontos, hogy gazdasági, jogi, munkaügyi, minőségbiztosítási, szervezetfejlesztési, stb. nézőpontból legyen képes szervezetet működtetni, stratégiát meghatározni. Ehhez azonban jelentős belső és külső segítséget kell kapnia.

Úgy gondolom, hogy a jogi egyetemi tanulmányaim, a közoktatási vezető szakvizsga megszerzése, illetve az iskolavezetésben eltöltött időszak felvértezett azzal a látásmóddal, amely az intézmény vezetéséhez szükséges. Mindemellett az elmúlt időszakban azt is tapasztaltam, hogy az intézmény alkalmazotti közösségében van akkora szellemi potenciál és munkamorál, hogy belső segítőimmé válhatnak. Mindemellett az bizonyos, hogy paradigmaváltás történik a közoktatásban tartalmi és strukturális szempontból is, s ezzel az intézménynek és az alkalmazottak közösségének is változnia kell. Ez a folyamat rendkívül nagy és felelősségteljes munkát igényel, de ugyanakkor szép kihívás is, amelyet az alkalmazottak, diákok, szülők és a fenntartó támogatása esetén szívesen vállalom.

### **3 HELYZETELEMZÉS**

#### **3.1 A LEGFONTOSABB INTÉZMÉNYI ADATOK**

Az intézmény hivatalos megnevezése:

Kőrösi Csoma Sándor Gimnázium, Szakközép-, Szakképző Iskola és Kollégium

Az intézmény típusa: összetett iskola

Fenntartója: Hajdúnánás Városi Önkormányzat Képviselő-testülete (4080 Hajdúnánás, Köztársaság tér 1.)

Felügyeleti szerve: Hajdúnánás Városi Önkormányzat Képviselő-testülete

OM azonosítója: 031209

Székhelye: 4080 Hajdúnánás, Bocskai utca 29.

Az intézmény telephelyei:

Soós Sára ház: 4080 Hajdúnánás, Bocskai utca 20.

Kollégium (intézményegység): 4080 Hajdúnánás, Baross utca 11/a.

Csiha Győző Szakképző Intézményegység: 4080 Hajdúnánás, Baross utca 11.

#### **3.2 AZ INTÉZMÉNY MÚLTJA**

A jelenlegi iskola jogelőd intézménye a hajdúnánási Kőrösi Csoma Sándor Gimnázium és Szakközépiskola, valamint a Csiha Győző Általános, Közép- és Szakképző Iskola volt. Mindkét intézmény tevékenysége nagy múltra és mélyen gyökerező oktatási hagyományokra tekint vissza, munkájuk és eredményeik miatt a város és a régió meghatározó intézményeivé váltak az elmúlt időszakban.

A Kőrösi Csoma Sándor Gimnázium és Szakközépiskola

- működését a debreceni Református Kollégium partikulájaként több mint 350 éve kezdte. 1906-tól 1948-ig már 8 évfolyamos református főgimnáziumként tevékenykedett.
- 1948-ban humán–reál tagozatos 4 évfolyamos gimnáziumi formára váltott.
- 1962-től szakközépiskolai tagozattal bővült.
- 1991-ben a hagyományokat újra felelevenítve 8 évfolyamos gimnáziumi osztály indult
- 1992-től egy, majd két technikusképző osztály kezdte meg működését az V. évfolyamon a szakközépiskolai tagozaton.
- 1995-től, a szakképzés átalakulásával 2 szakmacsoportban történt a beiskolázás: informatika és gépészet.
- 1999-től beindult az Országos Képzési Jegyzék szerinti szakképzés a 13-14. évfolyamon.

- 2000-ben humán és közgazdaság szakmacsoportos oktatás került bevezetésre.
- 2009-től az iskola 6 évfolyamos gimnáziumi (emelt szintű matematika és biológia) osztály indítására kapott engedélyt

#### A Csiha Győző Általános, Közép- és Szakképző Iskola

- 1886-ban 66 tanulóval kezdte meg működését iparos-, kereskedő- és tanonciskolaként.
- 1971-ben vált önálló iskolává 125. számú Ipari Szakmunkásképző Intézetként. Képzési profiljába könnyű- és építőipari, valamint vasipari szakmák tartoztak.
- 1986-tól új épületben folyt a nevelő-oktató munka.
- 1991-ben felvette a Csiha Győző nevet.
- 1994-ben szakközépiskolai tagozattal bővült az intézmény képzési profilja, informatika, könnyűipari, faipari, közlekedési és vendéglátás – idegenforgalom szakmacsoportos képzés indult.
- 2008. július 31-én Hajdúnánás Város Önkormányzat Képviselő-testületének 153/2007. (V. 30.) számú képviselő-testületi határozata a Csiha Győző Általános, Közép- és Szakképző Iskolát jogutóddal megszüntette. A jogutód intézmény 2008. augusztus 1-jétől a Körösi Csoma Sándor Gimnázium, Szakközép-, Szakképző és Általános Iskola, Kollégium (Hajdúnánás, Bocskai u.29.)
- Majd 2011-ben Hajdúnánás város oktatási intézményeinek újabb átszervezésekor a sajátos nevelési igényű gyerekek általános iskolai képzését a fenntartó kivette a középiskola feladatai közül átadva azt az egységessé váló általános iskolának. Ezzel együtt intézményegységekbe szervezte a középiskolát (gimnáziumi, szakképző és kollégiumi intézményegység).

Az oktatási intézmények átszervezése miatt a Körösi Csoma Sándor Gimnázium, Szakközép-, Szakképző Iskola és Kollégium jelenleg a város egyetlen, összetett feladatellátása miatt pedig a megye második legnagyobb középiskolája.

### 3.3 DOKUMENTUMOK

Az intézmény egyik legfontosabb alapidokumentuma az Alapító okirat, mely a törvényi előírásoknak tartalmi és formai szempontból megfelel. 1993-ban született, legutóbbi módosítása 2012. augusztus 1-jétől hatályos. Az iskola tevékenysége megfelel az ebben foglaltaknak.

Az intézményi Pedagógiai program nevelési részét az intézményi szerkezet változása miatt többször módosítani kellett, ma az iskola egyik legfontosabb alapidokumentuma, amely helyzetértékelésen alapul, a jogszabályi előírásokhoz igazodik, s követi azt a modern pedagógiai szemléletet, melynek eredményeként megszülethet a jövő iskolája. A pedagógiai program középpontba állítja a tanulói aktivitáson alapuló, az esélyegyenlőség talaján álló, a tehetségek felkarolásáért fáradozó pedagógus munkát, s reagál a társadalmi leszakadással fenyegetett tanulók problémáira is. A Pedagógiai program figyelembe veszi azokat a szakmai elvárásokat is, amelyeket Hajdúnánás város közoktatási, feladatellátási, intézmény-hálózat működtetési és fejlesztési terve meghatároz.

Az SZMSZ a jogszabályok által előírt kötelező elemeket tartalmazza. Legutóbbi átalakítása 2011-ben történt, ezzel létrejött az Igazgatótanács, ami részben közreműködik a munkáltatói jogkör gyakorlásában.

Az iskolai Házi rend jogszabályi feltételeknek megfelelő felülvizsgálata 2010-ben történt meg. Fontosnak érzem annak a folytatását, hogy minden diák már a beiratkozáskor megismerje, illetve kézhez kapja ezt a dokumentumot.

### **3.4 SZERVEZETI FELÉPÍTÉS**

A közoktatási intézmény vezetője, az igazgató felelős - a közoktatási törvény 54-55. §-a alapján - az intézmény szakszerű és törvényes működéséért, az ésszerű és takarékos gazdálkodásért, gyakorolja a munkáltatói jogokat és dönt az intézmény működésével kapcsolatosan minden olyan ügyben, amelyet jogszabály, a közalkalmazottak érdekeit szabályozó rendelkezések vagy a kollektív szerződés nem utal más hatáskörébe. A dolgozók foglalkoztatására, élet- és munkakörülményeire vonatkozó kérdések tekintetében jogkörét a jogszabályban előírt egyeztetési kötelezettség megtartásával gyakorolja. Képviseli az intézményt, s ellátja a gimnáziumi intézményegység vezetését is. Megbízója Hajdúnánás Városi Önkormányzat Képviselő - testülete.

Az igazgató közvetlen munkatársai:

- a gimnáziumi intézmény egység helyettes vezetője (általános igazgatóhelyettes)
- a szakképző intézményegység vezetője (műszaki igazgatóhelyettes)
- a szakképző intézményegység-vezető helyettese
- a kollégiumvezető igazgatóhelyettes (a kollégiumi intézményegység vezetője)
- a gyakorlati oktatás vezetője
- a gyakorlati oktatásvezető helyettese

Megbízójuk

- az intézmény igazgatója (a gimnáziumi intézményegység helyettes vezetője, a szakképző intézményegység-vezető helyettese, a gyakorlati oktatás-vezető és a gyakorlati oktatásvezető-helyettes esetében)
- az igazgatótanács (a kollégiumvezető igazgatóhelyettes és a szakképzési intézményegység-vezető esetében)

Megbízásuk az első esetben határozatlan, a második csoportba tartozó vezetőknél határozott időre szól. Munkaköri leírásukat az SZMSZ tartalmazza.

Egyéb vezetők körébe tartoznak a szakmai munkaközösség-vezetők, akik szakterületük irányítói, felelős vezetői. Megbízójuk az intézmény vezetője, megbízásuk visszavonásig tart. Az SZMSZ részletesen tartalmazza a tevékenységükkel kapcsolatos előírásokat. Iskolánkban a következő munkaközösségek működnek:

- osztályfőnöki,
- magyar,
- történelem,
- angol nyelvi,
- német nyelvi,
- matematika – fizika,
- informatika,
- szakmai (szakközépiskola),
- szakmai (szakiskola)
- természettudományi,
- készségtárgyak,
- kollégiumi

Az intézményben működő vezető, irányító testületek:



- 9 fős Igazgató Tanács
- 7 fős szűkebb iskolavezetés,
- 26 fős kibővített iskolavezetés,

Működésük részletes leírása az SZMSZ-ben található.

### **3.5 TANULÓLÉTSZÁM, KÉPZÉSI SZERKEZET**

Az alapító okirat alapján

- az intézménybe felvehető maximális tanulólétszám gimnázium, szakközép- és szakképző iskola esetén 1666 fő
- a diákotthonban 40 fő
- az indítható iskolai tanulócsoportok száma 54,
- a napközi otthonos csoportoké 2
- a kollégiumi csoportok száma: 3

A 2011/2012-es tanévben ez a következőképpen realizálódott (2011. október 1-jei statisztikai adatok alapján)

- tanulói létszám 1327 fő, ami az alábbiakból tevődik össze:
  - gimnáziumban: 352 fő
  - szakközépiskolában: 470 fő
  - szakiskolában: 408 fő
  - érettségire épülő szakképzésen: 97 fő
- a diákotthon létszáma: 37 fő
- az iskolai tanulócsoportok száma: 48
  - ebből négy évfolyamos gimnáziumi osztály: 7,
  - nyolc évfolyamos gimnáziumi osztály: 3,
  - hat évfolyamos gimnáziumi osztály: 2,
  - négy évfolyamos szakközépiskolai osztály: 15,
  - szakközépiskolai szakképző osztály: 4,
  - szakiskolai osztály: 6,
  - szakiskolai szakképző osztály: 10,
  - összevont speciális szakiskolai osztály: 1.
- a napközi otthonos csoportok száma: 1
- a kollégiumi csoportok száma: 3

A fenti felsorolás utal az iskola képzési szerkezetére is, ami a következőképpen alakul:

- Gimnáziumi képzés folyik
  - négy
  - hat
  - és nyolc évfolyamos formában
- Szakközépiskolai képzés
  - humán szakterületen szociális szolgáltatások,
  - a műszaki szakterületen gépészet, közlekedés és informatika,
  - valamint gazdasági, szolgáltatási szakterületen közgazdaságtan és vendéglátás-idegenforgalom szakmacsoportokban
- Szakközépiskolai szakképző évfolyamokon
  - gépgyártás-technológiai technikus,
  - gazdasági informatikus,
  - szociális, gyermek- és ifjúságvédelmi ügyintéző,
  - autószerelő,

- webmester,
- hálózattelepítő és
- autótechnikus szakmát sajátíthatnak el a tanulók.
- A szakiskolai szakképző évfolyamokon
  - női szabó,
  - karosszérialakatos,
  - hegesztő,
  - bútorasztalos,
  - kőműves,
  - festő-mázoló-tapétázó,
  - burkoló,
  - virágkötő,
  - gépi forgácsoló szakmákban folyik képzés.

A szakiskolában sajátos nevelési igényű (enyhe fokban értelmi fogyatékos, tanulásban akadályozott) gyermekek nevelése-oktatása is folyik.

Az intézmény beiskolázási körzete nem csupán a városra korlátozódik, közel 20 településről érkeznek ide a diákok, Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye körzetéből, így a bejáró tanulók aránya 35-40 %.

### **3.6 KOLLÉGIUM**

Hajdúnánás Városi Önkormányzat Képviselő-testületének 98/2011. (III. 31.) számú Képviselő-testületi Határozata értelmében a kollégiumi feladatellátás költséghatékonyságának növelése, valamint a kollégiumi ellátás várható magasabb színvonalon történő biztosítása érdekében a 4080 Hajdúnánás Köztársaság tér 4. szám alatt lévő kollégium a 2011/2012. tanévtől átkerült a Hajdúnánás Baross utca 11/a szám alatt lévő ingatlan földszinti részébe, annak funkcionális átalakítását követően. Itt a kollégiumi intézményegység feladatainak ellátására 7 kollégiumi szoba (maximálisan 40 férőhely), 1 tanári szoba, 1 számítógép terem, 1 ebédlő áll rendelkezésre.

### **3.7 TÁRGYI, SZEMÉLYI FELTÉTELEK**

A feladatellátás több helyszínen történik, melyek mindegyike alkalmas funkciójának ellátására.

- Az iskola főépülete 1906-ban került átadásra. Kormányzati, címzett támogatásnak köszönhetően 2006-ra, az iskola alapításának 350. évfordulójára a főépület teljesen megújult. A főépülethez csatlakozó szakközépiskolai szárny 1972-ben épült. Itt 4 új tanterem került kialakításra emeletráépítéssel 1989-ben. Ez a szárny jelenleg felújításra szorul.
- Az iskola a testnevelés foglalkozások szervezéséhez a Somorjai László Városi Sportcsarnokot veszi igénybe.
- A Bocskai úti feladatellátási helyen osztálytermek, szaktantermek, tornaterem, iskolai tanműhelyek vannak.

Minden szakterület rendelkezik jól felszerelt szertárakkal, a nyelvoktatás hatékonyságát multimédiás nyelvi laboratóriumok segítik, az informatika területén a képzést szaktantermek szolgálják. Messzemenő segítséget jelent a közel 30 000 kötetes régi és új kiadású könyvekkel

rendelkező iskolai könyvtár, mely mindkét oktatási tevékenységet folytató intézményegységben elérhető.

A szakközépiskolai oktatásban a gyakorlati oktatáshoz komoly felszereltségű, gépekkel, eszközökkel rendelkező műhelytermek állnak a tanulók rendelkezésére a Bocskai úti épületben. A mérőlaboratóriumok felszereltsége magas szinten biztosítja a tantervi követelmények elsajátítását.

A szakiskolai szakmai gyakorlati oktatáshoz az asztalos, festő, kőműves, virágkötő-tanműhelyek részben önálló beruházással, részben a már meglévő épületek felhasználásával lettek kialakítva az évek során. Az autószerelő ill. karosszérialakatos tanműhelyt az iskola bérli. Együttműködési megállapodás keretében a vasipari szakmák tanműhelyei a Béke Mg. szövetkezet telephelyén találhatóak.

A meglévő tanműhelyek mellett a 2011-2012-es tanévben a Városi Önkormányzat tulajdonában lévő Arany János utca 10 szám alatti telephelyen egy Központi Tanműhely-telephely kiépítésére került sor, amelyben fémipari-, építőipari elméleti és gyakorlati képzőhelyek kialakítása történik. A könnyűipari tanműhelynek a Kézmű Kft. Mártírok úti üzemsarnoka ad helyet 2011 szeptemberétől. A tantermek iskolabútorral megfelelően el vannak látva, viszont folyamatosan szükséges a javítás, karbantartás és a hiánypótlás. A tanműhelyekben a szakma elsajátításához feltétlenül szükséges gépek és berendezések rendelkezésre állnak, viszont azok műszaki állapota nem mindig megfelelő, a géppark részben elavult, főleg a ruhaipari részben. Jól ellátott a hegesztő és a faipari tanműhely, ahol új gépek és szerszámok állnak rendelkezésre.

Összességében tehát az intézmény rendelkezik az oktatáshoz szükséges legfontosabb tárgyi feltételekkel, ugyanakkor az elavult eszközállomány cseréje, a berendezési tárgyak, szemléltető eszközök pótlása folyamatos.

Ennek az összetett intézménynek a működtetésében nagy létszámú, 129 fős dolgozói közösség vesz részt, mely részben a 102 fős pedagógiai vagy szakmai képesítéssel nevelő-oktató munkát folytatókból, részben pedig 22 ügyviteli és technikai dolgozóból áll. Az utóbbi dolgozói csoport létszáma 2011-ben jelentősen csökkent, mivel a gazdasági ügyintézés és a karbantartói feladatok ellátása a GEI-hez került.

### **3.8 MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS**

Az intézmény szervezeti átalakításakor, 2008-ban fogadta el a tantestület és a fenntartó a Körösi Csoma Sándor Gimnázium, Szakközép-, Szakképző és Általános Iskola, Kollégium Intézményi Minőségirányítási Programját. A dokumentum alapján –igazodva az ÖMIP által támasztott követelményekhez- az intézmény dolgozói és az iskolavezetés meg kívánja teremteni a folyamatos intézményfejlesztés és a partnerközpontú működés feltételeit. Ennek érdekében a belső folyamatok nyomon követésére, a partnerközpontú működés feltételeinek teljesülésére, illetve a teljes körű intézményi önértékelés feladatainak az ellátására tíztagú minőségügyi csoport jött létre. A minőségügyi program részeként működik a pedagógusok teljesítményét értékelő Pté (Pedagógus teljesítményértékelés) is.

### **3.9 PÁLYÁZATOK**

Az intézmény az előző vezetői időszakban is már igyekezett megragadni olyan pályázati lehetőségeket, melyek az oktató-nevelő munkát közvetlenül, vagy annak háttérét adva közvetve segítik. Így például:

- a TISZK-es pályázat, mely eredményesen lezárult,
- az Útravaló pályázatok, melyek évről évre nagyon sikeresek,
- az NSZFI hiányszakmás programja,
- az IPR program (Integrált Pedagógiai Rendszer),
- pályázott „A természettudományos oktatás módszertanának és eszközrendszerének megújítása a közoktatásban (Öveges Program)”-ra,
- és részese több önkormányzati, városi könyvtári, művelődési ház által írt pályázatnak.

### 3.10GAZDÁLKODÁS

Az intézmény önállóan működő költségvetési szerv, az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából teljes jogkörrel rendelkező költségvetési szerv. Az intézményi vagyon feletti rendelkezés joga Hajdúnánás Városi Önkormányzatot (ingóságok, berendezések) illeti meg. Gazdálkodását a Hajdúnánási Gazdasági Ellátó Intézmény végzi (székhelye: 4080 Hajdúnánás, Köztársaság tér 6.).

Az intézmény fenntartási és működési költségeit a naptári évenként összeállított és a fenntartó által jóváhagyott költségvetésben irányozza elő. A fenntartó szervnek kell gondoskodnia az alapfeladatok ellátásához szükséges pénzeszközökről, melynek alapját a költségvetési törvény által garantált normatív támogatás, az önkormányzat által biztosított kiegészítő támogatás és az intézmény bevételei biztosítják.

A 2012. június 29-i állapot szerint a költségvetés teljesítettsége a legfontosabb területeken a következőképpen áll:

	eredetei előirányzat (e Ft)	teljesítés (e Ft)
önkormányzati támogatás	392.739	-----
saját bevétel	7.000	11.376 (162 %)*
személyi jellegű kiadás	299.446	162.485 (54 %)
járulék jellegű kiadás	76.129	38.872 (51 %)
dologi kiadás	20.920	17.296 (82,7 %)

\*A TISZK-tanfolyamok terembérleti bevételéből adódik, mely rendkívüli, rendszeresen nem tervezhető bevételi forrás volt.

### 3.11AZ INTÉZMÉNY PARTNERI KAPCSOLATAI

Az intézmény partneri kapcsolataiban természetesen meghatározó a közvetlen környezete. Így belső környezetének része:

- a diákönkormányzat
- és a szülői szervezet.

A diákok részt vesznek és közreműködnek a városi rendezvényeken, s a programok látogatása és szervezése révén kapcsolat épült ki a középiskola és a város kulturális intézményei között:

- Kéky Lajos Városi Művelődési Központ
- Móricz Pál Városi Könyvtár és Helytörténeti Gyűjtemény.

A versenyek, rendezvények, akciók, képzések szervezése révén partneri intézménye az iskolának

- a Vöröskereszt Hajdúnánási Szervezete

- és a Városi Rendőrkapitányság is.

Az oktató-nevelő munka megköveteli azt is, hogy más, hasonló célú intézmények felé is nyitott legyen, ezért támaszkodik

- a helyi és környező általános iskolákra,
- a Nyolcosztályos Gimnáziumok Területi Szövetségéhez tartozó iskolákra (Nyíregyháza, Nyírbátor, Tiszafüred),
- a Debreceni Egyetemre (vidéki gyakorlatra hallgatók fogadása).

A szakképzés révén partnerei:

- a gazdálkodó szervezetek, vállalkozók,
- Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet,
- az Észak-Hajdúsági Területi Integrált Szakképző Központ,
- a Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.

Támaszkodik az intézményt támogató alapítványokra:

- Soós Gábor Alapítvány,
- Nánási Diákok Baráti Köre Alapítvány,
- Biztonságos Szakképzésért Alapítvány.

Mindemellett nemzetközi kapcsolatai is vannak az intézménynek:

- a nauenhageni középiskolával (Németország),
- székelyudvarhelyi Bányai János Szakközépiskolával (Románia),
- és a Kultúrák Közötti Kommunikáció a Kárpát-medencében program iskoláival (a miskolci Fényi Gyula Jezsuita Gimnázium, a budaörsi Illyés Gyula Közgazdasági Szakközépiskola, a sepsiszentgyörgyi Székely Mikó Kollégium, a beregszászi Bethlen Gábor Gimnázium, a szlovákiai Füleki Gimnázium, a szabadkai Vegyészeti Technikum, és a lendvai Kéttannyelvű Középiskola).

## 4 Vezetői program

### 4.1 DOKUMENTUMOK

Az intézmény előtt álló jelentős feladat az alapidokumentumok felülvizsgálata. Erre részben a közoktatásban tapasztalható jogszabályi változások miatt van szükség, részben pedig azért, mert véleményem szerint az intézmény szervezeti működésében is szükségesek bizonyos változások, melyeknek ezen okiratokban is meg kell jelenniük.

A Köznevelési törvény előírja, hogy 2012. december 31-ig az iskoláknak kötelező a Pedagógiai program tartalmának módosítása. Tekintettel arra, hogy megszületett az új NAT, változik a tantervi szabályozás is, ami a helyi tantervek átdolgozásának feladatával is jár. Ez utóbbi a szakmai munkaközösségek által végzett, és az iskolavezetés által ellenőrzött folyamatként valósulhat meg.

2012. szeptember 1-jétől új OKJ bevezetésére kerül sor, mely szükségessé teszi a meglévő szakmai képzés újbóli felülvizsgálatát és aktualizálását, hiszen ezek az OKJ-változások gyakran módosítják a már oktatott szakmát megnevezését, szakmaszámát, olykor az azokhoz kapcsolódó szakmai programok változását is maga után vonva. Mindemellett úgy gondolom, hogy az intézmény szakképzési programja önmagában is felülvizsgálatra szorul, hiszen időről időre alkalmazkodni kell a szakmai képzésekkel a kor kihívásaihoz és a környezet elvárásaihoz, például új szakmák bevezetésével. (Ezzel kapcsolatos elképzeléseimet a Vezetői program szakképzési rendszerrel foglalkozó részében fejttem ki részletesen.)

Az új Pedagógiai programhoz, s a szervezeti-fenntartói változásokhoz kell igazítani az SZMSZ-t is, s mindemellett a Köznevelési törvénynek a tanulói jogokat és köteleességeket érintő változásai, és különösen a nem dohányzók védelméről szóló törvény szigorú előírásai miatt megkerülhetetlen feladat a Házi rend módosítása.

### 4.2 SZERVEZET

#### Az intézményegységek közötti feladatmegosztás

Jelenleg az intézmény oktatási-nevelési tevékenységét 3 intézményegységben, több belső és külső gyakorlati helyen valósítja meg. Az egyes feladatellátási helyek közötti fizikai távolság nehezíti a folyamatok ellenőrzését, a belső kommunikációt, az egyes pedagógiai tevékenységek szervezését, az alkalmazottak közötti együttműködést (pl. a munkaközösségek szakmai munkáját). A fentiek miatt az intézményegységek közötti munkamegosztásban véleményem szerint a jövőben a következőket kell változtatni:

- a szakiskolai és érettségire épülő szakképzés a szakképző egységben valósuljon meg a Baross utcai épületben, hiszen ehhez az intézményegységben minden feltétel adott. Így teljesen letisztulna az intézményegység „szakképző centrum” jellege, a szakképzéshez kapcsolódó vezetői feladatok jobban szervezhetőbbé válnának (intézményegység-vezető, intézményegységvezető-helyettes, gyakorlati oktatásvezető, gyakorlati oktatásvezető-helyettes), s nagyobb lehetőség lenne a szakmai elméleti oktatók közötti együttműködésre.
- Az iskola Bocskai úti épülete ezzel elsősorban a gimnáziumi – és az oktatás szempontjából a gimnáziumi képzéshez több szempontból hasonló – szakközépiskolai oktatásnak adna helyet. Emiatt a közismereti tantárgyak

oktatása - a szakiskolában várható közismereti órák számának csökkenése miatt - elsősorban erre a feladatellátási helyre koncentrálódna, ami ezen munkaközösségek munkájának összehangoltabb szervezését biztosíthatja.

#### A belső kommunikáció

Felül kell vizsgálni az intézmény belső kommunikációját. Fontos, hogy az információk minden címzetthez időben és pontosan eljussanak, emiatt a belső informatikai hálózat aktív használata mellett át kell alakítani a tantestületi gyűlések rendjét. Fontos a rendszeresség, de nem feltétlenül heti ciklusban, ennél mérvadóbb a hiteles, pontos, mindenre egyformán kiterjedő tájékoztatás (teljes tantestületi gyűlések). A belső kommunikációba nagyobb szerepet kell kapnia munkaközösségek vezetőinek, s a munkaközösségen belüli információcserének.

#### Az igazgató

Egy intézményvezető feladata összetett: vezetés, tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés. Tevékenysége stratégiai jellegű, nem operatív feladatokat lát el. Lényeges az, hogy rövid- és hosszútávú elképzelésekkel vezesse intézményét, szervezze és irányítsa annak működését, s jól kidolgozott ellenőrzési rendszerrel kontrollálja. Feladatainak megvalósításához szüksége van arra a háttérbázisra, amit az alkalmazotti testület jelent, valamint a stratégiai célok mellé felsorakozó vezetőtársakra, akik az operatív feladatok szervezését látják el.

Egy ilyen összetett intézmény esetén a fentiek mellett fontosnak tartom azt is, hogy az igazgató napi tevékenysége tervezésekor ne kösse le magát egyetlen telephelyen. Személyes jelenlétét az intézményegységekben tudatosan szerveznie kell az egységek összehangolt tevékenysége és a belső kommunikáció erősítése érdekében.

#### Az iskolavezetés

Intézményünkben az iskolavezetés a vezetéselméletből ismert „törzskari vezetés” modelljére épül. A vezetés tagjainak munkáját – az intézményegységek közötti nehézkes kommunikáció miatt – jórészt az intézmény napi tevékenységének szervezése, ezen belül is az adminisztratív feladatok végzése teszi ki. Emiatt háttérbe szorulnak a tervezéshez, stratégiaalkotáshoz, kapcsolatfejlesztéshez szükséges tevékenységek. A fokozott terhelés mellett végzett, eltérő helyszínekhez kötődő munka miatt a heti rendszerességű gyűlések ellenére sem tökéletes az intézményvezetésen belüli kommunikáció. Éppen ezért mindenképpen szükségesnek tartom azt, hogy

- az igazgató munkakörelemzés után újratervezze az egységvezetők és helyettesek feladatait,
- ennek során vizsgálja felül a vezetői hatásköröket,
- tegye hatékonyabbá a vezetésen belüli információáramlást,
- tekintse át az intézményvezetés munkájának szervezeten belüli hatékonyságát.

Véleményem szerint különösen fontos, hogy a vezetők önálló szervezéssel iskolai feladatokat a projektekhez hasonló módon valósítsanak meg, s ebbe vonják be a munkaközösségek vezetőit is. Az iskolavezetés munkájának tervezésekor a feladatokat úgy kell kijelölni, hogy közvetlen felelőse legyen a pályázatoknak, a beiskolázásnak, a partnerkapcsolatoknak. Az iskolavezetés működésének újragondolása természetesen az SZMSZ módosításával is jár.

#### A kibővített iskolavezetés

A kibővített iskolavezetés alatt a középvezetőkkel kibővített vezetést értem, melynek tagjai a munkaközösség-vezetők, a diákönkormányzatot segítő tanárok, az ifjúságvédelmi felelős és a közalkalmazotti tanács elnöke. Meglátásom szerint ennek a testületnek nagyobb súlyt kell kapnia az intézmény életében. Ehhez azonban szükséges az, hogy ezek a középvezetői funkciók tartalommal telítődjenek. A munkaközösség-vezetőknek szerepet kell kapniuk a munkaközösség tagjainak irányításában, a szervezeti célokhoz igazodó feladatok

(tehetséggondozás, felzárkóztatás) szervezésében, a szakmai szempontoknak a napi munkában történő érvényesítésében és a hatékony ellenőrzésben. A munkaközösség-vezető rengeteg információval rendelkezik a pedagógusok munkájáról, könnyen képet tud alkotni a napi tevékenységek erősségeiről és gyengeségeiről. Emiatt az iskolavezetés munkájában nélkülözhetetlen a szerepe:

- egyes vezetői részfeladatok ellátása ezekre a vezetőkre delegálható,
- aktív szerepet kell vállalniuk a tervezésben (pl. tantárgyfelosztás),
- fontos a szerepük a szervezeti kommunikációban,
- be kell lépniük a beiskolázási program előkészítésébe,
- szerepet kell vállalniuk az intézményi innovációban.

#### Az igazgatótanács

Az intézményátvezetés utolsó fázisában SZMSZ-módosítással került ez a szerv az iskolai szervezet egészébe, eddigi feladatai az intézményegységek vezetői állásával kapcsolatos pályázati tevékenységekre korlátozódtak. Bár létrejöttét a jogszabály kötelező jelleggel előírja, végrehajtási rendelet hiányában nem tisztázott az összetétele és a feladatköre. Éppen ezért a későbbiekben megjelenő rendelet tükrében az erre vonatkozó helyi szabályozást át kell gondolni. Sürgős feladat ez azért is, mert jelenleg hatáskörök ütközése, feladatkettőződés áll fenn.

#### A munkaközösségek

A pedagógiai munka legfontosabb szakmai szervei az iskolában a munkaközösségek. Belső továbbképzésekkel, feladatbankok létrehozásával, versenyek szervezésével előmozdíthatják szakterületük módszertani megújulását. Pályaorientációs és beiskolázáshoz kapcsolódó rendezvényeken hozzájárulhatnak az osztályok és szakmacsoportok iránti érdeklődés felkeltéséhez. A munkaközösségek számát és szakterületekre való tagolását újra kell tervezni, mert aránytalan a jelenlegi rendszer.

### **4.3 A KÉPZÉSI SZERKEZET ÁTALAKÍTÁSA**

#### **GIMNÁZIUM**

A gimnáziumi tagozaton intézményünkben jelenleg három képzési forma működik: német és angol speciális tantervű gimnázium, hat évfolyamos gimnáziumi képzés, valamint a kifutó 8 évfolyamos gimnáziumi osztályok.

A **négy évfolyamos gimnáziumban** a beiskolázási mutatók arra utalnak, hogy Hajdúnánáson van létjogosultsága ennek a képzési formának, hiszen városunkból és szűkebb régiójából be tudja ide vonzani a jó képességű tanulókat. Ennek az az oka, hogy az intézménynek a nyelvvizsgák megszerzésében jó eredményei vannak, s mindeddig sikeresen jelentkeztek a tanulók ezekből az osztályokból felsőoktatási intézményekbe. Szükséges tehát, hogy intézményünk képzési profiljában a speciális tantervű gimnáziumi osztályok hosszú időn át megmaradjanak, mert ez fokozza a város ifjúsággal szembeni megtartó erejét. Éppen ezért meg kell akadályozni a nagyvárosi iskolák (Debrecen, Nyíregyháza, Hajdúböszörmény) elszívó hatását. Ennek az egyik lehetséges formája az eddiginél intenzívebb tehetséggondozás nem csak idegen nyelvek területén. A felsőoktatás legutóbbi és még várható jelentős átszervezése miatt különösen fontos matematika és természettudományos területeken a tanulók fejlesztése.

A német speciális tantervű képzés iránti érdeklődés csökken, ezt a folyamatot intenzív beiskolázási tevékenységgel kell korrigálni. Amennyiben hosszú távon nem biztosítható a



német speciális csoport feltöltése, úgy vagy teljes osztállyal kell az angol képzést működtetni, vagy tervet kell kidolgozni új emelt szintű képzés beindítására.

2012 szeptemberében indul a **hat évfolyamos gimnáziumi képzésben** az intézmény 3. osztálya, ami eredményes beiskolázásról tanúskodik. A tantervi követelmények teljesítése mellett azonban úgy látom, nem domborodik ki kellően ennek a képzési formának az egyedi jellege. Egyrészt az, hogy matematika és biológia tantárgyakból emelt szintű képzést biztosít, ami összecseng a jelenlegi felsőoktatási igényekkel, másrészt pedig az, hogy az új köznevelési törvényben egyértelműen rögzített elvárások alapján e képzés a tehetséggondozás speciális formáját biztosítja. Ahhoz, hogy ezeket az elvárásokat az intézmény teljesíteni tudja, nagy számú jelentkezőre és a válogatás lehetőségére, a kompetenciaméréseken elért átlag fölötti eredményekre, kiemelkedő érettségi, és országos versenyeredményekre van szükség. Mindez egyéni fejlesztéssel, tehetséggondozással, egyedi projektekkel, aktív tanórán kívüli tevékenységgel érhető el.

Mivel a hat osztályos gimnázium tanulói most többnyire városunkból érkeznek, célom elérni azt, hogy a helyi szintűt felváltsa a kistérségi beiskolázás. Így egyfajta tehetségcentrummá válhat ez a képzési forma városunk térségében.

## SAKKKÖZÉPISKOLAI TAGOZAT

Szakközépiskolai tagozaton jelenleg a következő szakmacsoportokban folyik képzés:

- gépészet,
- közlekedés,
- faipar,
- szociális szolgáltatások,
- közgazdaság,
- informatika,
- vendéglátás-idegenforgalom.

Ez meglehetősen széles skála, mivel a szakközépiskolai tagozat kedvelt az iskolahasználók körében. Érettségit biztosít, szakmai alapozást ad, s mindezek által felkészít a munkavállalásra és a továbbtanulásra egyaránt, közép- és felsőfokon is.

A beiratozási létszámok azt mutatják, hogy a legnagyobb érdeklődés a **gépészet** szakmacsoportos szakközépiskolai osztály iránt mutatkozik. Ennek a jelenségnek a hátterében természetesen a gépész szakemberek iránti fokozódó munkaerő-piaci igény áll, valamint az, hogy a felsőfokú oktatásban is preferált terület. Az ide érkező tanulók képessége és felkészültsége azonban nagyon eltérő, így a lemorzsolódás is jelentős.

Emiatt a célom felzárkóztató foglalkozások szervezése pályázati forrásokból, ugyanakkor szakmai téren tehetséggondozás, ami a jobb képességű diákok számára is vonzóvá teheti e képzést.

**Közlekedés szakmacsoportban**, autószerelő, autótechnikus szakképesítés megszerzésére nyílik lehetőség az érettségi után. A **faipari szakmacsoport**hoz hasonlóan az utóbbi időszakban nem tudott az iskola stabil beiskolázást produkálni ezeken a területeken. Meglátásom szerint amennyiben ez rövid távon nem változik, az intézménynek kísérletet kell tennie a szakmacsoportokon belüli más, szakiskolai képzés megteremtésére, bár ennek az a nehézsége, hogy az RFKB (Észak-alföldi Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság) hatályos döntése ezt nem támogatja.

A **szociális szolgáltatások szakmacsoport** népszerű a 9. évfolyamra jelentkezők körében, de érettségi után változó sikerrel tud az intézmény szakképző évfolyamot indítani. Úgy gondolom azért, mert a lány tanulók számára 8. osztály után továbbtanulási lehetőséget ez a

szakterület biztosít iskolánkban, ugyanakkor a szociális, gyermek- és ifjúságvédelmi ügyintéző szak már nem ad széles lehetőségeket munkavállalás szempontjából. A társadalmi változások (az előregező társadalom, a marginalizálódás felerősödése) azt mutatják, hogy a szociális szolgáltatások szakmacsoport keretein belül oktatható szakmák iránt lesz munkaerőpiaci igény, de a közigazgatásban végbemenő változások miatt nem feltétlenül ügyintézők képzésére van szükség. Ezért fontosnak tartom a szakmacsoportos képzés megtartását, de más kimenettel: például a szociális asszisztens, vagy szociális szakgondozó szakmák bevezetésével.

Ezzel együtt a **szakiskolai képzés keretében** elő kell készíteni a szociális gondozó és ápoló szakképzés bevezetését, ami azért is lenne előnyös, mert növekedne a lányok számára vonzó szakképzési kínálat a szakiskolai tagozaton is.

A **közgazdaság szakmacsoportos képzéssel** kapcsolatban az utóbbi évek tendenciái alapján megállapítható, hogy osztály szintjén ugyan nem, de egy szakmacsoportban stabilan beiskolázható. Ez annak köszönhető, hogy bár a felsőoktatás államilag finanszírozott lehetőségei beszűkültek ezen a szakterületen, a közgazdasági, pénzügyi, vállalkozási ismeretek megszerzése azonban kedvező lehetőségeket nyújt az élet számos területén

Az **informatika szakmacsoportos szakképzés** területén a párhuzamos oktatás (amely a két jogelőd intézményben folyt) a 2011/2012-es tanévre megszűnt. A közgazdasághoz hasonlóan a beiskolázási adatok alapján csupán egy szakmacsoportban folytatható a képzés. 13. évfolyamtól webmester és rendszergazda szakképzettséget szerezhetnek a tanulók.

A képzés fenntartása megalapozott, mivel a felsőoktatásban is preferált terület, de a tanulók versenyeredményei eddig jóval alatta maradtak az elvártnak, így ezen a téren kell fejlesztéseket kezdeményezni.

**Vendéglátás-idegenforgalom** (2012. szeptember 1-jétől hatályos OKJ szerint vendéglátás-turisztika) szakmacsoportban érettségire épülő szakképzés jelentkezés hiányában nem szervezhető. (A felsőoktatásban is háttérbe szoruló terület.) Éppen ezért a szakközépiskolai tagozaton további fenntartása várhatóan kudarcba fog fulladni. Ezzel szemben a szakmacsoporton belül maradván meg látásom szerint szervezhető olyan **szakiskolai képzés**, mely a már említett „lányos szakmák” körét bővítené, ilyen például a vendéglátó eladó vagy a panziós, falusi vendéglátó (ez utóbbit a 2012 szeptemberétől hatályos OKJ a mezőgazdaság szakmacsoportba helyezte át).

## **SAKISKOLAI TAGOZAT**

Az intézményben tanuló szakiskolások száma az össztanulói létszámhoz viszonyítva kb. 30%. Ezen a tagozaton tanuló diákok körében a legmagasabb a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetűek aránya, többen beilleszkedési problémákkal küzdenek, az iskolának ezen a tagozatán a legnagyobb arányú a lemorzsolódás is. Ezek a körülmények a fizikai munka megbecsültségének csökkenésével és a társadalom szakképzéshez való általános viszonyulásával is összefüggnek, hiszen felmérések szerint a magyar lakosság többségében az a kép alakult ki, hogy átlagos képességű tanulók számára a szakközépiskolai oktatás a legmegfelelőbb.

A szakképzést érintő egyik legfontosabb változás az, hogy ezt az oktatást a jövőben csak három évre tervezhetik a középfokú intézmények, s ez új feladatokat ró az intézményvezetésre is.

A szakiskola mostani képzési kínálata alapvetően gépészeti és építészeti jellegű szakmák köré szerveződik, több az RFKB által támogatott szakma oktatása is folyik, de a mostani képzési kínálat elsősorban a fiú tanulók beiskolázását teszi lehetővé, amiből az következik, hogy a képzések jövőbeni tervezésekor nyitni kell a lány tanulók által választható szakmák felé is.

Ezt, elsősorban az iskolában már meglévő szakmacsoportokhoz (szociális szolgáltatások, vendéglátás-idegenforgalom, mezőgazdaság) kapcsolódóan rövidtávon meg is lehet tenni.

A hosszú távú tervezéskor a meglévő, az ösztöndíj rendszer miatt (ami az RFKB-támogatáshoz kapcsolódik) jó beiskolázási mutatókkal rendelkező szakmákat meg kell tartani és erősíteni, de sajnos számolni kell a könnyűipari szakma kifutásával.

A fentiek alapján úgy gondolom, hogy a jövőben feltétlenül megtartandó és erősítendő szakmák a **gépészet szakmacsoportba** tartozó hegesztő, gépi forgácsoló, szerkezetlakatos. Ma a legnagyobb érdeklődés ezek iránt a szakmák iránt tapasztalható a munkaerő-piacon, emellett az RFKB-döntés miatt a beiskolázás a jövőben is kedvezően alakul, így arra is lehetőség nyílik, hogy egy-egy szakma akár osztály szinten is indítható legyen.

Bár kedvezőtlenebb körülmények mellett, de megtartandónak ítélem az **építőipar** szakmacsoportban oktatható szakmákat is. Itt a beiskolázási nehézségek már jelzik, hogy az építőipar válsága miatt kisebb a kőműves, a festő, a burkoló szakmák iránti érdeklődés. De úgy gondolom, hogy a jövőben is szervezhető lesz, ha nem is teljes osztály szintjén ezen szakmák képzése. Megfontolandó a kőműves és burkoló szakmák évenkénti rotációs rendszerben való meghirdetése, és különösen fontosnak tartom az ács, állványozó szakmára való beiskolázást, hiszen ezt támogatja az RFKB is, emellett az ehhez szükséges alapozó gyakorlat intézményi feltételei is biztosítottak.

A szakképzés szerkezetében bizonytalan a beiskolázás és a jövő is a **faipari szakmacsoport** esetében. A nehézséget az jelenti, hogy a bútorasztalos szakma nem tartozik a támogatott szakmák közé, bár az elmúlt évek hagyományai és a nemzetközi versenyeredmény miatt bízni lehet abban, hogy hatékony beiskolázással indíthatóvá válik egy csoportnyi létszámmal.

Kifutó szakmacsoport véleményem szerint a **könnyűipari szakképzés**, hiszen évek óta rendkívül nehéz a beiskolázás erre a területre, s hosszú távon nem várható ebben a kérdésben áttörés.

Úgy gondolom, két olyan szakmacsoport van, amelynek jelenlegi képzési struktúrája átalakítandó. A **vendéglátás-idegenforgalom** (2012. szeptember 1-jétől vendéglátás - turisztika) szakmacsoportban jelenleg panziós, falusi vendéglátó szakmában indít képzést az intézményünk. 2012 szeptemberétől ugyanezt a szakmát a mezőgazdaság szakmacsoportba helyezték mezőgazdasági gazdaasszony, falusi vendéglátó megnevezéssel. Új szakmaként megjelenhet azonban ezen a szakterületen a vendéglátó eladó szakképzés. Erre azért van lehetőség, mert a szaktanári ellátottság megvan hozzá, a gyakorlatot pedig külső gyakorlati helyek bevonásával meg lehet oldani.

A másik átalakítandó szakmacsoport a **mezőgazdaság** területe. A virágkötő, virágkereskedő szakképzés a 2012-től hatályos OKJ szerint visszakerül ebbe a szakmacsoportba, s a már említett mezőgazdasági gazdaasszony, falusi vendéglátó is ehhez a területhez fog tartozni. Ezeken kívül ez a szakmacsoport tovább bővíthető a gazda szakmai képzéssel, melyet az RFKB kiemelt módon hiányszakmaként támogat, s melynek alföldi, mezőgazdasági jellegű városban lehet jövője. A szakképzés megindításához nyilvánvalóan a helyi mezőgazdasági vállalkozók bevonására is szükség van.

A meglévő szakterületek mellett új szakmacsoportokat kell bevezetni a szakiskolai képzésbe. Így például a korábban említettek alapján a **szociális szolgáltatások szakmacsoportban** oktatható a szociális gondozó és ápoló szakma, amelynek gyakorlati háttérét a helyi egészségügyi és szociális ellátó intézmények biztosíthatják (családsegítő szolgálat, idősok otthona).

**Informatika szakmacsoportban** a számítógép-szerelő, karbantartó szakma képzésére nyílhatna lehetőség a gyengébb képességű, de az informatika iránt érdeklődő tanulók számára. Ennek a gyakorlati feltételeit pályázati források bevonásával iskolai keretek között lehet megteremteni.

A fenti képzési elképzeléseim alapján tehát:

- a 8 évfolyamos gimnázium kifutásával az intézményben a jelenlegi három helyett két gimnáziumi osztályban folya oktatás,
- a 2011 szeptemberétől már tapasztalható tendencia szerint a korábbi 4 szakközépiskolai osztály helyett stabilan 3 lenne indítható,
- a leány tanulók felé nyitott szakmák és a megerősítendő hiányszakmák képzése miatt a jelenlegi 3 helyett 4 szakiskolai osztály indulna,
- az érettségire épülő szakképzésben évente két osztály beiskolázása lenne ideális.

Ennek a képzési struktúrának az előnye az, hogy eredményes beiskolázás esetén az RFKB által támogatott hiányszakmák többségét átfogja a képzés.

## KOLLÉGIUM

A kollégiumi intézményegység fontos szerepet játszik a vidéki tanulók beiskolázásában. Sajnos az elmúlt időszakban egyre kevesebb tanuló lett kollégista. Az intézményegység kihasználtsága akkor növelhető meg, ha az iskola vállalja azt, hogy a Hajdúnánástól távoli kistelepüléseken is aktív beiskolázást végez. Mivel a kollégisták többsége az elmúlt időszakokban jórészt szakiskolásokból került ki, a szakiskolai tanulólétszám növekedése a kollégiumban is érezteti majd hatását.

A beiskolázásban fontos szerepet kaphat a hajdúnánási sportegyesületek és az intézmény együttműködése is, hiszen az utánpótlás nevelésekor a tehetséges vidéki sportolók iskolánkban tanulhatnak, és közben kollégiumi elhelyezést is kaphatnak.

A vonzóbb kollégiumi élet miatt szükséges a szabadidős tevékenységek feltételeinek bővítése (konditerem, wifi, televízió), ugyanakkor a kollégiumi nevelésnek hatékonyan segítenie is kell a tanulók felzárkóztatását, erősítenie a tanulói motivációt és a leszakadó tanulók integrációját.

A kollégiumnak a tanításmentes napokon is fontos funkciója van, mivel a szünidőben vendégszállás biztosításával jelentősen hozzájárul az intézmény saját bevételeinek növeléséhez. A vendégszállások szempontjából az elmúlt évek nyári szüneteiben szinte teljes volt az intézmény kihasználtsága, hiszen évek óta visszajáró csoportokra számíthatunk (sport-, vallási, művészeti táborok). S bár a Baross úti épületben a kollégisták és a vendégek elhelyezésének komfortosabb feltételeit alakította ki a fenntartó, sürgető feladat az ágyak cseréje, amelyet pályázati lehetőségek hiányában vagy saját bevételekből, vagy szakmai gyakorlaton végzett munkával önerőből lehet megvalósítani.

## FELNŐTTKÉPZÉS

A felnőttképzés számos lehetőséget jelenthet az intézmény számára, ami elsősorban a pedagógusok foglalkoztatására hathat kedvezően. A felnőttképzésnek két területét lehet kihasználni, ezek közül az egyik az érettségit adó esti vagy levelező képzés (szakmunkások szakközépiskolája, ifjúsági tagozat). A Hajdúdorogon folyó hasonló célú oktatás konkurens hatása miatt (ami már az intézmény nappali tagozatos tanulói körében is érezteti kedvezőtlen következményeit) ezen a területen évek óta nem sikerült a beiskolázás. Fontosnak tartom ennek a képzésnek a talpraállítását, mert ezzel a szakiskolában végzett tanulók is itt tarthatóak lennének, s kedvező feltételek mellett érettségi után bekapcsolódhatnak még az érettségire épülő szakképzésbe is.

A felnőttképzés másik lehetséges területe a szakképzés. Az ehhez szükséges akkreditációval a TISZK révén intézményünk rendelkezik. Emellett minden feltétel (eszközök, szakemberek) adott ahhoz, hogy a felnőttképzést magasabb szinten folytassuk, mint a gazdasági társaságok. Ehhez az intézménynek szoros kapcsolatot és együttműködést kell kialakítania a Munkaügyi Központ kirendeltségével annak érdekében, hogy ez a képzési forma elindulhasson iskolánkban.

Ha a felnőttképzésben meg tudjuk ragadni a lehetőségeket, akkor iskolánk az élethosszig tartó tanulás intézményévé válhat.

#### **4.4 NEVELÉSI PROGRAM**

Hajdúnánás város Közoktatási feladat-ellátási, intézményhálózat - működtetési és fejlesztési tervével összhangban, intézményünk Pedagógiai programjába foglaltakból kiindulva elképzeléseim szerint a jövőben az alábbi nevelési szempontoknak és elveknek kellene megvalósulniuk a Kőrösiben, ahhoz, hogy elégedetten kijelenthessük, hogy modern iskolaként várja az előtte álló kihívásokat:

1. A pozitív tanulási motiváció kialakítása és megtartása
2. A tanulók egyéniségének és érdeklődésének nagyobb szerepet kell játszaniuk.
3. Az iskolának nyitottabbá kell válnia.
4. Az önálló tanulásirányítás kialakítása.
5. A csoportos tanulási formák és a projekt módszer alkalmazása.
6. A kompetenciák fejlesztése kapjon nagyobb hangsúlyt.
7. A tanulási motivációt és teljesítményt növelő visszajelzés adása.
8. Az esélyegyenlőség biztosítása.
9. Az életkori és egyéb fejlődési sajátosságok fokozott figyelembevétele.
10. A pedagógusképzésben és a tanári munkában is nagyobb szerepet kell kapnia a motivációfejlesztés módszereinek.

Szomorú pedagógiai közhelynek számít, hogy a magyar iskolarendszer növeli az esélykülönbségeket, holott az elsődleges feladata ennek az ellenkezője lenne. Az esélyegyenlőség kezelésére az intézménynek és a pedagógusnak is egyaránt fel kell készülnie. Ehhez számos program áll rendelkezésre, s kiemelt pályázati támogatást is kapnak a feladat megoldói.

Kőrösi Csoma Sándor Gimnázium, Szakközép-, és Szakképző Iskola, Kollégium összetettsége miatt társadalmi – szociológiai laborként is felfogható. A tanulókról gyűjtött adatok alapján az látható, hogy a társadalomban tapasztalható egyre növekvő különbségek az iskolában is megjelennek, s gyakran az évek óta tanító pedagógusok számára is megdöbbentő jelenségeket, s nehezen kezelhető helyzeteket szülnek. Intézményünkben egyszerre vannak jelen a helyi gazdasági-társadalmi elit családjaiból származó gyerekek, s olyanok is, akik szociálisan marginalizálódó szülők gyermekei.

Az adatok szerint a szakképzésben tanulók és kollégisták között van a legtöbb szociális hátránnyal érkező, magatartási és tanulási nehézséggel küzdő diák, ami részben magyarázza az iskolai környezetbe való nehéz beilleszkedést. Az intézmény pedagógiai programja szerint a pedagógusok nem törődhetnek bele, hogy a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő tanulók magatartását, tanulását pusztán szankcionálják. Elsődleges

feladat a tünetek felismerése, az okok azonosítása és a meglévő hátrányok lehetőség szerinti csökkentése, megszüntetése.

Ezzel kapcsolatban a pedagógussal szemben megfogalmazott elvárásaim a következők:

- tudjon differenciáltan oktatni, nevelni,
- a hátrányt nem jelentő képességterületen erősítse, bővítse a tanuló kiemelkedési lehetőségeit,
- önmagához képest is nézze a fejlődést,
- az értékelésnél vegye figyelembe a tanulók eltérő képességeit,
- semmiféle hátrányos megkülönböztetés, degradáció nem érheti részéről a tanulót,
- a rászorulóknak számára szervezzen felzárkóztatást, korrepetálást, gyakoroltassa a tanulási hatékonyságnövelő stratégiákat,
- nevelje a közösséget a képességek különbözőségének tolerálására,
- ismerje a részképesség-zavar tünet – együttesét.

Elvárások az osztályfőnökkel szemben:

- folyamatosan és naprakészen tárja fel az érintettek körét,
- a szülővel kiemelten és tapintatosan viselkedjen és foglalkozzon. Ennek leghatékonyabb eszköze a rendszeres találkozás, beszélgetés,
- a tanuló problémáit értesse meg a szaktanárokkal,
- szükséges esetben tanácsért, segítségért forduljon szakemberhez (védőnő, pszichológus, gyermek-védelmi tanácsadó) a tanuló ügyében,
- kísérje figyelemmel a tanuló szakellátásának folyamatát, eredményességét,
- gondoskodjon a tanuló megfelelő iskolafokozatba kerüléséről, pályaválasztásáról,
- szükség esetén a tanuló iskolai magatartásáról, teljesítményéről adjon írásbeli véleményt,
- tudatosítsa a tanulóknak, hogy mely területeken számíthatnak a támogatására, bizalmára, illetve milyen egyéb segítségnyújtási lehetőségek adóttak az intézményben, a városban.

A problémajelzés és -kezelés elindítása, a szakhatóságokkal való kapcsolattartás, a rendszeres felmérés a gyermek- és ifjúságvédelmi felelős feladatköre.

Összintézményi feladat – a városi esélyegyenlőségi program alapján - hogy a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók minél nagyobb arányban legyenek jelen a tanórán kívüli foglalkozásokon, minél kevesebb legyen a számuk az év végén lemorzsolódottak között, a lehető legtöbbnek legyenek az eredményesen érettségizők vagy szakmai vizsgát teljesítők között.

Az esélyhátrányok leküzdése elsősorban a pedagógus személyiségétől függ. Hiszen csak a hátrányos helyzet leküzdéséhez szükséges módszerek megismerésével, empátiával lehet eredményeket elérni, emiatt az intézményvezetés céljává kell válnia, hogy minél több pedagógus vegyen részt fejlesztő, tehetséggondozó, különleges bánásmódot, részképesség-zavar terápiát oktató továbbképzésen.

Az intézmény eddig és ezután is két jelentős felzárkóztató programban való közreműködéssel kívánja az esélyegyenlőség feltételeit megvalósítani (Útravaló, IPR).

Emellett civil kezdeményezés alapján intézményünkben két alapítvány is működik, amelyek a hátrányos helyzetben lévő, de tehetséges tanulók anyagi támogatását tűzték ki célul az alapító okiratukban. Mind a Soós Gábor Alapítvány, mind a Hajdúnánási Barátok Köre Alapítvány működését nagy figyelem kíséri iskolánkban. Feladatukat továbbra is fontosnak tartom.

## **4.5 TÁRGYI FELTÉTELEK**

A tárgyi feltételek javítását tervezni kell az alábbi területeken:

- Bocskai út 29.  
A szakközépiskolai műhelyépület külső felújítása, nyílászárók cseréje
- Baross utca 11. (szakképző intézményegység)  
Állagmegőrzés, külső vakolat rendbehozatala
- Baross utca 11/a (kollégium)  
A földszinti nyílászárók javítása, ágyak cseréje

Ezekhez a felújítási munkákhoz lehetőség szerint pályázati forrásokat kell bevonni, vagy ezek hiányában a szakmai gyakorlaton végzett munkák tervezésével, lépésről lépésre kell az épületek felújítását megvalósítani, hiszen egyebek mellett az energiamegtakarítás miatt is nélkülözhetetlen ez a feladat.

Az elmúlt időszak tudatos fejlesztő tevékenységének, több sikeres pályázatnak köszönhetően (TIOP, TISZK) az intézmény szakmai tevékenységéhez kitűnő taneszközök állnak rendelkezésre. Az elkövetkező időszakban is várhatóak még olyan pályázatok, melyek a modern oktatást támogató tárgyi feltételek javítását teszik lehetővé, természetesen ezeket a lehetőségeket is meg kell ragadnunk. Az új eszközök alkalmazását a pedagógusok részben a pályázatokhoz kapcsolódó továbbképzéseken sajátíthatják el, részben pedig a belső továbbképzések fontos témája lehet ezeknek az ismereteknek az átadása. Ez utóbbit fontosnak tartom abból a szempontból is, mert meglátásom szerint ezeknek az eszközöknek nem kellő a kihasználtsága, noha szükséges és elvárható hogy az órai felkészülésben és a tanórákon is nagyobb szerepet kapjanak az ismeretátadás új eszközei és módszerei (pl. IKT-eszközök, e-learning)

## **4.6 HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS**

Ahogy a helyzetelemzésből már kiderült, nagy létszámú munkaerő foglalkoztatását biztosítja az iskola, amit a feladatellátás összetettsége indokol. Éppen a nagy létszámú foglalkoztatás és a foglalkoztatás hatékonyságának megőrzése miatt átgondolt humánerőforrás-politikára van szükség, ami rövid- és hosszútávú tervezést, humánerőforrás-stratégiát igényel.

Jelenleg a pedagógus és szakoktató munkakörben foglalkoztatottak többsége rendelkezik azzal a szakirányú végzettséggel és képesítéssel, amellyel feladatait elláthatja iskolánkban. Az alkalmazotti csoporton belüli, nagyrészt az utóbbi években lezajlott generációváltás miatt a foglalkoztatottak többsége középkorú, s a nyugdíjba vonulás lehetősége csak néhányuk előtt nyílik meg a jövőben.

A technikai dolgozók létszáma és összetétele az elmúlt időszakban többször módosult szervezeti változások és nyugdíjba vonulás miatt, mára már talán ez stabilizálódni látszik.

Véleményem szerint a humánerőforrás-gazdálkodásnak a jövőben az alábbi pillérekre kell épülnie:

### A munkaerő-szükséglet meghatározása

Rövid- és középtávon tervezni kell az intézmény várható munkaerő-szükségletét.

- a. A tervezéskor figyelembe kell venni
  - a tanulócsoporthok összetételében és létszámában várható változásokat,
  - különösen fontos a szakképzésben várható változások foglalkoztatási szempontú tervezése.
- b. Tekintettel kell lenni arra, hogy várhatóan változás történik az alkalmazás feltételeit megteremtő jogszabályokban, erre utal az új Köznevelési és Szakképzési törvény, valamint a tantervi átalakítás.
- c. A tervezés nem kerülheti meg a munkakörelemzés, munkakörtervezés fázisát, mivel úgy látom, az intézmény jelentős munkaerőforrás-tartalékkal rendelkezik, amelyet nagyon fontos lenne kihasználni.
- d. Számolni kell a belső munkaerőmozgás lehetőségével, különösen a két vagy több szakkal, szakképesítéssel rendelkező alkalmazottak körében, akik végzettségüknek megfelelően több szakterületen is alkalmazhatók.
- e. Az intézményt foglalkoztatási szempontból egységes egésként kell kezelni, tehát számolni kell az egyes intézményegységek közötti munkaerőmozgással, ami a foglalkoztatás hatékonyságát növeli.

#### A munkaerő ösztönzése, teljesítményértékelés

Az egyre nehezebb gazdasági-pénzügyi feltételek mellett is szükség van a munkaerő ösztönzésére. Erre ma a minőségi bérpótlék mellett pályázati források bevonásával látok lehetőséget, melynek keretében megoldható a többletteljesítmény többletdíjazása. Plusz juttatáshoz (igaz, több munkával) juthatnak a pedagógusok akkor is, ha a felnőttképzésben az intézmény képes lesz kihasználni az adottságait.

Az intézményben működő pedagógus teljesítményértékelési rendszer nem hatékony, hiszen nem differenciál, s így nem nyújt kellő információt a munkáltatónak. Emiatt a Pté.-ciklus végén a belső teljesítményértékelési rendszert felül kell vizsgálni. Erre még akkor is szükség van, ha kiépül a Köznevelési törvényen alapuló külső értékelési rendszer, hiszen meglátásom szerint az nem lesz képes kellő információt nyújtani a hosszú távon végzett munka minőségéről.

Az értékelésben meghatározó szerepet szánok a munkaközösség-vezetőknek, mivel véleményem szerint közvetlen munkaköri kapcsolatukból, szakmai rálátásukból adódóan hiteles információt tudnak adni.

#### Munkaerő-fejlesztés

A munkaerő-fejlesztés legfőbb lehetősége a továbbképzési rendszerben rejlik.

Az intézményben folyó továbbképzések:

- a. Az intézményi továbbképzési programhoz kapcsolódó, részben költségvetési forrásból finanszírozott továbbképzések.  
 Úgy gondolom, hogy az ilyen típusú továbbképzéseket rövid- és hosszútávú továbbképzési programban továbbra is tervezni kell, összehangolva azt az intézmény egyéb stratégiai terveivel, rövid- és hosszútávú célkitűzéseivel, figyelembe véve az oktatási szerkezet változásait, s az ehhez szükséges munkaerő-igényt. Így az új szakmák indításához tervezhető és képezhető munkaerő belső munkaerőforrásból átképzés, kiegészítő képzés segítségével.
- b. Pályázatok megvalósításához kötött, pályázati finanszírozású programok (pl. TISZK, IPR)  
 Ez a forma meglehetősen leértékelődött az utóbbi időben a tantestület tagjai körében, ami a TISZK-pályázaton belüli továbbképzési program hibáiból adódik. Rövid idő alatt nagy tanfolyami óraszámot kellett teljesítenie a pedagógusoknak (kb. fél év alatt 300 óra), ami a kevésbé átgondolt szervezésből adódott. Nagyon fontos, hogy visszafordítsuk ennek a romboló



hatását. Véleményem szerint továbbra is szükség van a képzések ezen típusára, mivel olyan készségeket és képességeket erősítenek és alakítanak ki, olyan módszertani ismereteket nyújthatnak, melyek ma már elengedhetetlenek a modern oktatás területén. Ráadásul központi pályázati keretből finanszírozott, az intézményi költségvetést nem terhelő programok. Az előző rossz tapasztalatok miatt fontos, hogy ezek a pályázati továbbképzési programok arányosan terheljék a tantestület tagjait, teljesíthető követelményeket támazzanak (pl. óraszámban), s valóban hasznos ismereteket nyújtsanak, ami megújulást hoz az egyes alkalmazottak, és így az intézmény egésze számára.

- c. Belső továbbképzések, melyek a munkaközösségek szakmai tevékenységének fejlesztését szolgálják.

Egyre inkább sablonossá válik a munkarő-fejlesztésnek ez a formája, és nem tölti be igazi szerepét az intézmény egészében. Céljuk véleményem szerint az, hogy biztosítsák a munkaközösségek egységességét – különösen akkor, amikor két intézményegységben, két telephelyen kell azoknak működniük. A jó tapasztalatok megosztása, a közös feladatbankok létrehozása, az egységes szemlélet kialakítása és megtartása folyamatos feladata a munkaközösségeknek, s ehhez a belső továbbképzések mindenképpen szükségesek.

A fentiek mellett a továbbképzési rendszernek biztosítania kell azt is, hogy minden pedagógusnak legyen lehetősége teljesíteni a 7 évenkénti kötelező oktatást (120 óra), s az ne kétes értékű, az intézmény számára marginális képzésekből, hanem valóban hasznosítható ismeretekből álljon.

## **4.7 MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS**

Hatékony minőségbiztosítási rendszer fenntartása nélkül nemcsak a versenyszférában, de a közoktatásban sem működhet egyetlen intézmény sem. Éppen ezért a jelenlegi MIP-et (Minőségirányítási programot) felül kell vizsgálni, tartalmában a változó körülményekhez kell igazítani. Rendkívül fontos egy jól működő minőségbiztosítási csoport kialakítása, amihez a szakértelem is adott, hiszen az intézmény pedagógusai között van mérés-értékelési szakvizsgálóval rendelkező kolléga. A minőségügyi csoport munkájának eredményeként az iskolavezetés szembesülhet a partneri igényekkel és elégedettséggel, az iskolai folyamatok hatékonyságával, a teljesítmény kritériumok érvényesülésével. Ezeket a mérési eredményeket fontos felhasználni az intézményi célok megfogalmazásakor és a stratégia kidolgozásakor. Az oktató-nevelő munka hatékonyságának növeléséhez hozzájárulhat egy jól működő és valós információt adó pedagógus teljesítményértékelési rendszer.

## **4.8 GAZDÁLKODÁS**

A központi és önkormányzati költségvetésre vonatkozó adatok, illetve az intézményi költségvetés számai azt mutatják, hogy továbbra is szigorú, takarékos gazdálkodást kell folytatni iskolánkban. Az is indokolja ezt, hogy a költségvetésünk forrásai legfeljebb csak a kötelező feladatok teljesítését képesek finanszírozni, tehát a pedagógusok többletmunkájának (szakkörök, délutáni foglalkozások) elismerésére, jelentősebb tárgyi fejlesztésre a jövőben is kevés lehetőség lesz.

A bevételek növeléséről emiatt nem mondhat le az intézmény. Ezek a bevételek a bérbeadásból (tanterem, tanműhely, tornaterem, kollégiumi férőhely) illetve a bér munkából származnak, s ezek mértéke kedvező esetben növelhető. (Ezzel kapcsolatban is fontos a felnőttképzés mielőbbi elindítása és minél szélesebb körben való fenntartása.)

A kiadások csökkentésének – szokásos takarékosági lépésein túl – egyik lehetősége a szakmai gyakorlatok külső helyszínre történő kiszervezése még olyan csoportok esetében is, amelyek gyakorlati kötelezettségüket iskolai tanműhelyben is tudnák teljesíteni. Ez azért lenne kedvező, mert az intézmény a szükséges anyagköltséget megtakaríthatja, a tanulók pedig kedvező körülmények között ismerhetnék meg szakmájuk fortélyait szakoktatójuk vezetésével.

Nemcsak szakmai, de költségvetési szempontból is óriási szerepe van a pályázati források megszerzésének, hiszen ez a legfőbb külső forrás, ami igénybe vehető a szakmai megújuláshoz, a pedagógusok többletmunkájának elismerésére, eszközfejlesztésre, intézményi programok finanszírozására. Emiatt az intézményvezetésnek minden lehetséges módon törekednie kell az eredményes pályázati munkára, ha szükséges a vezetői feladatok átalakításával illetve szervezeti változásokkal.

## **4.9 AZ INTÉZMÉNY PARTNERI KAPCSOLATAI**

Egyetlen intézmény sem működhet önmagában sem a gazdasági sem a közigazgatási sem az oktatási szférában. Különösen fontos ez egy sokrétű feladatellátásra hivatott összetett iskola esetén. Ezek a partneri kapcsolatok nemcsak a helyi köz- és gazdasági élethez kötik az iskolát, de hozzásegítik ahhoz is, hogy kilépjen városából, régiójából, országából, s ezzel egy nyitott, innovatív, a társadalmi kihívásokra jól reagáló szervezetté váljon.

Az intézmény legfontosabb partneri kapcsolatai a következők:

### A fenntartó: Hajdúnánás Város Önkormányzat Képviselő-testülete

A fenntartóval kapcsolatban fontosnak tartom, hogy az iskola rendszeresen beszámoljon tevékenységéről, célkitűzéseiről, rendezvényeiről, eredményeiről, mert így lehet a két szervezet között a kapcsolat folyamatos, rendszeres és élő. Ezen túlmenően a fenntartónak látnia kell a városi oktatási rendszer szervezéséhez az egyes intézmények működését, erősségeit és gyengeségeit, s ez a folyamatos kapcsolattartás nélkül nem lehetséges.

### A szülői szervezet

A Szülői Munkaközösség (SZMK) jelenti az iskolavezetés és a szülők közti kapcsolattartás intézményes formáját. Tagjait az osztályok szülői közössége választja, rendszeres gyűlésekkel szervezi programját, ezek a találkozók elsősorban iskolai közösségi feladatokhoz kötődnek. A szülők rendkívül segítőkészek és konstruktívak az iskolát érintő kérdésekben. Az SZMK javaslatait különösen fontos figyelembe venni és beépíteni az iskolai munkába, főleg a beiskolázási tevékenység során és az intézményi munka értékelésekor. Ők képviselik közvetlenül az iskolahasználókat, így véleményük, javaslataik előremozdíthatják az oktatási-nevelési folyamatot.

Az iskola SZMK-ja elvileg egységes, valójában a szakképző intézményegységben tanuló diákok szüleit csak néhány aktív tag képviseli, tehát rendkívül fontos lenne a jövőben a szakiskolás gyerekek szüleinek a megszólítása is.

Az SZMK két fontos rendezvénnyel tud lehetőséget teremteni a szülők és pedagógusok közötti kapcsolat felvételére: az évente megrendezésre kerülő alapítványi bállal és a

pedagógus nappal. Ezek élő és folytatandó hagyományai az iskolának. E két rendezvény mellett a kapcsolattartás legfontosabb színtere az évente kétszer szervezett szülői értekezlet és fogadóóra. Véleményem szerint ezek nem nyújtanak elég lehetőséget a tényleges kapcsolattartáshoz, ezért a szülői értekezletek szervezését (megtartásuk módját, számát, a fogadóórák rendszerét) az iskolavezetésnek felül kell vizsgálnia.

#### Diákönkormányzat

A DÖK munkája az elmúlt időszakban egyre jobban beépült az intézmény életébe, a pedagógusok is egyre fontosabb szerepet tulajdonítanak a diákszervezetnek. A DÖK-nek jelentős szerepe van az iskolai dokumentumok véleményezésében, évente diákszállóban javaslatot, észrevételt tehetnek a tanulók az intézmény működésével kapcsolatban. Az iskolaösszevonás óta is két diákönkormányzat működik, külön a szakképző intézményegységben és külön a Bocskai úti feladatellátási helyen. A jövőben a DÖK működését egységesíteni szükséges két vezető tanárral, de egységes programmal és szervezettel.

A DÖK tevékenységét nagyban nehezíti a tanulók passzivitása, kevesen vesznek részt a közösségi programokon. Ennek ellenére a diákszervezet szerepének növelésére szükség van, mert rendkívül fontosnak tartom a tanítási időn kívül szervezett, de az iskolához kötődő programok számának a növelését, hiszen ezekkel a programokkal együtt, egységesen fejti ki az iskola oktató-nevelő hatását. Több sportrendezvénnyel – úgy gondolom – nagyobb létszámú tanulócsoporthoz lenne megmozgatható. Nagyon jó lenne, ha a DÖK-höz kapcsolódóan működő stúdió lenne utánpótlása, az iskolarádió ellenőrzött és rendszeresen működne mindkét intézményegységben, s ha a Körösi TV újakezdené színvonalas működését.

#### Általános iskolák

Jól körülményezhető azon iskolák csoportja, ahonnan intézményünk a legtöbb tanulót fogadja. Ezek az iskolák létfontosságúak a sikeres beiskolázás miatt, ezért aktív, élő kapcsolatra van szükség ezen intézmények vezetőivel, pedagógusaival és tanulóival, hiszen információkkal szolgálhatnak a pályaválasztáskor tapasztalható célokról, érdeklődésről. Ha az általános iskolai pedagógusokkal érdemi szakmai kapcsolat jön létre, akkor remény van arra, hogy a végzős tanulók kedvezőbb képet kapnak iskolánkról. Az intézményvezetők számára pedig konferenciát kell szervezni a beiskolázáshoz kapcsolható információk megismerése érdekében, mivel számukra sem mindegy, hogy a későbbiekben mennyire lesznek sikeresek a diákjaik. Folytatni kell az általános iskolai tanulók bevonását iskolánk programjaiba, pl. tanulmányi versenyek, szakmai bemutatók, DÖK-rendezvények.

#### Gazdálkodó szervezetek, egyéni vállalkozók

A szakképzés hatékonyabb szervezése érdekében elengedhetetlen az intézményi kapcsolatok felelevenítése, a meglévők erősítése vállalkozókkal, gazdasági társaságokkal. A szakképzés jövőjét érintő kérdéssel fórumot kívánok létrehozni valamennyi számba jöhető vállalkozás részvételével. Ezen kívül rajtuk keresztül rendszeresen monitoringozni kell a helyi munkaerő-piac igényeit.

A gazdálkodó szervezetekkel való aktív kapcsolattartás azért is fontos, mert csak így biztosítható a külső gyakorlatok szervezése, a bértanulók számának növelése. Fel kell térképezni azt is, hogy a bevezetés előtt álló szakmák gyakorlati képzéséhez milyen segítséget és feltételeket tudnak biztosítani.

Mindebben természetesen az intézménynek kell a kezdeményező szerepet vállalnia.

#### Egyéb kapcsolatok

**A Munkaügyi Központtal** a munkaügyi kiállítás érvenkénti megrendezésén kívül szükséges a kapcsolat fenntartása és bővítése, ez nélkülözhetetlen a felnőttképzés indításához, valamint a munkaerő-piac igénye rajta keresztül is mérhető.

**A sportegyesületek** utánpótlás nevelése vonzóvá teheti a várost a távolabb élő diákok számára is. Ezt a lehetőséget intézményünk is kihasználhatja beiskolázási célra, hiszen iskolai és kollégiumi elhelyezést is tud biztosítani a sportolni vágyó vidéki tanulóknak.

Akár helyi, akár városhatárunkon kívülről érkező diákról van szó, az iskolának be kell vonni minden lehetséges tanulóját a város kulturális és közművelődési életébe. Ebben segít a **városi könyvtár és múzeum** valamint a **művelődési ház** hagyományőrző programjaival, melyeket továbbra is fontosnak tartok.

Az intézmény az **Észak-hajdúsági TISZK** tagjaként a pályázati megvalósítás után részt vesz a TISZK fenntartásában. Ebben a minőségében az iskola kihasználhatja a felnőttképzés beindításához szükséges kapcsolatokat, illetve meg kell vizsgálni annak a lehetőségét, hogyan lehet a TISZK-tagintézményekkel az áttanítás, a munkaerő-fölösleg, illetve -hiány kezelése érdekében összehangoltan együttműködni.

A társadalmi kapcsolatok szélesítése érdekében hasznos a **katolikus és a református egyház**al való kapcsolatok erősítése. Jól működött ez eddig is a kollégium és a katolikus egyház között, ami kollégiumi hittanórákban, a plébános úr által szervezett kulturális és sport programokban volt tetten érhető. Ez tovább folytatandó és szélesítendő hagyomány kell hogy legyen, azért is, mivel az új Köznevelési törvény erősíti azt a lehetőséget, hogy ideológiailag semleges intézményekben is szerepe legyen az egyházaknak, például a diákok választása alapján az etika tantárgy helyett a hittan tanításának.

**A külföldi iskolákkal** fenntartott kapcsolat lehetővé teszi a hátrányosabb környezetből érkező diákok számára is azt, hogy nyissanak a tágabb világra. Mindkét intézményegységben eddig is jól működtek ezek a programok, így továbbra is folytatni kell. Az angol nyelv oktatásának színesebbé tétele érdekében azonban szükségesnek tartom olyan Európai Unió pályázatok igénybe vételét, amelyek angol munkanyelven működő projekteket valósítanak meg.

Vezetői programomban számos területen jelöltem meg összetett, de az intézmény hosszútávú érdekeit szolgáló fejlesztési irányokat, amelyek megvalósítása nem lehet egyetlen személy küzdelme. Bízom abban, hogy kollégáim, a fenntartó és külső támogató szakemberek segítségével sikerül mindezt a gyakorlatba átültetni, s továbbra is megőrizni ennek a nagymúltú hajdúnánási középiskolának a közoktatásban kivívott helyét, szerepét, tekintélyét.