

PÁLYÁZAT

**A Salgótarjáni Szakképzési Centrum Mikszáth Kálmán
Gimnáziuma, Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és
Szakiskolája**

**TAGINTÉZMÉNY-VEZETŐ (MAGASABB VEZETŐ)
BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA**

Készítette: Zérczi Miklós

2017.

Tartalomjegyzék

Tartalom

1	Önéletrajz	3
2	Nyilatkozatok, kötelezettségvállalás.....	7
3	Motivációs levél.....	10
4	Iskolánk története	12
5	Helyzetelemzés és az arra épülő fejlesztési elképzelések	14
5.1	Tanulói létszámok alakulása	14
5.1.1	Terveim a tanulói létszám stabilizálására, növelésére	16
5.2	A felnőttképzésről röviden.....	17
5.3	Beiskolázási adatok.....	18
5.3.1	A beiskolázási mutatók javítása	19
5.4	A lemorzsolódási adatok.....	21
5.4.1	A lemorzsolódás csökkentése	23
5.5	Érettségi adatok.....	25
5.6	A szakmai vizsgák adatai.....	28
5.7	Kompetenciamérés adatai.....	30
6	Személyi feltételek.....	34
7	Tárgyi feltételek.....	36
8	Dokumentumok.....	38
8.1	Pedagógiai program	38
8.2	Szervezeti és működési szabályzat.....	38
9	Vezetésfejlesztés	39
10	Szervezetfejlesztés.....	40
11	Minőségfejlesztés.....	42
12	Összegzés.....	43
13	Mellékletek	45

1 Önéletrajz



SZEMÉLYI ADATOK

Zérczi Miklós

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] +36701977419 [REDACTED] +36302909375

[REDACTED]

BETÖLTENI KÍVÁNT MUNKAKÖR

Salgótarjáni Szakképzési Centrum Mikszáth Kálmán
Gimnáziuma, Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és
Szakiskolája tagintézmény-vezető

SZAKMAI TAPASZTALAT

2016. 08. 01.–
jelenleg

megbízott tagintézmény-vezető

Salgótarjáni Szakképzési Centrum

Intézmény szakmai irányítása, szakszerű és törvényes működtetése, felelős gazdálkodás, továbbá minden olyan jogkör gyakorlása, melyet jogszabály nem utal más hatáskörbe.

2015. 07. 01.–
2016. 07. 31.

Tagintézményvezető-helyettes

Salgótarjáni Szakképzési Centrum

- Munkaszervezés
- vezetői döntések előkészítése
- elszámolások, statisztikák készítése
- rendezvények szervezése, lebonyolítása

2008. 08. 01.– **Igagatóhelyettes**
2015. 07. 30. Mikszáth Kálmán Középiskola
- Munkaszervezés
- Vezetői döntések előkészítése
- Elszámolások, statisztikák készítése
- Rendezvények szervezése, lebonyolítása

1999. 09. 01.– **Középiskolai tanár**
2008. 07. 30. Mikszáth Kálmán Középiskola
- Földrajz, testnevelés tantárgyak tanítása
- Osztályfőnök
- Munkaközösség-vezető
- Közalkalmazotti tanács elnöke

1998. 09. 01.– **Általános iskolai tanár**
1999. 08. 31. Dejtári Általános Iskola

TANULMÁNYOK

2011. –2013. **Intézményvezető és középvezető területen szakvizsgázott pedagógus** Egyetem/ISCAD
5

Szegedi Tudományegyetem

2004. –2007. **Földrajz tanár (középiskolai)** Egyetem/ISCAD
5

Eötvös Loránd Tudományegyetem

1994. –1998. **Földrajz-testnevelés szakos tanár, kézilabda edző,
kézilabda játékvezető**

Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola

2015. **A tanulók tudásszintjének, képességeinek és
kompetenciáinak mérése és értékelése továbbképzés**

Nógrád Megyei Pedagógiai Intézet

2014. Szaktanácsadók felkészítése testnevelés és sport műveltségterületköznevelési feladatainak fejlesztő célú támogatására
Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet
2014. Felkészítés érettségi vizsgaelnöki feladatok ellátására
Oktatási Hivatal
2010. Tevékenységközpontú pedagógiák alkalmazása a tanulás-tanítás folyamatában továbbképzés
EQUAL EDUCATION CONSULTING KFT
2005. Európai számítógép-használói jogosítvány (ECDL)
Balassi Bálint Gimnázium ECDL vizsgaközpont

SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK

Anyanyelve	magyar
Kommunikációs készségek	<ul style="list-style-type: none"> - jó kommunikációs készség, melyre tanári, vezetőhelyettesi munkám során tettem szert - mind a tanulókkal, mind a felnőttekkel jól megértetem magam, köszönhetően korábbi edzői tevékenységemnek, egyesületi elnöki pozíciónak
Szervezési/vezetői készségek	<ul style="list-style-type: none"> - vezetői készség (már 9. éve dolgozom vezető, magasabb vezető beosztásban) - szervezési készség: önállóan és csoportban is több rendezvényt szerveztem, készítettem elő, mind oktatási, mind sprtegyesületi elnökként, sport területén - csoportvezetői készség: a legtöbb rendezvény szervezése kisebb csoportokban történt, melyek irányításom alá tartoztak.
Munkával kapcsolatos készségek	<ul style="list-style-type: none"> - tapasztalatok a vezetés, irányítás területén (döntési képesség, rendszerszemlélet, kapcsolattartás különböző szintek között) - tanácsadói készség (vezetőként az új kollégák beilleszkedésének segítése, feladataik pontosítása, testnevelés tantárgyi szaktanácsadó)

Digitális készségek

ÖNÉRTÉKELÉS				
Információ-feldolgozása	Kommunikáció	Tartalom létrehozása	Biztonság	Problémamegoldás
önálló felhasználó	önálló felhasználó	önálló felhasználó	alapszintű felhasználó	önálló felhasználó

[Digitális készségek - Önértékelő táblázat](#)

ECDL (2005)

- az office programok ismerete (szövegszerkesztő, táblázatkezelő, prezentáció készítő és egyéb irodai programok)

2 Nyilatkozatok, kötelezettségvállalás

NYILATKOZAT

(pályázati anyagom sokszorosításáról, továbbításáról)

Alulírott **Zérczi Miklós** (sz.: Balassagyarmat, 1975.03.07., an.: Bódis Erzsébet), mint pályázó nyilatkozom, hogy hozzájárulok a Salgótarjáni Szakképzési Centrum által kiírt, **G-0619-5/2017** azonosító számú pályázati felhívásra benyújtott teljes pályázati anyagom sokszorosításához, továbbításához (harmadik személlyel közlés).

Balassagyarmat, 2017.03.07



.....

Zérczi Miklós
pályázó

NYILATKOZAT

(személyes adataim kezeléséről)

Alulírott **Zérczi Miklós** (sz.: Balassagyarmat, 1975.03.07., an.: Bódis Erzsébet), mint pályázó nyilatkozom, hogy a Salgótarjáni Szakképzési Centrum által kiírt, **G-0619-5/2017** azonosító számú pályázati felhívásra benyújtott pályázatomban szereplő személyes adataimnak pályázattal összefüggő nyilvántartásához, kezeléséhez, továbbításához hozzájárulok.

Balassagyarmat, 2017.03.07



.....
Zérczi Miklós
pályázó

Előzetes kötelezettségvállalás
vagyonnyilatkozat tételéről

Alulírott, **Zérczi Miklós** (sz.: Balassagyarmat, 1975.03.07., an.: Bódis Erzsébet), mint pályázó előzetesen kötelezettséget vállalok arra, hogy a Salgótarjáni Szakképzési Centrum által, tagintézmény-vezető (magasabb vezető) beosztás ellátására kiírt, **G-0619-5/2017** azonosító számú pályázat elnyerése esetén a 2007. évi CLII. tv. 3. és 5. §-ban szabályozottak szerint vagyonnyilatkozatot teszek.

Balassagyarmat, 2017.03.07



.....
Zérczi Miklós
pályázó

3 Motivációs levél

Zérczi Miklós megbízott tagintézmény-vezető
2660 Balassagyarmat
Hétvezér u. 6.
Gembiczki Ferenc főigazgató
3100 Salgótarjáni Szakképzési Centrum
Salgótarján Rákóczi út 60.

Tisztelt Gembiczki Ferenc Főigazgató Úr!

Jelen levelemmel, valamint önéletrajzommal és pályázati dokumentumaimmal jelentkezem a Salgótarjáni Szakképzési Centrum Mikszáth Kálmán Gimnáziuma, Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Szakiskolája tagintézmény-vezető munkakör betöltésére kiírt pályázatra (azonosító szám: G-0619-5/2017).

Tanári diplomám megszerzését követő második évtől, 1999 szeptemberétől dolgozom abban az iskolában, amelynek tagintézmény-vezetői munkakörének betöltésére pályázom. A 2008/09-es tanévtől általános igazgatóhelyettes/tagintézményvezető-helyettes munkakört töltöttem be, egészen a 2015/16-os tanév végéig. Az előző tanév végén a tagintézmény-vezető, Lavaj Árpád megszüntette közalkalmazotti jogviszonyát, távozott tagintézményünk éléről, így én kaptam meg határozott időre a kinevezést.

Megbízott vezetőként igyekeztem a hosszabb ideje megoldásra váró feladatokat előtérbe helyezni, kihasználva a szélesebb hatáskör adta lehetőségeket. A megoldott feladatok egyrészt sikerélményt jelentettek, másrészt jó érzéssel töltött el, hogy mindvégig magam mellett tudhattam a kollégák többségét, akik azóta is támogatnak. Számos pozitív visszajelzést kaptam mindarról, amit ebben a tanévben sikerült elvégeznem. A távoli testvériskoláink, partnerintézményeink vezetői is biztosítottak támogatásukról, valamint a Németországból minden évben egy hetet nálunk töltő vendégtanár, aki maga is huzamos ideig volt intézményvezető, levélben fejezte ki meggyőződését azzal kapcsolatban, hogy a továbbiakban is vállalnom kell az intézmény vezetését.

Mindezek jelentős motiváló erővel bírtak döntésem meghozatalában: egyrészt úgy érzem, hogy kötelességem pályázni, másrészt az idei tanévben

megbízott vezetőként bebizonyosodott számomra, hogy képes vagyok a tagintézmény felelősségteljes szakmai vezetésére.

Balassagyarmat, 2017.03.07.



Zérczi Miklós
pályázó

4 Iskolánk története

Egészen az 1800-as évek végéig kell visszamennünk, hogy felleljük településünk kereskedelmi oktatásának kezdeteit. **1888-ban** nyitotta meg kapuit Balassagyarmaton az „alsófokú” **Kereskedelmi Iskola**. A századfordulót követő második évtől már az önállóan működő **Ipari és Kereskedelmi Tanonciskolában** folytatódott a képzés, majd a 2. világháború után sokrétű szakmai oktatás indult (pl. kereskedelem: fűszer-, vas-, textil-, vegyes- és cipőkereskedő; vendéglátás: cukrász, szakács, pincér). Jelentős változás 1960-tól következett be, amikor a **balassagyarmati tanítóképzőt** bízták meg a kereskedelmi és vendéglátó tanulók tanításával. **1974 és 1987** között a balassagyarmati iskola a **salgótarjáni Kereskedelmi és Vendéglátóipari Iskola** tagozataként működött, de később, **1987. augusztus 1-től** a balassagyarmati Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakmunkásképző Iskola tagozati jellege megszűnt, **önálló** igazgatású iskolává vált.

Ezekután gyorsan követték egymást a jelentős változások. **1988-89-től** a szakmunkásképzés mellett beindult a **szakközépiskolai oktatás** is, majd 1990-től átvette az iskola a **központi konyha** működtetését, és 1991-ben megnyitotta kapuját a **Tanbolt**. 1991-92-től már levelező tagozaton is folyt a kereskedelmi és vendéglátóipari szakközépiskolai képzés. Tanteremhiány miatt megkapta az iskola a volt munkásórség épületét még 1992-ben. Ez is csak időlegesen oldotta meg a helyhiányt, így elkezdődött a **főépület bővítése**, amelynek új szárnyát 6 tanteremmel és 2 bontóteremmel 1995-ben adták át.

Az iskola infrastruktúrája tovább bővült 1994-ben. A megváltozott oktatási rendszer elengedhetlenné tette a tanműhelyek létét, így **2 tankonyha és egy cukrászműhely** került kialakításra a központi konyha mellett. Ezzel párhuzamosan zajlott a központi konyha tetőterének átalakítása/beépítése, amelynek célja az lett volna, hogy iskolánk vendéglátós tanulói saját tanszálodánkban, valós körülmények között tanulhassák szakmájuk fortélyait, de sajnos, az újabb változások miatt a beruházás nem fejeződött be.

Az 1999/2000-es tanévtől tovább bővült az oktatási paletta, elindult a **határrendész gimnáziumi** képzés.

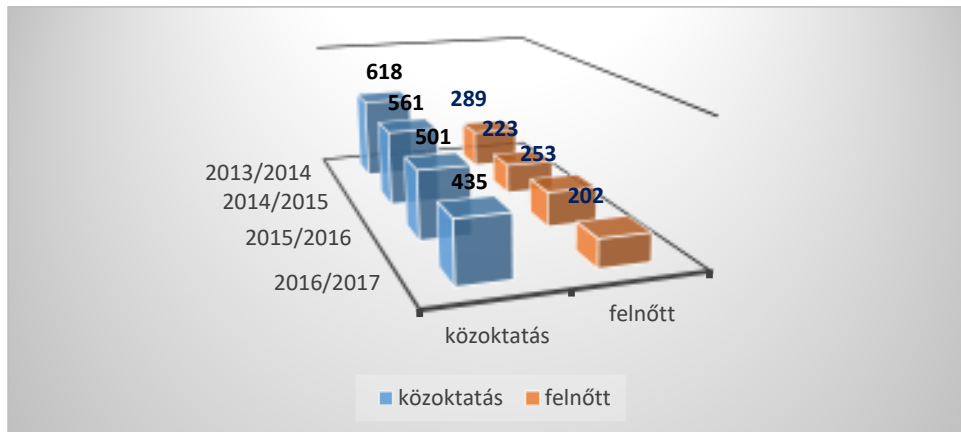
Az osztályok és csoportok számának bővülése miatt a 2003/2004-es tanévtől már a **volt Vármegyeháza** egy része is az oktatást szolgálja.

Az intézmény életében a közelmúlt legjelentősebb változásainak sora 2006-ban kezdődött. Ekkor egy intézményi összevonás révén **megszűnt két intézmény** (Bérczy Károly Középiskola, Mikszáth Kálmán KÉVG), és létrejött **jogutódként a Mikszáth Kálmán Gimnázium, Szakközépiskola és Szakiskola.**¹ A két jogelőd iskola oktatásban betöltött szerepét, feladatait egyesítve egy rendkívül összetett intézmény született. A „rég-új” intézmény összetettségének bizonyítéka, hogy foglalkozott közoktatással, felnőttoktatással, felnőttképzéssel egyaránt, mind gimnáziumi, mind szakközépiskolai és szakiskolai keretek között, mintegy előrevetítve – a gimnázium kivételével – a szakképzés jelenlegi szerkezetét. A fent felsorolt oktatási tevékenységeit az intézmény Balassagyarmat mellett még további három településen végezte (Nagymaros, Nógrádsáp, Rétság). Ezután néhány év nyugalom következett az intézmény életében egészen a 2010/11-es tanév végéig, mikor elkezdődött intézményünk életében a sorozatos fenntartóváltás. 2011. július 1-től a **Nógrád Megyei Önkormányzat** lett a fenntartónk - Balassagyarmat Város Önkormányzatát váltva - mintegy fél évre. Majd a törvény erejénél fogva a **Megyei Intézményfenntartó Központ (MIK)** vette át fenntartásunkat. Ezt még két fenntartóváltás követte: 2013. április 1-től a **Klebelsberg Intézményfenntartó Központ**; majd 2015. július 1-től mindmáig az **Nemzetgazdasági Minisztérium** a fenntartónk, az újonnan létrehozott Salgótarjáni Szakképzési Centrumon keresztül, amelynek egyik tagintézménye vagyunk nyolc másik szakképző iskola mellett.

¹ Balassagyarmat Város Önkormányzat 133/2006 határozata alapján

5 Helyzetelemzés és az arra épülő fejlesztési elképzelések

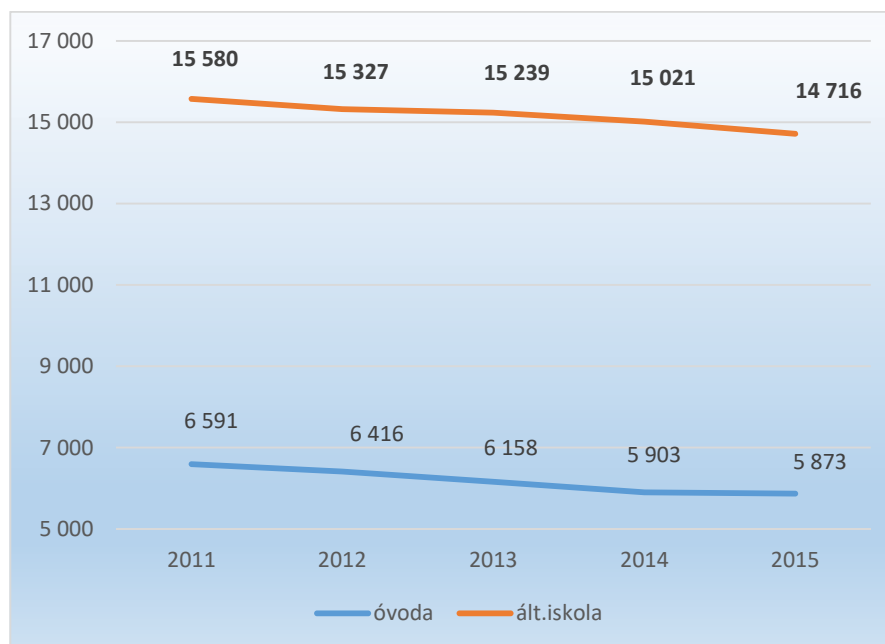
5.1 Tanulói létszámok alakulása



1. ábra: Tanulólétszám változása

A **tanulólétszám** sajnos az utóbbi pár évben szigorú monoton **csökkenést** mutat (1. ábra), melynek oka elsősorban a **közoktatásba érkező tanulók egyre alacsonyabb száma**, továbbá az **átalakult közoktatási rendszer**.

A 9. osztályba belépők számának csökkenése a **demográfiai** mutatókkal korrelál. Nógrád megye lakossága - mint ahogyan Magyarország lakossága is - fogy, megyénkben a 0-14 éves korosztály 2001 és 2016 között 10 068 fővel csökkent (forrás: KSH).



2. ábra: Óvodások, általános iskolások számának változása Nógrád megyében (adatok forrása: KSH)

A középiskolába első ízben beiratkozó fiatalok számának csökkenése még a közeljövőben is folytatódik – bár már lassuló ütemben –, hiszen Nógrád megyében még mindig évről évre kevesebb az általános iskolások és az óvodások száma is (2. ábra).

A szakképzési rendszer átalakulása két irányból is negatívan hatott a tanulói létszámra.

Egyfelől: a 2012/13-as tanévben indulhattak utoljára a 2+2 éves szakiskolai képzések, ahol két év - többnyire közismereti oktatás - után következett a szakképzés. A 4 éves képzéssel párhuzamosan ugyanebben a tanévben már a 3 éves duális képzésben résztvevők is az iskolapadokban ültek. Így a 2015/16-os tanévben utoljára, már volt 11. évfolyamos végző és még volt 12. évfolyamos végző szakács és eladó osztály, viszont már szakmánként csak egy osztály indult a 2016/17-es tanévben. A gyorsan átalakuló rendszerben még kevésbé érvényesül az az oktatáspolitikai cél, hogy a szakmát végzettek a felnőttoktatás keretei között maradjanak az iskolapadban, és szerezzenek a szakmunkások szakközépiskolájában érettségi bizonyítványt. Az oktatáspolitikai cél pozitív hatása csak a következő tanévtől várható majd.

Másfelől: az utóbbi 5 évben a többször radikálisan átalakuló szakképzés kicsit bizonytalanra tette a rendszert, így a szülők, ha volt rá lehetőségük, gimnáziumokba adták gyermekeiket. Ám a jelentős változások már lezajlottak, mára már stabilizálódni látszik a szakképzés. Ebben a gyorsan változó időszakban a beiskolázás terén jelentős előnyre tettek szert a gimnáziumok. Balassagyarmaton 2 gimnázium is van (Balassagyarmati Balassi Bálint Gimnázium, Szent Imre Keresztény Általános Iskola és Gimnázium), amelyek 4, 6 és 8 évfolyamos képzéseket is kínálnak. Balassagyarmaton a gimnáziumi képzésben még további potenciál is van, ha beindul a két tanítási nyelvű képzés.

Ami automatikusan stabilizálhatja, esetleg növelheti a tanulói létszámot:

A 2016/17-es tanévben induló 5 éves szakgimnáziumi képzések és a 3+2 éves szakközépiskolai képzések várhatóan a tanulók jelentős hányadát hosszabb ideig tartja majd az iskolában.

A felnőttoktatás oktatáspolitikai támogatottsága erősödik, így már az érettségire történő felkészítés mellett az általános iskolára épülő OKJ-s és az érettségire épülő OKJ-s képzések egyre bővülő palettáját tudjuk kínálni a felnőtteknek.

A fiatalok számának további csökkenését remélhetőleg kompenzálni fogja - még ha csak átmenetileg is - a lehetőség, hogy vagy két-három szakmát, vagy a szakmájuk mellé érettségi bizonyítványt is szerezhetnek a tanulók.

A fogyó népesség, fogyó fiatalság mellett kell minden középiskolának a lehető legnagyobb számú jelentkezőt magához csábítania. Így természetesen erős versenyhelyzet alakult ki a helyi középfokú intézmények között.

A demográfiai helyzetképet intézményünk szempontjából tovább nehezíti az a tény, hogy a hozzánk jelentkező fiatalok jelentős hányadának szociális háttere instabil, hektikusan változó. Sokan nagyon rossz körülmények közül érkeznek, lakókörnyezetükben nem a pozitív példamutatást tapasztalják. Ennek néhány bizonyítéka: szülői értekezleteken 2-3 szülő jelenik meg, többnyire azok, akiknek gyermekeivel nincs semmi probléma; a szakgimnáziumban (korábbi szakközépiskolában) az alacsony jövedelemmel rendelkező családban élők, a HH-s és a HHH-s tanulók aránya 30%, míg a szakközépiskolában (a korábbi szakiskolában) ez az arány kb. 45%; a más településről bejáró tanulók aránya 70-80%. Ebből az látszik, hogy a szülőkkel sajnos egyáltalán nem, vagy csak nehezen tudunk kapcsolatot teremteni.

5.1.1 Terveim a tanulói létszám stabilizálására, növelésére

Elsősorban az általános iskolai korosztályt kell megcéloznunk iskolánk népszerűsítésével, persze a meghirdetett szülői programok sem maradhatnak el. Erről bővebben majd a beiskolázási adatok fejezetben szólok.

Egyre nagyobb figyelmet kell fordítani a felnőttoktatásra, amely várhatóan tovább fog bővülni a következő években. A felnőttek tekintetében könnyebb dolgunk van, hiszen gyakran már ők keresik az intézményt, hogy mikor, milyen szakképzések, érettségit adó képzések indulnak. Itt a gondot inkább az jelenti, hogy milyen a tanerő-ellátottság, mit és mennyit merjünk meghirdetni, hogy hatékonyan el is tudjuk látni a feladatot.

Fontos célnak tekintem, hogy a nógrádsápi és rétsági tagozatainkon sikerüljön ismételten beindítani a szakmunkások szakközépiskoláját, hiszen ha ezek megszűnnek, akkor a környező területeken élő, tanulni vágyó felnőttek egész biztos, hogy elhagyják Nógrád megyét, és Pest megyében fognak számukra

megfelelő oktatási intézményt keresni. Ennek oka az, hogy a tömegközlekedési lehetőségek és a földrajzi távolság is inkább Vác felé csábítja őket.

Az intézményen belüli oktatási struktúrában rejlő lehetőségeket hangsúlyozó pályaválasztási és pályaorientációs tevékenység (3. ábra).



3. ábra: A szakképzési oktatási rendszerben rejlő lehetőségek (forrás: Pályaválasztási tájékoztató PPT)

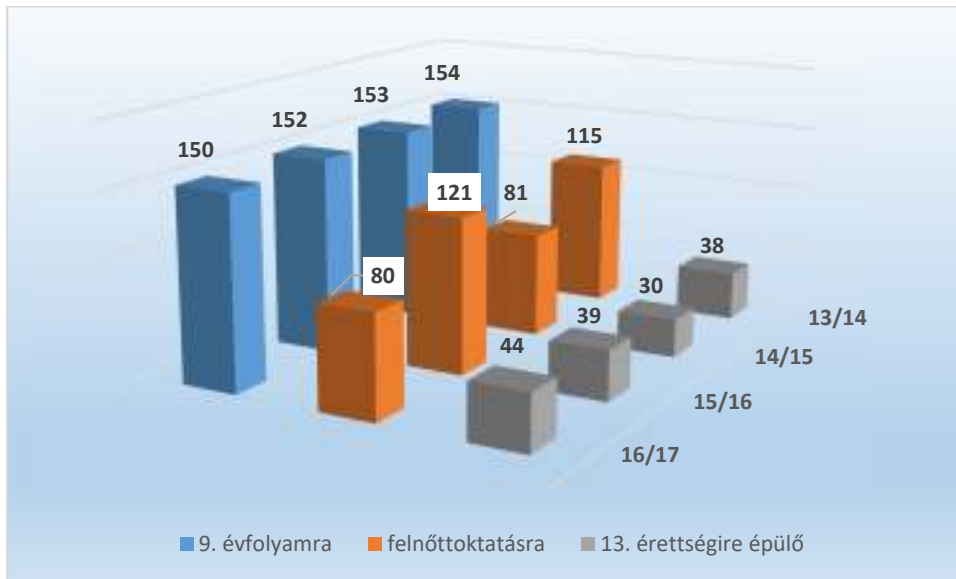
Iskolánk oktatásszerkezete sokféle lehetőséget rejt magában a képességszintek és személyiségük érettsége tekintetében nagyon eltérő fokokon álló tanulók számára. Akár 7 évet is eltölthet nálunk egy tanuló, aki szakközépiskolai évfolyamon kezdi tanulmányait, majd a felnőttoktatásunkban érettségi bizonyítványt szerezve az OKJ-s képzéseink valamelyikét zárva tehet szakmai vizsgát. A pályaorientációs tevékenység során ezen lehetőségeket minden esetben tudatosítani kell a tanulóknak, motiválni őket a nekik leginkább megfelelő útvonal irányába.

5.2 A felnőttképzésről röviden

A felnőttoktatás mellett a felnőttképzés is egyre bővülő létszámmal van jelen intézményünkben. A hallgatók statisztikailag nem tartoznak ugyan intézményünk diákjai közé, mégis jelentős szereplői mindennapjainknak akár Balassagyarmaton, akár a környező településeken. Ez egy rendkívül fontos szegmense az oktatásnak, hiszen a munkaügyi központokon keresztül szerveződő képzések nagy segítséget

jelentenek azoknak a munkanélkülieknek, akik valamely képzésünket elvégezve nagyobb eséllyel találnak munkát a telített munkaerőpiacon. Pedagógiai szempontból ez is egy lehetőség arra, hogy az iskolaelhagyó fiatalokat visszavonzzuk a tanulás és a munka világába.

5.3 Beiskolázási adatok



4. ábra: Az utóbbi évek beiskolázási adatai

A hozzánk beiratkozó tanulók száma – a felnőttoktatás kivételével – az utóbbi években nagyságrendileg nem változott (4. ábra). A jelenlegi tanév létszámából a rétsági és nógrádsápi telephelyeinken el nem indult szakmunkások szakközépiskolája osztályok létszáma hiányzik. Mindkét vidéki telephelyünkre igaz, hogy a településen és szűkebb környezetében élők közül azoknak, akik érettségit kívántak szerezni, nagy része már megszerezte, hiszen már több, mint egy évtizede jelen vagyunk érettségit adó felnőttoktatással. Az érettségit adó felnőttoktatásra jelentkezők számának csökkenése miatt Nógrádsápon a 2015/16-os tanévben már elindult – igaz viszonylag alacsony létszámmal – a szakácsképzés, és az itt tanulók a 2016/17-es tanévben végeznek.

5.3.1 A beiskolázási mutatók javítása

A **felnőttoktatás** tekintetében különbségeket kell tennünk a telephelyeink között. Balassagyarmaton évek óta magas a jelentkezők száma mind az érettségit, mind a szakmát adó képzéseinkre, így itt, helyben azon kell gondolkodnunk, hogy mi az, ami még belefér a tantestületünk idejébe, munkabíró képességébe.

Rétságon és Nógrádsápon más a helyzet, hiszen a települések kisebb vonzáskörzettel rendelkeznek, így ott bővíteni kell a marketingtevékenységünk területi határait. Nógrádsápon megoldást jelenthet, hogy szakmai képzést, esetleg képzéseket hirdetünk/indítunk, mint ahogyan tettük ezt két évvel ezelőtt. El is indult akkor egy csoporttal a szakácsképzés, a tanulók ebben a tanévben végeznek, így ismét lesz hely egy következő csoportnak a gyakorlólhelyen. Akár az érettségit adó képzések, akár a szakmai képzések elindításban partner a település polgármestere, Pintér Bertalan. Rétság tekintetében nehezebb a helyzet. Itt a szakmai képzések beindítására – gyakorlólhely és munkaerő hiányában – nem látok lehetőséget, azonban a marketingtevékenység erősítésével szeretnénk elindítani a szakmunkások szakközépiskoláját.

A közoktatásba, elsősorban a 9. évfolyamra jelentkezők/beiratkozók számának növelése érdekében tett és a jövőben tervezett tevékenységek lényegét a következőképpen lehet összefoglalni: a korszellemnek megfelelő, a helyi adottságokat figyelembe vevő és az oktatáspolitikai irányelvek előnyeit hangsúlyozó beiskolázási tevékenység, amelynek részletei a következők:

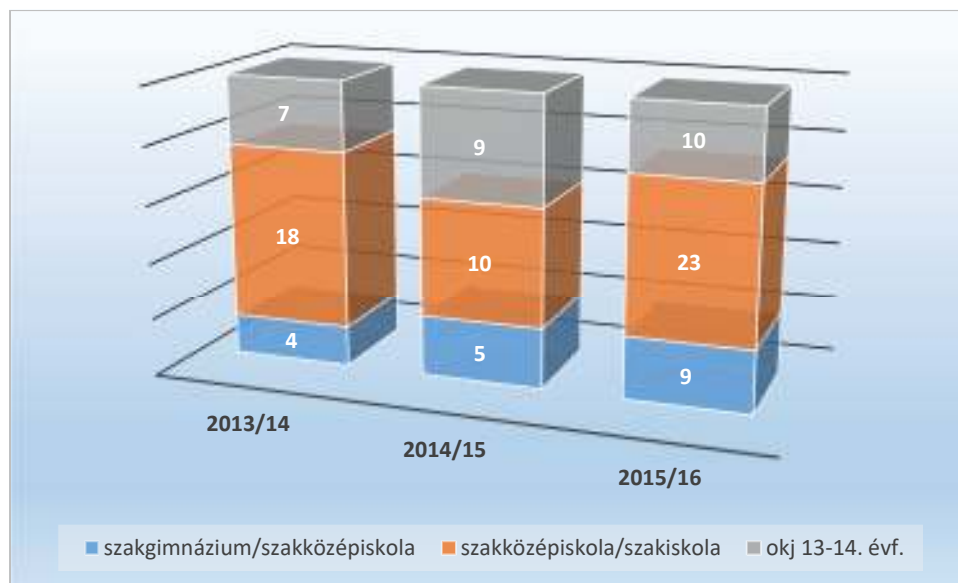
- Természetesen a megyei szinten szerveződő pályaválasztási kiállítások, szakmabemutatók mindegyikén megjelenünk szóróanyagainkkal, szakmáink bemutatóival, vagy magukkal a szakmákkal, ahol az érdeklődők ki is tudják próbálni a legegyszerűbb szakmai fogásokat.
- Ami újdonság és tervezem a bővítését, hogy ebben a tanévben a végzős tanítványainkat bevonva 10-15 általános iskolát látogattunk végig, tartottunk a nyolcadik évfolyamosoknak iskolanépszerűsítő előadást, ahol esetenként szülők is megjelentek. Az önként vállalkozó tanítványokat az általam összeállított előadásból személyesen készítettem fel. Ezt a felkészítő munkát

és az előadás anyagának megszerkesztését a következő évtől a pályaválasztási felelősre kívánom bízni, aki végzett pályaeorientáció szakos tanár lesz.

- Mivel minden általános iskolát nem tudtunk végiglátogatni, ezért Nyugat-Nógrád általános iskoláinak igazgatóival felvettem a kapcsolatot, és kiküldtettem a kibővített előadásanyagot kérve az intézményvezetőket, hogy tegyék lehetővé a végzős diákok számára – akár osztályfőnöki óra keretei között – az előadás megtekintését. Ők készségesek voltak, és örültek, hogy pontos tájékoztatást tudnak adni a szülőknek, diákoknak a szakképzés szerkezetében bekövetkezett változásokról és az általunk indított szakmákról.
- A népszerűsítő bemutatónkat természetesen az iskola elektronikus felületein (honlap, Facebook) is elérhetővé tettük.
- Balassagyarmat általános iskolái minden évben meghívják a középiskolák vezetőit a pályaválasztási szülői értekezletükre, ahol kapcsolatba kerülünk a leendő tanítványaink szüleivel. Terveim között szerepel, hogy a vidéki általános iskolák pályaválasztási szülői értekezletére is meghívatom magam, mivel a vidéki szülők többségével - még ha gyermekük az iskolánkat választja is - szinte semmilyen személyes kapcsolatunk nincs.

Véleményem és meglátásom, hogy a személyes, akár személyre szabott kommunikáció a legcélravezetőbb. Az idősebb diákjaink bevonása pedig a leghitelesebb az általános iskolások számára, hiszen a kisebb korkülönbség közelebb hozza tanítványainkat és a leendő tanítványainkat egymáshoz. Az érdeklődők olyan kérdéseket is fel mernek tenni diákjainknak, amelyeket egy felnőtt prezentálónak biztosan nem. Bátrabbak is, mivel ismerik az előadókat, hiszen többnyire diákjaink az egykori általános iskolájukba térnek vissza az előadás erejéig.

5.4 A lemorzsolódási adatok



5. ábra: Iskolánkban közoktatásban részesülők lemorzsolódási adatai

A közoktatásban tanulók lemorzsolódási statisztikai adatai (5. ábra) az utóbbi 3 tanévben 29 és 42 fő között változtak. Tanév közben az iskolát elhagyók/elhagyni kényszerülők száma minden évben a szakközépiskolában (2015/16-ig szakiskola) volt a legmagasabb.

Az iskolaelhagyás, lemorzsolódás okai a közoktatásban:

- Elenyésző számban ugyan, de sajnos voltak olyanok, akik fegyelmi eljárás során kerültek más oktatási intézménybe, vagy a Salgótarjáni Szakképzési Centrum más tagintézményébe.
- Lány tanulóknál gyakori ok a korai gyermekvállalás.
- Nem tanköteles tanulók esetében a 30 óra igazolatlan mulasztás.
- Tanulni nem akaró, a tanköteles kort már betöltők kiiratkozása.

Ahogy írtam, bár elenyésző azoknak a száma, akik fegyelmi eljárás során kénytelenek intézményünket elhagyni, mégis szükséges a problémával foglalkozni, hiszen ezek a tanulók már a lemorzsolódás előtt - tanórákon tanúsított magatartásukkal - komoly gondot jelentenek akár több hónapra keresztül is tanár kollégáimnak, ellehetetlenítve a megfelelő minőségű tanítást. Ők leggyakrabban olyan környezetből érkeznek, ahol nincs megfelelő szülői példamutatás, nevelés, hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetűek. Egy-két ilyen tanuló egy osztályban, akár teljesen el tudja lehetetleníteni az oktató-nevelő munkát.

A korai gyermekvállalásnál meg lehet különböztetni az anyai ösztönök miatt valóban vállalt gyermekeket, és azokat a gyermekeket, akik azért születnek, mert az ifjú anyák félelemből nem mernek segítséget kérni akár családjuk tagjaitól, akár számukra segítséget nyújtani tudó más felnőttektől. A korai gyermekvállalással a legtöbb esetben duplázódik a probléma, hiszen egyfelől a tanuló kimarad az iskolából, másfelől a legritkább esetben lesz rendezett háttér a csecsemők mögött, mely nagyban rontja esélyeiket, hogy majd egészséges (lelkileg/testileg), hasznos tagjaivá váljanak társadalmunknak. Az ilyen okból kimaradó tanulók esetében az áthidalhatatlan akadályt az jelenti tanulmányaik folyamatosságában, hogy a szakképzés jelenlegi szerkezetében a gyakorlati órákról való 20%-ot meghaladó hiányzás esetén már csak évisméltéssel haladhatnak tovább. Többnyire az a tapasztalat, hogy a szülés miatt kimaradó tanulók hajlandóságukat is elvesztik a tanulmányaik befejezésére. Ők talán felnőttként kerülnek majd vissza az iskolapadba.

Az igazolatlan hiányzások miatt lemorzsolódó diákoknál leggyakrabban teljesen hiányzik a motiváció. Többüknél jellemző, hogy törésként élik meg a váltást az általános iskoláról a középiskolára. Míg általános iskolásként közepes tanulók voltak, addig középiskolában akár több tantárgyból sem tudják teljesíteni a követelményeket, megbuknak. Néhány érintett tanulóval folytatott személyes beszélgetés során az is kiderült számomra, hogy az általános iskolában sok esetben következmények nélkül maradhattak otthon, csak annyi volt az osztályfőnöki reakció: „Többet ne forduljon ilyen elő!”. Persze ez a mondat több alkalommal is elhangzott ugyanazokkal a tanulókkal kapcsolatban. Gyakran az általános iskolát csak azért fejezik be, mert az általános iskola már szabadulni szeretne tőlük, így óriási lemaradással érkeznek hozzánk, amelyet nem is tudnak, nem is akarnak bepótolni. További nehézség, hogy tanulóink 75-80%-a bejárós, így ők eltávolodnak a szülőktől, gyengül a szülői kontroll, melynek gyakran – a szülők felé történő jelzések ellenére - negatív hozadéka lesz, hogy kezdetben csak késnek, majd egy-egy órát hiányoznak, később már egyre többet. Nem alakult ki bennük az igény a rendszeres tanulásra, nincsenek céljaik.

A tanulni nem akaró, a tanköteles kort már betöltők esetében a kiiratkozás a legritkább esetben következik be. Legtöbbjüknek jellemzően az igazolatlan órák miatt szűnik meg a tanulói jogviszonya. Persze akadnak olyanok is az érettségire épülő képzéseknél, akik idő közben rájönnek, hogy rosszul választottak, ezért

kiiratkoznak. Ezek jelentős része azonban a következő évben újra megjelenik az oktatásban, akár nálunk, akár más intézményben.

5.4.1 A lemorzsolódás csökkentése

Ahhoz, hogy a fegyelmi eljárások száma csökkenjen, a renitens tanulókat a nem megfelelő viselkedés felmerülése után mielőbb ki kell emelni a közösségből, ha kell, szakember bevonásával (gyermek- és ifjúságvédelmi felelős, iskolapszichológus, szociálpedagógus) a valódi okot/okokat feltárni, hogy azok kezelésével megelőzzük a további, esetleg súlyosabb cselekedeteket. Előfordulhat, hogy ehhez elegendő „csak” egy tanárral, vagy osztályfőnökkel történő viselkedéselemzés, beszélgetés, de tapasztalatom szerint egyre gyakrabban leszünk kénytelenek szakember segítségét is igénybe venni. Ez rendkívül idő-és energiaigényes feladat, de kifizetődő is, hiszen megfelelő oktatás, nevelés csak megfelelő, nyugodt környezetben történhet. Kell ezt tennünk azért, mert a rendbontó tanulók esetében a legkevésbé működő módszer a büntetés. Ők már eljutottak arra a szintre, hogy gyűjtik a szaktanári figyelmeztetéseket, osztályfőnöki büntetéseket, így ezekkel hatni rájuk már nem lehet.

A tudatos vagy kényszerű gyermekvállalás is egy rendkívül összetett problémakör. Iskolánkban, osztályfőnöki órák keretei között, szakemberek bevonásával (pl. védőnő), és nagyobb közösségekben tartott előadások szervezésével évente több alkalommal is történik felvilágosítás, mégis növekszik, vagy mégsem csökken az esetek száma. Törekednünk kell a tanulók lakókörnyezetükből hozott szociokulturális deficitjeinek csökkentésére, a felelősségteljes gondolkodás kialakítására/fejlesztésére, cselekedet-következmény fogalompár tudatosítására.

Az igazolatlan órák csökkentése érdekében – a törvényekben, rendeletekben megfogalmazott tájékoztatási kötelezettségünk mellett – el kell érni, hogy a tanulók jobban érezzék magukat az iskolában, mint ahol iskola helyett szoktak tartózkodni (buszmegálló, nagyáruházak, Tesco), és céltudatosságra, felelősségteljes gondolkodásra kell nevelnünk őket.

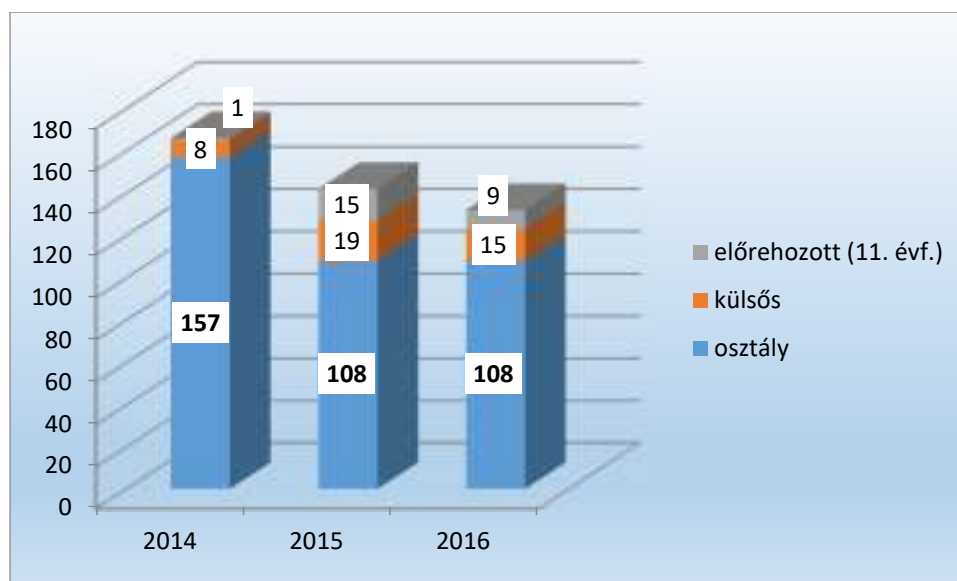
Mivel iskolánk beiskolázási stratégiája az általános iskolai bizonyítványban szereplő tanulmányi átlagokra, osztályzatokra épül, ebből adódóan nem rendelkezünk elég információval a tanulók kompetenciaszintjeit illetően. Ugyanis különböző általános iskolákból hozott ugyanolyan tantárgyi érdemjegyek nagyon eltérő teljesítményeket

takarhatnak. A diagnosztikus mérésekre épülő adaptív oktatási gyakorlat széleskörű alkalmazása mellett nagy hangsúlyt kell fektetnünk az alapkompenciák folyamatos fejlesztésére, egyrészt azért, hogy csökkentsük a tanulási problémákból eredő lemorzsolódást, másrészt, hogy a saját szakmájukban önmagukat folyamatosan fejleszteni képes, vagy átképzésre is alkalmas szakembereket neveljünk. A kompetenciafejlesztést előtérbe helyező közismereti és szakmai oktatás pedagógiai gyakorlatának sikeres erősítése azonban annak megértésén alapul, hogy az alapkompenciák fejlesztése nem csak a magyar és matematika órák feladata, hiszen megfelelő szövegértés nélkül eredményes tanulási folyamat nem történhet. Minden tanárt be kell vonni az alapkompenciák fejlesztésébe, hogy saját tanóráik keretei között tudatosan és folyamatosan végezzenek kompetenciafejlesztést. Ez a feladat megkívánja a szakmais és a közismeretis tanárok eddigieknél szorosabb és rendszeresebb együttműködését, amelynek legmegfelelőbb fórumai az egy osztályban tanító tanárok munkatervben előre rögzített megbeszélései.

A fentiek alapján a tanulói motiváció erősítése minden pedagógiai szintéren fontos feladat, a lemorzsolódás legerősebb ellenszere:

- a közösségi szellem erősítése,
- differenciált oktatás gyakorlatának szélesítése,
- tehetséggondozás,
- pályázatok,
- külföldi szakmai gyakorlatok,
- diákrendezvények a DÖK bevonásával.

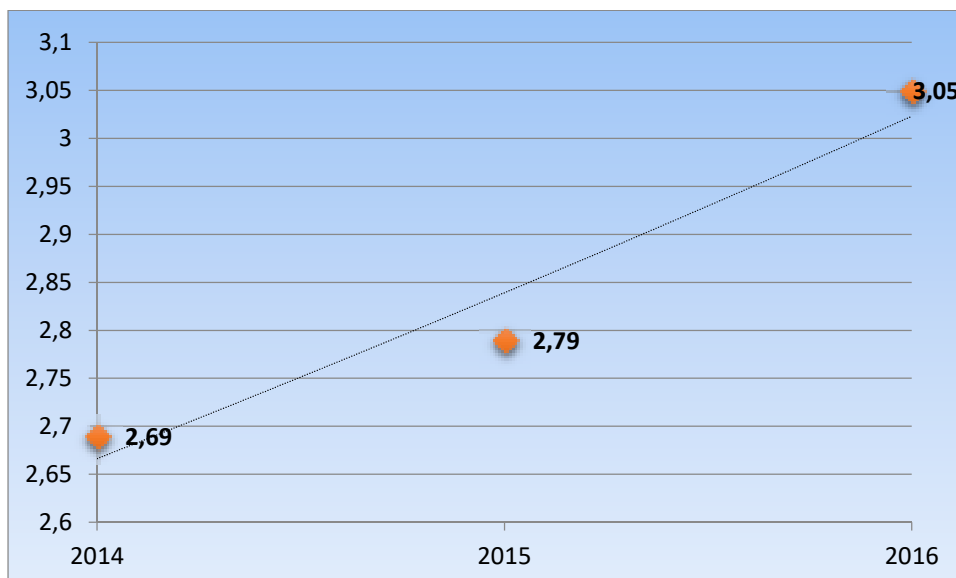
5.5 Érettségi adatok



6. ábra: Érettségi vizsgázók száma

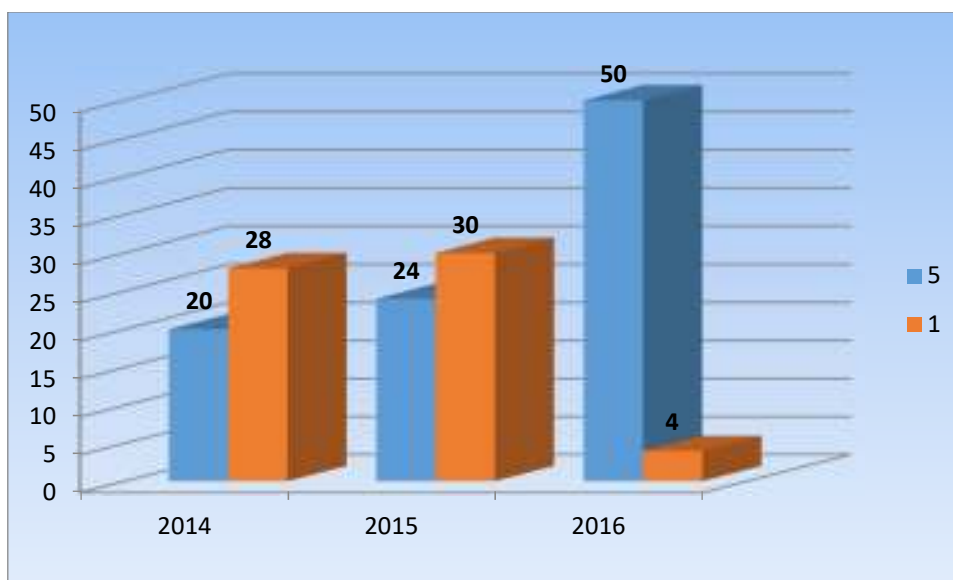
A középiskolai tanulmányaikat befejező, érettségiző tanítványaink száma az utóbbi években ugyan csökkent (6. ábra), mivel a nagymarosi telephelyünkön megszűnt a felnőttoktatás, de a szakképzés szerkezetének változásával (3+2 év szakközépiskola) várhatóan a csökkenést lassan megállítja, esetleg át is billenti növekedésbe. A rendes érettségi vizsgára jelentkező saját tanítványok mellett minden évben jelentkeznek hozzánk tanulói jogviszonnyal nem rendelkezők, akik vagy javítani szeretnének már meglévő érettségi eredményükön, vagy hatodik tárgyból akarnak érettségi vizsgát szerezni. Tanáraink mindig szívesen segítenek a tanulói jogviszonnyal nem rendelkező jelentkezőknek is, többek között ezért is választja évről évre több külsős a mi intézményünket.

Az informatika és az idegen nyelv tantárgyak esetében az érettségi vizsgát szabályozó törvények, rendeletek lehetőséget adnak előrehozott érettségi vizsga letételére, amelyet a 11. évfolyamos, céltudatos, előrelátó diákjaink szép számmal használnak ki. Az ok elsősorban az, hogy a következő évi rendes érettségi vizsgájukon könnyítsenek terhelésükön, de vannak, akik azért tesznek előrehozott érettségit, mert hatodik tantárgyból is szeretnének érettségit szerezni.



7. ábra: Érettségi vizsgák eredményeinek átlaga

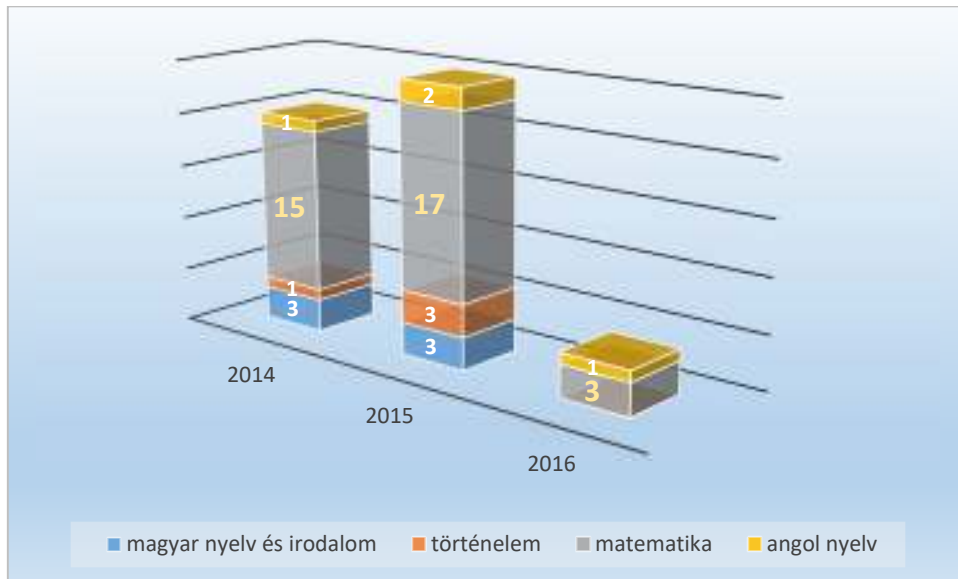
Megítélésem szerint az érettségi vizsgák átlagolt eredménye gyenge-közepes (7. ábra), majdnem megegyezik a tanulók évközi teljesítményével. Ami viszont szembetűnő és öröndetes, hogy - mint a trendvonal is mutatja – az utóbbi 3 évben javulás tapasztalható. A következő időszakban nem számítok ilyen mértékű javulásra, de remélem, hogy hosszabb távon ez is bekövetkezik majd.



8. ábra: A jeles és elégtelen érettségi vizsgák száma

Mint a 8. ábrán is látszik, 2016-ban rendkívül lecsökkent a sikertelen érettségi vizsgák száma, miközben ezzel párhuzamosan megduplázódott az előző évhez

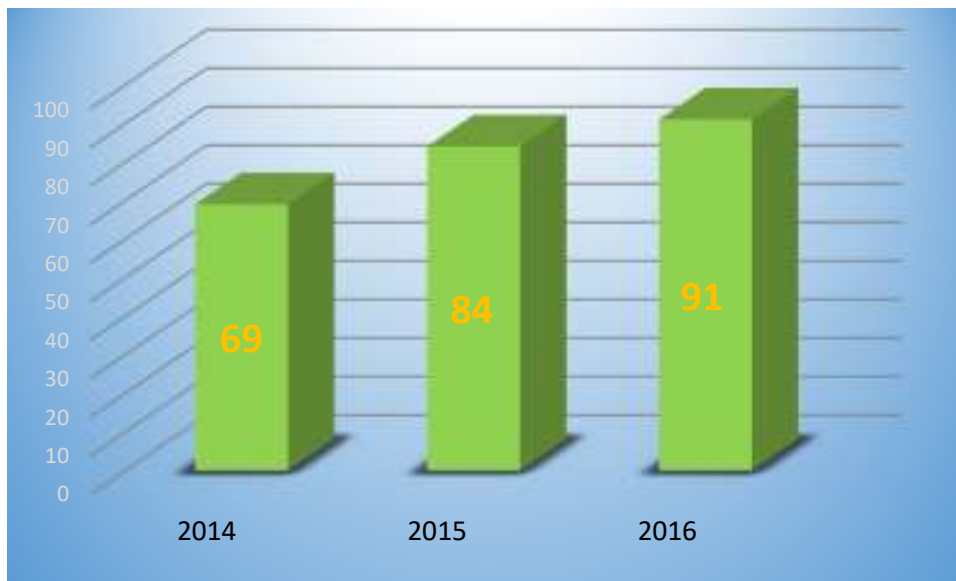
képest a jeles vizsgák száma. Ez volt az a jelentős változás, amely a több mint két tizedes javulást hozta 2015-ről 2016-ra az átlageredményben (7. ábra).



9. ábra: Bukások a kötelező érettségi tantárgyakból

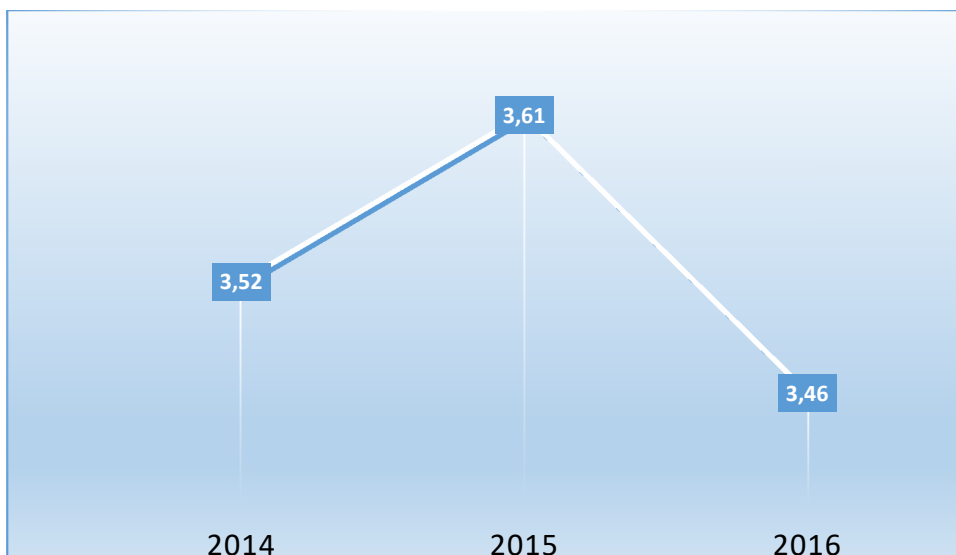
Az elmúlt években a sikertelen érettségi vizsgák 70-100%-a a kötelező érettségi tantárgyakból volt. 2014-ben és 2015-ben a matematika tantárgyból történő bukások száma adott okot aggodalomra (9. ábra), de ezek 80-90%-a a felnőttoktatásban következett be. Oka egyfelől, egy azóta már tőlünk távozott tanár kolléga volt, másfelől 2015-ben a nógrádsápi telephelyen tanulók sajátos gondolkodása, miszerint az érettségire történő jelentkezés már elegendő annak megszerzéséhez. 2016-ban már elenyésző számú sikertelen érettségi vizsga volt, tehát elmondható, hogy a vizsgáig eljutók – néhány kivételtől eltekintve – sikeresen veszik az akadályt, és megszerzik a bizonyítványt, törzslapkivonatot, tanúsítványt.

5.6 A szakmai vizsgák adatai



10. ábra: Szakmai vizsgát tettek száma

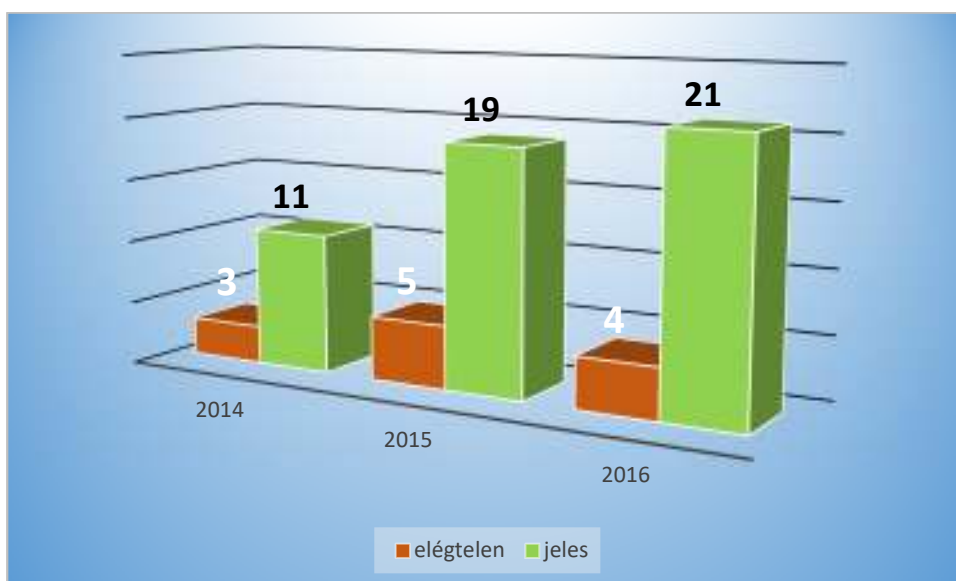
A szakmát szerzők száma növekedett az utóbbi 3 évben (10. ábra). Ez abból a szempontból csalóka lehet, hogy 2016-ban tetőzött az egymással párhuzamosan futó 3 éves és 2+2 éves szakiskolai képzés. Az idei tanévben már nem lesznek 2+2 éves képzésben végző diákok, mivel az előző tanévben kifutottak az utolsó ilyen osztályok is. Ennek ellenére nem várható a vizsgázók számának jelentős csökkenése, mert az előző évben a felnőttoktatás keretei között beindult szakmai képzéseken tanulók ebben a tanévben szerzik majd meg remélhetőleg a szakmai végzettséget.



11. ábra: Szakmai vizsgák eredményeinek átlaga

A szakmai vizsgák eredményei hektikusan változtak (11. ábra), de még ennek ellenére is jócskán felülmúlja az érettségi vizsgák átlageredményeit. Cél a közeljövőben, hogy a szakmai vizsgák átlagai folyamatosan elérjék/meghaladják a 3,5-es átlagot. Ennek elérése a korábban már említett alapvető kompetenciák további fejlesztésével teljesíthető.

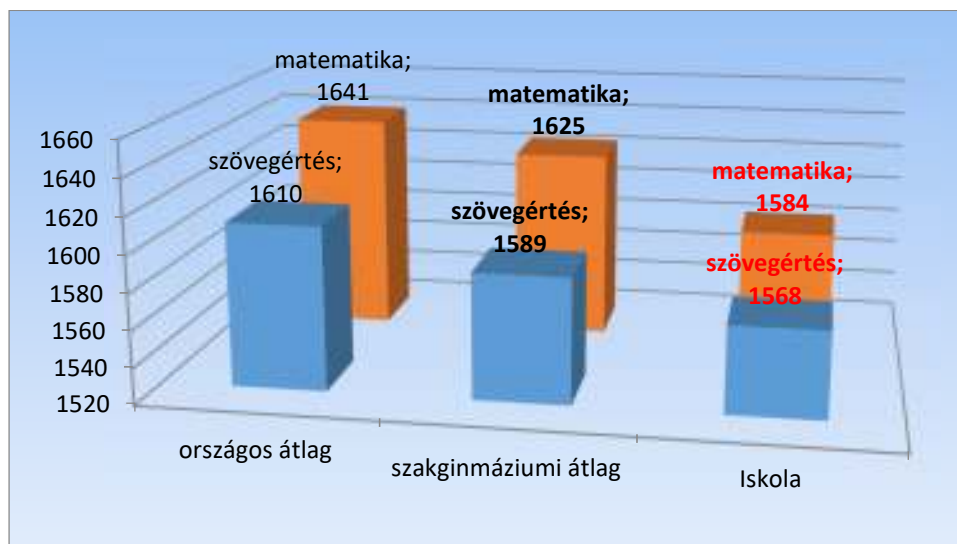
A szakmai vizsgán elégtelenül teljesítők száma és aránya alacsony, emellett egyre többen értek el jeles eredményt (12. ábra).



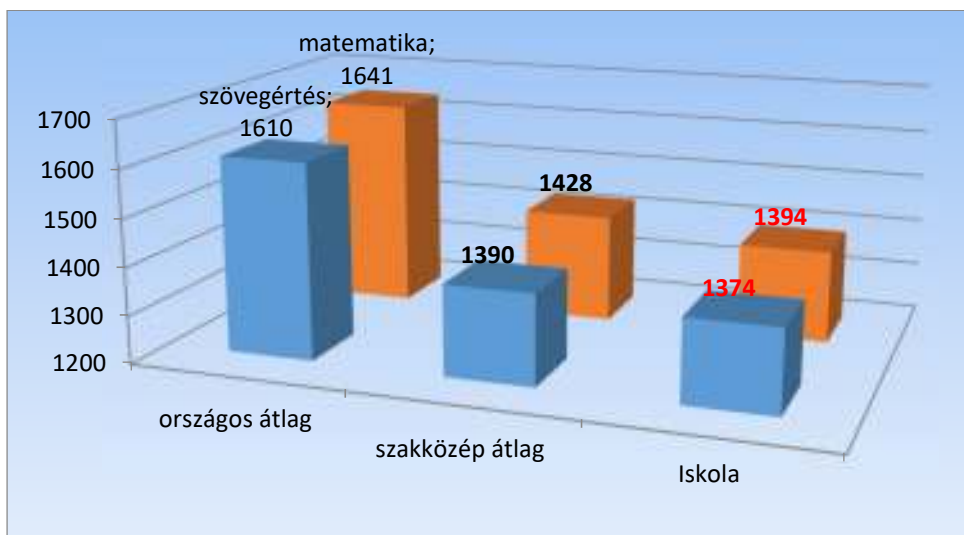
12. ábra: Elégtelen és jeles eredmények a szakmai vizsgákon

A szakmai közoktatásban részt vevő diákoknak évről évre lehetőségük van SZKTV, OSZTV versenyeken való részvételre. Minden évben van 8-10 diákunk, akik a tanórákon kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, akarnak is tanulni, így nekik lehetőségük van a versenyeken történő megmérettetésre. Az ő szakmai tudásukat külön felkészítő órákon tovább bővítik kollégáink a minél jobb eredmények elérése érdekében. Voltak már szép sikereink, de a tanulók szempontjából talán legfontosabb, hogy egy jó eredménnyel mentesülhetnek az írásbeli, vagy akár a teljes vizsga alól is, felszabadulhatnak. Ez jelentős inspiráció a valóban jól teljesítőknek. Szükséges azonban, hogy a tanulóban még jobban tudatosítsuk ezeket a lehetőségeket.

5.7 Kompetenciamérés adatai

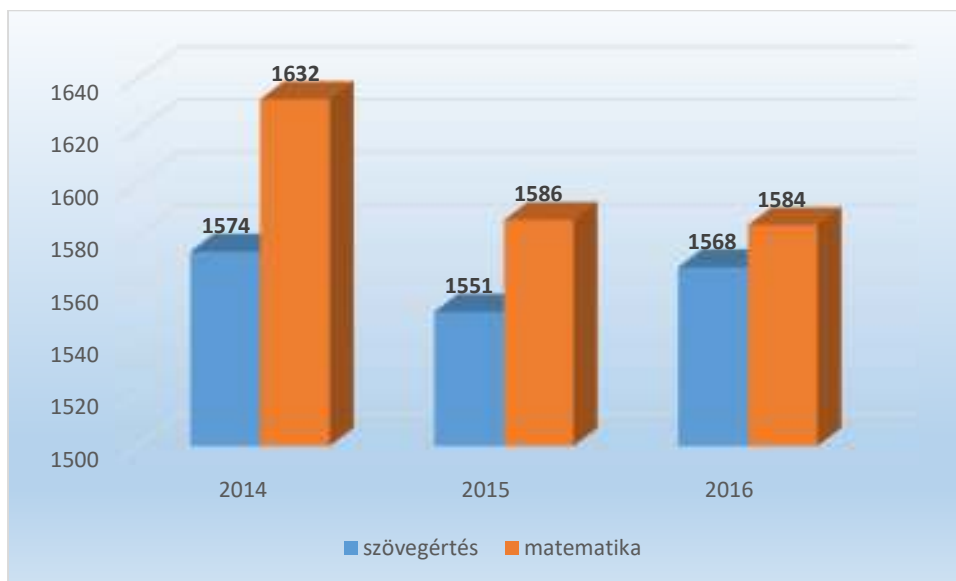


13. ábra: 2016-os szakgimnáziumi kompetenciaeredmények összehasonlítása

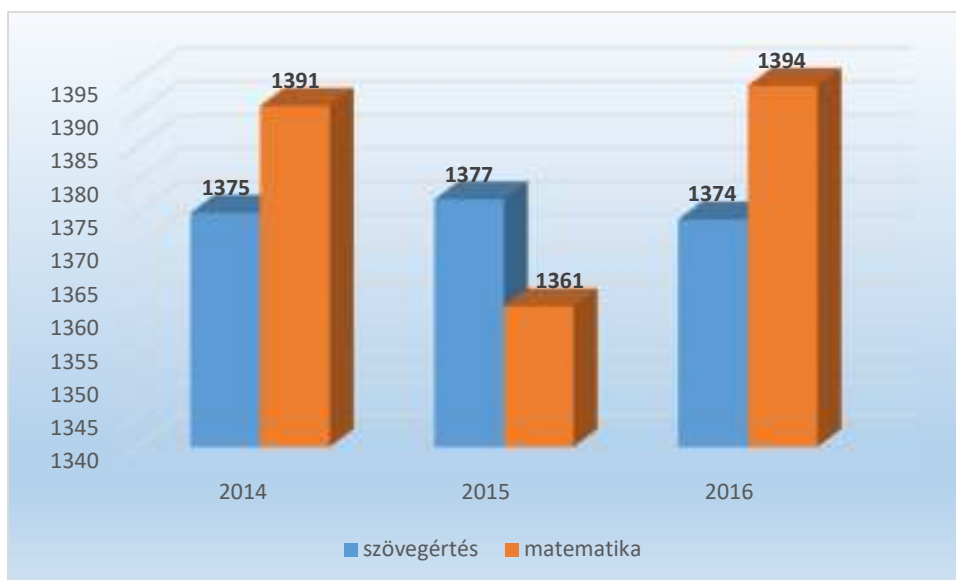


14. ábra: 2016-os szakközépiskolai kompetenciaeredmények összehasonlítása

A 2016. évi szövegértési és matematikai kompetenciamérések alapján mind a szakgimnáziumi, mind a szakközépiskolai tanulóink az országos és iskolatípusuk átlaga alatt teljesítettek (13. ábra, 14. ábra). Az országos átlagtól való lemaradásunk jelentős, és még középtávon sem gondolom, hogy a cél ennek az átlagnak az elérése lenne, hiszen az általános iskolákból a tanulók többsége egyre nagyobb lemaradásokkal, hiányosságokkal érkezik. A saját iskolatípusunk és iskolaméretünk átlagához viszonyítva a lemaradás nem szignifikáns. A 174 közepes méretű szakgimnázium közül szignifikánsan jobb eredményt matematikából mindössze 39, szövegértésből csupán 31 iskola ért el. Szakközépiskolában ez a szám 36 illetve 29. Ezekkel az eredményeinkkel a Salgótarjáni Szakképzési Centrum tagintézményei között a 3-4. helyen, azaz a középmezőny elején vagyunk. A legnagyobb problémát a szövegértés jelenti a fiataloknál, hiszen egy matematikai, vagy bármilyen más feladat megoldásához is szükség van rá.



15. ábra: Kompetenciaeredmények változása a szakközépiskolai (ma már szakgimnázium) tanulóinknál



16. ábra: Kompetenciaeredmények változása a szakiskolai (ma már szakközépfiskola) tanulóinknál

Az előző években is hasonló eredményeink voltak, számottevő romlás vagy javulás nem volt megfigyelhető (15. ábra, 16. ábra). A cél, hogy javuljanak eredményeink, nem nagymértékben, de évről évre folyamatosan. Ez persze nehéz lehet, hiszen mindig újabb tanulók vesznek részt a mérésben, így inkább saját korábbi eredményeikhez képest kell javulást elérni ahhoz, hogy később a tagintézmény összesített eredményei is javulhassanak.

Ki kell térni az éves mérési eredményekhez kapcsolódó CSH indexekre (családi háttér index), amelyek a szakközepes (ma már szakgimnazista) tanulóinknál mindhárom vizsgált évben szembetűnően rosszabbak voltak (0,177-0,217-del alacsonyabb), mint az országos átlag. Ami még beszédesebb, hogy a szakiskolás

(ma már szakközépiskolás) tanulóinknál a vizsgált években egyetlen alkalommal sem sikerült elegendő CSH index visszajelző kérdőívet összegyűjtenünk, ami már önmagában is komoly jelzés a tanulók családi hátterével kapcsolatban, viszont nem számszerűsíthető, így az ennek függvényében elért végeredmény nem is összehasonlítható más hasonló iskolák eredményeivel.

Már évek óta év elején elvégezzük a bejövő kilencedik évfolyamoknál a diagnosztikus mérést a szövegértés és a matematikai kompetenciák területén, hogy megismerjük az új tanulók képességeit. Mint már korábban is írtam, az általános iskolát végzett tanulók egyre gyengébb képességekkel érkeznek. Tanárainknak súlyos hiányosságokat kell pótoltatniuk olyan tanulókkal, akik már régen elvesztették érdeklődésüket nem csak a tanulás, de az iskola mint közösségi tér iránt is. Így az első feladat felkelteni a tanulók érdeklődését, motiválni őket. Csak ezek után lehet elkezdni differenciáltan, a bementi mérések tükrében az alapkompenciák fejlesztését.

Csoportosan pedig minden tantárgy tanítása során tudatosan és rendszeresen kell fejleszteni a tanulók szövegértési kompetenciáját. Ehhez azonban elengedhetetlen, hogy fejlődjön a tanárok, oktatók kompetenciafejlesztő módszertani kultúrája. Véleményem szerint bármely elméleti vagy akár gyakorlati órán hasznos, ha egy rövid, szaktárgyi tartalmú szöveget elemeznek a tanulók tanári irányítással, csupán néhány perc alatt. Már ezzel is fejlődik a szövegértési kompetencia. Fontos feladat, hogy ezt minden kollégában tudatosítsuk.

6 Személyi feltételek

Iskolánkban 51 tanár/szakoktató, 23 óraadó tanár és 28 technikai/oktatást közvetlenül segítő kolléga dolgozik. Korábban, még önálló intézményként problémát jelentett az óraadóink magas száma, de a Centrum tagintézményeként már az arányok nem jelentenek gondot. A magas óraadói arány a nagymarosi és nógrádsápi telephelyeinknek volt köszönhető, hiszen a közlekedési nehézségek miatt ezekre a telephelyekre saját dolgozóink nem tudtak kiutazni. A nagymarosi telephelyünk még a KLIK fenntartása alatt megszűnt, de a nógrádsápi telephely tanóráinak, gyakorlatainak ellátása csak óraadókkal működhet továbbra is.

A 2015/16-os tanév vége jelentős változást hozott a pedagógusállományban, mikor az előző tagintézmény-vezető, Lavaj Árpád váratlanul kezdeményezte közalkalmazotti jogviszonyának közös megegyezéssel történő megszüntetését, hogy egy egyházi fenntartású iskola vezető tisztségét tölthesse be. Szóbeli megállapodásunkkal ellentétben, miszerint egy fő biológia-kémia szakos pedagógust vitt volna magával, amely a megváltozott közoktatási rendszerben (új kerettantervek szerint ezen órák száma jelentősen csökkent a szakgimnáziumokban) nem is okozott volna alapfeladatellátási problémát, de végül négy pedagógus kollégát és egy technikai dolgozót hívott át új intézményébe (további kettőt is megkörnyékezett). Így nehéz volt az évkezdés, csak decemberre sikerült a tantárgyfelosztásunk minden óráját megfelelő kollégára osztani. Egy új magyar nyelv és irodalom szakos kolléga felvételével már szeptembertől megoldódtak a magyar- és történelemórák, a matematikaórákhoz is sikerült megfelelő óraadót találnunk. A legnehezebb az angolnyelv-órák ellátása volt. Visszahívtunk GYES-ről egy angol szakos kollégát, de számára ki kellett adni az évek alatt felhalmozódott szabadságát, így ő csak december első felében tudta átvenni tantárgyfelosztás szerinti óráit. A visszatérő kolléga érkezéséig az idegennyelvi munkaközösség tagjai jelentős plusz energiabefektetéssel oldották meg a fennálló helyzetet.

Tantestületünk idősödik, így a következő években is több kolléga megy majd nyugdíjba. A kieső kollégák pótlására a fiatalabb tanárok beiskolázása nyújthat megoldást, hiszen az átalakult kerettanterveknek köszönhetően bizonyos közismereti órák száma drasztikusan csökkent, tehát az átképzés, a mesterszakos képzésekre való

beiskolázás megoldást nyújthat. Mindemellett a közeljövőben új kollégák felvételére is szükség lesz.

A nem pedagógus kollégák relatívan magas száma is csalóka, hiszen négy telephelyen kell biztosítanunk a folyamatos karbantartást, portaszolgálatot és takarítást, továbbá a tankonyhák, pincérkabinet, cukrászműhely megfelelő állapotban tartása is feladata az alacsony számú technikai állománynak. A telephelyeink mérete és intenzív használata miatt takarító- és karbantartó személyzetünk száma nem elégséges. Erre csak átmeneti megoldást jelentenek a közmunkaprogram keretei között időről időre kiközvetített technikai dolgozók.

Céлом, hogy olyan munkahelyet teremtsünk, ahol alacsony a dolgozókat érintő fluktuáció. Ehhez elengedhetetlen az olyan munkakörnyezet kialakítása, amely pozitívan hat nemcsak a tanulókra, hanem a dolgozókra is. A megfelelő tanulási és tanítási feltételek kialakítása mellett szükséges a tanárok szakmai és közösségi kommunikációjának fejlesztése is, amelyre megfelelő alkalmakat adnak a tanároknak, dolgozóknak szervezett csapatépítő programok.

Az iskola ötéves továbbképzési programja 2014-2019-es időszakra vonatkozik. A dokumentumban szereplő tervezett képzések több csoportba sorolhatók. Az első csoportba tartoznak azok, amelyeket pályázati forrásokból sikerült finanszírozni, ezek a módszertani továbbképzések maradéktalanul meg is történtek. Az előző évek gyakori fenntartóváltásainak köszönhetően a tanulmányi szerződéssel, iskolai/fenntartói támogatással tervezett továbbképzések rendre elmaradtak - ezek alkotják a továbbképzések második csoportját. A harmadik csoportba sorolom azokat a továbbképzéseket, amelyeket a kollégák az iskolai érdekeket szem előtt tartva végeznek el, de a korábbi időszak finanszírozási nehézségei miatt önköltséggel.

Jelenleg is van több kolléga, aki szakvizsgázni szeretne, természetesen amennyiben lehetséges, költségtámogatással. Mivel vannak gyakornokaink, illetve a nyugdíjba vonuló kollégák miatt a közeljövőben is lehet számítani újabbakra, így a mentorpedagógus szakvizsgák is indokoltak.

A pedagógusok 7 évenkénti 120 órás továbbképzési kötelezettségének teljesítésére jó lehetőséget kínálnak a Salgótarjáni Pedagógiai Oktatási Központ által szervezett képzések, amelyeket egyrészt az igények, másrészt a lehetőségek figyelembevételével igyekeznek tervezni évről évre.

7 Tárgyi feltételek

Iskolánk épületeinek állaga és a tárgyi feltételei az utóbbi évben folyamatosan javulnak.

A gyakori fenntartóváltozások időszakában csak a legszükségesebb, mondhatom csak a vis major káresemények javítása történt meg, és ezek is csak hónapok múltán. Így fordulhatott elő, hogy például hónapokig nem volt fűtés a téli időszakban a József Attila utcai telephelyünkön.

A „B” épületnek, ahol tantermeink a legrosszabb állapotban vannak, 2016 novemberétől zajlik a felújítása. Folyamatban van a Hétvezér úton a volt könyvtárépületünk tetőszerkezetének újjáépítése. Ezekhez a munkálatokhoz a nyersanyagot a Centrum, míg a munkaerőt a Salgótarjáni SzC Szondi György Középiskolájának szakoktatói, diákjai biztosítják. Főépületünk bejárata és a körülötte lévő nyílászárók cseréje is megtörtént a 2016-2017-es tanév legelején, mivel a régi, elöregedett, helyenként szétrohadt ablakkeretek, tokok már balesetveszélyesek voltak.

További sürgető és jelentős beruházást igénylő feladat iskolánk „B” és „C” épületében a vizesblokkok felújítása lesz. A nehézséget az jelenti, hogy a több száz éves épületekben több évtizede kiépített csőrendszerek is elöregedtek, elhasználódtak, így nemcsak egy egyszerű újracsempézésről, lefolyócseréről van szó, hanem komoly bontási munkákkal járó felújításról, amely csak a nyári időszakokban valósítható meg.

Eszközállományunk is bővült az idei tanév során. Történt sporteszköz-beszerzés, megérkeztek a korábban rendelt IKT eszközök és a szakmai képzésekhez szükséges eszközállomány is tovább gyarapodott. A folyamatban lévő felnőttképzésekhez is történt/történik eszközbeszerzés, amelyeket a felnőttképzés befejeződése után a közoktatásban is tudunk majd hasznosítani.

A TIOP-1.1.1-12 Intézményi informatikai infrastruktúra fejlesztése a közoktatásban című pályázat során haszonkölcsön szerződés keretei között iskolánkhoz került IKT eszközök nagyban hozzájárultak egy színvonalasabb oktatáshoz. A pályázat egyik indikátora alapján több pedagógusunknak is részt kellett venni továbbképzéseken, amelyek azóta is segítik őket az eszközök megfelelő használatában. Így már nemcsak az informatikatermek vannak IKT eszközökkel felszerelve, hanem tantermek és

bontótermek is. Ennek köszönhetően egyre szélesebb körben terjed el az IKT eszközök alkalmazása és az idősebb kollégák - akik korábban idegenkedtek ezek használatától - is egyre gyakrabban veszik igénybe ezt a lehetőséget.

A mindennapos testnevelés órák színvonalas megtartásához szükség van egy tornacsarnokra, amely azonban jelentős beruházás, így ennek megvalósulásához elengedhetetlen pályázati forrás/források felkutatása, bevonása, amely jó eséllyel a közeljövőben a Salgótarjáni Szakképzési Centrum segítségével meg is valósulhat.

8 Dokumentumok

8.1 Pedagógiai program

Pedagógiai programunk néhány évvel ezelőtt esett át törvényességi ellenőrzésen. Az ellenőrzés során minden törvényi előírásnak megfelelt, azóta évről évre csak a szükséges módosításokon esett át (induló szakgimnázium, szakközépiskola, KKV óratervek, törvényi hivatkozások stb.). Ez nem is lenne probléma, viszont a dokumentum majd 140 oldal, és ennek köszönhetően teljes egészében nehezen megismerhető a többnyire erősen leterhelt pedagógusok számára. A közeljövőben szándékozom a pedagógiai programot átláthatóbbá, egyszerűbbé formálni, természetesen minden kötelező törvényi elemet, előírást megtartva, betartva.

8.2 Szervezeti és működési szabályzat

Szabályzatunk átfogó felülvizsgálata, javítása utoljára 2014-ben történt meg. Kisebbségi módosítások természetesen az azóta eltelt évek alatt ebben a dokumentumban is szükségesek voltak. Az SZMSZ is hosszú dokumentumunk, de mivel a vonatkozó törvények, rendeletek pontosan megszabják a tartalmi elemeket, jelentősebb rövidítése nem lenne célravezető. Szükséges lesz azonban a Salgótarjáni Szakképzési Centrum ránk is érvényes Szervezeti és működési szabályzatában nem szabályozott, az intézményi sajátosságainkat figyelembe vevő átdolgozása a nyári időszakban.

9 Vezetésfejlesztés

A vezetés számomra azt jelenti, hogy szeretem a munkámat, és képes vagyok dolgozóinkat ösztönözni, olyan környezetet teremteni, amelyben az emberek képesek javuló teljesítményt/ egyénhez mérten jó teljesítményt nyújtani.

A vezetés azonban nem egyszemélyes feladat, hiszen iskolai szinten is vannak a tagintézmény-vezetőkön kívül is vezetők. A szűkebben értelmezett vezetésbe tartoznak a tagintézmény-vezető mellett a tagintézményvezető-helyettesek és a gyakorlati oktatásvezető, akik saját szakterületükön – egyeztetést követően – döntési jogkörrel rendelkeznek. A tágabban értelmezett vezetésbe, az előzőekben felsoroltakon kívül, a munkaközösség-vezetők is beletartoznak, akik saját munkaközösségük szakmai munkáját koordinálják, irányítják a magasabb vezetők utasításainak megfelelően.

Lényeges, hogy a döntéseket megelőző előkészítő munkába a munkaközösség-vezetőknél keresztül minden érintettet be kell vonni, hiszen a döntések következtében beálló változások, feladatok őket is érintik. Tapasztalatom szerint sokkal könnyebb olyan változásokat/változtatásokat eszközölni, bevezetni, még ha plusz munkával is járnak, amelyeknek döntés-előkészítésében az érintettek részt vettek, és a megbeszélés, megvitatás során egy közösen elfogadott döntést hoztak. Ebben a folyamatban a szűkebb vezetés feladata a keretek kijelölése, a távlatadás úgy, hogy megfelelő mozgástere maradjon az érintetteknek. Mozgástér nélkül ugyanis nem történik valódi döntés, csak elfogadás, vagy elutasítás.

Vezetőként a következő jellemzőket tartom fontosnak és követendőnek magamra nézve:

- együttműködésen alapuló stratégiaépítés és döntéshozatal
- megvalósítható célok felállítása
- a személyi és tárgyi feltételek biztosítása
- az okok elemzésére épülő problémafeltárás és megoldás
- a pedagógiai folyamatok szereplői közötti hatékony koordinálás
- az információkkal és az idővel történő jó gazdálkodás
- a folyamatokba való fejlesztő szándékú beavatkozás
- az ellenőrzés tanulságainak beépítése a gyakorlatba

10 Szervezetfejlesztés

Természetesen tagintézményünkben is, mint minden más ilyen méretű intézménynél léteznek **formális** és **informális** csoportok. *Állandó formális* csoportok például a tágabb iskolavezetés, munkaközösségek, belső ellenőrzési csoport, diákönkormányzat. Az állandó formális csoportok hatáskörei, hierarchiája szabályzatokban, munkaköri leírásokban jól dokumentált. A formális csoportoknak azonban van egy másik fajtája, az *ideiglenes formális* csoportok, amelyek egy bizonyos feladat elvégzésére, megoldására születnek, majd a feladat megvalósulásával feloszlanak.

Az *informális csoportok* szabadon, elsősorban személyes kapcsolatok, hasonló gondolkodás, érdeklődési körök mentén szerveződnek. Iskolánk 79 dolgozója és további 23 óraadója részvételével számos informális csoport alakult, alakul, formálódik folyamatosan.

A szervezetfejlesztés elsősorban a formális csoportok területén lehetséges, de mivel a formális csoportokon belül is működnek informális folyamatok (érzelmi kapcsolatok alakulnak, konfliktusok keletkeznek), ezért nagyon fontos, hogy a formális csoportok kialakításakor a mindenkori vezetés figyelembe vegye az informális szerveződések.

A cél olyan állandó formális csoportok létrehozása egy-egy állandó feladat (pl. belső ellenőrzés, munkaközösségek) teendőinek elvégzésére, ahol az egyének képesek közösen, hosszú időn keresztül dolgozni úgy, hogy közben maga a csoport nem jelent számukra személyes ellentéteken alapuló folyamatos, fölösleges idegi megterhelést, hiszen az az egyén és a munka rovására megy. Ezért is elkerülhetetlen az informális szerveződések figyelembe vétele.

Az ideiglenes formális csoportok létrehozásánál, amely egy konkrét időben lezáruló feladat megoldására szerveződik (pl. pályázatkészítés, kompetenciamérés, kompetenciafejlesztés), már több alternatíva is van. Lehet szakmai alapon szerveződő, ahol az adott feladatot legjobban, leggyorsabban megoldani képes kollégákat szervezzük csoportba, figyelmen kívül hagyva az esetleges személyes ellentéteket. Tehetjük mindezt azért, mert a csoport a feladat megoldásával megszűnik. Ennél a csoportszervezésnél fontosak a rövid határidők, hogy az esetleges felszín alatti személyes ellentéteknek ne legyen idejük felszínre kerülni.

További hozadéka lehet ennek a szerveződésnek, hogy a személyes kapcsolatok is elmozdulhatnak pozitív irányba a közös feladatmegoldás során. A másik lehetőség, ha jó kapcsolatban lévő kollégák alkotnak egy formálisan szerveződő ideiglenes csoportot. Ebben az esetben nem biztos, hogy megvan a szükséges szaktudás, de a jó csoportlétkör sokkal kisebb idegi megterhelést jelent, és bár lehet, hogy lassabban készül el a feladat, de az eredményt a közösen végzett munka öröme teszi értékesebbé.

Véleményem szerint a fentebb vázolt két lehetőségnek a kombinációja a legcélravezetőbb, mivel így a szaktudás is megvan és talán a személyes kapcsolatok is simulnak.

A hatékony, jó szervezet legfontosabb jellemzői :

- Egy csoport (ez lehet akár az vezetés is), amely elkötelezett a szervezet céljai iránt, olyan tagokkal, akik nagy hatással vannak a szervezet többi tagjára, igyekeznek minél több embert a hatásuk alá vonni.
- A szervezeten belül hosszútávú feladatra lért hozott állandó formális csoportok tagjai képesek legyenek a folyamatos együttműködésre.
- Az ideiglenes formális csoportok gyorsan meg tudjanak alakulni, kellően rugalmasak legyenek, képesek legyenek az alkalmazkodásra, legyen bennük legalább egy olyan tag, aki megfelelő csoportvezetői képességgel bír, és elengedhetetlen az elhivatottság, célorientáltság.
- A szervezet és a szervezeten belüli csoportok megmozdítják, bevonják azokat is a folyamatokba, akik kényelmi szempontokat figyelembe véve inkább kimaradnának belőle. Ezzel javulhat a munkamegosztás, és a munkaterhelés is jobban megoszlaná a dolgozók között.
- A szervezet tagjainak egyéni fejlesztése, fejlődésének biztosítása továbbképzési lehetőségeken keresztül. Csoportok fejlesztése, a csoportdinamika nyomon követése, hogy a team-munka megfelelő eredménnyel folyjon, záruljon.

11 Minőségfejlesztés

A szakfelügyeleti rendszer megszűnésével a '90-es évektől majd 10 évvel ezelőttig szinte teljesen hiányzott a törvényileg szabályozott minőségellenőrzés az oktatásból. Minden iskola saját belátása szerint végezte dolgozói munkájának ellenőrzését. Azok a pedagógusok, akik komoly hiányosságokkal rendelkeztek vagy segítségre szorultak, a szakmai munkaközösségükhöz fordulhattak problémáikkal. Természetesen intézményünkben is voltak olyan idősebb kollégák, akik kéretlenül is segítették a fiatalabb kollégák beilleszkedését és mindennapi tevékenységüket.

A 2010-es évek elején jelent meg a törvényi szabályozás, így iskolánk egyik, mérés-értékelés szakterületen jártas kollégája kitalálta a belső értékelés mikéntjét, és elkészítette az iskolai minőségirányítási programot (IMIP). Az IMIP keretei között megalakult a minőségirányítási csoport (MICS), melynek tagjai végezték a pedagógusok értékelését, ellenőrzését.

A következő jelentős változást a pedagógus-életpályamodell bevezetése hozta. Az intézményeknek létre kellett hozniuk a belső ellenőrzési csoportot (BECS). Jelentős változás, hogy útmutatókon keresztül felülről szabályozott, online felület készült hozzá, amelyre egy esetleges tanfelügyeleti ellenőrzés során a tanfelügyelet is rálát, a tanfelügyeleti ellenőrzésnek részét képezi. Légyeges, hogy a pedagógus önértékelés egy önfejlesztési tervvel zárul, amelyet a PDCA-ciklus szerint a következő önértékelés során (öt év múlva), a pedagógus és a BECS felülvizsgál. Fontos, hogy a folyamat támogató jellegű, a pedagógust felkészíti a tanfelügyeletre, segítséget ad neki.

A folyamatba az érintett pedagóguson és a BECS tagokon kívül bármely pedagógus bevonható (dokumentumelemzés, kérdőívezés), így voltaképpen mindenki számára egy belső továbbképzést is jelent.

12 Összegzés

Vezetői pályázatomban több szempontból is elemeztem iskolánk jelenlegi helyzetét azért, hogy azon a legjobb szándékom, képességeim szerint, a reális lehetőségeket mérlegelve intézményünket egy kiszámíthatóbb jövő felé vezessem vezetőtársaimmal együtt. Céloom, hogy megálljon a diáklétszám csökkenése, és egy, az eddigieknél élhetőbb iskolai környezetet hozzak létre, ahol biztosított a tanulók megfelelő lelki és szellemi fejlődése, ahol a pedagógusok és a nem pedagógus dolgozók munkakörülményei javulnak. Ennek érdekében röviden összefoglalva a következő feladatokat kívánom a lehető legjobban megoldani:

- A tanulói létszám stabilizálása egy korszerű, az egyéneket megszólítani képes beiskolázási stratégiával, illetve a nógrádsápi és rétsági szakmunkások szakközépiskolájának beindításával.
- A lemorzsolódási mutatók javítása a kompetenciaalapú, adaptív oktatás, az egyéni bánásmód elvének és gyakorlatának a legszélesebb körű alkalmazásával, a tudatos és egyénre koncentráló pályaorientációs tevékenységgel, valamint a tanulók motiválásával, a közösségi programok kínálatának bővítésével.
- Az érettségi eredmények fokozatos javulása a tanulást támogató módszertani kultúra fejlesztésével.
- Az országos kompetenciamérésen elért átlagunk folyamatos emelése a kompetenciaalapú oktatás gyakorlatának a diagnosztikus méréseken alapuló, rendszeres, céltudatos és általános érvényű alkalmazásával.
- A humán erőforrás színvonalának emelése továbbképzésekkel, új munkatársak felvételével, valamint az önértékelésre épülő önfejlesztés szemléletmódjának elterjesztésével.
- A tárgyi feltételek minőségének javítása a felújítási munkáknak más intézményekkel való, kölcsönösen előnyös együttműködésre alapuló elvégzésével, valamint a pályázati lehetőségek folyamatos követésével és megragadásával.
- Az alapidokumentumok minden dolgozó számára érthetővé és használható méretűvé való egyszerűsítése.
- A szervezeti kultúra egészségessé tétele a munkatársak szélesebb körű és a konkrét feladathoz adaptált bevonását alkalmazó vezetői stratégia követésével.

A jelenlegi oktatáspolitikai célokat (a kétkezi munka, a szakképzés újra visszakapja a jogos megbecsülését; a tanulók a szakma mellett érettségi vizsgájukat is megszerezzék; a felnőttek is tanuljanak szakmát/szakmákat szerezni). a szakképzés átszervezett irányítása, a szakképzési centrumokon keresztül céltudatosan valósítja meg. A Salgótarjáni Szakképzési Centrum Mikszáth Kálmán Gimnáziuma, Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Szakiskolájának dolgozóiként tisztában vagyunk iskolánk közoktatásban betöltött helyével, szerepével. Az új feladatokat a Salgótarjáni SzC irányítása alatt, a már meglévő és újonnan alakult kapcsolatrendszerünk segítségével igyekszünk pontosan ellátni. Ehhez kérem a támogatást.