

### ***3. A szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések***

Vezetői programom összeállításához figyelembe vettem intézményünk jelenlegi helyzetét, szakmai kihívásait. Vezetői fejlesztési elképzeléseimet továbbá az eddig szerzett igazgatói gyakorlatomra, illetve az eddigi pályafutásom vezetői munkájának külső szakemberek, szakértők általi megítélésére is építettem.

Vezetői célom az oktatói és tanulói kompetenciák fejlesztése intézményünkben a hazai szakképzés átalakulása tükrében. Iskolánkban célom a szakképző intézményekben oktató szakemberekkel szemben támasztott új elvárások miatt az aktuális oktatói ön- és továbbképzés, szakmai továbbfejlődés, megújulás, ennek lehetőségei, valamint saját vezetői ön- és továbbképzésemnek, folyamatos szakmai továbbfejlődésemnek, megújulásomnak tervezése, a lehetőségek számbavétele.

Célom az intézmény innovatív tanulószervezetté válása, tanulásszervezési változások, a tanulást elősegítő projektek megvalósítása. Célom a szakképző intézmény tehetséggondozó és felzárkóztató foglalkozások rendszerének megújítása, fejlesztése a szakképzés átalakulása tükrében.

Végül célom az intézményi egyéni- és csoportos oktató és diák szakképzési mobilitási programok keretében az intézmény oktatói, tanulói szakmaspecifikus, digitális és idegen nyelvi kompetenciáinak fejlődése. Ehhez kapcsolódóan a programokat előkészítő, azokat végigkísérő, a programok megvalósítását elősegítő intézményvezetői tevékenységemet emelném ki. Fontosnak tartom az intézményi jó gyakorlatok disszeminációját a témában városi, megyei, regionális, országos és nemzetközi szinten.

Mindezen tevékenységek hatására nőni fog a tanulók motivációs szintje, és meglátásom szerint egyben elősegítik a tanulói lemorzsolódás csökkentését intézményünkben, kiemelten a szakképző iskolai osztályokban.

Fenti tevékenységek kapcsolódnak intézményünk innovációs folyamataihoz, a tudásmegosztás intézményünkön belül és kívül az iskolai szervezeti kultúránk részét képezi. Reményeim szerint a jövőben sikerül elérnem, hogy kollégáimban meglegyen a kellő ambíció a folyamatos szakmai továbbfejlődés iránt, valamint, hogy szívesen vegyenek részt az intézményt érintő, oktatással összefüggő fejlesztésekben, kutatásokban, amelyek szorosan kapcsolódnak intézményünk innovációs-fejlesztési folyamataihoz.

Az előző vezetői megbízásom egyik legfontosabb feladatát az integráció következtében létrejött intézményben folyó szakmai munka megszervezése jelentette, feladatomból volt a szervezeten és munkamódszerekben különböző intézmények oktatóinak, más munkakörben dolgozó kollégák, a más-más képzésekben és különböző kompetenciákkal rendelkező diákok

együttműködésének kiépítése. A szakképzés átalakulásának, a változások, a munkaerőpiaci igények változásainak nyomon követése mellett a vezetőknek el kell érnie, hogy az oktatói testület tagjai számára is az egységesen jó színvonal legyen a cél, mindemellett ez az egyik elsődleges célom.

A társadalmi, a gazdasági és a piaci elvárások mellett az intézményben folyó munka meg kell, hogy feleljen az iskola összes partnerének. Továbbá mindennapi vezetői munkám során fontosnak tekintem az intézmény szakmai céljainak egyeztetését, összehangolását a Kecskeméti Szakképzési Centrum céljaival.

Feladatunk az idei tanévben intézményünk minőségirányítási rendszerének (MIR) elkészítése. Az intézményi MIR-ben kerülnek azonosításra és szabályozásra azok a folyamatok, amelyek szabályozzák az intézményi működést a célok elérése érdekében. Úgy vélem, hogy a fejlesztési elképzelésekben, tervemben kitűzött célok egyben a szakmai-pedagógiai munka és az intézményi működés javítását, fejlesztését fogják szolgálni.

A jövőben kötelezően mérendő intézményi szakképzési indikátorok, az oktatói és vezetői értékelés, önértékelés elemeinek, a jelenlegi intézményi indikátorok figyelembevételével fogalmazódtak meg bennem intézményünk kiemelt feladatai, szakmai munkánk kiemelkedő és fejlesztendő tevékenységei.

Feladatommak tekintem a környezetben, az intézményben történő változások rendszeres nyomon követését, és az ezekhez illeszkedő jövőkép kialakítását. A változtatások kezelése kiemelt vezetői feladat, a szükséges változtatások esetén az okfeltárás az elsődleges feladat, továbbá a célok megvalósulásának folyamatos nyomon követése. A megvalósítás során figyelembe kell vennünk a megváltozott körülményeket, oda kell figyelni a döntési csapdák elkerülésére, vezetői feladat az intézmény erősségeinek és gyengeségeinek folyamatos meghatározása.

*A szakképzés átalakulásával összefüggő eddigi tevékenységek, intézményi céljaink figyelembevételével, a jövőben is a feladataink, céljaink közé tartozik:*

- a projektoktatás támogatása, meghonosodása, továbbfejlesztése intézményi szinten, a projektek tematikájának kidolgozása az intézményben oktatott minden egyes szakképzési ágazatban, valamint tantárgyközi kapcsolatok kiaknázása a projektek kidolgozásakor;
- az intézmény képzési programjának folyamatos felülvizsgálata és megújítása, az előző tanév tapasztalatainak, a jogszabályi háttér módosításainak figyelembevételével. Az intézmény képzési programjába a vonatkozó tartalmak egységes formátumban épülnek be, az alapidokumentumokat a jövőben is élő dokumentumként kezeljük, az átdolgozásnál figyelembe vesszük az intézményen belüli és kívüli tudásmegosztás tapasztalatait;

- a duális képzés erősítése, kiemelten a *Közlekedés és szállítmányozás* ágazatban, új partnerek felkutatása, bevonása. Folyamatos, naprakész kapcsolattartás a duális partnerekkel, a kölcsönös igényfelmérés céljából, a partnerek tájékoztatása az intézményben folyó oktatás jogszabályi háttérének változásairól. A képzési program közös kidolgozása, szükségszerű megújítása a felek kezdeményezésére;
- felnőttképzési jogviszonyban tanulók létszámának növelése, ehhez kapcsolódóan rövidebb időtartamú képzések indítása a jelentkezők előzetes tudásmérése és annak beszámítása alapján. Rugalmas tanulási utak biztosítása a képzések sikeres elvégzése érdekében;
- az oktatói testület tagjainak részvétele a Kecskeméti Ágazati Képzőközpont szakmai munkáját segítő továbbképzéseken, programokon, szakmai együttműködés a Kecskeméti Vizsgaközponttal;
- a tanulók tájékoztatása a Kecskeméti SZC más intézményében elérhető dobantó programról, szükség esetén meglévő kompetenciáik alapján az orientációs programba való irányításuk;
- ágazati alapvizsgák szakszerű előkészítése, lebonyolítása;
- a tanulók versenyekre való felkészítése a fenntartói elvárással és iskolánk hagyományaival összhangban;
- a Neumann János Egyetemmel megkötött szakmai együttműködési megállapodás keretében oktatóink további részvétele a logisztikai munkacsoportban, a csoport szakmai munkájához kapcsolódó folyamatos tudásmegosztás az oktatói testület tagjainak körében.

A *kiemelt* feladatok közé tartozik:

- a munkaerő-piaci igények folyamatos figyelemmel kísérése, a releváns képzések megtalálása;
- intézmény képzési profiljának színesítése, a képzési paletta vonzóvá tétele, kidolgozott marketing-stratégiánk követése;
- sikeres szakmai vizsgát tevők létszámának növelése a beiskolázási létszámadatokhoz képest;
- beiskolázási tevékenység keretében új beiskolázási lehetőségek felkutatása;
- a változások naprakész követése az iskolai dokumentumokban;
- naprakész információ megjelenítése (új honlap/EDIR);
- iskolapartnerek elégedettségének növelése;
- prevenciós tevékenységek fenntartása a lemorzsolódás megakadályozása érdekében;
- a továbbtanulók arányának megtartása;
- a projektoktatás továbbfejlesztése intézményi szinten;
- pályorientációs és pályaszocializációs tevékenység fenntartása, online beiskolázási programok további fenntartása, új beiskolázási programok bevezetése;

- az előző tanévek on-line munkarendje egyes pozitív tapasztalatainak, hozadékának beépítése a szervezeti kommunikációba.

#### *Oktatási célok, feladatok*

- Kiemelt figyelmet kell fordítanunk a szakmai vizsgák sikerességére, a vizsgaeredmények elemzése során kapott eredmények beépítésére az oktatómunkába. A tanulók záróvizsgára történő felkészítése hatékonyságának javításával növelni a diákok továbbtanulási esélyeit, valamint elhelyezkedésüket a munkaerőpiacon.
- A központi kompetenciamérések eredményeit felhasználva reális képzési célok kitűzésével eredményes oktatás megvalósítása, az előző tanév össziskolai tanulói lemorzsolódási szintjének fenntartása, a szakképző iskolai osztályokban a lemorzsolódás még nagyobb mértékű csökkentése, illetve a lemorzsolódás 5% alatti tartása.
- Mentorálási tevékenység támogatása, erősítése (egész képzés alatt, portfólió segítése stb.);
- a megfelelő motiváció megteremtése fontos feladat a tanulók körében a fenntartói, iskolai és tantárgycsoportos mérések elvégzéséhez;
- felzárkóztató és tehetséggondozó foglalkozások rendszerének fenntartása, a tanulói igények és az oktatói testület javaslattételének figyelembevételével. Tehetségek intézményi szintű azonosítása. A foglalkozások szervezésében egyensúlyt kell teremteni a tehetséggondozás és a felzárkóztatás között az iskola hagyományai alapján. Tantárgyak közti koncentráció erősítése;
- az SNI-s tanulóink ellátása (pedagógiai célú habilitáció), BTMN fejlesztő foglalkoztatás feltételeinek további biztosítása, ellenőrzése a hatékonyság javításának érdekében;
- a foglalkozásokon előtérbe kell helyezni a tanulók készségeinek, kompetenciáinak fejlesztését, különös tekintettel a szakmaspecifikus kompetenciákra, kommunikációs készségekre;
- a multimédiás, újszerű IKT-eszközök teljeskörű alkalmazása a foglalkozásokon (minden oktatóra vonatkozóan, digitális tananyag alkalmazása);
- a foglalkozásokon növelni kell a projektmódszer alkalmazásának gyakoriságát, a páros és csoportos tanulásszervezési formák alkalmazását;
- témaheteken való oktatói és tanulói részvétel az iskola profiljának megfelelően. Témahetek projekthétté alakítás a jövőben is;
- versenyeken való részvétel, a szakképzési versenyek kiemelt kezelése;
- a GINOP 6.1.3 projekt lehetőségeinek hatékony kihasználása, a releváns tanulói kör lemorzsolódásának megakadályozása, a csoportlétszám fenntartása;
- a GINOP 6.2.3 projekt elemeinek, programjainak fenntartása, az intézmény szakmai programjába beépített tartalmaknak megfelelően;

- a megfelelő pályázati programok megtalálása az angol és német nyelvi szakmai gyakorlat szervezéséhez, ezzel biztosítva tanulóink részvételét szakképzési mobilitási programokban, valamint a nyelvgyakorlási lehetőséget idegen nyelvi környezetben (Erasmus+, Külföldi Nyelvtanulási Program);
- az új szakmai képzések tárgyi feltételeinek javítása, kiemelten a Kreatív ágazati képzéseket érintően;
- a sikeres beiskolázás új formáinak megtalálása, pályaorientáció elősegítése;
- Logisztikai technikus képzés beindítása okleveles technikus képzés keretében.

#### *Nevelési célok, feladatok*

- A jövőben is figyelemmel kell kísérni a hátrányos helyzetű tanulók helyzetének javítását elősegítő pályázatokat, biztosítani kell a tanulók vonatkozó programokban való részvételéhez szükséges feltételeket;
- törekednünk kell a tanulók neveltségi szintjének emelésére, viselkedéskultúrájuk javítására;
- mélyíteni kell a szülői házzal való kapcsolattartást, elősegítve a tanulók nevelésének eredményességét;
- biztosítani kell az iskolai hagyományőrző tevékenységek, ünnepek, megemlékezések, kulturális események, sportrendezvények támogatását;
- figyelemmel kell kísérni a tantermek rendezettségét, figyelmet kell fordítani tisztaságuk megőrzésére, a teremhasználati szabályok betartására, növelni kell az oktatói ügyelet hatékonyságát;
- a jövőben is elő kell segítenünk a tanulók közösségi életének színesebbé tételét, támogatnunk kell a diákönkormányzat munkájának;
- az egészséges életmódra nevelés továbbra is kiemelt terület kell, hogy legyen, az egészségnevelés részeként erősíteni kell az iskolai drogprevenációs tevékenységet. Együttműködés a RÉV-vel (drogprevenáció), a Család- és Gyermejjóléti Szolgálat (HH, HHH) munkatársaival.

#### *Egyéb célok, feladatok*

##### *Tanügy-igazgatási feladatok*

- A KRÉTA rendszer naprakész kezelése, a fenntartói elvárással összhangban (referens, feladatkörök, adminisztrátorok egyértelmű meghatározása), az intézmény dokumentumainak folyamatos gondozása, szükség esetén módosítása, átdolgozása;
- oktatói, osztályfőnöki adminisztráció javítása a határidők betartásának, adatok pontosságának vonatkozásában. ESL, FÓKUSZ KRÉTA modulok teljes körű kihasználása, alkalmazása a

szakmai munka segítéseként. Egységes intézményi digitális platform (Teams Microsoft) intézményi szintű kezelése, működtetése.

#### *Infrastruktúra fejlesztésével kapcsolatos feladatok*

- A Centrum vezetésével történő együttműködés keretében, engedélyével, kizárólag egyeztetés alapján valósulnak meg (elavult számítástechnikai eszközök cseréjének, nyílászárók cseréjének, vizes blokkok felújításának folytatása).

#### *Képzési struktúra változásával kapcsolatos feladatok*

- Új képzéseink népszerűsítése, a szakképzés átalakulásához való maximális alkalmazkodás.

#### *Személyi feltételek biztosítása*

Továbbra is arra törekszünk, hogy az oktatói testület felkészültségében alkalmas legyen az iskola előtt álló nevelési - oktatási feladatok megoldására, az egységes nevelési tevékenység megvalósítására. A beiskolázási terv az iskola új képzéseire, valamint a két tanítási nyelvű képzések elvárásainak megfelelő, ehhez szükséges oktatói ellátottság figyelembevételével készül. Az intézmény támogatja az oktatók részvételét a továbbképzéseken, segíti az oktatók delegálását a továbbképzésekre, az intézményi célokkal és a fenntartói elvárással összhangban, a vonatkozó jogszabályi háttér alapján. Támogatott az oktatók további, intézményi céloknak megfelelő, szakképzettségének megszerzése.

#### *Vezetői ellenőrző munka*

Az iskolavezetés az iskolában folyó munka rendszeres, differenciált ellenőrzésével hatékony segítséget kíván nyújtani az esetleges hibák kiküszöböléséhez, korrekációjához.

Cél, hogy az ellenőrzés:

- biztosítsa a vezetőknek a megfelelő mennyiségű és minőségű információt, segítse a vezetői irányítást, a döntések megalapozását, biztosítsa az intézmény pedagógiai, gazdasági és munkaügyi előírások szerinti működését, jelezze az alkalmazottaknak a pedagógiai, gazdasági és jogi követelményekről való eltérést. Továbbá tárja fel a szabálytalanságokat, hiányosságokat, mulasztásokat.

Az ellenőrzés területei:

- a Szakmai Program feladatainak végrehajtása, Képzési program felülvizsgálata,
- a záróvizsgákra történő felkészítés eredményessége,
- a munkafegyelem alakulása (oktatói ügyelet, órakezdés és befejezés, az oktatói adminisztrációs fegyelem betartása (KRÉTA naplóvezetés, érdemjegyek beírása, tanulói mulasztások igazolása),
- a munkatervi feladatok határidős megvalósítása, osztálytermek berendezéseinek szabályszerű használata,

- a tanítási órák módszertani, didaktikai szervezése, a tantárgyi koncentráció mértéke (elmélet-gyakorlat), SNI-, BTMN ellátás, infokommunikációs, újszerű IKT-eszközök teljes körű használata órákon.

### ***3. 1 Erősségek, irány a folytatásra***

- Intézményünk szakmai önállósága;
- a tantárgycsoportok, illetve munkaközösségek szakmai és módszertani együttműködése;
- a jogelőd két intézmény jó gyakorlatainak fenntartása az intézményben;
- a minőségi munka „húzóereje”;
- a két tanítási nyelvű szakképzés megtartása, szakmai partnerek megtartása, újak keresése (kiemelten a Kreatív szakképzési ágazat tekintetében);
- tehetséggondozás, felzárkóztatás;
- projektalapú oktatásban szerzett intézményi tapasztalat alkalmazása, fenntartása;
- szakképző iskolai oktatás jó gyakorlatainak megőrzése;
- a munkaerőpiaci igényeknek megfelelő képzési paletta kialakítása;
- hagyományápolás;
- külföldi iskolapartnerekkel való együttműködés;
- egyéni és csoportos külföldi szakképzési mobilitási programokon való részvétel;
- sikeres beiskolázási tevékenység a technikumi osztályok vonatkozásában;
- tanulói, szülői elégedettség (technikum);
- érettségi eredmények, továbbtanulók aránya;
- sikeres ágazati alapvizsgák száma;
- a munkaerőpiacon elhelyezkedettek aránya;
- tömbösített gyakorlati képzés megszervezése.

### ***3. 2. Kiemelt feladatok***

Vezetőként kiemelt feladatnak tekintem a szoros szakmai kapcsolattartást a külső partnerekkel, bevonásukat a döntések előkészítésébe. Céлом az elfogadó, pozitív környezet, támogató szervezet kialakítása, az oktatói testület tagjainak hatékony ösztönzése önmaguk fejlesztésére. Úgy vélem, mindez a sikeres szakmai vizsgák számát növelné a jövőben.

Az eddigiekben is mindig nyitott voltam az innovációra, szerencsére az integrált intézményben dolgozók széles körére jellemző az innovatív magatartás. Az elmúlt években vezetői kompetenciáimról született, külső szakértők véleménye alapján kommunikációs készségem és problémamegoldó képességem kimagasló, helyzetfelismerésem gyors és reális,

döntéshozatalom határozott, hatékony. Mindezeket a kompetenciákat a jövőben is maximálisan az intézményi kiemelt célok elérésére kívánom fordítani.

### ***3. 3. Fejlesztendő tevékenységek***

Az intézmény vezetőjeként a mindennapokban látom iskolánk fejlesztendő tevékenységeit.

#### ***3. 3. 1. Oktató-nevelő munka***

A vonatkozó törvényi háttér folyamatos változása, a szaktárgyi követelmények változása, a projektoktatás, a kompetenciaalapú oktatás jelenléte a szakképzésben az oktatói testület tagjainak számára a releváns módszertan elsajátítását teszi szükségessé. A jövőben céloom oktatóink hatékonyabb megnyerése, érdekelttbbé tétele az új eljárások, módszerek használatában. Szeretném az oktatói testület tagjainak körében a folyamatos tudásmegosztást fenntartani. A tudásmegosztást célzó műhelymunkák keretében iskolánkban jelen van a napi párbeszéd a módszertani kihívások, az értékelési módszertan, az oktatásmódszertan kapcsán. Több kollégámat szándékozom meggyőzni, hogy az eredményes és hatékony oktatói munkamódszereket és eljárásokat vezessék be az oktatási folyamatba.

Már az öt évvel ezelőtti vezetői programom része volt a projektalapú oktatás meghonosítása iskolánkban. Diákjaink a 11-12. évfolyamon oktatóinktól átfogó képet kaptak a projekt jellemzőiről, iskolánkban sok, a tanulók ismereteinek bővítését célzó tematikus projektet valósítottunk meg az évek alatt, amelyek főleg a szakmai és idegen nyelvi kompetenciák fejlesztésére irányultak. Az intézmény eddig szerzett tapasztalata a projektalapú oktatásban mindenképp segíti a projektoktatás meghonosítását minden oktatott ágazati képzésünket érintően, valamint a tantárgyközi projektek kidolgozását és megvalósítását.

A jövőben is fontos az intézményt érintő belső és külső mérések eredményeinek oktatói testületi és az intézmény partneri körében való megosztása, az eredmények feldolgozása, hisz az elért eredmények kellő információt szolgáltatnak az értékeléshez. Kollégáimat arra kívánom ösztönözni, hogy a csoport-, az osztály-, az intézményi szintű értékelések során vegyük figyelembe a differenciálás, individualizálás szempontjait, betartva az etikai normákat. Feladatomnak tekintem, hogy elősegítsem diákjaink önértékelési képességük kialakulását, fejlesztését.

A tanulók érdeklődését csak úgy lehet felkelteni és fenntartani, ha az órákon, a felzárkóztató és tehetséggondozó foglalkozásokon számukra pozitív visszajelzésekre épülő, segítő légkört alakítunk ki. A kollégákkal arra törekszünk, hogy felismerjük diákjaink tanulási



problémáit, és minden szakmai segítséget megadjunk számukra, hogy tanulóink képesek legyenek saját tanulási folyamatuk tervezésére, értékelésére.

A tanulásmenedzsment részeként az iskolánkban biztosítani kívánom, hogy a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulásához vezessen. Fontos, hogy az intézményi közösségek számára együtt megteremtjük a visszajelzés és értékelés kultúráját.

Szeretném a kollégákat jobban bevonni a szükséges változtatások megvalósításába, vezetői munkám céljainak eléréséhez mindig segítségemre van véleményük beépítése a folyamatba.

Sok esetben indult kommunikáció az iskola és a cég, illetve a duális partner elvárásaival kapcsolatosan, a meglévő képzési követelmények alapján.

A munkaerőpiaci igények változásával összhangban, tervszerűen biztosítjuk az intézményben induló képzésekhez, illetve a képzési palettában az esetlegesen bekövetkező változások miatti szükséges humán erőforrást, megszervezzük a tudásmegosztást intézményen belül és kívül. A változásmenedzsment, a tettvágy felkeltése a kollégák körében vezetői munkám egyik legfontosabb része.

### *3. 3. 2. Tehetséggondozás*

Iskolánk sok dobogós, előkelő versenyeredménnyel rendelkezik, közismereti és szakmai tantárgyakból egyaránt. Ahhoz, hogy a jövőben is minél több verseny keretében bemutatkozhassunk tanulóinkkal, az oktató kollégák komoly szakmai felkészültsége, rugalmassága, a tehetségek felismerésének, azonosításának a képessége, több éves versenyre felkészítő szakmai tapasztalata elengedhetetlenül szükséges.

A tehetséggondozásra fordítható külön órakeret biztosításával, tantárgycsoportokon belüli, fejlesztési módszerekkel kapcsolatos jelenléti és online tudásmegosztással, a versenyeken való részvételhez szükséges utazási költségek és a felkészüléshez szükséges eszközök anyagi fedezetének biztosításával lehet intézményi szinten segíteni a tehetséggondozást, valamint a városi, megyei, regionális, országos és nemzetközi versenyeredmények megtartását.

A tanulókat erősebben motiválja, ha minél aktívabban részt vehetnek a tananyag tanulmányozásában és a megismerés új formáiban. Így érvényesülhet az interaktivitásuk, erősödhet az önbizalmuk, önállóságuk. Azzal foglalkozhatnak, abban alkothatnak, amihez értenek, közben pedig sikeresen valósítják meg önmagukat.

Feladatunk, hogy tanulóink azon a területen is megkapják a támogatást, amelyen önálló alkotásra képesek. Fontosnak tartjuk a tartalmi és oktatás-módszertani fejlesztést, szorgalmazzuk, támogatjuk az újszerű IKT-eszközök alkalmazására az oktatás során.

### 3. 3. 3. Felzárkóztatás

Visszatérő feladat a tanulók motivációja. Az érintett tanulóinknál sok esetben bevált a gyógypedagógus, fejlesztő pedagógus, mentálhigiénés szakember, pszichológus bevonása. Az eddigi tapasztalat segítségével szeretnénk e területen továbbfejleszteni a jó gyakorlatok beintegrálását, érvényesíteni a tudásmegosztást, a segítő megoldások előnyben részesítését. A helyzetelemzés részeként már megjelenítettem a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók intézményi statisztikáját, természetesen a jövőben szeretnénk ezeken az adatokon pozitív irányú változást elérni, illetve azokban a tanulói csoportokban, amelyekben nincsenek lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók, a pozitív eredményt fenntartani.

A szülőkkel, az osztályfőnökökkel, az érintett szakmai szervezetekkel, iskola partnerekkel való naprakész online és személyes kapcsolattartás, az egy tantárgycsoporthoz tartozó, egy osztályban oktatók közötti együttműködés, az évek alatt szerzett tapasztalat segítik az érintett diákok felzárkóztatását.

A jogelőd intézmény másfél évtizedes tapasztalata a tanulásmódszertani foglalkozások megszervezésében, a tanulói lemorzsolódás csökkentését elősegítő projektben szerzett tapasztalatunk feltétlenül segíti a Károlyi iskolában folyó szakmai munkát a felzárkóztatás terén.

Vezetőként nem a foglalkozásokon belüli oktatási formákra vagyok kíváncsi, hanem arra, hogy az iskola vezetőjének milyen szerepe van a foglalkozások tematikájának kezdeményezésében, valamint arra, hogy a felzárkóztató és tehetséggondozó foglalkozások rendszere hogyan találhatja meg optimális helyét az iskolai nevelés-oktatásban.

Meggyőződésem, hogy az intézmény képzési céljait, innovációs stratégiáját, a tanulók egyéni képességeit, a felzárkóztatás és tehetséggondozás területeit figyelembe vevő foglalkozásrendszer megszervezése és fenntartása támogatja diákjaink tanulási készségfejlesztését.

A foglalkozásokat tartó oktatóknak lehetősége nyílik felismerni a tanulók tanulási problémáit. Szükség esetén a foglalkozást tartó oktató megfelelő szakmai segítséget nyújthat a diákok számára, valamint felhívhatja a figyelmüket az önálló tanuláshoz szükséges tanulási eszközök alkalmazására. Az idei tanévvel kezdődően a záróvizsgák előtt álló tanulók portfólió előkészítése segítségével mentorokat jelöltünk ki a szakmai tantárgyakat oktató kollégák körében. A mentorálás bevezetését mindkét fél nagyon pozitív kezdeményezésnek tekinti.

A jövőben is fontosnak tekintem a tehetséggondozást és a felzárkóztatást célzó foglalkozások tematikájának folyamatos naprakész frissítését, a tanulói és fenntartói igényeknek történő megfeleltetését.

Az intézményi diagnózis lebonyolítása részeként alkalmazott kérdőívezés, konzultáció, rendelkezésre álló dokumentumok, egyéb források alapján egy *célfa* segítségével jelenítem meg a szakképző iskolai képzésben résztvevő tanulók lemorzsolódása megakadályozását, a tanulói motiváció növelését célzó tervezett tevékenységünket:

A tanulói lemorzsolódás a szakképző iskolai osztályokban a 2022/23. tanév végére 5 % alá kerül, és a jövőben ezt az eredményt az intézmény fenntartja

A tanulók motiváltak

Az oktatók 90%-a teljeskörűen kihasználja az újabb pedagógiai módszereket, újszerű IKT-eszközöket a tanórákon

Ismerik a projekt-oktatás elemeit, tapasztaltan alkalmazzák az oktatás során

Ismerik a szakképzési ágazat-specifikus újszerű alkalmazásokat

Rendelkeznek a szükséges és digitális kompetenciával

A gyakorlati órák érdekesek a tanulók számára

A gyakorlati képzőhelyek betartják a kötelező tananyag tartalmakat

Új szakképzett, tapasztalattal rendelkező munkatársak felvétele a gyakorlati órák megtartására

A szakképző iskolai osztályokban tanulók elégedettek a szakmaválasztással

A tanulók a kompetencia-szintjüknek, érdeklődésüknek megfelelő szakmát választanak

Releváns beiskolázási programokba való bevonásuknak köszönhetően fejlődnek a tanulók

Szükség esetén minden tanuló részt vehet esélyegyenlőségi, pályaorientációs, pályaszocializációs programokban

A tanulók elégedettek a tanulási környezettel

A tanulási környezet megújulása, a megkezdett felújítások folytatódnak

Intézményünkben azt a célt tűzzük ki, hogy a tanulói lemorzsolódás a szakképző iskolai osztályokban a 2022/23. tanév végére 5 % alá kerüljön, és ezt az eredményt a jövőben fenn tudjuk tartani.

A vizsgálat alapján ehhez három változtatásra, illetve fejlesztésre van szükség:

1. az oktatók munkamódszereinek változtatására, az újszerű IKT-eszközök szélesebb körű bevonása,
2. az iskolánkba felvételizők hatékonyabb segítése a szakmaválasztásban,
3. kísérő fejlesztés: a tanulási környezet megújulása, a megkezdett felújítások folytatása. a tanulói motiváció növelése érdekében.

Az első változtatásnál oktatóinkat elsősorban az újszerű IKT-eszközök, többek között az ágazatspecifikus alkalmazások szélesebb körű bevonására szeretném ösztönözni, a második változtatást a szakképző iskolai osztályokban tanuló egyes diákok elégedetlensége a választott szakmával indokolja. Kísérő fejlesztésként a tanulói motiváció növelését szolgálná a nyugodt és biztonságos tanulási környezet megteremtését követően annak megőrzése.

Véleményem szerint a feltárt okok közül elsők között az oktatói munkamódszerekkel, valamint a gyakorlati képzőhelyekkel való szorosabb együttműködés kiépítésével lenne célszerű foglalkozni. Didaktikai környezet szempontjából a pedagógusok változatos pedagógiai módszereket, munkaformákat használnak, ugyanakkor az újabb módszerek, újszerű IKT-eszközök terén még szükséges további lehetőségek kiaknázása a tanórákon. Az iskolánkban megvalósult tanulói és oktatói attitűdmérések eredményei azt mutatják, hogy a kollégákat érdekeltébbé kell tenni az új eljárások, módszerek használatában, többek között a diákok élményszerű tanulása segítésének céljából. Az elmúlt két évben több módosítás történt az intézmény szakmai munkáját koordináló jogszabályi háttérben, az oktatói kötelező továbbképzés elvárásrendszerében, tartalmában, tematikájában, előtérbe került a projektmunka, a tantárgyközi kapcsolatok szerepe, a szakmaspecifikus kompetenciák fejlesztése, az újszerű IKT-eszközök bevonásának szükségessége, kiemelten fontos a tanulói és oktatói motiváció fenntartása, növelése.

A képzőhelyekkel való szorosabb együttműködés keretében létrejövő napi párbeszéd, szakmai kommunikáció, közös szakmai fórumok szervezése elősegítené az oktatói feladatkörök tisztázását, megosztását az iskola és a cégek között (a kötelező tananyagtartalmak megosztása, a szakmai elméleti és gyakorlati képzés egymást kiegészítő szerepének előtérbe helyezése).

A GINOP-6.2.3. projekt keretében és a jogelőd intézmények, intézményünk eddigi jó gyakorlatait beépítettük az intézmény új alapidokumentumaiba, és a követő 9. évfolyamok

minden csoportjában megvalósítjuk azokat a jövőben. Reményeink szerint az oktatói munkamódszerek továbbfejlesztése, az élményalapú oktatás további elemeinek bevonása segít a Z generáció jobb megismerésében, megértésében, a diákok motiválásában, aminek köszönhetően további közös sikereket érhetünk el, élhetünk meg. És közben meg tudunk felelni a szakképzés új elvárásainak.

Az elmúlt két tanévet érintő járványügyi helyzet miatt hónapokon keresztül szinte minden munkafolyamat online formában került az iskolában megszervezésre, így az intézményi diagnózisba bevontak körének képviselőivel online tudunk kommunikálni. Bevallom, arra is kíváncsi voltam, milyen irányba történik változás, hogyan alakul a megkérdezettek véleménye az adott területeken az online oktatás-nevelés hatására.

A kompetenciamérés (OKM) intézményi eredményei szinte minden tanévben azt mutatják, hogy a technikumi képzésekben résztvevő diákjaink az országos átlaggal azonos vagy annál jobb eredményeket érnek el. Szeretnénk elérni, hogy a jövőben diákjaink folyamatosan az országos átlag felett teljesítsenek, illetve hogy a szakképző iskolai képzésekben résztvevők teljesítménye a jövőben legyen az országos átlaggal azonos vagy jobb annál.

A képzéseken a megosztásra kerülő szakmai anyagok és specifikusan az intézményünk aktuális képzési igényei mellett a tanulási és/vagy egyéb nehézséggel küzdő tanulók intézményben történő benmaradási esélyét növelné. Az oktatói továbbképzésekre való delegálást hozzáigazítjuk a szakképzés átalakulásához köthető új elvárásokhoz, elsősorban az oktatóktól elvárható digitális kompetencia fejlesztéséhez. Fontos, hogy az oktatói képzések, továbbképzések legyenek az intézményi továbbképzési célokkal, profillal összhangban. A megvalósításra váró képzéseken oktatóink olyan tudást sajátítanak el, amelynek birtokában fejleszthetik tanulóink anyanyelvi, matematikai, digitális, idegen nyelvi, szociális, ágazati tantárgyi (földrajz, fizika) készségeit. Az ismeretek átadásában kiemelt szerepet játszanak a korszerű szakmai oktatást szolgáló eszközök, szoftverek, berendezések, amelyek folyamatosan beszerzésre kerülnek. Szükség van a hatékonyabb humánerőforrás biztosítására az intézmény új képzéseit érintő oktatói teendőinek ellátásához, munkaerőpiaci tapasztalattal rendelkező főállású oktatók nagyobb létszámú alkalmazása.

Második, a cél elérése érdekében tervezett fejlesztendő tevékenység az intézményünkbe felvételiző tanulók szakmaválasztásának hatékonyabb segítése. Centrum szinten, a helyi kamarával együttműködve, harmadik éve a tanév szorgalmi időszakát követő hetekben intézményünk is fogadja a szakképzés felé orientálódó, 7. és 8. évfolyamos tanulókat egy egyhetes, különböző szakmákat bemutató SZAKI - táborban. Így a diákoknak lehetőségük

nyílik tíz intézmény képzéseinek megismerésére. Ki szeretnénk alakítani annak a gyakorlatát, hogy amennyiben egy SZAKI programon, foglalkozáson, nyílt napon, pályaválasztási teszt keretében kiderül, hogy egy diáknak a kompetenciái alapján a Centrum egy másik intézményében lenne célszerű továbbtanulnia, akkor ebben az esetben az intézmények irányítsák egymáshoz az érdeklődő fiatalokat. Az elmúlt években több online nyílt napot tartottunk, és ezek között volt olyan alkalom, hogy egy általános iskola 8. évfolyamos osztályának összes, osztályfőnöki órán jelenlévő tanulója csatlakozott az online eseményhez. Nyílt napjainkra évek óta meghívjuk az intézmény duális partnereinek a képviselőit. A helyes, célszerű szakmaválasztás érdekében azt tervezzük, hogy megszervezzük az iskolánk iránt érdeklődő 7. és 8. évfolyamos tanulóknak iskolánk partnercégeinek, a partner kereskedelmi egységek látogatását. Úgy vélem, a tanulók pályaválasztását jobban tudnánk segíteni, amennyiben egy szorosabb együttműködés alakulna ki a helyi szakképző intézmények és általános iskolák között. A hatékonyabb kommunikáció következményeként egyre kevesebb olyan helyzet fordulna elő, hogy a 9. évfolyamon tanuló diák már a szakképző iskolai tanulmányainak első hónapjaiban rájön, hogy a szakma, amit választott, nem olyan, amilyennek képzelte. Továbbá időben kiderülne az is, amennyiben a gyermeknek elsődlegesen egy orientációs évre van szüksége, és csak azt követően kellene döntést hoznia a szakmaválasztásról. A technikai osztályokban tanulók két éve azért vannak jobb helyzetben, mert felvételizőként elsődlegesen szakképzési ágazatot választanak, és csak a második tanév végén, az ágazati alapvizsgát követően kell a jövőre nézve az ágazathoz tartozó, iskola által kínált, több szakma közül választaniuk.

Úgy vélem, fenti tervezett fejlesztések egyben segítenék az iskola innovációs eredményeinek fenntartását.

A hazai szakképzési rendszer átalakul. Az új elvárások megjelenésének és a szakképző intézményeket érintő jogszabályi háttér változásának figyelembevételével a szakmai tevékenységek íve a következőképpen építhető tovább, az alábbi tevékenységek kerülnek megvalósításra:

- az intézmény innovatív tanulószervezetté válása, tanulószervezési változások, a tanulást elősegítő projektek megvalósítása, a tehetséggondozó és felzárkóztató foglalkozások rendszerének megújítása, ágazat specifikus foglalkozások bevezetése;
- intézményi egyéni-és csoportos oktató- és diák szakképzési mobilitási programok, az ehhez kapcsolódó pályázati tevékenység;
- az oktatói és vezetői ön- és továbbképzés, szakmai továbbfejlődés, megújulás lehetőségeinek kiaknázása a szakképzés átalakulása tükrében.

Harmadik, kapcsolódó fejlesztés, ami elsősorban a tanulói motiváció növelését segíti, és kapcsolódó fejlesztés, a tanulási környezet megújulásának folytatása. Osztályfőnöki foglalkozások keretében foglalkozunk a környezetünk megóvásának fontosságával. A Centrum vezetésének támogatásával az idén is folytatódnak az épületben az állagmegóvási munkálatok, fejlesztések. Az intézményben fenntartói támogatással, a nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezet megteremtése érdekében, az elmúlt években több fejlesztés valósult meg. Bízunk benne, hogy a fejlesztéseknek köszönhetően komfortosabbá tehetjük az iskolai környezetet.

#### *3. 3. 4. Személyi feltételek biztosítása*

A jövőben is tervszerűen biztosítani kell a tagintézményben induló képzésekhez, illetve a képzési palettában az esetlegesen bekövetkező változások miatti szükséges humánerőforrást.

Elsősorban a kollégák további szakképzettség megszerzésére irányuló továbbtanulását támogatom, illetve fontosnak tartom a folyamatos szakmai továbbfejlődéshez szükséges továbbképzéseken való részvételüket.

Kiemelt feladatunk a következő tanév megkezdése előtt szakemberek megtalálása, alkalmazása Közlekedés és szállítmányozás, valamint Kreatív ágazati tantárgyak oktatásához. Továbbá minden, iskolánkban oktatott ágazat esetében célunk munkaerőpiaci tapasztalattal rendelkező előadók, oktatók meghívása, az intézményben folyó szakmai munka segítése céljából.

Egyre több kolléga jogosult rá és vállal országosan érettségiztetést közép- és emelt szinten, valamint szakmai vizsgáztatást, ágazati vizsgákon vizsgáztatói szerepet. Vizsgáztatási tevékenységükkel kollégáim az intézményben folyó magas szintű szakmai munka hírét viszik. Gyakran delegálunk szakmai tantárgyakat oktató kollégákat a Centrum többi intézményébe vizsgáztatói feladatok ellátása céljából. A kétszintű érettségi vizsgarendszer 2005-ben történt bevezetése óta a jogelőd intézmény tevékenyen részt vett az emelt szintű érettségi vizsgáztatásban. Közel húsz alkalommal láttam el OH/KH-megbízotti feladatot írásbeli, javítási, szóbeli és átadó vizsgaközpontban, tavaszi és őszi érettségi vizsgaidőszakban egyaránt. A Károlyi iskola eddig négy alkalommal adott helyet az emelt szintű érettségi vizsgáztatásnak.

Az oktatói továbbképzések tematikájának, amelyeken részt vesznek kollégáink, összhangban kell lenniük az intézményi továbbképzési célokkal, profillal. Arra törekszünk, hogy minél több kollégánk vegyen részt az IKK Innovatív Képzéstámogató Központ Zrt. (IKK) szervezésében megvalósuló akkreditált képzéseken, és részvételükkel egyúttal eleget



tegyenek a szakképzésben előírt négyévenkénti továbbképzési kötelezettségüknek is. Jelenleg az intézmény MIR kiépítését elősegítő háromnapos akkreditált továbbképzésen vesz részt három oktatónk, akik terveink szerint az intézmény leendő minőségirányítási csoport tagjai lesznek és segítik az intézményi önértékelést. Iskolánkban minden esetben megtörténik a továbbképzéseken szerzett tudás megosztása tantárgycsoporton és oktatói testületen belül egyaránt. Javaslatomra másfél hónapja az oktatói testület tagjainak részére egy több alkalmas, tudásmegosztást célzó előadássorozat indult iskolánkban, amely oktatói ismeretek bővítését szolgálja a szakképzés átalakulásához kapcsolódó aktuális témakörökben. Elsősorban azok a kollégák készülnek releváns előadásokkal ÁKK, TEA, projektpedagógia, szakmai vizsgáztatás, vizsgaközpont stb. témakörökben, akik a közelmúltban az ÁKK és az IKK szervezésében létrejött vonatkozó továbbképzéseken vettek részt, illetve szakmailag segítették a Kecskeméti Vizsgaközpont munkáját. Iskolánkban már minden közismereti és szakmai tantárgy esetében megvalósulnak projektek, kollégáimmal együtt gyakran kihasználjuk a tantárgyközi kapcsolatokat is a projektek megvalósításához.

A duális képzőhelyek képviselőivel való napi kapcsolattartás részeként fórumok, kerekasztal beszélgetések megszervezését javasoltam, amelyek még ebben a tanévben az online egyeztetéseket, találkozásokat követően már jelenléti alkalmakkal folytatódhatnak.

A jövőben is szeretném biztosítani a kollégák szakmai továbbfejlődéséhez a megfelelő tárgyi és személyi eszközöket, forrásokat, fenntartani és továbbfejleszteni a tudásmegosztást intézményen belül és kívül.

### *3. 3. 5. Gyakorlati oktatás*

Felmenő rendszerben a tanulók gyakorlati oktatásának megszervezése egyre több feladattal jár. A minőségi oktatás megszervezése érdekében lelkesen végezzük az alábbi tevékenységeket, amelyeket szeretnénk a jövőben is fenntartani, valamint a szerzett tapasztalatok alapján fejlődni e területen:

- cégekkel való napi kapcsolattartás;
- szakképzési munkaszerződések nyomonkövetése;
- cégek látogatása, támogatása és annak feltérképezése, hogy megvalósulnak-e a cégek által vállalt feladatok, a minőségi oktatás;
- a duális képzőhelyek és iskolai oktatók konzultációja;
- a tanulói portfólió összeállításában az intézmény és a cégek szoros együttműködése;
- rendszeres szakmai konzultáció a tananyag kialakításában és az értékelésben.

A szakemberek képzése, utánpótlása érdekében az együttműködés a duális partnerekkel, a helyi kamarával kiemelten fontos. Javaslatomra a tavalyi kerekasztal beszélgetések, a folyamatos online egyeztetés kiegészítéseként pár hét múlva kerül sor iskolánkban ágazati fórumokra a partner duális képzőhelyek képviselőinek, iskolánk vezetésének és oktatóinak részvételével.

### *3. 3. 6. Felnőttképzés*

A Kecskeméti Szakképzési Centrum intézményei, így a Károlyi iskola is szerepet vállal a szakmával nem rendelkező vagy új szakmát szerző munkavállalók képzésében. Intézményünk, együttműködve a Centrum felnőttképzési csoportjával, tevékenyen részt vesz a felnőttképzésben is.

A jövőben szeretnénk elérni, hogy minden tanévben egyre többen jelentkezzenek iskolánkba felnőttképzés keretében indított képzéseinkre, kiemelten kereskedelem ágazatban, amire a helyzetértékelésben már kitértem. Nehézkesen tudunk vagy nem tudunk beindítani egy-egy képzést más ágazatokban. A jelentkezés folyamatos, bevetjük a rendelkezésünkre álló online csatornákat, személyes kapcsolatokat, felkeressük a duális képzőhelyeket, a környékbeli cégeket. A tapasztalat azt mutatja, hogy elsősorban a rugalmas tanulási utak felkínálása hat ösztönzően a jelentkezőkre.

### *3. 3. 7. Tárgyi feltételrendszer*

A helyzetelemzésben már kitértem az iskola székhelyéül szolgáló épületkomplexum sajátosságaira, állapotára, amiből látszik, hogy az épület állagmegóvása, folyamatos működőképességének fenntartása napi problémakezelést igényel. Az elmúlt években több, erre irányuló fejlesztés valósult meg, folyamatosan valósulnak meg felújítások az épület területén. Úgy érezzük, a legszükségesebb fejlesztéseken kívül folyamatosan megtörténik az összes, intézményben folyó szakmai munka elősegítését célzó fejlesztés.

Az ágazati oktatás megszervezéséhez, a szakmai munka ellátásához a jövőben is fontos az informatikai rendszer szakszerű, folyamatos karbantartása, az újszerű IKT-eszközök, továbbá a szakmai munkájuk ellátása támogatásaként az oktató kollégák részére korszerű laptopok lehetőség szerinti beszerzése.

### *3. 3. 8. Fegyelmi kérdések, magatartás és szorgalom*

Két, online oktatással érintett tanévet követően, az idei évben évek óta először adódtak nagyobb, tanulói magatartást érintő problémák. A kirívó magatartási problémák kezelésére

jelen tanév I. félévét értékelő oktatói testületi értekezleten intézményi eljárásrend kidolgozását javasoltam kollégáimnak. Az érdemi munka a prevenciós tevékenységek kapcsán elkezdődött. Osztályfőnöki órákon, meghívott előadók közreműködésével a diákokat előadások keretében igyekszünk követendő magatartásra nevelni. Minden egyes esetben eleget teszünk a családsegítő meghívásának tanulói esetkonferencián való részvételnek. Reméljük, hogy a prevenciós tevékenységnek köszönhetően az intézményben előforduló magatartási és viselkedési normák és elvárások megsértésének száma csökkeni fog a jövőben.

Diákjaink szorgalmi problémáinak kezelése mellett a tanulóknak ki kell alakítanunk és fejlesztenünk az eredményes tanulási stratégiát, valamint személyre szabottan meg kell tanítanunk őket a helyes tanulási technikák elsajátítására.

### *3. 3. 9. Kommunikáció*

Az innovációk megvalósítása, a fejlesztések fenntartása, az információ áramlás elősegítése érdekében a jövőben is célravezető az oktatói testületi értekezletek megtartásán kívül az informatív, rövid tájékoztató értekezletek megtartása, az egységes intézményi digitális platform nyújtotta lehetőségek teljes körű kihasználása. Fontos szerep jut a nem oktató kollégákkal való kapcsolattartásnak, a hatékony szakmai munka megszervezéséhez az intézmény összes dolgozójának együttműködése elengedhetetlen. A jövőben is fontos számunkra a Centrum vezetésével, dolgozóival kialakított jó együttműködés, napi párbeszéd. Célom a hatékony kommunikáció elérése a jövőben is.

A közösségfejlesztés különböző módszereit tudatosan alkalmazom diákjaim és kollégáim körében. Iskolánk dolgozóinak körében hagyománya van a kerek évfordulók, az új szakképzettség megszerzése, az elért sikerek közös megünneplésének. Közösségen belül mindig is fontos volt számunkra egymás sikereinek, minőségi munkavégzésének elismerése.

A vezetési feladatokból a meghatározott feladatkörök alapján delegálok feladatokat vezetőtársam és a középvezetők munkakörébe, a leadott döntési- és hatásköri jogok jobb betartatására oda kell figyelnünk.

Fontos számunkra a kapcsolattartás a szülői munkaközösség tagjaival, a szülők naprakész tájékoztatása az iskola életével, eseményeivel kapcsolatosan. Az intézményi partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel való kapcsolattartásban vezetőtársammal gyakran személyesen részt veszünk, a DÖK képviselőivel folyamatos az együttgondolkodás, kapcsolattartás.

A jövőben szeretnénk még szorosabbra fűzni az együttműködést a szakmai partnerekkel. Bár az eddigi partneri visszajelzések azt mutatják, hogy az együttműködés, a kommunikáció

megfelel az elvárásaiknak, szeretnénk továbbfejlődni ezen a területen, a gyakorlati oktatás hatékonyabb megszervezése érdekében (iskolai alapidokumentumok, kiemelten a Képzési program felülvizsgálata, jövőbeni esetleges módosítása). Úgy gondoljuk, ez elősegíti a tanulók gyakorlati képzésének hatékonyabb megszervezését, a tanulói eredményességet, az új munkaerőpiaci elvárásoknak való megfelelést. A duális képzőhelyek képviselőivel együtt megvalósított több közös intézményi programra van szükség, a jövőben szeretnénk a cégeket jobban bevonni az iskola mindennapjaiba.

Az iskola új honlapjának (EDIR) működtetése folyamatos, a beiskolázással, eredményeinkkel, eseményeinkkel kapcsolatos hírek naprakész megjelenését mindig is igényelték az iskola partnerei, az intézményünk iránt érdeklődők. Vezetőként mindig fontos volt számomra, hogy iskolánkról pozitív kép alakuljon ki. Ehhez elengedhetetlen a hatékony idő- és erőforrás menedzsment.

### *3. 3. 10. Innováció*

Az új évezredre jellemző fejlődés az oktatásban is érezteti hatását, hisz napról napra jelennek meg azok az új módszerek, melyeket korábban kizárólag az alternatív pedagógiák tudhattak sajátjuknak. Manapság az innováció alkalmazása a mindennapos oktatásban természetessé vált.

„...az innováció a gazdasági fejlődés egyik legfontosabb hajtóerejévé, és a társadalmi problémák megoldásának egyik legfontosabb eszközévé vált, ...e folyamat nemcsak a piaci szférát, hanem a közszolgáltatások, és ezen belül az oktatás világát is elérte” (*Fazekas-Halász-Horváth, 2017*).

Hipotézisem szerint szakszerű vezetői irányítással az intézménynek nagyobb esélye van az innovatív kezdeményezések bevezetésére, az intézmény vezetőjének személye meghatározó az iskolai projektek sikeres megvalósításában. Emellett az intézmény oktatói és tanulói összetétele befolyásolhatja az innovációs tevékenységet. Az innovációból született jó gyakorlatok disszeminációjára nagy szükség van helyi szinten és szélesebb körben, így például ugyanazon típusú intézmények és a témában jártas szakemberek körében megyei, regionális és országos szinten.

A tanulókat erősebben motiválja, ha minél aktívabban részt vehetnek a tananyag tanulmányozásában és a megismerés új formáiban. Így érvényesülhet az interaktivitásuk, erősödhet az önbizalmuk, önállóságuk. Azzal foglalkozhatnak, abban alkothatnak, amihez értenek, közben pedig sikeresen valósítják meg önmagukat. Ehhez feltétlenül szükség van az újszerű IKT-eszközök alkalmazására az oktatás során.

Reményeim szerint iskolánk oktatói tevékenysége adaptálható példát szolgáltathat más oktatási intézmények számára, rendszerint kapunk is tudásmegosztást célzó megkereséseket. Meggyőződésem, hogy a pedagógiai innováció a gyakorlatban születik. Egyes innovatív kezdeményezések az oktatási intézmények pedagógiai elveiből kiindulva, az iskola vezetőinek, oktatóinak felismeréséből születnek, másrészt a pedagógiai innovációnak jó alapja lehet egy szakképző intézmény specializációja.

Fentiek alapján a tagintézményben folyó szakmai munka kapcsán a fejlesztendő tevékenységeket illetően tagintézményünkben többek között az alábbi jövőbeni célok megvalósítását tűztem ki:

- az oktatói testület tagjainak szakmaspecifikus, digitális, idegen nyelvi és kommunikációs képességeinek és a tanulóink szakmatanulás és idegen nyelvtanulás iránti motivációjának erősítése;
- a speciális tanulási igényű tanulók integrációjának elősegítése, a tanulási utak megtalálása egyénre szabottan;
- a projektalapú oktatás meghonosodása és fejlesztése minden egyes tantárgy esetében, ehhez a csapatmunka alkalmazása tantárgycsoport és oktatói testületi szinten;
- az új információs és kommunikációs technológiák alkalmazása ágazatspecifikusan az oktatásban;
- a képesséközpontú megközelítés és a tantárgyközi ismeretek oktatásának előtérbe állítása;
- az iskola képzési kínálatának minél nagyobb közelítése a munka világához, az aktuális munkaerőpiaci igényekhez.

Az innovációból született jó gyakorlatok disszeminációjára nagy szükség van helyi szinten és szélesebb körben, így például ugyanazon típusú intézmények és a témában jártas szakemberek körében megyei, regionális és országos szinten. „A pedagógiai szakmai tudás menedzselésének meghatározó eleme a tudás megosztásának támogatása. Az eredményes tudásmegosztás olyan mechanizmusok működését feltételezi, mint a jó gyakorlatok feltárása és megosztása, és a pedagógusok, valamint az iskolák közötti horizontális kommunikációra épülő tanulás, ami támogatja az osztálytermi és iskolai gyakorlatban keletkező és a gyakorlatba ágyazott tudás megosztását, az eredményességet igazolt módon támogató innovációk terjedését” (Kovács (szerk.), 2015).

Az elmúlt években az iskolákban bevezetett on-line oktatás pedagógiai *innováció* a gyakorlatban született, a több éves tanulási folyamat hetek, hónapok alatt zajlott le a gyakorlatban. Az újszerű oktatással minden oktatónk, szülő és diák bizonyos mértékben rá volt kényszerítve arra, hogy lépést tartson, vagy fejlessze technológiai ismereteit. Az

iskoláknak nem volt közvetlen tapasztalatuk az on-line munkarenddel kapcsolatban. Az előző években jelen voltak az EU-s fejlesztések, a KRÉTA rendszer fejlesztése, az újszerű IKT-eszközök beszerzése, releváns oktatói képzések szervezése. Az átállás váratlan és szükségszerű volt, ezért elsősorban az oktatási tér teljes váltása okozott nehézséget, mivel az oktatók különböző szintű digitális kompetenciákkal rendelkeztek, rendelkeznek. Minden iskola átgondolhatta, így mi is, milyen digitális platformot alkalmaz a jövőben. Egyik kiemelkedő innovációnknak tekintem a Microsoft Teams intézményi szintű bevezetését. A bevezetés, alkalmazás tapasztalatait intézményen kívüli tudásmegosztás részeként két napja osztottam meg előadásomban a Microsoft Innovatív Iskolák szervezésében létrejött *Pedagógiai innovációk a digitális transzformáció támogatására* c. webináriumon.

A szakmai tevékenységek ívét a jelenléti oktatás visszaállítását követően úgy építettük tovább, hogy a digitális átállás gyakorlatából a jelenléti oktatásba az alábbiakat adaptáltuk: a szervezeti kommunikáció javítása érdekében a kapcsolattartás az intézmény partnereivel, egyeztetések az oktatói testületen, tanulói csoportokon belül, a DÖK, SZMK képviselőivel, beiskolázási fórumok, munkaközösségi szakmai megbeszélések, online oktatói továbbképzések szervezése, jó gyakorlatok disszeminációja (digitális kompetencia fejlesztése, bevált platformok, munkamódszerek). Mindezek jelentősen elősegíthetik az intézmény innovatív tanulószervezetté válását, a tanulászervezési változások bevezetését, kezelését, a tanulást elősegítő projektek megvalósítását, az újszerű IKT-eszközök szélesebb körű bevonását a foglalkozásokon. A jövőben egyes esetekben érdemes alkalmazni az on-line tanulást, a releváns tantárgyak, foglalkozások meghatározásával.

Az elmúlt két évet érintő világjárvány miatt beszélnünk kell arról, hogy az online oktatásnak milyen pozitív és negatív hatásai vannak, várhatók. Úgy vélem, pozitív hatás a digitális kompetencia fejlődése a tanulóknál, oktatóknál egyaránt, valamint a tanulói önállóság, felelősségvállalás, a hatékony időbeosztás kialakulása. Negatív hatásként említeném azt a tényt, hogy a közösség hiánya miatt a diákoknál nem alakul ki a beilleszkedés elvárt képessége, tanulói lemaradás esetén pedig a motiváció hiánya várható. A több hónapig tartó on-line oktatás alatti időszakban nem csak a diákjainknak nyújtottunk segítséget, szükség esetén pszichológus bevonásával is. A múlt év tavaszán javaslatomra, szervezésemben oktatóink kétnapos online pszichológusi szupervízióban részesültek, a tapasztalatok a kollégák elmondása alapján jók voltak, többen foglalmazták meg, hogy a jövőben is részt vennének csoportos szupervízióon.

### *3. 3. 11. Működtetés, gazdálkodás*

Több éves magán intézmény és állami szakképző intézmény vezetői tapasztalatomnak köszönhetően tisztában vagyok a szakmai munka megszervezése, valamint az önálló gazdálkodás egyszemélyi felelősségének fogalmával, annak minden nehézségével. A működtetés, gazdálkodás területe folyamatos vezetői nyomon követést, az intézmény képzési, szakmai céljainak megfelelő helyes döntések meghozatalát igényli. Az intézmény számára biztosított, a Kecskeméti Szakképzési Centrum vezetésével egyeztetett éves költségvetés alapján a jövőben is mindent elkövetek, hogy egy ésszerű takarékoskodás mellett minél jobban teljesítsünk oktatási-nevelési munkánk során, bár tudom, hogy ez nem egy egyszerű feladat. Feladatunknak tekintjük az oktatói-nevelői munka, a tanulók hátránykompenzációja csökkentése támogatását célzó releváns pályázatok figyelését, pályázati tevékenységet.

### *Zárszó*

Folyamatosan és tudatosan fejlesztem szakmai tudásomat, szívesen veszek részt egyéni és intézményi pedagógiai kutatásokban, fejlesztésekben, innovációkban, különböző szintű tudásmegosztásban, - e téren kívánok a jövőben is fejlődni. Híve vagyok az egész életen át tartó tanulásnak. Ismerem a tanulóközpontú tanulási környezet jellemzőit, igyekszem azt intézményi szinten diákjainknak megteremteni, biztosítani. Intézményi és szélesebb körben pedagógusi, oktatói pályám alatt többször kezdeményeztem tapasztalatcserét a tanulási, nevelési problémák kezelésében az érintett célcsoportokban, részt vettem a jó gyakorlatok kidolgozásában, országos és nemzetközi disszeminációjában.

Rendszeresen végzek vezetői önértékelést, odafigyelek az intézményi szakképzési indikátorok alakulására, változására. Az intézményi folyamatok irányítása, a változások kezelése, a fejlesztések támogatása, innovációk kezdeményezése, intézményünk menedzselése, a kommunikációs csatornák működtetése a mindennapi vezetői munkámat jellemző tevékenységek. Az önismereti technikák elsajátítása miatt, saját személyiségemnek fejlesztéséhez nagyon fontos számomra a környezetem visszajelzése, hisz csak a visszajelzések figyelembevételével van esélyem további szakmai fejlődésre.

Többéves felsőoktatási oktatói tapasztalattal rendelkezem, az általam oktatott kurzusok között megtalálható a korszerű tanári/oktatói mesterséggel, iskolavezetéssel, projektek koordinálásával, az oktatásszervezéssel, az újszerű IKT-eszközök oktatási folyamatba való bevonásával foglalkozó több terület. Szívesen veszek részt az oktatást, szakképzést, köznevelést érintő kutatásokban, szakmai tapasztalatommal segítem a leendő oktatókat, vezetőket.

Tudatosan odafigyelek a hatékony kommunikációra, mindig kihasználom a szaktárgyaimmal és a vezetélmélettel, vezetési technikákkal foglalkozó továbbképzési lehetőségeket. Nevelési-oktatási munkámban rendszeresen ismerkedem az újszerű IKT-eszközökkel, digitális tananyagokkal, nyitott vagyok az új tanítási, vezetési módszerekre, igyekszem megismerni az új tudományos eredményeket és megismertetni azokat kollégáimmal és tanítványaimmal. Támogatom kollégáim szakmai fejlődését, a tanítás-tanulás folyamathoz igyekszem ösztönző környezetet kialakítani számukra és tanulóinknak. Jellemző rám a szakmai kapcsolatteremtés, együttműködési, irányítási készség, képesség, pontosság, precizitás, kreativitás, jó kommunikációs- és kapcsolatteremtő képesség.

Büszke vagyok arra, hogy intézményünk átszervezését követően is sok szakmai sikert értem el vezetőként, fontos számomra, hogy ezek a sikerek közösek a kollégáimmal, tanulóinkkal. Szakmai munkánk elismeréseként 2017-ben a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara iskolánknak a *Megye Szakképző Intézménye* címet adományozta.

A jövőben is szeretnék szakmailag igényes vezetői tevékenységet folytatni. Vezetőként munkám során fontos számomra a rendszerben való gondolkodás, az intézményi folyamatok szakszerű koordinálása, kollégáim motivációjának fenntartása.

2022. januárban szakvizsgázott pedagógus „komplex iskolafejlesztés-tanulásmenedzsment mesterfokon” szakterületen szakképzettséget szereztem. Elvárásaim nevezett képzéssel kapcsolatban az alábbiak voltak: új ismeretek szerzése a komplex iskolafejlesztés folyamata, eszközei és módszerei, az intézményi szintű menedzselés terén, az iskolánkat érintő fejlesztések, innováció, adaptációk szakszerű megtervezése és fenntartása érdekében. A jelenleg megvalósítás alatt álló intézményi fejlesztések fenntartása kiemelten fontos számomra. A szakmaspecifikus, idegen nyelvi és digitális kompetenciák fejlesztésére irányuló intézményi fejlesztések eredményeit vezetőként szeretném hosszú távon fenntartani, az egyes szakmai területeket érintő intézményi fejlesztéseket az iskola összes képzéstípusnál meghonosítani. A szakképző intézményünkkel jogviszonyt létesítők, képzéseinkben résztvevők különböző korosztályt képviselnek, így kollégáimnak különböző oktatási munkamódszerek birtokában kell lenniük. A jövőben szeretném jobban bevonni a kollégákat a fejlesztések elemzésébe, hatásvizsgálatába.

Bízom benne, hogy aktív szerepvállalásával a Kereskedelem, Közlekedés és szállítmányozás, Kreatív és Informatika és távközlés ágazati képzéseivel iskolánk a jövőben is hozzájárul a térség munkaerő-piaci igényeinek kielégítéséhez szükséges, szakmailag naprakész tudással rendelkező szakemberek utánpótlásához. Céлом, hogy munkámmal, szakmai tudásommal hozzájáruljak intézményünk szakmai és gazdasági fejlődéséhez.



Intézményünkben kollégáimmal mindig a gyermek mindenek felett álló érdekét tartjuk szem előtt. Szeretném, hogy tanulóink és oktatói testületünk tagjai minél több sikerélménnyel gazdagodjanak a mindennapi munkájuk során.

Munkahelyem sokrétű kommunikációra ad lehetőséget, pályafutásom kezdete óta együttműködöm oktató és nem oktató kollégákkal, diákjaimmal, szüleikkel, vezetőkkel, a fenntartó képviselőivel, az iskola partnereivel. Mindig is nyitott voltam a visszajelzésekre, azokat figyelembe veszem az iskolai tevékenységeim során és szakmai fejlődésem érdekében felhasználom. Diákjaink érdekében mindig együttműködő vagyok a kollégáimmal, a szülőikkel, a szakmai partnerekkel és szervezetekkel.

Úgy vélem, lehetetlen egy vezetői program keretében az összes vezetői célkitűzésemet felsorolni, azok fontossági sorrendjét előre meghatározni.

Számunkra a fő feladatunkon kívül, a magas szintű szakmai képzések biztosítása mellett az a legfontosabb, hogy a diákok szeretnek ebbe az iskolába járni, ezt a tény az eddigi tanulói attitűdmérések kivétel nélkül kimutatták. Iskolánkat tanulóközpontúság jellemzi, a pozitív tanulói visszajelzések az oktatói testület minden tagját és az iskola nem oktató dolgozóit jó érzéssel töltik el.

Most is, mint öt évvel ezelőtt, Einstein útravalóját választottam pályázatom mottójaként, az abban foglaltakat megfogadva, szeretném, hogy iskolánk életében még nagyon sok szakmai kérdéssel találkozunk, és a kérdésekre kapott válaszok, tevékenységünk, kapott visszajelzések a szakmai munkánk helyességét, sikereit tükrözzék. Intézményünk dolgozóinak és iskolánk partnereinek segítségével, fenntartói támogatással a jövőben is szeretnék szakmailag igényes vezetői tevékenységet folytatni, az eddigi közös eredményeinket fenntartani, kollégáimmal sok közös sikert elérni.

Kecskemét, 2022. március 19.

Riczó Eleonóra  
pályázó

*Felhasznált irodalom:*

Fazekas Ágnes - Halász Gábor - Horváth László (2017): Innováció az oktatásban: az Innova kutatás elméleti-fogalmi keretei. *Neveléstudomány*. 4.sz. pp. 26-43

Letöltés: [http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2017/nevelestudomany\\_2017\\_4\\_26-43.pdf](http://nevelestudomany.elte.hu/downloads/2017/nevelestudomany_2017_4_26-43.pdf) (2022.03.12.)

Kovács István Vilmos (szerk.) (2015): „OKOS KÖZNEVELÉS” Javaslat a Nemzeti Oktatási Innovációs Rendszer stratégiájának kiegészítésére „NOIR+ Stratégia”. pp. 28-48. Letöltés: <https://docplayer.hu/37865198-Okos-kozneveles-javaslat-a-nemzeti-oktatasi-innovacios-rendszer-strategiajanak-kiegeszitesere.html> (2022.03.12.)

Mucsiné Erdei Mónika (2019): *Kecskeméti Szakképzési Centrum gróf Károlyi Sándor Szakgimnáziuma és Szakközépiskolája*.

Pályázat a Kecskeméti Szakképzési Centrum gróf Károlyi Sándor Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma tagintézmény-vezetői beosztásának ellátására 2017., Riczkó Eleonóra, Kecskemét.

*Visszajelzés tanulói attitűd méréséről.* Készült a GINOP-6.2.3-17-2017-00011 számú „Új utakon a Kecskeméti Szakképzési Centrum fejlesztése” című projekt keretében.