

5. A tagintézmény vezetésére vonatkozó program – helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések

Tartalom

5. A tagintézmény vezetésére vonatkozó program – helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések.....	1
5.1. Alapvetés.....	2
5.2. Érték és tradíció	2
5.3. Új idők	3
5.4. Perifériáról a Centrumba	4
5.5. A működési környezet és az iskola kölcsönhatásai	4
5.5.1. SWOT – analízis	6
5.6. Az intézmény humán erőforrásai	7
5.6.1. A nevelőtestület	7
5.6.2. Szakmai munkaközösségek	7
5.6.3. A pedagógusok munkáját közvetlenül segítők és a technikai dolgozók.....	8
5.7. A menedzsment.....	9
5.8. A „hozott anyag”, azaz a bemeneti oldal	11
5.9. Szervezeti kultúra.....	12
5.10. Képzési struktúra	13
5.10.1. Szakgimnáziumi kínálat:.....	13
5.10.2. Érettségi vizsgát követő képzés:	14
5.10.3. Felnőttoktatás.....	16
5.11. Infrastrukturális tényezők	17
5.12. A tagintézmény szervezeti felépítése.....	18
5.12.1. Az igazgató felelőssége	19
5.12.2. Az igazgató feladat- és hatásköre:	19
5.13. Az iskolai élet	21
5.13.1. A diákönkormányzat.....	21
5.13.2. A szülői szervezet	22
5.13.3. A hagyományok	22
6. Záró gondolatok.....	23

5.1. Alapvetés

A statisztikák szerint Magyarországon egyik oldalról egyre kritikusabb a munkaerőhiány, míg sok régióban az országos átlaghoz mérten még mindig magas az álláskeresők száma. Sok területen nem található a munkaerő kereslet a meglévő kínálattal. Ez valószínűleg olyan helyeken jelentkezik, ahol a szakképzés nem igazodik a regionális munkáltatói igényekhez, illetve a szakképző iskolák, a munkaadói oldal és az érintett önkormányzatok együttműködése nem elég hatékony. Emellett a szakképző iskolák nyilvánvalóan ragaszkodnak a meglévő szakembergárdájukra épülő képzési struktúrájukhoz, melyet sok esetben a hagyományokhoz való ragaszkodás is erősít, ami természetesen érthető, de a munkáltatói igényekhez igazodó szakképzést nem támogatja. Ez persze nem jelenti azt, hogy szakítsunk a tradíciókkal, csupán annyit tesz, hogy épp, mint fundamentum legyen erős a hagyomány, viszont az iskola legyen ezáltal fogékony a megújulásra és nyitott az új felé.

Ebből következik, hogy a szakképzési rendszer megkezdett átalakítása szükségszerű, mert a XXI. század kihívásaira nem lehet a XIX-XX. század elvárásainak szintjén válaszokat adni, hanem azt adekvát módon kell megtenni!

5.2. Érték és tradíció

Az első világháború utáni, az egész országot megrázó változások merőben új helyzetet teremtettek a „déli végeken”. A korábbi gazdasági és oktatási regionális központok, Zombor és Szabadka „elérhetetlen távolságba” kerültek. Ez a változás volt döntően az, amely Baját új pozícióba emelte. Az új helyzetben, a nemzet felemelkedéséért elkötelezett politika céljai eléréséhez az oktatás megerősítésében látta meg a lehetőséget. Ez a szándék és Baja új „centrum” szerepe hívta életre a városban 1923-ban a Felsőkereskedelmi Iskolát, amely hamarosan felvette Türr István nevét, s ez sem volt meglepő, hiszen a ’48-as hagyományok tudatosítása hozzájárult a polgárok identitástudatának erősítéséhez.

Az iskola másfél évtized alatt képzéseinek, tanári gárdájának színvonalával megerősítette jó hírnevét, melyet az újabb világégést követő változások közepette is sikerült megtartania. Ezek azok a mély gyökerekkel rendelkező tradíciók, melyeket megtartva a Türrnek alkalmazkodnia kell napjaink új kihívásaihoz!

5.3. Új idők

A kilencvenes évektől kezdődő – több ponton finoman fogalmazva is irracionális – változások, melyeket a „liberalizáció” jegyében hajtottak végre, aláásták a magyar köznevelés, és benne a szakképzés rendszerét. A válságfolyamat mélypontján a fenntartók gazdasági ellehetetlenülésével az intézmények talpon maradásért küzdöttek. Nem volt ez alól kivétel a Türr sem, ahol szintén egyre nagyobb gondot jelentett a romló feltételrendszerben a napi működés biztosítása, ami rányomta bélyegét a közösség „hangulatára” is. Ilyen körülmények között a nevelő-oktató munka színvonalának fenntartása is nagy eredmény volt, viszont a környezeti változások követésére már nem mindig futotta a még meglévő lendületből.

A változások terén a mérföldkövet az új oktatáspolitikai szemléletmód - amely bár már megkezdődött a jogi keretek 2011- es megalkotásával - hozta el 2015-től országos és helyi szinten is a Szakképzési Centrumok kialakításával. Ennek lényegét én abban látom, hogy pozitív értelemben véve piaci alapokra helyezte a közoktatás és a szakképzés ügyét. Ami nem jelent mást, mint azt, hogy megkezdődött az a rendszerszintű reformfolyamat, amely a gazdasági élet szükségleteihez kívánja igazítani az oktatás-képzés rendszerét. Ebben kiemelkedő szerep jut a gazdasági élet szereplőit tömörítő szervezeteknek, az Országos Kereskedelmi és Iparkamarának, valamint a Nemzeti Agrárgazdasági Kamarának.

Az új jogi keretrendszert tehát a köznevelési és a szakképzési törvények megszületése adta meg. Egy ilyen helyzetben időre van szükség a folyamatok letisztulásához – akár a jó boroknál. Az ezzel együtt járó – a szervezeti struktúrát érintő (gyakori) változások – szintén velejárói egy ilyen nagy ellátórendszert felölelő folyamatnak. Ez az időszak az egyes iskoláknak, így a Türrnek is, időt adott arra, hogy „megértsék” a változások lényegét és saját szervezetüket tekintve reakcióképesé tegyék magukat a régi elavult beidegződések elhagyásával.

Azt a tényt, hogy a szakképzés mennyire változó rendszer erősíti az a is, hogy épp pályázatom írása közben jelent meg a közelmúlttól a Szakképzési Centrumokat fenntartó Innovációs és Technológiai Minisztérium miniszterének 5/2018. (VII.9.) rendelete a szakképzési kerettantervekről szóló korábbi NGM rendeletek módosításáról.

5.4. Perifériáról a Centrumba

A fentebb vázolt változások legnagyobb erényének azt tartom, hogy megértve az „idők szavát” megkezdődött egy olyan folyamat, mely belátható időtávlatban képes lesz a képzési rendszert az ország felemelésének szolgálatába állítani.

E soktényezős folyamat sikerének egyik alapfeltétele az átláthatóság megteremtése, gyakorlati megvalósulása pedig a Szakképzési Centrumok életre hívása. Így jött létre 2015. július 1-én a Bajai Szakképzési Centrum, mint az ország 44, illetve a megye 3 Szakképzési Centrumának egyike, melyben a pillérek az egyes tagintézmények így a Türr István Gazdasági Szakgimnázium is. A Centrum és benne az iskola elmúlt három éve bizonyította, hogy a megkezdett irány helyes és az azóta bekövetkezett változások egytől-egyig a működési hatékonyság javulását hozták.

5.5. A működési környezet és az iskola kölcsönhatásai

Egy helyzetelemzés és az arra épülő, a jövőbe mutató terveket tartalmazó gondolatsor elengedhetetlen részének tartom az intézmény erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezését, valamint annak bemutatását, hogy a vizsgált szervezeti rendszer és a rá ható tényezők kölcsönhatása milyen lehetőségeket rejt. Az tény, hogy ezt a marketing világában SWOT – analízisnek nevezett kapcsolati hálót a leghatékonyabban a szervezet teljes struktúráját belülről ismerve lehet feltérképezni.

Mivel „külső” pályázóként tagadhatatlanul nincs teljes rálátásom az iskola soktényezős működési rendszerére, ezért a fenti szakaszban említett összefüggés-rendszert csak a rendelkezésemre álló információk alapján tudtam megvizsgálni. Az erősségeket gyarapítani kötelességünk, mert ez az iskola iránti bizalom forrása. A vezető egyik legfontosabb feladata, hogy a gyengeségeket kiküszöbölje a lehető legteljesebb mértékben, miközben törekednie kell lehetőségek kiaknázására. Napjaink folyamatosan zajló innovációs folyamatai miatt e lehetőségek is állandó mobilitásban vannak, melynek ténye – nem mindig racionális módon – megszabja az oktatás mozgásterét is. Végül szólni kell a veszélyekről: ezek azok a külső tényezők, melyeken egy iskolának nincs lehetősége változtatni, de a tervezési folyamatokban számolni kell velük!

Vannak viszont olyan társadalmi trendek, amelyek hatnak a Türrben is. Én ezek közül az egyik legveszélyesebbnek azt az országosan ismert problémát tartom, mely szerint a család szerepe átalakul, csökken a belső kohézió, ez azt eredményezi, hogy a szülőknek egyre

kevesebb idejük van a gyermekekkel foglalkozni és több olyan feladatot várnak el az az iskolarendszertől, amely hagyományosan a családé kellene, hogy legyen és éppen ezért az iskola ezeket nem képes ellátni. Ez az állapot a szülők rendszeres segítő szándékú együttműködése nélkül tovább romolhat, ami pedig az iskolai teljesítmény romlását eredményezheti. Ebben persze a társadalomban feszülő problémák tükröződnek, melyekre az iskolának erősen korlátozott ráhatási lehetősége van.

Fent említett, a társadalmi környezetben gyökerező problémák kezelését segítheti elő a külső kapcsolatrendszer további építése, melynek főbb irányai kell, hogy legyenek:

- A Bajai Szakképzési Centrum tagintézményei Baján és Kalocsán egyaránt;
- A Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara;
- Baja Város Önkormányzata;
- Bajai Rendőrkapitányság;
- Civil szervezetek;
- Oktatási Hivatal, Szegedi Pedagógiai Oktatási Központ;
- Felsőoktatási intézmények– egyetemek, főiskolák;
- Az egészségügyi ellátórendszer szereplői (iskolaorvos, védőnő, fogászati);
- Gyermekjóléti szervek, Gyámhivatallal;
- Közösségi Szolgálati partnereink
- Városi Közművelődési Intézmények
- Bács-Kiskun Megyei Katasztrófavédelmi Igazgatóság
- Bács-Kiskun Megyei Kormányhivatal Foglalkoztatási Főosztálya
- Sportegyesületek
- A város és a környék általános és középiskolái
- Helyi média

A kapcsolatrendszer fejlesztése azért is elengedhetetlen, mert a z iskola működési környezetének változásait ezen keresztül követheti és egyszersmind lemérheti az itt végzett munka hatékonyságát. Ebből a szempontból különös jelentőséggel bírnak a Kamarák, hiszen „ők” összegezhetik a gazdasági élet, különösen a KKV szektor igényeit.

5.5.1. SWOT – analízis

	<i>Pozitív</i> ERŐSSÉGEK	<i>Negatív</i> GYENGESÉGEK
Belső	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nagy múlttal rendelkező, jó hírű iskola ➤ versenyképes szakmák oktatása ➤ jó szervezeti kultúra ➤ stabil, a jogszabályi előírásoknak megfelelő tantestület ➤ jó eredmények a kompetenciamérésen ➤ mérhető hozzáadott érték (kimagasló kompetencia mérési eredmények) ➤ kevés HHH-s diák ➤ kevés SNI, BTMN-es tanuló ➤ alacsony az iskolaelhagyók száma ➤ kevés komoly magatartási probléma ➤ nyitottság a változatos munkaformák használatára ➤ aktív pályaeorientációs tevékenység ➤ több mesterpedagógus ➤ nagy vonzáskörzet ➤ változatos DSE programok ➤ témahetek megtartása 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nem mérjük az iskolaválasztás indokait, melynek forrása, hogy ➤ nehezen mérhető a tanulási motiváció ➤ fejleszteni kell a diákok tanulásmódszertani ismereteit ➤ növelni kell a megismerési folyamat hatékonyságát, még akkor is, ha ➤ a tanulók eltérő képességekkel érkeznek ➤ iskolapszichológus, mentálhigiénés munkatárs elégtelen bevonása ➤ hátrányos helyzetű településen élő tanulóink magas aránya (27,7%) ➤ gyorsan amortizálódó IKT eszközök az oktatásban ➤ nincs intézményi szintű bemeneti mérés ➤ nincs a középiskola és az általános iskola között átvezető program ➤ az iskola által kínált szabadidős tevékenységek, szakkörök kínálatát az igényekhez kell hangolni ➤ a szülők nem kellő mértékben kapcsolódnak be az iskola életébe ➤ közművelődési intézmények látogatásának alacsony száma
Külső	<ul style="list-style-type: none"> ➤ módszertani sokszínűség ➤ elérhető intézményi rendszer ➤ elérhető civil szervezetek ➤ pályázati lehetőségek ➤ Szakmák Éjszakája ➤ Ágazati országos szakmai versenyek ➤ Pályaeorientációs alkalmak ➤ marketing-lehetőségek ➤ változó munkaerő-piaci igények 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ csökkenő gyermekszám ➤ társadalmi normák, értékrend lazulása ➤ változó munkaerő-piaci igények, kihívások ➤ rossz családi háttér, elhanyagolt gyerekek ➤ család szerepének átalakulása ➤ túlterhelt gyermekek ➤ tanárhiány ➤ tanárok túlterheltsége

5.6. Az intézmény humán erőforrásai

5.6.1. A nevelőtestület

A nevelőtestület a nevelési-oktatási intézmény pedagógusainak közössége, nevelési és oktatási kérdésekben az tagintézmény legfontosabb tanácskozó és döntéshozó szerve. A nevelőtestület tagjai a nevelési-oktatási tagintézmény valamennyi pedagógus-munkakört betöltő alkalmazottja és a nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő felsőfokú végzettségű dolgozója (iskolaitkár). A nevelőtestület nevelési és oktatási kérdésekben, a tagintézmény működésével kapcsolatos ügyekben, valamint a jogszabályokban meghatározott kérdésekben döntési jogkörrel rendelkezik.

5.6.2. Szakmai munkaközösségek

A munkaközösségek a jogszabályokban megfogalmazott jogkörökkel rendelkeznek. A munkaközösséghez tartozást a tanított tantárgy jellege határozza meg. A szakmai munkaközösségek – szakterületüket érintően – véleményezik a nevelési-oktatási tagintézményben folyó pedagógiai munka eredményességét, javaslatot tesznek továbbfejlesztésére, minden iskolai programon, rendezvényen aktívan, lelkiismeretesen közreműködnek szervezőként, lebonyolítóként. Szakmai, módszertani kérdésekben segítséget adnak a nevelő oktató-munka tervezéséhez, szervezéséhez, értékeléséhez, ellenőrzéséhez. A szakmai munkaközösségek az tagintézmény pedagógiai programja, munkaterve, valamint az adott munkaközösség tagjainak javaslatai alapján összeállított egy tanévre szóló munkaterv szerint tevékenykednek,

A Bajai Szakképzési Centrum Türr István Gazdasági Szakgimnáziumának teljes alkalmazotti létszáma: 77 fő (ebből tartósan távol 4 fő). Ebből a pedagógusok létszáma: 60 fő (ebből tartósan távol 3 fő)

A pedagógusok munkakörök szerinti összetétele:

- közismereti tantárgyat oktató középiskolai tanár: 29 fő (ebből tartósan távol 2 fő)
- szakmai tanár, szakoktató, gyakorlati oktató: 14 fő (ebből tartósan távol 1 fő)
- szakmai elméleti tantárgyat oktató tanár: 17 fő



5.6.3. A pedagógusok munkáját közvetlenül segítők és a technikai dolgozók

A pedagógusok munkáját közvetlenül segítők (iskolatitkárok, könyvtáros, rendszergazda, laboráns), technikai dolgozók (gazdasági - munkaügyi ügyintézők, adminisztrátorok, portások, gondnok, takarítók) munkája az iskola zavartalan működéséhez, a nevelő-oktató munka gördülékenységének biztosításához nélkülözhetetlen.

A kiosztott, önként vállalt feladatok megoldása önálló munkavégzést, rendszerezést, figyelemösszpontosítást igényel. A hatékony munkavégzés egyik feltétele az együttműködésre való készség a kollégákkal. Az ő munkájuk nélkül az intézményben folyó pedagógiai munka lehetetlenné válna, ezért megbecsülésüket, a velük való együttműködést alapvető, elemi dolognak tartom.

A nevelő, oktató munkát segítő alkalmazottak száma: 5 fő (ebből tartósan távol 1 fő)

- iskolatitkár: 2 fő
- rendszergazda: 1 fő
- laboráns: 1 fő (ebből tartósan távol 1 fő)
- könyvtáros: 1 fő

Technikai munkakörben alkalmazottak száma: 12 fő

- munkaügyi ügyintéző: 1 fő

- gazdasági ügyintéző: 2 fő
- műszaki dolgozó: 2 fő
- kisegítő dolgozó: 7 fő

Fenti személyi feltételek garantálják a magas színvonalú szakmai munkát a közismereti és a szakmai képzés területén, valamint megteremtik a napi működés fizikai feltételeit is.

Számomra az ideális kollektíva autonóm, szuverén egyénekből áll, akik egy dologban egységesek: az iskola, a tanítás iránti elkötelezettségben, hiszen fő célunk mindig az értelem kibontása és továbbfejlesztése volt és marad. A tudást átadó pedagógus konvencionális szerepe helyébe egyre inkább a tanulásvezető pedagógus szerepe lép. Ez a szerep célorientáltabb, az igénybe vevő, a diák elképzeléseit tartja szem előtt, elsősorban azt, hogy neki mire van szüksége. Ez a modern differenciálás alapja!

A követelmények mögött nem egy tanárnak kell állnia, hanem egy közösségnek. Ennek támogatása pedig vezetői feladat. A feszültség levezetése, a ventilálás lehetősége egy olyan eszköz, amely megakadályozza, hogy a pedagógus védekezésképp kivonja személyiségét a munkából. A jó szervezeti kultúra alapja a közösségen belüli személyes kapcsolatok minősége. A jó közösség, mint egy háló megfogja az egyént, és mint minden szem a hálóban, mindenki fontos és fontosnak is kell éreznie önmagát!

Az iskola a diákokért van, értük működik minden; a munkavégzés motorja viszont a tanár és a dolgozó, akiknek viszont igényesnek kell lenniük saját szakmai fejlődésükre csakúgy, mint az iskola erkölcsi értékrendjének közvetítésére és saját mentális egészségükre, hogy helyt tudjon állni a mindennapi kihívásoknak való megfelelés frontján.

Ehhez a mindennapi megfeleléshez legfőbb munkaeszközünk, a személyiségünk segít hozzá. Éppen ezért, nagy hangsúlyt kell fektetnünk mindannyiunk lelki egészségének megőrzésére.

5.7.A menedzsment

A köznevelés és a szakképzés területén zajló változási folyamat lényegi mibenlétét én leginkább egy sajátosan magyar „new deal”-ként határozom meg. Néhány gondolattal feljebb már említettem a „jó borokat”, s mint tudjuk ezeknek is szükségeltetik a cégér, ahogy azt népünk kollektív bölcsessége évszázados hitelességgel megállapította.

Én éppen ebben látom a centralizálás legpozitívabb hozadékát. Ami tehát nem jár együtt az egyes intézmények önállóságának feladásával, mint azt egynémely szemellenzős kritikusok állítják, hanem épp ellenkezőleg, nagyobb önállósághoz jutnak a tagintézmények az önmegvalósításban, saját egyéni arculatuk formálásában. Ezzel együtt természetes, hogy megnő a vezetők felelőssége is, melyet a magam részéről kész vagyok felvállalni.

A Bajai Szakképzési Centrumon belül az egyes tagintézmények vezetői nem egymás riválisai, hanem partnerei és segítői, akiknek együttműködése garancia volt és lesz arra, hogy itt a Duna mentén, akár az országhatáron átívelően is, egyre hatékonyabban valósul meg a munkaerőpiac keresleti és a képzési rendszer kínálati oldalának összhangja.

A vezetői felelősség része az is, hogyan képes reagálni környezetének változásaira. Én úgy látom „belső külsőként”, hogy a Türr által megkezdett marketing irány helyes, az iskola reakcióképessége jó. A magam részéről összhangban az iskola jelmondatával:

„Türr – sokéves múlt, versenyképes jövő!”

erősíteni kívánom egy olyan indikátor-rendszer kialakítását, amely gyorsan és hatékonyan képes jelezni a partneri, vagy ha úgy tetszik a piaci környezet igényeit a ki és bemeneti oldalon egyaránt. Ezek mellett tovább erősíthető a közösségi média szerepe is, melynek a marketing folyamatokra gyakorolt hatása elvitathatatlan napjainkban!

Fenti tényezők azért is kulcsfontosságúak, mert a demográfiai adatok a beiskolázható életkorú populáció további szűkülését prognosztizálják, igaz, ennek üteme lassul. Riasztó adat ez, különösen annak tükrében, hogy az elmúlt öt tanévben 100 fővel csökkent a Türrben a tanulói összlétszám a nappali rendszerű képzésben. Egy ilyen helyzetben felértékelődik a marketing szerepe, melyen keresztül a környezet számára is tudatosítható egyfajta szükségyszerűség a szemléletváltásban. (Gondoljunk csak arra, hogy a közvélemény előtt még mindig tudatosításra szorul pl. az a tény, hogy a gazdasági szempontból, a jövő szempontjából több lehetőséget kínál egy jó szakma, mint egy „tucat-termék” szintű diploma.)

Az egyik legfontosabb eleme elképzeléseimnek a csapatban történő „összjáték”. Egy oktatási intézmény akkor lehet sikeres, ha a benne dolgozók is sikerként élik meg a hétköznapjaikat. Az iskola az örök értékek mellett a változó gazdasági és kulturális környezet hatásaira reagálva kell, hogy nem csak tudásban, de életszemléletben is megpróbálja felkészíteni a diákjait. Meggyőződésem, hogy a hagyományok ápolása és az innováció pedagógiai téren, történhet párhuzamosan. Számomra fontos a példamutatás. Hiszem, hogy a tekintélyt nem megteremteni, hanem kiérdemelni kell. Soha nem fogadtam el a tekintélyelvűséget munkahelyen, nem hiszek a tévedhetetlen vezetőben, ugyanakkor tisztában

kell lenni vele, hogy a vezetőé a felelősség minden téren. A vezető van a figyelem középpontjában, rajta és a döntésein sok múlik mind az egyén, mind az intézmény jövőjét illetően.

5.8. A „hozott anyag”, azaz a bemeneti oldal

A színvonalas munka, melyet az iskola pedagógusai folytatnak, tükröződik a tanulók eredményeiben. Ezt az országos mérések eredményei is igazolják, melyek szerint a Bajai SZC Türr István Szakgimnáziuma az országos szakgimnáziumi rangsor 29. helyén áll a kompetenciamérések eredményei alapján és általában véve is ezt jelzik vissza a diákok átlageredményei is.

Az igazolatlan és igazolt mulasztások száma ugyan relatíve nem túl magas, viszont emelkedő tendenciát mutat, ami azt jelzi, hogy e téren is cselekedni kell!

Egy iskola színvonalának talán egyik legjobb mércéje a hozzáadott érték. Ennek maximalizálása viszont csak úgy lehetséges, ha törekszünk diákjaink egyéniségének feltérképezésére. Egy iskola működése megbénulna a szülők munkája nélkül is, akik épp legfélértettebb kincsüket, gyermeküket bízták ránk, ezért szükséges a velük meglévő kapcsolat elmélyítése.

Az a célom, hogy diákjaink jelentsék számunkra a legjobb reklámot, egyfelől azzal, hogy eredményesen vesznek részt a különféle megmérettetéseken, másfelől, pedig, hogy elmondják családjukban és tágabban vett közösségükben, hogy „jó Türrösnek lenni!”. Szilárd meggyőződésem, ha ez megvalósul, akkor az, az iskola beiskolázási mutatóiban is kifejezésre fog jutni, csakúgy, mint ahogyan javítja a tanulói motiváció lehetőségeit!

Célom az, hogy tovább erősítsem az emocionális kötődés szálait is a Türr és diákjai között, hiszen a mindennapok állandó körforgásban nemzedékek jönnek és mennek, de általuk él tovább az iskola szellemisége, amely évtizedek távlatából is szép emlékeket idézhet az egykori diákokban.

5.9. Szervezeti kultúra

Az előző gondolati egységben megfogalmazott kötődések megerősítésére, vagy épp kialakítására döntő befolyással bír egy intézmény szervezeti kultúrája. Még a jót is jobbra lehet tenni, hiszen, ha egyébhez nem is, de a változó intézményi környezet és a fenntartó elvárásaihoz biztosan igazodni kell!

Az iskola értékközvetítő szerepét nem lehet vitatni. Erre, semmi esetre sem az uniformizálás miatt van szükség, hanem sokkal inkább a diákság eltérő szociokulturális háttere hívja életre a nevelés e részének hangsúlyozását. A Türr ezeket az értékeket alapidokumentumaiban is rögzítette:

- korszerű általános és szakmai műveltség;
- önállóság, kreativitás;
- szellemi igényesség, nyitottság;
- reális önismeret;
- stabil erkölcsi értékrend, ítélőképesség;
- egészség;
- felelősség a kisebb és nagyobb közösségért;
- tolerancia;
- helyi és nemzeti és európai hagyományok;
- tanulóközpontúság.

A fenti pilléreket viszont csak akkor lehet igazán hitelesen továbbadni, ha azt a nevelőtestület minden tagja közel azonos mértékben magáénak vallja!

Időről – időre szükségesnek tartom mindezek mellett a diákság szervezeteinek (pl. DÖK, sportkör), a szülői szervezetnek és más partnerszervezeteknek (város, a régió gazdasági életének kulcsszereplői stb.) a szervezeti kultúra elemeivel és a szervezeti célrendszerrel történő „finomhangolását”. Már csak azért is, hogy e közösségek a változó és változatos iskolai élet aktív részesei legyenek.

5.10. Képzési struktúra

Az iskola képzési kínálata harmonikusan illeszkedik a Bajai Szakképzési Centrum képzési szerkezetébe. A más intézménnyel meglévő párhuzamokra úgy vélem szükség van a Centrum beiskolázási körzetének nagy É – D-i irányú kiterjedése és a népesség alacsony mobilitási hajlandósága miatt is.

A BSZC Türr István Gazdasági Szakgimnáziumának képzési kínálata jelenleg az alábbiak szerint alakul:

5.10.1. Szakgimnáziumi kínálat:

- *Közgazdaság ágazati oktatás*

- Ágazati besorolás száma és megnevezése: 15. Közgazdaság
- Ágazati besorolás száma és megnevezése: XXIV. Közgazdaság
- Képzés időtartama: 4 év + érettségi után 1 év
- 9-12. évfolyamon közismereti képzés, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (70-30%).
- 12. évfolyam befejezésével közismereti és szakmai érettségi vizsga
- Megszerezhető szakképesítés: érettséggel 52 345 06 Pályázati- támogatási asszisztens

Továbbtanulási lehetőség: 1 év érettségi után, 13. évfolyam elvégzésével újabb OKJ bizonyítvány szerezhető, 54 344 01 Pénzügyi-számviteli ügyintéző vagy 54 344 04 Államháztartási ügyintéző.

- *Informatika ágazati oktatás*

- A szakmacsoport száma és megnevezése: 7. Informatika
- Ágazati besorolás száma és megnevezése: XIII. Informatika
- Képzés időtartama: 4 év + érettségi után 1 év
- 9-12. évfolyamon közismereti képzés, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (40-60%).
- 12. évfolyam befejezésével közismereti és szakmai érettségi vizsga
- Megszerezhető szakképesítés: érettséggel 52 481 02 Irodai informatikus

Továbbtanulási lehetőség: 1 év érettségi után, 13. évfolyam elvégzésével újabb OKJ bizonyítvány szerezhető, 54 481 06 Informatikai rendszerüzemeltető

- *Ügyvitel ágazati oktatás*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 16. ügyvitel
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XXV. ügyvitel
 - Képzés időtartama: 4 év + érettségi után 1 év
 - 9-12. évfolyamon közismereti képzés, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (40-60%).
 - 12. évfolyam befejezésével közismereti és szakmai érettségi vizsga
 - Megszerezhető szakképesítés: érettséggel 52 841 02 Ügyfélszolgálati ügyintézőTovábbtanulási lehetőség: 1 év érettségi után, 13. évfolyam elvégzésével újabb OKJ

bizonyítvány szerezhető, 54 346 03 Irodai titkár.

- *Közlekedés szállítmányozás és logisztika ágazati oktatás*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 17. Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XL Közlekedés, szállítmányozás és logisztika
 - Képzés időtartama: 4 év + érettségi után 1 év
 - 9-12. évfolyamon közismereti képzés, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (60-40%).
 - 12. évfolyam befejezésével közismereti és szakmai érettségi vizsga
 - Megszerezhető szakképesítés: érettséggel 51 344 11 Vállalkozási ügyintézőTovábbtanulási lehetőség: 1 év érettségi után, 13. évfolyam elvégzésével újabb OKJ

bizonyítvány szerezhető, 54 841 11 Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző.

5.10.2. Érettségi vizsgát követő képzés:

- *54 344 01 Pénzügyi-számviteli ügyintéző szakképesítés*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 17. Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XL Közlekedés, szállítmányozás és logisztika
 - Képzés időtartama: 2 év
 - 13-14. évfolyamon közismereti képzés nélküli, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (60-40%).
 - Megszerezhető OKJ szakképesítés megnevezése, 54 344 01 Pénzügyi-számviteli ügyintéző.

- *54 344 04 Államháztartási ügyintéző szakképesítés*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 17. Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XL Közlekedés, szállítmányozás és logisztika
 - Képzés időtartama: 2 év
 - 13-14. évfolyamon közismereti képzés nélküli, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (60-40%).
 - Megszerezhető OKJ szakképesítés megnevezése, 54 344 04 Államháztartási ügyintéző.
- *54 481 06 Informatikai rendszerüzemeltető szakképesítés*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 7. Informatika
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XIII. Informatika
 - Képzés időtartama: 2 év
 - 13-14. évfolyamon közismereti képzés nélküli, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (40-60%).
 - Megszerezhető OKJ szakképesítés megnevezése, 54 481 06 Informatikai rendszerüzemeltető.
- *54 346 03 Irodai titkár szakképesítés*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 16. ügyvitel
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XXV. ügyvitel
 - Képzés időtartama: 2 év
 - 13-14. évfolyamon közismereti képzés nélküli, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (40-60%).
 - Megszerezhető OKJ szakképesítés megnevezése, 54 346 03 Irodai titkár.
- *54 841 11 Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző szakképesítés*
 - A szakmacsoport száma és megnevezése: 17. Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció
 - Ágazati besorolás száma és megnevezése: XL Közlekedés, szállítmányozás és logisztika
 - Képzés időtartama: 2 év
 - 13-14. évfolyamon közismereti képzés nélküli, szakmai elméleti és gyakorlati oktatás (60-40%).

- Megszerezhető OKJ szakképesítés megnevezése, 54 841 11 Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző.

5.10.3. Felnőttoktatás

Egy másik pillére a beiskolázásnak a felnőttoktatás. Itt is új lehetőséget teremtett a Centrum kereteiben megvalósuló integráció, hiszen megvalósult a fenntartó által is támogatott felnőttképzési akkreditáció, ami lehetővé tette a BSzC intézményei számára a jogszabályi háttér változásaival összhangban, a felnőttoktatásba történő bekapcsolódást. Ezzel nőtt a Türrben is az erőforrások kihasználtságának hatékonysága is. Nem beszélve arról, hogy egy iskolai képzési struktúra épp ezen a területen reagálhat a leghatékonyabban a munkaerő-piaci környezet változásaira. Ezért szükséges a monitoring tevékenység erősítése ebben a szegmensben is, kiváltképp, mert e téren – még azzal együtt is, hogy a potenciális beiskolázási térség munkaképes korú népességének alacsony a mobilitási hajlandósága – jelentős beiskolázhatósági tartalék van. Ahhoz viszont, e kör meg is jelenjen a Türr felnőttoktatásában, mint „fogyasztó” még határozott lépéseket kell tenni. (Pl. Hatékonyabban kell megszólítani a térség gazdasági szereplőit, hogy saját humán erőforrás-gazdálkodásuk terén milyen igényeket elégíthet ki az intézmény!)

Szintén új távlatokat adhat a nyelvi képzés oktatáspolitikai szinten megjelenő kiemelt szerepe. A nyelvi képzés színvonala az iskola erősségei közé tartozik, melyre építve lehetőség nyílhat a képzési kínálat vonzóbbá tételére, ami egyúttal hiánypótló lehet a vállalkozói szféra számára pl. az idegennyelvű ipari és kereskedelmi ügyintéző (OKJ 54 347 01) képzés meghirdetésével. Itt ki lehet használni az államhatár közelségének lehetőségét, építve a térség, illetve a Vajdaság, illetve nagyobb egységben az Észak – Balkán gazdasági, logisztikai kapcsolataira első sorban a KKV szektor igényeire alapozva.

E területen kínálhat lehetőséget a Türr számára is a Bajai Szakképzési Centrum már benyújtott, elbírálás alatt álló GINOP-6.1.3-17. „Tanuljunk idegen nyelveket!” pályázata, mely a térség versenyképességének előmozdítására tűzi ki célként a munkavállalói réteg idegen nyelvi tudásának emelését.

5.11. Infrastrukturális tényezők

Ezen a területen a Türr is – hasonlóan az ország legtöbb köznevelési intézményéhez – jelentős fejlesztésre szorul. Le kell szögezni viszont azt a tény, hogy a Szakképzési Centrum megszervezése óta itt is jelentős előrelépés történt, a fenntartó évről – évre érdemi forrásokat biztosít az elmúlt évtizedekben elmaradt állagmegóvási, korszerűsítési és fejlesztési hiányosságok pótlására. Reményt keltő tény, hogy a Bajai Szakképzési Centrum valamennyi intézménye jelentős forrásokban bízhat a szakképzési intézményrendszer átfogó fejlesztését célzó sikeres „Vár a szakma” GINOP-6.2.3-17 illetve a GINOP-6.2.2-VEKOP/15 „A szakképzést végzettség nélkül elhagyók számának csökkentése” pályázatok révén, melyek Centrum szintű megvalósítása 2018 február 1-én elindult. (E pályázatok nem csupán a tárgyi erőforrásokat érintik, hanem szorosan kapcsolódnak a szervezeti kultúra és a módszertani tudás megújításához is!)

Az említett forrásoknak van helye a Türrben is, hiszen az iskolában oktatott minden ágazat gyakorlati képzése megköveteli például a korszerű informatikai infrastruktúrát és e terület technológiai fejlődési üteme viharos sebességgel halad előre. Fenti igényt szintén alátámasztja az a tény, hogy az intézmény teljes gyakorlati oktatását „házon belül” oldja meg, nem pedig tanulószereződéssel. Ezt a képzés egységesen magas színvonalon tartása indokolja, viszont növeli az infrastruktúra kapcsolódó szegmenseire nehezedő nyomást.

Neuralgikus pontot jelent még a mindennapos testnevelés feltételrendszerének biztosítása, de azt is le kell szögezni, hogy ez nem csak helyi, hanem országos probléma. A meglévő tornaterem kapacitása heti 35 óra, a szükséglet viszont ennek jóval több, mint kétszerese. S bár a problémán jelentősen enyhített az iskolaudvar rekonstrukciója, valamint az, hogy a Centrum a közeli Pósta Sándor Sportcsarnokban is megteremtette intézményei számára a tanórák megtartásának lehetőségét, de területen lehet még a pozitív irány felé mozdulni!

Az infrastruktúra fejlesztésén át a költséghatékonyságot jelentősen javítaná – a közüzemi költségek csökkentésével a Türrben is a KEHOP-5.2.11-16. „Fotovoltaikus rendszerek kialakítása központi költségvetési szervek részére” című Centrum szintű pályázat, mely jelenleg elbírálás alatt áll.

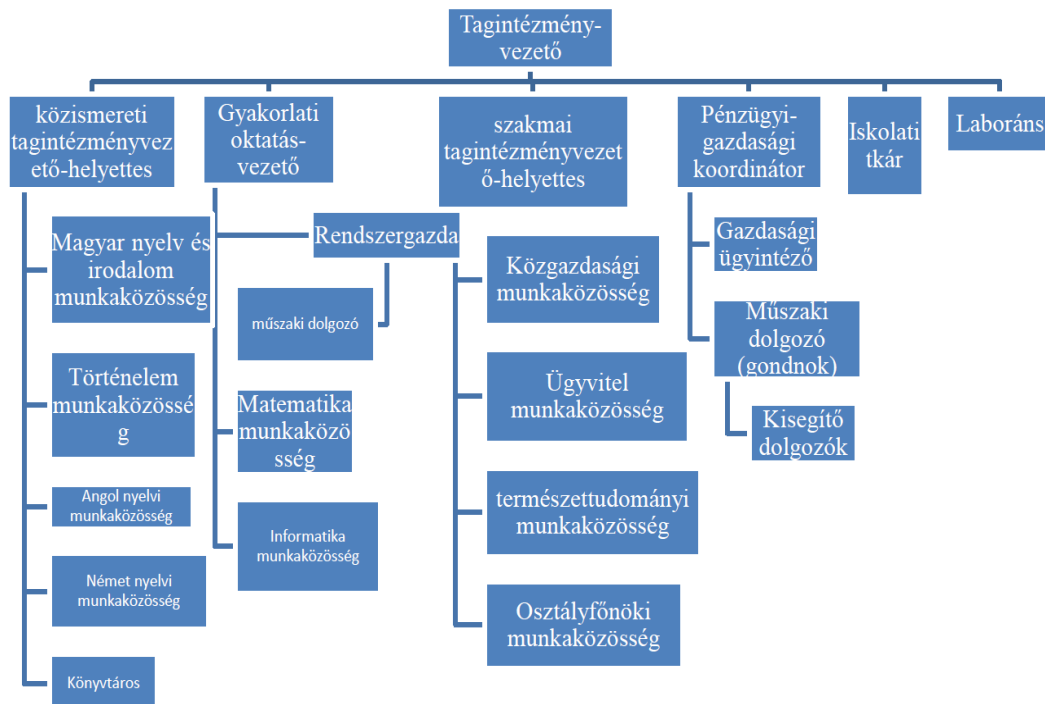
A projekt megvalósításával BSZC intézményei hozzájárulnak a megújuló energiaforrásból előállított energiamennyiség növeléséhez csökkentve a fosszilis energiahordozó felhasználását, ezzel hozzájárulva a primer energia felhasználás, valamint az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentéséhez. A pályázat kiemelt célkitűzése – összhangban a hazai és EU stratégiával – ösztönözni a decentralizált, épülethez kapcsolódó

környezetbarát megújuló energiaforrást hasznosító fotovoltaikus rendszerek elterjedését, így támogatni a központi költségvetési szervek meglévő fosszilis alapú villamosenergia felhasználásának megújuló energiaforrásra való teljes vagy részleges kiváltását.

5.12. A tagintézmény szervezeti felépítése

Egy iskola működésének alapja a köznevelést és a szakképzést felölelő jogi szabályozó rendszer kereteinek teljes egészében megfelelő működés. Mindezt oly módon kell megvalósítani, hogy az összhangban legyen a fenntartó, valamint a Szakképzési Centrum célrendszerével. Épp e miatt a vezetés szervezeti rendszerét jól átgondolt munkamegosztásra kell alapozni annak érdekében, hogy az intézmény reakció-készsége a legnagyobb hatékonyságú legyen. Ennek érdekében a folyamatszabályozás elvei szerint praktikus „mérőkövek”, visszacsatolási pontok beépítése a vezetési struktúrába (belső ellenőrzés, önértékelés).

Az iskolavezetést a tagintézmény-vezető, valamint közvetlen munkatársai alkotják, a tagintézményvezető-helyettesek, a gyakorlati oktatásvezető és a munkaközösség-vezetők. Az igazgató munkáját jogszabályok, a fenntartó, a Szakképzési Centrum SZMSZ szabályzatai által előírtak szerint végzi.



5.12.1. Az igazgató felelőssége

Az igazgató felel a:

- a tagintézmény pedagógiai munkájáért, és adminisztratív feladatainak ellátásáért,
- a nemzeti és iskolai ünnepek munkarendhez igazodó, méltó megszervezéséért,
- a tanulóbalesetek megelőzéséért, a gyermekek, tanulók rendszeres egészségügyi vizsgálatának megszervezéséért,
- a tagintézmény nevelő és oktató munkája egészséges és biztonságos feltételeinek megteremtéséért,
- a tagintézményben az iskolaszéssel, a munkavállalói érdek-képviselői szervekkel és a diákönkormányzatokkal, szülői szervezetekkel való megfelelő együttműködés kialakításáért,
- a pedagógus etika normáinak betartásáért és betartatásáért,
- a pedagógusok helyi továbbképzésének megszervezéséért,
- a tagintézmény feladatai ellátásához vagyongazdálkodásba, használatába adott vagyon rendeltetészerű igénybevételeért,
- a gazdálkodás során a szakmai hatékonyság és a gazdaságosság követelményeinek érvényesítéséért,
- a tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettség teljesítésekor az abban való közreműködésért, annak teljességéért és hitelességéért,
- a gazdálkodás területén a vezetők részére előírt, valamint a munka- és tűzvédelmi és HACCP szabályzatban előírt ellenőrzések elvégzéséért,
- a tagintézményi szintű karbantartó, állagmegóvó, felújítási feladatok feltárásáért, elvégzéséért, vagy elvégeztetéséért,
- a nemdohányzók védelmére előírt törvényi feltételek biztosításáért.

5.12.2. Az igazgató feladat- és hatásköre:

- a jogszabályoknak és szakmai követelményeknek megfelelően, a főigazgató irányítása alapján vezeti a szakmailag önálló tagintézményt,

- dönt minden olyan, a tagintézmény működésével, feladatellátásával kapcsolatos ügyben, amelyet jogszabály nem utal más szerv vagy személy hatáskörébe,
- gyakorolja a jogszabályokban foglaltak szerint a kiadmányozási jogot, különösen a tagintézmény által a tanulói jogviszonnyal, szülőkkal való kapcsolattartással összefüggésben hozott döntések és a feladatkörébe tartozó nyilatkozatok tekintetében; jogszabályban meghatározott kiadmányozási jogát átruházhatja a tagintézmény közalkalmazottjára, az átruházott kiadmányozási jog tovább nem ruházható,
- koordinálja a tagintézmény gyermek- és ifjúságvédelmi feladatainak megszervezését és ellátását, a gyermekvédelmi jelzőrendszer tagintézményhez kapcsolódó feladatait,
- elkészíti a tagintézményben foglalkoztatottak munkaköri leírását,
- előkészíti a tagintézményi nevelőtestület feladatkörébe tartozó döntéseket,
- jóváhagyásra előkészíti a házirendet és az éves munkatervet,
- jóváhagyja a tagintézmény pedagógiai programját, amennyiben az a fenntartóra nem ró többletkötelezettséget,
- szervezi és ellenőrzi a tagintézmény feladatainak végrehajtását, biztosítja a szakmai követelmények érvényesülését,
- kezdeményezi a munkavégzés személyi és tárgyi feltételei biztosításához szükséges – hatáskörébe nem tartozó - intézkedések megtételét,
- dönt a tanulók felvételével, a tanulói jogviszonnyal kapcsolatos kérdésekben,
- gyakorolja az e szabályzatban és a centrum egyéb szabályzataiban ráruházott munkáltatói, valamint az utasítási és ellenőrzési jogot a tagintézmény közalkalmazottai és munkavállalói felett,
- évente, illetve a felügyeleti szerv által elrendelt esetekben adatot szolgáltat az centrum beszámolójának, jelentésének és költségvetésének elkészítéséhez,
- adatot szolgáltat, és legalább évente írásos tájékoztatást ad a főigazgató részére a tagintézmény tevékenységéről,
- véleményezi a főigazgató hatáskörébe tartozó - a köznevelési intézményt, illetve az tagintézmény közalkalmazottját érintő – döntést (ideértve a tagintézményt érintő beiskolázást, a tagintézményt érintő költségvetés tervezést, a pályázatok beadását, a helyi tanterv és házirend összeállítását is), e kérdésekben javaslattételi jogkörrel rendelkezik,

- teljesíti a fenntartói, valamint a szakmai, illetve funkcionális irányítást gyakorló centrum főigazgatója által kért adatszolgáltatást,
- szakmai értekezletet hív össze a tagintézmény működésével kapcsolatos feladatok megoldásához szükséges szakmai vélemények, javaslatok megismerése, az operatív feladatok irányítása céljából,
- önálló kiadmányozási joggal rendelkezik az Nkt.-ban meghatározott önálló hatáskörei tekintetében,
- az Nkt.-ban meghatározott saját hatáskörben ellátandó feladatainak végrehajtása a kötelezettségvállalásról szóló szabályzatban foglaltak szerint,
- képviseli a tagintézményt a hatáskörébe tartozó ügyekben,
- javaslatot tesz az irányítása alá tartozó munkavállalók elismerésére,
- gyakorolja az egyetértési jogot a tagintézmény alapfeladatára létesített munkakörre benyújtott pályázat elbírálásakor,
- közreműködik a pedagógusok továbbképzési programjának, valamint beiskolázási tervének elkészítésében, a teljesítés nyilvántartásában, a gyakornoki rendszer működtetésében,
- közreműködik a biztonságos és egészséges munkafeltételek megteremtésében,
- az eredményes gazdálkodás érdekében közreműködik az éves költségvetés tervezésében és annak teljesítésében,
- megszervezi, ellenőrzi a tagintézmény működését érintő döntések, állásfoglalások végrehajtását.

5.13. Az iskolai élet

5.13.1. A diákönkormányzat

A DÖK véleményt nyilváníthat, javaslattal élhet az intézmény működésével és a tanulókkal kapcsolatos valamennyi kérdésben. Ez a szervezet egy tanulóközpontú iskola esetén az intézmény közösségi életének szervezésében az egyik legmeghatározóbb vezetői partner. Ez a szervezet az, amely véleményem szerint, a legtöbbet teheti az iskolához való – korábban már

taglalt – kötődések megerősítésében, ezért munkájukra vezetőként, ha lehet, még szorosabban építenék!

5.13.2. A szülői szervezet

A szülők az iskola legfontosabb partnerei közé tartoznak. Éppen ezért kiemelt fontosságú a velük való kapcsolat, mert nélkülük elképzelhetetlen az intézményben folyó nevelő-oktató munka hatékony támogatása. A szülői közösséget döntési, véleményezési, egyetértési jogok illetik meg.

Éppen ebből eredően, célom a szülők lehető legnagyobb mértékű bevonása az iskolai életbe, szeretném a velük való kapcsolat szálait szorosra fűzni, hiszen közös a célunk és az érdekünk: a „gyerekek” lehető leghatékonyabb felkészítése az ÉLET kihívásaira!

5.13.3. A hagyományok

Az iskola életének szerves részei a hagyományok is, melyeket ápolni kell. Ugyanakkor törekedni szükséges e területen is a kor kihívásainak való megfelelésre és a meglévő értékek mellé új, adott esetben a közösséget építő és formáló lehetőségeket, vagy épp jó gyakorlatokat is meg lehet honosítani a Türrben.

6. Záró gondolatok

Kétségtelen tény, hogy nem rendelkezem „szögletesen értelmezett” vezetői tapasztalattal. Ugyanakkor a fent leírtakból talán kiviláglik az a nyitottság és őszinte szándék, melyet pályám iránti elkötelezettségem tárgyában ki akartam fejezni.

Vallom, hogy egy iskola számára alapvető fontosságú, hogy megtalálja a fejlődéséhez vezető legjobb utat. Amennyiben vezetői munkámhoz bizalmat kapok, abban az esetben ezen az úton, közös utunkon kívánom szolgálni a Bajai Szakképzési Centrum Türr István Gazdasági Szakgimnáziumának előrejutását legjobb tudásom szerint.

A vezetői munkában az emberséget, a jogszerűséget, a szakszerűséget és az ésszerűséget kívánom előtérbe helyezni a csapatjáték szabályai szerint. Nem jó főnök kívánok lenni, sokkal inkább jó vezető, aki gondos gazdaként jár el mindenkor.

Céлом a fejlesztés és a fejlődés lehetőségeinek feltárásával, hogy környezetünk az iskola minőségét, mint egységes egészet tudja látni.

Ennek érdekében nem szabad tartani az új kihívásoktól, hiszen azoknak megfelelően is meg lehet tartani az iskola önálló arculatát!

Ahhoz, hogy továbbra is megtaláljuk a kiváló minőséggel és felelősséggel járó, - ugyanakkor motiváló folyamatokhoz vezető - utat különösen lelkes, és a kihívásoktól sem megtorpanó csapatunk együttes munkájára van szükség a Bajai Szakképzési Centrumban és annak valamennyi tagintézményében, így a Türrben is, mert mindannyian közös csónak evezősei vagyunk!

Bátya, 2018. július 16.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Junger Péter".

Junger Péter