

**DABAS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK
GAZDASÁGI BIZOTTSÁGA**
Dabas, Szent István tér 1/b.

Szám: 12-79/2017.

ELŐTERJESZTÉS

Dabas Város Önkormányzatánál és intézményeinél
2016. évben végzett belső ellenőrzésekről

A helyi önkormányzatokról szóló 2011. évi törvény és a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről szóló 370/2011./XII.31./ Kormányrendelet alapján Dabas Város Önkormányzatának képviselőtestülete 231/2015.(XII.02.). számú önkormányzati határozatával elfogadta a belső ellenőrzési ütemtervet.

A vizsgálat elvégzésére a Privát Haszon Könyvvizsgáló és Adótanácsadó Kft között létrejött szerződés alapján került sor.

Az ellenőrzésről készült összefoglaló jelentést mellékelem és kérem a testületet az anyag megvitatására és a beszámoló elfogadására.

HATÁROZATI JAVASLAT

Dabas Város Önkormányzatának Képviselő-testülete Dabas Város Önkormányzatánál és intézményeinél végzett ellenőrzések elvégzéséről készült 2016.évi ellenőrzési jelentést elfogadja.

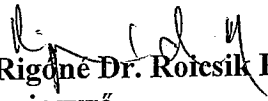
Határidő: 2017. április 30.

Felelős: polgármester, jegyző

Dabas, 2017. április 20.

**Bennárik Ferenc sk.
Bizottság Elnöke**

Törvényességi véleményezésre bemutatva:


Rigóné Dr. Roicsik Renáta
jegyző

Tárgyalta, véleményezte: Gazdasági Bizottság

Az előterjesztést készítette: szervezeti egység megnevezése: Gazdasági Iroda- Jelenik Mária

Az előterjesztés nyílt ülésen tárgyalható.

A döntés elfogadásához egyszerű többség szükséges.

ELLENŐRZÉSI JELENTÉS

Dabas Város Önkormányzatánál és intézményeinél 2016. évben végzett belső ellenőrzésekről

Az éves ellenőrzési jelentés a költségvetési szervek belső ellenőrzéséről szóló 370/2011.(XII.31.) Korm. rendelet (továbbiakban Bkr.) 48.§. alapján készült

Az éves jelentést a polgármester a zárszámadási rendelettervezettel egyidejűleg a képviselő-testület elé terjeszti.

Az éves ellenőrzési jelentés az államháztartásért felelős miniszter által készített útmutató szempontjai és szerkezete alapján készült.

I. A belső ellenőrzés által végzett tevékenység bemutatása önértékelés alapján

I/A. Az éves ellenőrzési tervben foglalt feladatok teljesítésének értékelése.

A belső ellenőrzési tevékenységet a Polgármesteri Hivatal és a Privát Haszon Könyvvizsgáló és Adótanácsadó Kft között létrejött szerződés alapján külső szakértő, Gellén Olivérné végezte.

2016.évben az éves ellenőrzési ütemterv összeállítása a jegyző véleményének figyelembevételével történt.

A 2016. évi ellenőrzési tervhez készült kockázatbecslés, elemzés, mely alapján a magas kockázattal bíró területek kerültek kiválasztásra.

A belsőellenőrzéshez készült munkaidő mérleg, mely tartalék időkeretet is tartalmazott.

A belső ellenőrzés magas kockázatú területnek értékelte:

- az önkormányzati kötelező feladatok ellátását,
- a működés szabályozottságát,
- a vagyonnal való gazdálkodás egyes elemeinek jogszabályoknak megfelelő érvényesülését,
- a nemzetiségi önkormányzatok gazdálkodását.

Az ellenőrzési terv kockázatelemzés alapján felállított prioritásokon, és a belső ellenőrzés rendelkezésre álló erőforrásán alapulva készült. Megállapítható, hogy azokra az ellenőrzésekre összpontosított, melyek a legnagyobb hozamot biztosították az elszámoltatás, a gazdaságosság, a hatékonyság és eredményesség javítása terén, tehát megfelelőnek bizonyult a kockázatelemzés.

A kockázatelemzés magában foglalta a pénzügyi és szakmai irányítás folyamatában lévő kockázatokat.

A vizsgálat megkezdése előtt, a program kidolgozására kellő időt tervezett az ellenőr. Az ellenőr törekedett arra, hogy az ellenőrzés során a lehető legtöbb kockázati tényező feltárása megtörténjen.

Az ellenőrzések során a Bkr. rendeletnek megfelelően az ellenőrzéshez készült megbízólevél, vizsgálati program.

Az ellenőrzés tervezésekor készült kapacitás felmérés és tartalék időkeret is meghatározásra került, az összes ellenőrzési napon belül. Terven felüli ellenőrzésre 5 nap tartalék időkeret volt, mely nem került felhasználásra.

A tervezet szerint három ellenőrzést kellett elvégezni. Ténylegesen összesen 15 ellenőrzési napra került sor, mely azt a három ellenőrzést jelentette, ami a tervben szerepelt.

Az elvégzett ellenőrzésre az erőforrás szükséglet elegendőnek bizonyult.

A 2016. évi ellenőrzési munkaterv nem került módosításra. A költségvetési szerv (Polgármesteri Hivatal) által ellátott feladatok és a pénzügyi-gazdasági háttér összhangja biztosított volt, a hivatal belső szervezete és gazdálkodási rendszere alkalmas volt a feladatok ellátására.

Elmaradt ellenőrzés, soron kívüli ellenőrzés és terven felüli ellenőrzés nem volt.

I/B. A bizonyosságot adó tevékenységet elősegítő és akadályozó tényezők bemutatása.

A korábban említetteknek megfelelően a hivatal a külső szakértő bevonásával biztosította a belső ellenőrzés megszervezését.

Az önkormányzat nagysága nem teszi szükségessé főállású belső ellenőr foglalkoztatását, az összeférhetetlenség miatt, viszont osztott munkakörben más tevékenységgel nem látható el. Így a külső erőforrás bevonása, létszám keret nélkül számunkra a kedvezőbb megoldás.

A belső ellenőr megbízása kiterjed az önkormányzat hivatalának teljes körű folyamatos ellenőrzésére.

Az ellenőrzéshez munkaidő mérleg készült.

A belső ellenőrre vonatkozó általános és szakmai követelményeket a Bkr. 24.§. tartalmazza, mely szerint szakirányú felsőfokú végzettséggel, szakirányú képesítéssel és költségvetési gyakorlattal látható el.

A feladatot ellátó személy okleveles könyvvizsgáló, adószakértő, igazságügyi könyv-adó és járulékszakértő, több éves költségvetési gyakorlattal rendelkezik, és regisztrált belső ellenőr.

A külső erőforrás igénybevétele során jól biztosítható, hogy a belső ellenőrzés független, tárgyilagosságot adó és tanácsadó tevékenység legyen.

A szerződés szerint, a vállalkozó (külső erőforrás) maga gondoskodik saját költségén a továbbképzéséről. Évente több alkalommal vesz részt belső ellenőrök számára biztosított továbbképzésen, illetve a Magyar Könyvvizsgáló Kamara Költségvetési Tagozat szakmai képzésein is. A 18/2009.(X.6.) PM rendelet szerint nyilvántartásba vételi, vizsga (2010.év) és továbbképzés kötelezettségének eleget tett.

A funkcionális függetlenség megsértésére nem került sor. Az ellenőrzési terv elkészítése során nem merültek fel a hivatal vezetése és a belső ellenőr között semmiféle konfliktus.

Az ellenőrzés során bármilyen dokumentumhoz biztosított volt a belső ellenőr hozzáférése, a bizonylatok eredeti példányát szükség esetén másolatban is rendelkezésre bocsátották.

Mivel a feladatot külső szolgáltató látja el, személyét érintő összeférhetetlenségi okok nem álltak fenn a Bkr. szerint.

A belső ellenőr az ellenőrzés tárgyát, megállapításait, következtetéseit és javaslatait tartalmazó ellenőrzési jelentést készítette.

A jelentésekben szerepelt minden olyan lényeges tény, megállapítás, esetleg hiányosság, amely biztosította a vizsgált tevékenységről szóló jelentés teljességét.

Az ellenőrzés rendszerszemléletben történt, a jelentés lényegre törő, az eredményeket és a hiányosságokat összefoglaló, rövid tömör értékelést adott, továbbá ajánlásokat és javaslatokat fogalmazott meg a problémák megszüntetésére, illetve a folyamatok hatékonyabb és eredményesebb működése érdekében.

Az érdekelttekkel (az ellenőrzött terület vezetőjével) az ellenőrzésről készült jelentés megállapításai, és következtetései megbeszélésre kerültek. Az észrevételek megvitatására szintén minden esetben lehetőség nyílt.

A vizsgálat során az ellenőrzött szervezeti egységek az ellenőr munkáját segítették, emberi és szakmai problémákat az ellenőrzés nem tapasztalt.

Az ellenőr által tett megállapításokat az ellenőrzött vezetők elfogadták, az ajánlások a gyakorlatban alkalmazhatók, a jelentés érdemi ajánlásokat és javaslatokat tartalmazott.

A belső ellenőr munkáját akadályozó tényezők nem jelentkeztek.

Az önkormányzatnál végzett ellenőrzések kapcsán büntető-, szabálysértési-, kártérítési eljárás nem indult.

I/C. A tanácsadó tevékenység bemutatása

A tanácsadó tevékenység a költségvetési szerv vezetője részére nyújtott olyan hozzáadott értéket eredményező szolgáltatás, amelynek jellegét és hatókörét a belső ellenőrzési vezető és a költségvetési szerv vezetője a megbízáskor közösen írásban vagy szóban határoz meg anélkül, hogy a felelősséget magára vállalná a belső ellenőr.

2016. évben a tanácsadói tevékenységre a munkaidő mérleg szerint az 5 napos tartalékidő keretében volt időkeret tervezve, melynek igénybevételére nem került sor.

II. A belső kontrollrendszer működésének értékelése ellenőrzési tapasztalok alapján

II/A. A belső kontrollrendszer szabályszerűségének, gazdaságosságának, hatékonyságának és eredményességének növelése, javítása érdekében tett fontosabb javaslatok.

1./ Vizsgálat címe: A nemzeti vagyona tartozó befektetett eszközökkel való gazdálkodás vizsgálata.

A vizsgálat célja: Annak megállapítása, hogy az Önkormányzat vagyongazdálkodási tevékenysége a befektetett eszközöknél a jogszabályi előírásoknak megfelelő volt-e.

Megállapítások, következtetések, javaslatok: A vizsgálat az Önkormányzat 2015. évi beszámolójának mérlegében kimutatott befektetett eszközök állományváltozásaira terjedt ki.

A vagyongazdálkodási tevékenység szabályozottságát (vagyonrendelet, beszerzési szabályzat, számviteli rend) kialakították.

A költségvetésben tervezett felhalmozási kiadásoknál évközben az előirányzatokat módosították. A vagyonszerzést eredményező képviselő testületi döntések indokoltságát alátámasztó dokumentumok megtalálhatók.

A főkönyvi és analitikus könyvelésnél összességében a számviteli előírásokat betartották, azok bizonylatokkal való alátámasztottsága megfelelt a bizonylati fegyelemnek, bizonylati elvnek, de az értékcsökkenés elszámolásánál nem minden esetben biztosították annak kezdő időpontjának az üzembe helyezés időpontjával való egyezőségét.

A felhalmozási célú támogatásokból megvalósult beruházások főkönyvi könyvelésénél 2015. évben ne vették figyelembe ezen bevételek passzív időbeli elhatárolásként való elszámolásának szabályait, ezért célszerű kezdeményezni a beszámoló önellenőrzését.

2./ Vizsgálat címe: Közbeszerzési eljárások vizsgálata.

A vizsgálat célja: Annak megállapítása, hogy a Polgármesteri Hivatalnál a közbeszerzési eljárások lefolytatása során a törvényi, valamint a belső szabályzatok előírásai betartásra kerültek-e.

Megállapítások, következtetések, javaslatok: Az Önkormányzatnál a közbeszerzési eljárások előkészítésének, lebonyolításának és annak lezárását követő feladatainak szabályozása a jogszabályi előírások szerint megtörtént.

A 2015. évi közbeszerzési tervből kiválasztott szolgáltatás – Dabas város zöldterületeinek karbantartása, tisztántartása – közbeszerzési eljárás szabályszerűségi ellenőrzésénél megállapításra került, hogy a Kbt. és a helyi szabályozás előírásait betartották.

A közbeszerzési eljáráshoz tartozó dokumentumok az időrendiségnek megfelelően rendezettek, áttekinthetőek.

3./ Vizsgálat címe: A települési nemzetiségi önkormányzatok gazdálkodásának jogszabályi előírásoknak való megfelelése.

A vizsgálat célja: Annak megállapítása, hogy a nemzetiségi önkormányzatok gazdálkodásának szabályozottsága megfelelt-e a jogszabályi előírásoknak.

Megállapítások, következtetések, javaslatok: Dabas Város Önkormányzata a Roma Nemzetiségi Önkormányzattal és a Sári - Szlovákok Önkormányzattal a költségvetés elkészítésének, annak módosításának, a beszámolási kötelezettségnek és a gazdálkodás szabályozásának rendjére vonatkozóan az együttműködési megállapodást megkötötte. Ezen túl a Polgármesteri Hivatal a gazdálkodást érintő helyi szabályzatait kiterjesztette a nemzetiségi önkormányzatokra is. Ezekben együttesen kialakításra kerültek a jogszabályi előírásokhoz igazodó jogkörök és hatáskörök, melyek garanciát jelentettek a jogszabályoknak megfelelő működés feltételeire.

A szabályzatban foglaltak gyakorlatban történő érvényesülését az ellenőrzés okmányvizsgálat alapján ellenőrizte.

A 2015. november havi pénztári és banki kifizetések ellenőrzése során megállapításra került, hogy az okmányfegyelem, bizonylati fegyelem, bizonylati elv jogszabályi előírásait betartották. A számviteli bizonylatok tartalmilag megfeleltek a jogszabályi előírásoknak. A kifizetések utalványozása, ellenjegyzése, érvényesítése a helyi szabályozásnak megfelelően történt.

II/B. A belső kontrollrendszer öt elemének értékelése

1.) A belső kontrollrendszer elemei:

Kontrollkörnyezet:

- világos szervezeti struktúra,
- egyértelmű felelősségi, hatásköri viszonyok és feladatok,
- teljeskörű szabályozottság,
- ellenőrzési nyomvonalak elkészítése,
- szabálytalanságok eljárásrendjének kialakítása

Kockázatkezelési rendszer

- kockázatfelmérés,
- kockázatok csökkentésére meghatározott intézkedések,
- intézkedések teljesítésének folyamatos nyomon követése.

Kontrolltevékenységek

- folyamatba épített, előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés (FEUVE),
- felelősségi körök meghatározása.

Információs és kommunikációs rendszer

- megfelelő információ, megfelelő időben való eljuttatása az illetékeshez.

Nyomon követési rendszer (monitoring)

- célok megvalósításának nyomon követése,
- független belső ellenőrzés.

2.) Kontroll elemek ellenőrzése alapján történő értékelés.

A belső ellenőrzés egyik fő feladata a Polgármesteri Hivatal belső kontrollrendszerének vizsgálata, a hivatal tevékenységeinek, folyamatainak vizsgálata kontrollpontok megfelelősége szempontjából.

Ez történhet bizonyosságot adó ellenőrzés, de tanácsadási tevékenység keretében is amely során súlyos kontrollhiányosság is feltárásra kerülhet.

2016. évben végzett ellenőrzések során két kontrollolem (kontrollkörnyezet, kontrolltevékenység) került vizsgálatra. Az ellenőrzés célja volt:

- annak megállapítása, hogy az Önkormányzat vagyongazdálkodási tevékenysége a befektetett eszközöknél a jogszabályi előírásoknak megfelelő volt-e,
- annak megállapítása, hogy a Polgármesteri Hivatalnál a közbeszerzési eljárások lefolytatása során a törvényi, valamint a belső szabályzatok előírásai betartásra kerültek-e,
- annak megállapítása, hogy a nemzetiségi önkormányzatok gazdálkodásának szabályozottsága megfelelt-e a jogszabályi előírásoknak.

3.) A rendelkezésre álló információk alapján történő értékelés.

A részletes ellenőrzési megállapításokat, valamint a javaslatokat az éves jelentés II/A tartalmazza. Az ott megfogalmazottak szerint:

- a kontrollkörnyezet keretében ugyan biztosították a teljeskörű szabályozottságot, de célszerű lesz az ellenőrzési nyomvonal felülvizsgálata,
- a kontrolltevékenységnél a FEUVE erősítése.

A monitoring rendszeren belül kialakított és működtetett független belső ellenőrzés által végzett részletes feladatokat a 2016. éves ellenőrzési jelentés mutatja be.

III. Az intézkedési tervek megvalósítása

Az elvégzett vizsgálat esetében írásbeli észrevételt a vezetők nem tettek.

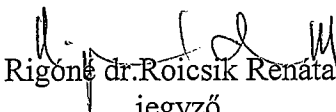
Az ellenőrzési jelentések intézkedési terv készítését nem írták elő.

A javaslatok nyomon követése céljából 2016. évben utóellenőrzésre nem került sor.

A belső ellenőrzés az ellenőrzésekről nyilvántartást vezet.

Dabas, 2017. április 20.

Kószegi Zoltán
polgármester


Rigóné dr. Roicsik Renáta
jegyző

**DABAS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK
EMBERI ERŐFORRÁS BIZOTTSÁGA
Dabas, Szent István tér 1/b.**

Szám: 12-80/2017.

ELŐTERJESZTÉS

**Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma tagintézmény-
vezetői álláshelyére benyújtott pályázat véleményezése**

Tisztelt Képviselő-testület!

Az Érdi Szakképzési Centrum a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény alapján pályázatot hirdetett az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium tagintézmény-vezető munkakör 2017. július 1- 2022. június 30. közötti betöltésére.

A pályázati kiírásra Stégner Péter nyújtotta be pályázatát.

Kérem a T. Testületet, hogy a mellékelt pályázatot véleményezni szíveskedjen.

HATÁROZATI JAVASLAT

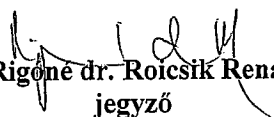
Dabas Város Önkormányzatának Képviselő-testülete Stégner Péter pályázó megbízását támogatja 2017.07.01-2022.06.30 közötti időtartamra az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium tagintézmény-vezető munkakör (magasabb vezető) beosztás ellátására.

Határidő: azonnal
Felelős: polgármester

Dabas, 2017. április 20.

**Révész Károly s.k.
elnök**

Törvényességi észrevételre bemutatva:


**Rigóné dr. Roicsik Renáta
jegyző**

Érdi Szakképzési Centrum

a "Közalkalmazottak jogállásáról szóló" 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. • alapján
pályázatot hirdet

Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma

tagintézmény-vezető (magasabb vezető)

munkakör betöltésére.

A közalkalmazotti jogviszony időtartama:

határozatlan idejű közalkalmazotti jogviszony

Foglalkoztatás jellege:

Teljes munkaidő

A	vezetői	megbízás	időtartama:
----------	----------------	-----------------	--------------------

A vezetői megbízás határozott időre, 2017. július 1.- 2022. június 30.-ig szól.

A munkavégzés helye:

Pest megye, 2370 Dabas, József Attila utca 107.

A munkakörbe tartozó, illetve a vezetői megbízással járó lényeges feladatok:

A jogszabályoknak és szakmai követelményeknek megfelelően, a főigazgató irányítása alapján a tagintézmény szakmai vezetése, döntés minden olyan, a tagintézmény működésével, feladatellátásával kapcsolatos ügyben, amelyet jogszabály nem utal más szerv vagy személy hatáskörébe.

Illetmény és juttatások:

Az illetmény megállapítására és a juttatásokra a "Közalkalmazottak jogállásáról szóló" 1992. évi XXXIII. törvény rendelkezései az irányadók.

Pályázati feltételek:

- ⑩ Egyetem,
- ⑩ a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC törvény 67. § (1) bekezdése, valamint a 3. melléklete szerint:
- ⑩ a tagintézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges – a 3. mellékletben felsorolt - felsőfokú iskolai végzettség és szakképzettség, középiskolában a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvényben

foglaltak szerint pedagógus munkakör betöltésére jogosító mesterképzésben szerzett szakképzettség,

- ⑩ pedagógus szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség,
- ⑩ legalább öt év pedagógus-munkakörben vagy heti tíz tanóra vagy foglalkozás megtartására vonatkozó óraadói megbízás ellátása során szerzett szakmai gyakorlat,
- ⑩ a munkáltatónál pedagógus-munkakörben fennálló, teljes munkaidőre szóló határozatlan idejű közalkalmazotti jogviszony, vagy a pályázó a megbízással egyidejűleg közalkalmazottként pedagógus-munkakörbe, határozatlan időre, teljes munkaidőre kinevezhető,
- ⑩ felhasználói szintű informatikai (MS Office, irodai alkalmazások) ismeretek,
- ⑩ a pályázó ne álljon a tevékenység folytatását kizáró foglalkozástól eltiltás hatálya alatt, büntetlen előéletű és cselekvőképes legyen,
- ⑩ vagyonyilatkozat-tételi eljárás lefolytatása.

A pályázat részeként benyújtandó iratok, igazolások:

- ⑩ fényképes szakmai önéletrajz (a foglalkoztatási jogviszonyok pontos megjelölésével év, hó, nap megjelölésével),
- ⑩ az álláshely betöltéséhez szükséges iskolai végzettség, szakképzettség, szakvizsga meglétét igazoló okmányok munkáltató által hitelesített másolata,
- ⑩ 90 napnál nem régebbi hatósági erkölcsi bizonyítvány a büntetlen előélet igazolására, valamint annak igazolására, hogy a közalkalmazott nem áll olyan foglalkoztatástól való eltiltás hatálya alatt, amely a közalkalmazotti jogviszony létesítését nem teszi lehetővé,
- ⑩ a pályázó szakmai gyakorlatát igazoló dokumentum (munkáltatói igazolás, munkakör megnevezésével),
- ⑩ motivációs levél (maximum 1 oldal terjedelemben),
- ⑩ a tagintézmény vezetésére vonatkozó program, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket (1 eredeti példány, 1 fűzött másolati példány és elektronikusan CD/DVD adathordozón, pdf formátumban.),
- ⑩ nyilatkozat arra vonatkozóan, hogy a pályázó hozzájárul a teljes pályázati anyagának sokszorosításához, továbbításához (harmadik személlyel közlés),
- ⑩ nyilatkozat arról, hogy a pályázó hozzájárul személyes adatainak pályázattal összefüggő kezeléséhez, továbbításhoz,
- ⑩ amennyiben a pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettség megszerzése még folyamatban van, szükséges a felsőoktatási intézmény igazolása a tanulmányok várható befejezéséről,
- ⑩ a pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettségről szóló igazolást legkésőbb 2017. június 12. napjáig kell benyújtani, egyéb hiánypótlásra a pályázat beadási határidejét követően nincs lehetőség.

A munkakör betölthetőségének időpontja:

A munkakör legkorábban 2017. július 1. napjától tölthető be.

A pályázat benyújtásának határideje: 2017. április 3.

A pályázati kiírással kapcsolatosan további információt Pergel Antal nyújt, a 06 23 232 711 - os telefonszámon.

A pályázatok benyújtásának módja:

- ⑩ Postai úton, a pályázatnak a Érdi Szakképzési Centrum címére történő megküldésével (2030 Ér, Ercsi út 8.). Kérjük a borítékon feltüntetni a pályázati adatbázisban szereplő azonosító számot: SZC-2000/2017 , valamint a munkakör megnevezését: tagintézmény-vezető. |

Megjegyzés [MB1]:

A pályázat elbírálásának határideje: 2017. június 26.

A pályázati kiírás további közzétételének helye, ideje:

- ⑩ Oktatási és Kulturális Közlöny
- ⑩ helyben szokásos módon

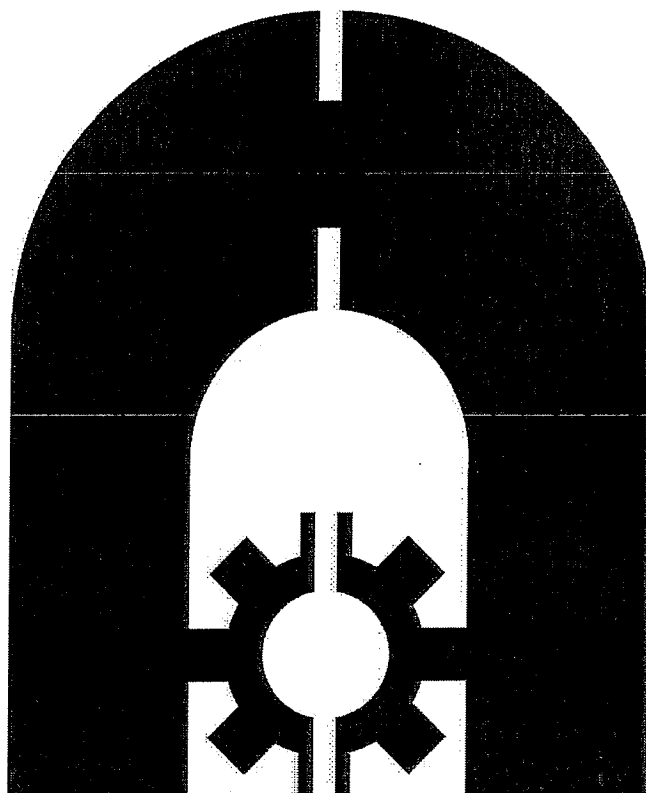
A munkáltatóval kapcsolatos egyéb lényeges információ:

A pályázatot papíralapon, kettő nyomtatott és egy elektronikus példányban (CD vagy DVD adathordozón) zárt borítékban kérjük megküldeni a Érdi SZC címére. A borítékra írják rá "PÁLYÁZAT – Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma tagintézmény-vezetői beosztására". Az elektronikus formátumnak a pályázatot, illetve annak részeként benyújtott dokumentumokat pdf formátumban kell tartalmaznia. A papíralapú és az elektronikus alapú változatnak egymással mindenben meg kell egyeznie. A pályázó a jelen kiírás valamennyi feltételét magára kötelezőnek fogadja el.

A KÖZIGÁLLÁS publikálási időpontja: 2017. február 28.

A pályázati kiírás közlétevéje a Közzolgálati Személyzetfejlesztési Főigazgatóság (KSZF). A pályázati kiírás a munkáltató által a KSZF részére megküldött adatokat tartalmazza, így annak tartalmáért a pályázatot kiíró szerv felel.

Tagintézmény vezetésére vonatkozó program



Cél

Jelen intézmény bemutatása révén egy komplex összképet kapunk az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolájában és Kollégiumában az elmúlt nyolc évében végzett vezetői tevékenységről és a következő öt év elképzeléseiről.

Kiinduló helyzet bemutatása

Iskolánk a dinamikusan fejlődő Dabas városban található, melynek mutatóit és értékeit a makró- és mikrokörnyezetünk bemutatása is szemlélteti. Az intézmény számos területen úttörő és a mai napig is ebben a szellemben végezzük munkánkat.

Vizsgálati módszerek

Statisztikai adatok bemutatásán keresztül, leíró módszerrel kerül bemutatásra az intézmény története és profilja. Ezt követően részletesen ismertetésre kerülnek az egyes feladatellátási helyek, az intézmény szervezeti felépítése és kapcsolatrendszere és a múlt, jelen és jövőbeli vezetői törekvéseim.

Főbb megállapítások-összegzések

Az intézmény adatait elemezve látható, hogy országos viszonylatban közepes létszámú intézmény vagyunk. A szakképzés számtalan, az elméleti oktatástól eltérő, komplexitást is magában foglal. Alapvetően a befogadás és az együttműködés jellemzi az iskola kollektívájának tevékenységét, ami nélkül nem is érhetünk és érhetnénk el sikereket.

Köszönetnyilvánítás

A pályázatom készítése során nehéz dolgom volt, mivel több mint száz személyt kellett volna nevesítenem benne, azokat a személyeket, akik az elmúlt nyolc évben nap mint nap az iskolából, vagy a távolból segítették munkámat. Minden, a pályázatban elért eredmény egy csapat munkája. Óhatatlanul is kimaradhatott volna egy-egy név, ezért a személyek csak a források hivatkozásban szerepelnek. Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiumért dolgozókat azonban egytől-egyik köszönet illeti. Ezúton mondok köszönetet vezetőtársaimnak, akik szavatolják az iskola működését és lehetővé teszik azt, hogy részt tudjak venni az iskolán kívüli eseményeken. Rajtuk kívül pedig az iskolatitkárságnak és gazdasági iroda dolgozóinak, akik nélkül a napi ügymenetet csak bonyolítani tudnám, de nem intézni. Minden, az iskolánkkal együtt működő szakmai szervezetet is köszönet illet.

Fogalommagyarázat

A köznevelési rendszer átalakuló folyamatában számos fogalom változott. Ezért minden esetben az a fogalom, vagy szakmai kifejezés kerül használatra, ami az adott téma kapcsán éppen hatályos volt.

1. Intézmény bemutatása

1.1 Névadónkról és iskolánkról



Iskolánk névadója, **Kossuth Zsuzsanna** hazánk első főápolónője. Szívvel-lélekkel vállalta a harci sebesültek gondozását, az ápolás humanitárius eszméjének képviselőjét. Emberségét bizonyítja, hogy a szabadságharc idején nemcsak a sérült magyar honvédeket, hanem a kórházi ellátásra szorult osztrák katonákat is ápolta.



Kossuth Zsuzsanna eszméi, áldozatos munkája, erkölcsi tartása, önzetlensége ma is példaértékű. Éppen a közelmúltban emlékeztünk meg közösen, méltó módon iskolai projekthét

keretében 200. születési évfordulójáról. Tettével, életével megelőzte a mai Vöröskereszt szellemiségét. Mára iskolánk a többszöri jogszabályi változásokat követően az Érdi Szakképzési Centrum Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma nevet viseli.¹

1990-ben Dabas város valós igények kielégítésére hozta létre iskolánkat, a 219. sz. Ipari Szakmunkásképző Iskolát, amely 1994-ben felvette a Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium nevet. **Fő profilunk a szakképzés**, mely mellett szakgimnáziumi képzés, iskolarendszerű felnőttoktatás is zajlik.

1.2 Mikrokörnyezet bemutatása

A felnőtt lakosság fele helyben dolgozik és igyekszik ott munkát találni. Noha Dabas nincsen túlságosan távol Budapeستől, mégis a helyi emberekre jellemző, hogy nem szívesen hagyják el lakóhelyüket sem munkavállalás, sem egyéb célból. Érdekességként kiemelhető, hogy mindenki nagyon lokálpatrióta, ez a következőkben nyilvánul meg: Egyrészt az emberek nagy része büszke arra, hogy dabasi, másrészt pedig saját közvetlen lakókönyezetükkel szemben is nagyon elhivatottak.

Fontosnak tartják azt, hogy közvetlen környezetük szép, rendezett legyen. Ezen felül pedig el is várják, hogy minél több dolgot helyben el tudjanak intézni. Ez olyannyira élő elvárás részükről, hogy ha valaki például a gyóni részben él, ott lehetőség szerint minden szolgáltatást igénybe is kíván venni. Ez főként jellemző az idősebb generációkra, ami a település vidéki jellegéből ered. Nagyobb városokban és a fővárosban ez jószerevel elképzelhetetlen, hiszen egy-két buszmegállónyi távolságot mindenkinek meg kell tennie napi ügyei intézéséhez.

Dabas fejlődéséhez nagyban hozzájárulnak a bevezetőben is említett vállalkozások és cégek. Az egyéni vállalkozók száma: 1400. Ebből ipari tevékenységet folytat 800 fő. Kereskedelmi- és vendéglátóipari szolgáltatást 600-an végeznek. Általában a kiskereskedelmi tevékenység a jellemző, de eléri a 25-öt a nagykereskedelmi vállalkozások száma is. 320 vegyes tevékenységet folytató társaság működik a területen. Mezőgazdasági nagyüzem nincs, növénytermesztéssel és állattenyésztéssel magántermelők foglalkoznak.

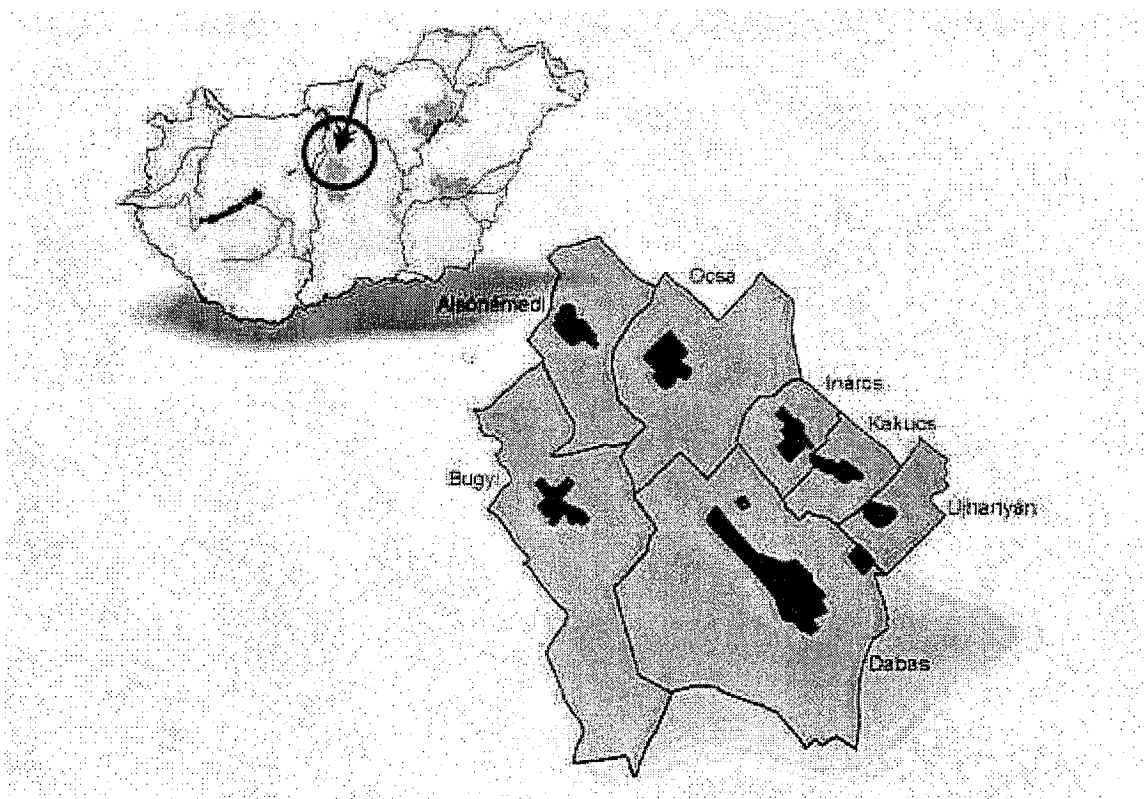
A város közlekedés-földrajzi fekvése igen kedvező (5-ös út és M5-ös autópálya), ami a hazai és külföldi befektetők letelepedése szempontjából előnyös, valamint a város és a térség termelő, szolgáltató vállalkozásait köti össze a nagyobb felvevő-képességű piacokkal.

¹ Forrás: <http://www.kzsdabas.hu/iskolankrol.php> (Utolsó megtekintés: 2015. november 2.)

A város maga több részből áll, ez egy egységesítésnek köszönhető, mert Dabas különálló településrészekből tevődik össze: Dabas-Besnyő, Dabas-Szőlők, Dabas-Sári, Felsődabas, Dabas-Gyón és a központ.

1.3 A makrokörnyezet ismertetése

A tanulók mintegy 60%-a ezekről a településekről érkezik. A helyi közlekedés és ezáltal a „vidéki iskola” hátránya, hogy bejáró tanulók egyszerre nagy tömegekben érkeznek be a városba és úgy is hagyják el azt. A menetrendek viszont jól szervezettek és összehangoltak a napközbeni időszakban. Elsősorban azonban a busz társagások a tanév elejére rendszeresített, jogos tanulói igények alapján szoktak módosításokat eszközölni a menetrendben.



1. ábra Forrás: www.dabas.hu/terkepek2

A mellékelt ábra pontosan körülhatárolja Dabas Várost a körülötte lévő településekkel. A felnőtt lakosság körében sok az áttelepülő, akik különböző településekre-településekről

² Forrás: www.dabas.hu/terkepek

költöztek közeli helyre, ezért ők rendszeresen ingáznak és hazajárnak. A Dabasi Kormányhivatal megalakulásával az eddigi ügyintézők (okmányiroda, adóhivatal) a szokásos módon, Dabason történnek.

Az általános iskolai tanulókra nem jellemző, hogy más településekről érkezzenek, illetve ezek a települések sem jelentenek konkurenciát a helyi általános iskolák számára. A középiskolák terén viszont más a helyzet: a gimnazisták előszeretettel választják az Ócsai Bolyai János Gimnáziumot, a szakmát választók számára pedig az örkényi Pálóczi Horváth István Szakképző Iskola kínál középfokon továbbtanulási lehetőséget.

A kultúra-szabadidő területén a fiatalok valamennyi településnek igyekeznek részt venni saját, helyi programján, de szórakozni inkább a fővárosba járnak.

ö

1.4 Az oktatás szempontjából releváns helyi adottságok

Dabas Város Önkormányzata nagyon **nagy hangsúlyt fektet az oktatásra** és a tehetséggondozásra. Az elmúlt évek folyamán évente közel 200 millió forintot fordított önerőből közvetlenül az oktatási intézmények költségvetési kiadásainak fedezésére. Ezen felül tudatosan az oktatást támogató pályázatok során az önrészeket is biztosítja. Mára az önkormányzat klasszikus fenntartói szerepe már csak az óvodákra korlátozódik. A kapcsolat az önkormányzat és az intézmények között azonban továbbra is működik, de már „másik dimenzióban”. 2017 Dabason a kapcsolatok éve, ezért ennek jegyében, ezek ápolására az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma kiemelt figyelmet fordít azok ápolására. Ennek jegyében a projekthetünk során a helyi iskolai vezetők az Érdi Szakképzési Centrum tagintézmény-vezetőivel közös kerekasztal megbeszélésen vettek részt, melyet a jövőben is folytatni kívánok.

A városban **négy általános iskola működik**, ezen iskolák hagyományos, nyolc évfolyamos képzéseket kínálnak. Az egyik intézmény egyházi fenntartású (katolikus általános iskola), de mindegyik intézmény koegzisztenciában van egymással. Az intézményvezetők közel állnak a helyi politikai élethez, egyikük sem önkormányzati képviselő, vagy politikus, de naprakész a helyi döntésekkel kapcsolatban. Az intézményvezetők egymással jól együttműködnek, rengeteg színes programmal népszerűsítik iskolájukat.

Az iskolák nem küzdenek nagy beiskolázási problémákkal (létszámhiány), ez országosan nagyon fontos tény, melyet az is alátámaszt, hogy Dabason **folyamatosan több a születések száma mint az elhalálozottaké**. Erre a tényadatra nagyon büszke a város vezetése és sokan csodálkoznak is rajta.

A város önkormányzata januártól-decemberig, gyakorlatilag az év 365 napján **kínál kulturális-zenei programokat**. Ezeken a programok rend szerint a nevelési-oktatási intézmények diákjai szerepelnek, részt vesznek. Az egészen kicsik, például óvodások rajzversennyel indulnak, az iskolások adják a műsort, a felnőttek számára pedig a szokásos egészséges életmód népszerűsítésétől a közös főzésig, ijázkodásig minden program megtalálható.

Dabas **a művészetekre is nagy hangsúlyt fektet**: alapfokú művészeti általános iskolát alapított, melynek működésére a mai napig nagy hangsúlyt fektet. A Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiumon kívül egy középfokú oktatási intézménnyel, gimnáziummal rendelkezik (Dabasi Táncsics Mihály Gimnázium). A két iskola tanulói összetétele és feladatköre teljesen eltérő, a szakképző iskola pedig számos olyan fejlesztésben részesült, melyek kimondottan profiljához mérten kerültek kiírásra, ezáltal némi rivalizálás alakult ki a gimnázium és a szakképző iskola dolgozói között.

Hozzáadott értékként jelenik meg városi és intézményi szinten a **környezetvédelem** egyre fontosabb szerepe. A városban már több intézmény elnyerte az „ökoiskola”, intézményünk pedig az örökös „ökoiskola” címet. Több intézményben hasznosítanak megújuló energiaforrásokat.

1.5 Az intézményen belüli kapcsolattartás formái

Az intézményen belüli kapcsolattartás formái a következőképpen alakulnak:

- pedagógus (munkavállaló)- pedagógus (munkavállaló) között 90%-ban rövid szóbeli kommunikáció
- vezető-vezető között 80%-ban szóbeli, 20 % rövid szöveges e-mailben történő feljegyzés szerű
- területvezető-(munkavállaló)-pedagógus (munkavállaló) között 80 %-ban rövid szóbeli , 20 %-ban írásbeli (e-mailben)
- vezető-munkavállaló között 70%-ban nem személyes (telefon/e-mail), 30 %-ban szóbeli

Értve itt az e-mail alatt az iskolai elektronikus napló belső levelezését is. A kollégiumi pedagógusok az eltérő munkarendjük következtében csak ritkán találkoznak az iskolában tanítókkal, ezért itt egy úgynevezett kollégiumi üzenő-füzettel és külön a házi feladatok és egyéb megjegyzések megküldését szolgáló elektronikus levelezéssel segítjük a kommunikációt és az információ-áramlást. Ha az emberek és jelen esetben Kollégák több időt fordítanak egymásra és nem a napi tanítási időre szorítanak a rövid szünetekben a beszélgetést, többet tudnánk egymással kommunikálni.

Minden iskolai megbeszélést és értekezletet (kibővített vezetői értekezlet, vezetői értekezlet, tantestületi értekezlet, osztályozó és alkalmazotti értekezlet, munkaközösségi értekezlet, DÖK-gyűlés, iskola és DÖK megbeszélés) jelenléti ívvel és jegyzőkönyvvel, vagy emlékeztetővel dokumentálunk.

1.6 Összegzés

Teljességében elmondható, hogy mind a helyi mind a környezeti struktúra és adottságok nagy mértékben hozzájárulnak az oktatás zavartalan véghezviteléhez. A helyi önkormányzattal

és partnereinkkel a mai napig eredményes kapcsolatunk és bízunk benne, hogy ez továbbra is megmarad.³

2. Az iskola profilja

2.1 Szakközépiskolai tagozat

A közelmúltban közösen elért vezetői eredményként büszke vagyok arra, hogy egyre bővül a valós piaci szereplők szerepe iskolánk szakképzésében. Korábbi együttműködésünk eredménye a Bugyin található, német **OBO Bettermann** cégnek köszönhető szakmai- és alapítványi együttműködés. A cég alapítványunk fő szponzora és ezen felül évente mintegy tíz diákunknak biztosít munkalehetőséget.

A Dabason működő **Wellis Magyarország Kft.** szakmai együttműködési pillére a villanyszerelő képzésben rejlik. Az elmúlt három év során a cég és iskolánk között valódi pályakövetés alakult ki. A Wellis Magyarország Kft. képviselői már az általános iskolai pályaválasztás-beiskolázás szakaszában is jelen vannak. A villanyszerelő képzésben részt vevő tanulók már a 10. osztálytól szervezett formában keresik fel a céget. A vizsgát követően pedig konkrét, működő **jó gyakorlat** az is, hogy a cég már a sikeres szakmai bizonyítvány átadásakor köszönti a végzett villanyszerelőket. Ezen túlmenően pedig az iskolát és a mellette működő alapítványt is főszponzorként támogatja.

Tevékenységükkel egyenértékű a dabasi **D-Meat** és a hernádi **Her-Csi-Hús Kft.** is, melyek a húsipari termékgyártók képzésében érdekeltek. Velük is napi szintű a kapcsolat, a cégektől is jelentős anyagi és eszköz támogatást kapunk. A cégekkel történő együttműködés

³ A dabasi Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium mikro-és makro környezeteinek, valamint a nevelésre ható tényezőknek bemutatása. In: Stégner Péter BME KÖZOKTATÁSI VEZETŐ SZAK 2012/2013 Kisdolgozat.

már teljes mértékben a **duális szakképzés** jegyében zajlik. Iskolánk szerepe ebben is növekszik és már túlmutatni látszik a dabasi cégkapcsolatokon.

Sajátos módon, 2008-ban az iskola gyakorlati képzőhelyként létre hozta a **Szakképző Központ Nonprofit Kft-t**. A Kft. saját szakmáinkban folytat gyakorlati képzést, valós termelési körülményeket biztosítva belső és külső helyen működő egységeiben. Iskolánk léte mára elképzelhetetlen lenne a partnerek együttműködése nélkül.

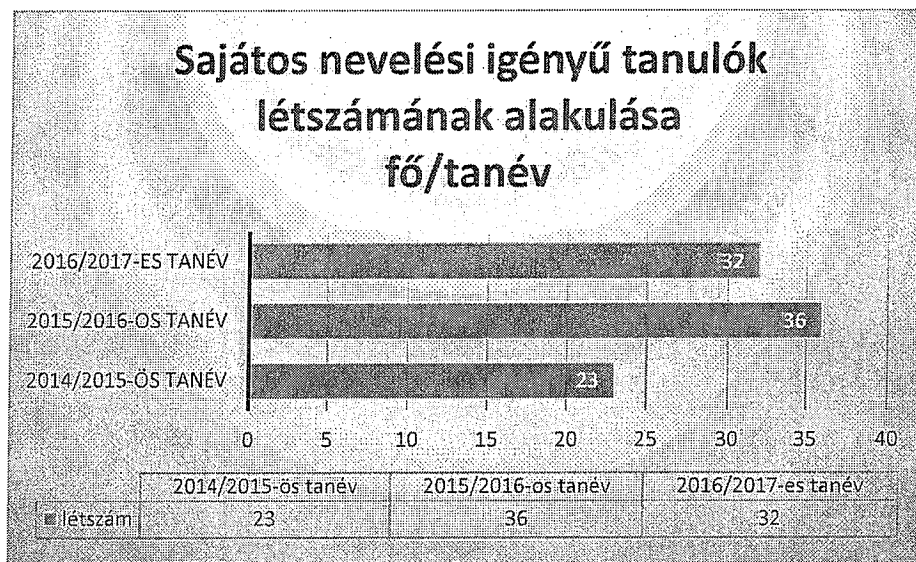
Tekintettel arra, hogy a szakképzés igen eszköz- és anyagigényes, több helyi és térségben tevékenykedő vállalkozó is támogat minket. Jó a kapcsolatunk a térség általános iskoláival, közintézményeivel, továbbá **Dabas Város Önkormányzatával és a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Monori Központjával és annak dabasi kirendeltségével is.**

2.2 Hátrányos helyzet

A tanulók lakhelyéről, beiskolázási körzetünkről a makró- és mikrokörnyezetünk bemutatásánál már esett szó. Mindazonáltal fontos kiemelni a hátránykompenzációt, ami az intézményben szerencsére mindig is jelen volt. Ebben a tanévben a hátrányos helyzetűek száma 50 fő, míg a hátrányos helyzetűeké 47 fő. Évről-évre egyre több a rászoruló tanuló, a gyermek- és ifjúságvédelmi munkatársunk tevékenysége révén az önkormányzatok segítségükre vannak, a szalagavatóra szánt ruha megvásárlásával, vagy például szemüveg biztosításával. A fiatalok alapvető problémái mellett (család hiánya, dohányzás, alkohol, agresszió és drog) sajnos egészségi problémák is megjelennek. Szezonálisan pedig a pediculus humanus capitis (fejtetű) és a scabies (rühesség) is megjelenik a tanulók körében. Ennek intézményi kezelése óriási gondot jelent a pedagógusok számára. Bizonyosan megállapítható, hogy azon tanulóknál, akiknek elsődleges szükségleteik nincsenek kielégítve és egészségi-étkezési problémákkal is küzdenek, nem alszanak eleget, nem mozognak és nincsenek levegőn, csak körülbelül a 10. helyen áll az oktatás fontossága és nincsenek elvárásaik önmagukkal szemben sem. **Mernünk kell a tanulókkal megfelelő előkészítést követően kimozdulni az iskolából.** Vallom és hiszem, hogy egy nem feltétlenül jogszabály szerint hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetű, de hátrányba került tanuló, abból a szempontból is hátrányban van, hogy nem kapott már gyermekkorától fogva kellő impulzust. A tanulók mozgásszegény életmódot élnek, rendszertelenül táplálkoznak, keveset vannak levegőn. Egy-egy ilyen nap akár egy egész évi hiányt pótol. Ha ezen alapvető szükségleteink nincsenek egyensúlyban, nincsen meg az alapjuk

sem és érdektelenek is abban a tekintetben, hogy pusztán egy órát tanteremben, nyugodtan, koncentrálni üljenek.

Az alábbi diagram jól szemlélteti az SNI-s tanulók számának alakulását. Noha a számuk ugyan csökkent, de az iskola tanuló létszáma is csökkent a 2014/2015-ös képesten és az SNI-s tanulók száma nem csökkent ilyen arányban.:



2. ábra SNI-s tanulók számának alakulása⁴

A hátrány-kompensációnak iskolánk életében több területen is szerepe van. Megjelenik mind a hazai, mind a nemzetközi projektjeinknél is. A 2016/2017-es tanévtől már heti plusz tíz órában fejlesztő pedagógus is segíti munkánkat az iskolában és a kollégiumban.

2.3 Szakképzési Hídprogram

A 2013/2014-es tanévtől mind a HÍD I. mind a HÍD II. programokban részt vettünk. Pest megyében (Budapestet leszámítva) a HÍD I. Programot elsőként indítottuk. Fő célunk az általános iskolai végzettséggel nem rendelkezők felzárkóztatása és integrálása. 2006 óta tanítok a program jogelődje (szakmai előkészítő) oktatásban és jelenleg erre a képzésre alapozom a pedagógus portfólióm szakmai részét. Jelenleg két rész-szakképesítés megszerzésére készítünk fel, melyek a hatályos elnevezéseik szerint az **eladó** és az **építményszaluzat és fémállvány szerelő**.

⁴ Forrás: Saját készítésű ábra. 2016. 10.01-jei állapot szerint.

A **Szakképzési Hídprogramot küldetésnek is tekintjük**. Nehéz, de fontos hogy a tanulóknak nem azzal segítünk, ha jogtalan kedvezményben részesítjük őket. Hozzám tartozik a program intézményi szintű összefogása. Egyrészt órákat látogatunk, másrészt havi szinten tartunk konzultációt a programban tanítókkal. Fontosnak tartom, hogy itt nem intézményi direktívákat határozzunk meg, hanem legfeljebb egységes elveket. A Pedagógusaink egymásnak adnak ötleteket és cserélnek eszmét.

2.4 Szakgimnáziumi tagozat

Iskolánkban **informatika, kereskedelem és vendéglátóipar** szakmacsoportban zajlik oktatás. A **kereskedelem** szakmacsoport kifizető rendszerben 5 éves képzés, nyelvi előkészítő osztállyal (angol és német nyelvekkel) indultak. Ezen a tagozaton is a 15-18 éves középiskolai korosztály jelenti a többséget. A tanulók számára már gyakorlati ismeretek is kötelezőek és választott tantárgyként szakmai tárgyból is kötelező érettségi vizsgát tenniük azoknak, akik idén végeznek.

A szakmákkal rendelkezők számára két éves, nappali tagozatos képzés keretében lehetőséget kínálunk az érettségi megszerzésére. Ez a képzési forma a szakképzéshez kötődik, mivel a tanulók a szakmai érettségi tárgyukat a korábban megszerzett szakmával váltják ki. Erre a képzésre korábban túljelentkezés mutatkozott, a következő tanévre a lemorzsolódás és az esti gimnáziumi képzések lehetősége miatt az érdeklődők számának csökkenése prognosztizálható.

Fontos és új dimenziót nyit a szakmai tárgyakból történő érettségi vizsga és az érettségi letételéhez kötődő 50 órás közösségi szolgálat is, mely sok más országhoz hasonlóan már Magyarországon is szükséges az érettségi vizsga megszerzéséhez.

Látható, hogy diákjaink érdekében is, a majdani elhelyezkedési esélyt növelve a képzési profilt folyamatosan törekszünk az aktuális igényekhez igazítani, amire a jövőben is készen állunk döntően a helyi vállalkozások igényei alapján.

2.5 Kollégiumunkról

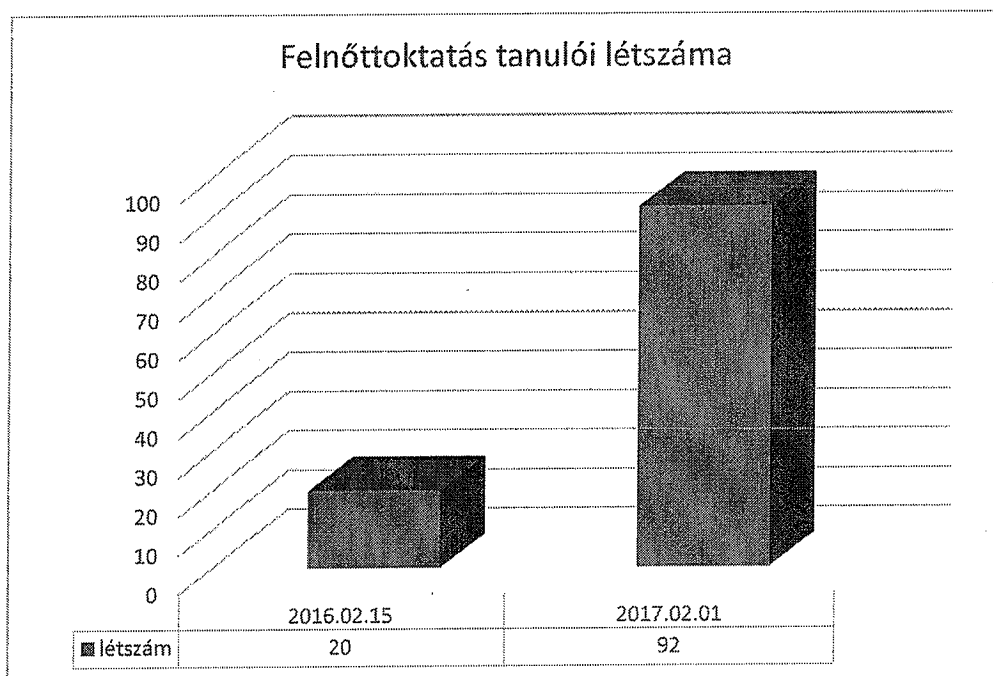
Iskolánk részeként kollégiumi feladatot is ellátunk. Sok a rászoruló, hátrányos helyzetű tanuló ezen a feladat-ellátási helyen is. Az elmúlt években a tanulóknak folyamatosan lehetőségük volt akár finanszírozott pályázatok keretében megvalósult kollégiumi fejlesztésekbe bekapcsolódniuk. **Nagy hangsúlyt kapott a hagyományápolás** és a különböző ünnepek, jeles napok családi hangulatban történő, közös megünneplése is, melyeken jó magam is lehetőségeimhez mérten részt veszek. A kollégiumban szolgálatot teljesítők nagyobb hangsúlyt fektetnek a **szabad terek pedagógia** kihasználására. Újabb közösségi tereket alakítottak ki az ott dolgozók, saját munkával, mely túlmutat kötelező feladataikon. Ennek eredményeként került kialakításra egy teaszoba. A tanulók silány étkezési szokásait orvoslóan és a közösségi programokon történő ételkészítéshez a kollégák gyűjtést is rendeztek, mivel sajnos erre más anyagi forrást hiába kértünk, nem kaptunk. Az utóbbi években már részben a Dabasi Táncsics Mihály Gimnáziumban népszerű sportoktatás miatt az ország távolabbi pontjairól is vannak külsős tanulók, akiknek tagintézményünkkel csak kollégiumi tagsági viszonyban vannak. A kollégiumunkat szabad kapacitás terhére gyakran kiadjuk diákcsoportok részére is, ezzel **jelentős bevételt termelünk**.

A kollégiumban szállásoljuk el az iskolánkba érkező vendégeket, projektek keretében érkezőket és azokat a vendégeket, akik határon túli partnerintézményekből érkeznek és távolság miatt nem tudnak aznap hazautazni például egy iskolai bál alkalmával.

2.6 Felnőttoktatás

A felnőttoktatás már több alkalommal és több dimenzióban is megjelent mind a pályázatban, mind pedig iskolánk életében. Az elmúlt két tanévben azonban igen jelentős szerepet kapott. A tanév kezdetekor és keresztfélévben is indultak képzéseink. Jelenleg nyolc osztályunk van, akik hétfőtől-péntekig változó napokon esti oktatásban szerezhetnek szakképesítést. Ez a kollégák számára is kihívást jelent, azonban a tanulóknak sem könnyű munka és család mellett részt venni és felkészülni. Külön büszkeség, hogy egyre több kollégánk is bekapcsolódik a képzésekbe. Kereskedőket, kis-és középvállalkozókat, logisztikai-és szállítmányozási ügyintézőket és képzünk.

Az alábbi ábra jól szemlélteti, hogyan változott pozitív irányban létszámunk a felnőttoktatásban. A létszámok mindkét év esetében azért februáriak, mivel ekkor indulnak a keresztfél éves képzések.



3. ábra Felnőttoktatás tanulólétszámas

Ez az a képzéstípus, ami a legrövidebb idő alatt képes reagálni a munkaerő-piaci igényekre. A tanulók Dabasról és a vonzaskörzetből járnak be. **Jó gyakorlatnak számít**, hogy igyekeztünk a duális képzés során megismert partnereink munkavállalóit is bevonni az oktatásba.

A képzésnek munkahely-teremtő szerepe is van, oktatóink számára a 2016/2017-es tanévben március 31-ig teljesített órák szerint járulékokkal együtt 4.634.280⁶ forint került kifizetésre.

2.7 Nevelési terület

Az eddigiekben felsorolt tagozatok semmit sem érnek, ha a tudás átadása mellett nem jelenik meg a nevelés is. A legnagyobb feladat ezen a téren az **osztályfőnökökre és az**

⁵ Forrás: Beírási napló. Adatgyűjtő: Herman Róbert

⁶ Forrás: Bérjegyzékek, leadott számlák és teljesítés-igazolások. Adatgyűjtő: Murinai Enikő

osztályfőnöki munkaközösségre, annak vezetőjére hárul. Egyrészt számos jogszabályban is rögzített tájékoztatási kötelezettségnek kell megfelelnünk, másrészt pedig sokszor kihívást jelentenek a lemorzsolódás, vagy az évismétlő tanulók.

A **gyermek-és ifjúságvédelem** területén kollégáim és a terület felelőse kimagasló tevékenységet végeznek. Noha erre már évek óta nincsen státusz, de a feladatot egyedi szabályozás alapján ellátjuk. Az osztályfőnökök, egy osztályban tanítók közötti együttműködés változó intenzitású. A 2016/2017-es tanévtől bevezetésre került az **esetmegbeszélések rendszere**. Erre akkor kerülhet sor, ha egy tanuló igazgatói intőben részesült, vagy azt egy osztályfőnök indokoltnak tarja. Ebben a tanévben sajnos eddig ez nem működött hatékonyan, két ilyen megbeszélésre került sor.

Munkánkat külsős munkatársként a Dr. Halász Géza Szakorvosi Rendelőintézet részéről biztosított **ifjúsági védőnő** is segíti. A védőnő osztályfőnöki órákon is tart igény szerint tematikus egységeket, továbbá a kollégák munkáját, saját problémáikat is igyekszik orvosolni. Nagy szerepet vállal a tanulók egészségi szűrésében. Munkánkat egyebekben pedig **iskolarendőr** is segíti.

2.8 Humánerőforrás-gazdálkodás

Egy tantestület számára fontos a kellő képzettség, pedagógus-továbbképzéseket pályázati forrásból is lehet fedezni. Konkrét példából kiindulva a TÁMOP-2.2.3-as uniós projektek országsszerte több ezer pedagógus részére biztosítottak továbbképzési lehetőséget.

Elődömtől azt tanulhattuk, hogy egy tantestületbe a társadalom is úgymond leképzésre kerül, illetve, azt, hogy épp ugyanannyi erősség rejlik egy fiatal tantestületben, amennyi veszély, vagy gyengeség is. Munkáltatói szempontból vizsgálom ebben a fejezetben a kérdést. A pedagógusok és egyéb dolgozók is a 2008-2010-es TÁMOP-2.3.3-08/1-2F-2008-0003-as jelű projekt idején átlagosan 50 óra akkreditált és 10 óra nem akkreditált továbbképzésen vehettek részt másfél év alatt. Akkor ez nagy kihívást jelentett, mára mindenki több okból is elismerheti ezek hasznosságát. A szakmaiság mellett ez biztosította a 277/1997-es Kormányrendelet szerinti, úgynevezett hét évenkénti továbbképzési ciklus teljesítését. Azóta erre csak elvétve van lehetőség. 2017-től pedig teljes mértékben megváltozott az akkreditált, pedagógus továbbképzés teljesítésének lehetősége. A továbbképzésekhez nem csak

módszertani, hanem egyéb, például IKT, nyelvi képzések, külföldi tanártovábbképzések is tartoznak, melyekre pedagógusok egyénileg is pályázhatnak.

A tantestület átlagéletkora 40 év, nem fenyeget minket az a veszély, hogy egyszerre nyugállományba vonul a pedagógusok nagy része, intézményünkben a szakember hiány más okokból keletkezik. Szakképző intézmény lévén nem csak közismereti tárgyakat oktatunk, változó és vegyes profilú intézmény vagyunk, mivel meg kívánunk felelni az aktuális munkaerő-piaci igényeknek is. Ebből adódóan egy új szakma indítása esetén a beiskolázás lezárását követően tudjuk elkészíteni humánerőforrás-térképünket.

Egy hónapra kifizetésre kerülő bértömeg, járulékokkal együtt: 27. 749.500 forint.⁷ Ez az összeg igen magas, ellenben 80 fő havi juttatásait tartalmazza, melyet az Érdi Szakképzési Centrum biztosít. Nagy felelősség van a vállunkon, hiszen a számszaki egyezés mellett mögötte nagyfokú szellemi tevékenységet kell végeznünk és igazolunk.

Munkaügyi szempontból fontos kiemelni azt, hogy tagintézményünkben kéthavi munkaidő-keretet alkalmazunk, ami azt jelenti, hogy a két hónap végére szükséges teljesülnie az előírt kötelező óraszámnak és a foglalkoztatás mértékével arányos munkaidődnek. A pedagógusoknak értelem szerűen mind a két feltételnek, míg az ügyviteli-technikai dolgozóknak csak a második feltételnek kell megfelelniük.

A 2017-es, tagintézményünkre lebontott költségvetésbe már tervezetten bekerültek a 2015 óta újból és egyre magasabb mértékben visszavezetésre kerülő béren kívüli juttatások.

A tantestületen kívül fontos az **ügyviteli-és technikai dolgozók szerepe** is, hiszen áldozatos munkájuk nélkül elképzelhetetlen egy intézmény élete. Mind az ügyviteli, mind a technikai dolgozókkal évente legalább két alkalommal tartunk külön csoportmegbeszéléseket. Az elmúlt években a technikai dolgozók számára a legnagyobb gondot az eszköz és anyagellátási problémák jelentették. Ez a közbeszerzési rendszernek az egyik hátránya. Törekszünk arra például a tisztítószeres esetében, hogy azokat az eddigi tapasztalatok alapján hatékonyabban tudjuk helyettesíteni, erre azonban nem mindig van mód.

⁷ Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiuma 142102-es költségszámra számfejtett 2017. január és február havi, bérjellegű kiadások. Belső készítésű állománytábla alapján, a bérjegyzékek rendelkezésre álló adatai szerint. Adatgyűjtő: Dr. Hegedűs Melinda.

A munkaruha-és védőeszköz ellátottság is javult, nem csak az ügyviteli-technikai dolgozókat érinti, miszerint a 2017-es évben a képernyő előtti munkavégzéshez szükséges védőszemüvegek költsége is kompenzálásra kerül. A bérfeszültség (ügyviteli-technikai dolgozók között és ügyviteli-technikai dolgozók valamint pedagógusok között) sajnos már évek óta jelen van, ezt azonban mi nem tudjuk megoldani, legfeljebb ötleteket adni a döntéshozók számára. Minden dolgozónk azonban hasznos intézményünk számára. Szerencsére sok esetben közösen veszünk részt iskolai programokon, kirándulásokon.

2. 9 Státuszhelyek alakulásáról

Egy intézmény működéséhez ismernünk kell annak számszerűsíthető adatait is. Az alábbiakban ezek láthatóak.

Az adatokból kiolvasható, hogy tagintézményként is elég magas a foglalkoztatottak száma, az Érdi Szakképzési Centrum legnagyobb intézménye vagyunk mind létszám, mind terület alapján.

4. ábra Foglalkoztatási alapadatok

Tanulói létszám	635 fő
Kollégisták száma	17 fő
Állományban lévők száma	75 fő
Pedagógusok száma (CSED-en, GYES-en, GYED-en tartózkodókkal együtt)	54 fő
Gyakornokok	3 fő
Pedagógus I. kategóriába soroltak	46 fő
Pedagógus II. kategóriába soroltak	4 fő
Mesterpedagógus. kategóriába soroltak	1 fő
Főiskola végzettséggel rendelkező pedagógusok	22 fő
Egyetemi végzettséggel rendelkező pedagógusok	29 fő
Végzettsége megszerzése folyamatban	3 fő
NOMKS száma	2 fő
Óraadó (M megbízási szerződés keretében foglalkoztatott, nappali oktatás)	14 fő
Óraadó (M megbízási szerződés keretében foglalkoztatott, esti oktatás)	13 fő * 2017.02.01-i állapotot tükröz
Ügyviteli-technikai dolgozók	21 fő (2 fő nyugdíjazás miatt felmentés alatt)
Ebből főiskolai végzettséggel rendelkezők továbbá	1 fő
Egyetemi végzettséggel rendelkezők	2 fő

8 Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma_203036 KIR STAT és létszámtáblák 2016. október 1-jei állapot szerint. Adatgyűjtők: Szabadsoné Laczkó Magdolna és Dr. Hegedűs Melinda.

Igen magas az óraadók száma, mivel a betöltetlen státuszokat így próbáljuk meg pótolni. Erre már korábban is utaltam, hogy ez a vegyes profilunkból is adódik. A 2016/2017-es tanévben azonban sokkal kevesebb a ténylegesen betöltetlen üres állás. A fluktuáció három év átlagában a ténylegesen állományban lévő pedagógus létszámra vetítve 3,5%, míg a teljes dolgozói létszám esetében 6%.

Ennek ellenére a fennálló üres állások betöltése érdekében lehetőségeinkhez mérten sokat fáradozunk. Álláspályázati kiírásaink a Közigállás portálon minden esetben megjelennek, akkor is, ha az a hirdetés határozott időtartamú jellege miatt ez nem lenne kötelező. A Kollégák sok esetben saját kapcsolati tőkéjük nyomán ajánlanak pályázókat-érdeklődőket. A 2016/2017-es tanévben a kollégiumi férőhely kapacitást is kihasználva és az iskola területén kialakított szolgálati férőhelyeknek köszönhetően összesen hat dolgozó részére biztosítottunk lakhatást, ezzel is csökkentve az üres álláshelyeket.

Általános vezetői tapasztalat az, hogy a tanári pálya iránti érdeklődők száma egyre kevesebb. Földrajzi elhelyezkedésünk ugyan kedvező, de már nem vonzó az ingázás. Amennyiben a dolgozó lakóhelyéhez közelebb talál munkahelyet a magas üzemanyag-árak és az utazási idő miatt azt választja. 2006-ban Budapestről és környékéről több mint 10 ingázó pedagógusunk volt. Mára 3-4 fő az, aki onnan bejár. Szolgálati férőhelyeink a fenntartó-váltások következtében saját vagyonként csak korlátozott számban állnak rendelkezésre. Azon Kollégák részére is, akik Dabason önkormányzati lakásban élnek, fél évente újra kell azt igényelniük. Sok a komolytalan pályázó is. Együttműködünk a munkaügyi központtal, fenntartóval, Klebelsberg Intézményfenntartó Központtal és az adott szakma országos szervezetivel is annak érdekében, hogy be tudjuk tölteni az üres állásokat. Az idei tanévben ugyan elhúzódó ügyintézés mentén, de sikerült a szakképzési centrummal közösen megalkotni az üres álláshelyet ellátó pedagógusok túlmunkájának szerződés szerinti kifizetését. Sajnálatos azonban, hogy a túlmunka kapcsán nincsenek egységes elvek mentén lefektetett szabályok, hanem azokat különböző, olykor egymásnak ellentmondó útmutatások alapján kellett összeállítani.

A munkaerő-piacon már sajnálatos módon egyre több a komolytalan pályázó. Őket a sajátos nevelési igényű munkavállalók jelzővel szoktam illetni. A kiválasztás során igyekszünk szakszerűen eljárni. A toborzás, pályatükör, munkakör-elemzés, kiválasztás, interjúztatás módszerét követjük. A jelöltek minden esetben gyakorlati tevékenységet is

végeznek az interjú során. Pedagógusok esetében ez órarészlet megtartását jelenti, míg egyéb munkakörök esetében pedig egyéb, a betölteni kívánt munkakörrel kapcsolatos feladatot.

A jelentkezők 15%-a a pályázati kiírásban felsorolt dokumentumokat sem csatolja be, még felszólítás ellenére sem. Az elmúlt három évben megkerestem közvetlenül a felsőfokú oktatási intézményeket is, illetve fővárosi egyetemeken saját készítésű hirdetések is kihelyezésre kerültek.

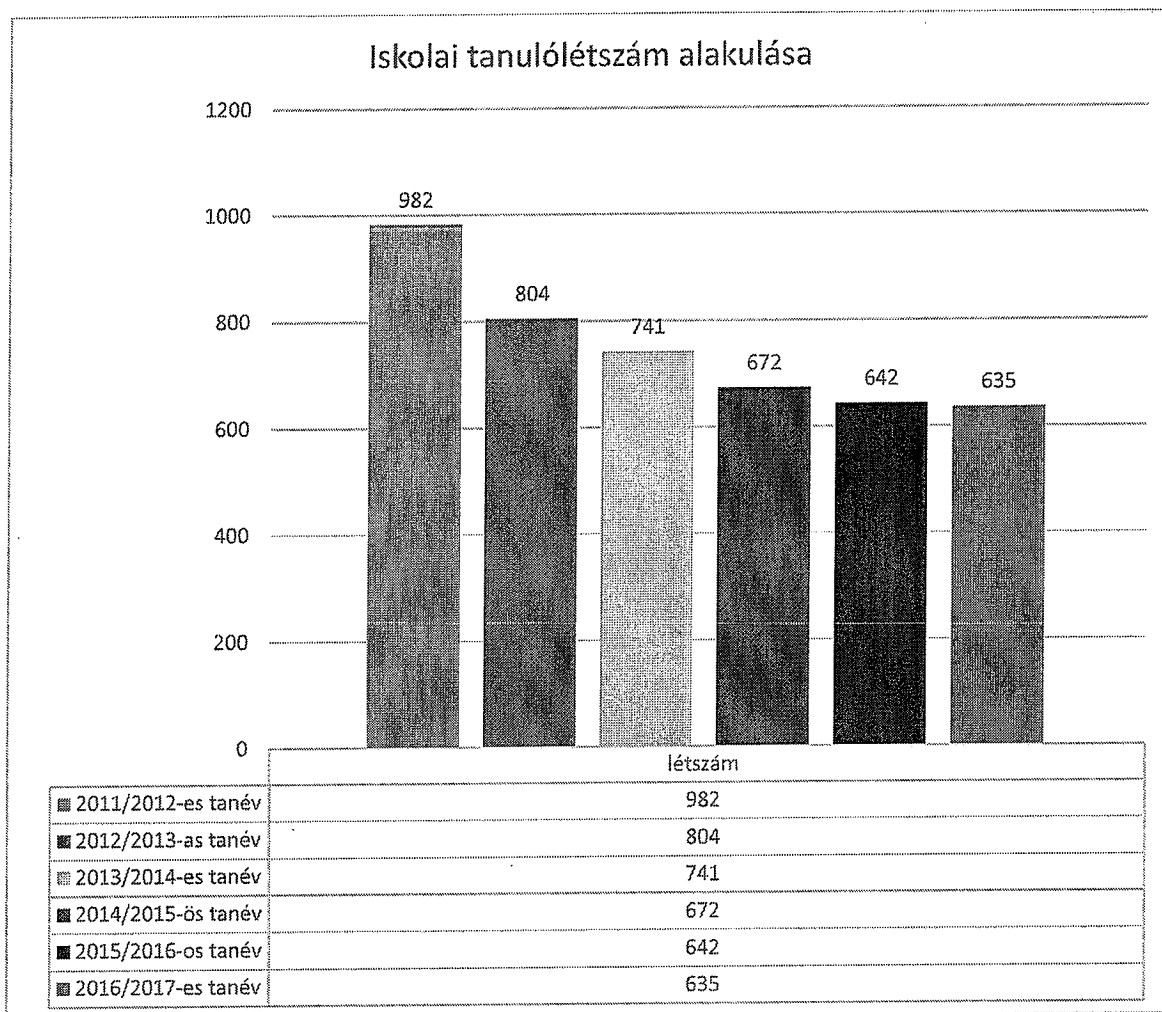
Az állás pályázatok közzétételének folyamatát az is nehezíti, hogy a klasszikus munkáltatói jogkör elvesztése óta a hirdetések átfutása és publikálása a fenntartó-köznevelési intézmény feladata. Ez több nappal nyújtja a folyamatot.

A pedagógusok továbbképzési igényei és kötelezettségei a beiskolázás terv szerint, átlátható és a nevelőtestület által elfogadott módon kerülnek nyilvántartásra. Az elmúlt két évben azonban tanfolyamok, képzési költségek fedezésére nem kaptunk keretet. **Elkötelezettek vagyunk a magasabb iskolai végzettség megszerzésének - nem feltétlenül anyagi támogatásában.** Saját dolgozóink korábban is és jelenleg is részt vesznek iskolánk felnőttoktatásában.

Intézményi szinten a továbbképzési lehetőségeket és elsősorban a felsőfokú tanulmányi igényeket az órarendben történő, egy napra eső csökkentett óraszámmal igyekszünk biztosítani. Minden továbbképzésre szóló felhívást megosztunk az érintettekkel, a részvétel, amennyiben az összhangban áll a beiskolázási tervvel, munkaidőnek minősül és az útiköltség térítési is biztosított. Jogszabályi keretek között, szigorú kikötésekkel a megfelelő végzettséggel nem rendelkezők pedagógusok részére is lehetőség van oktatni tagintézményünkben.

Az esélyegyenlőség jegyében ugyanez vonatkozik a kisgyermeket elsősorban egyedül, vagy nagyszülői háttér nélkül nevelőknek az első tanórák szabaddá tételével.

2.10 Tanulói létszámunk alakulásáról



5. ábra Tanulói létszám alakulása⁹

Tanulói létszámunkat elemezve **szignifikáns különbség mutatkozik a 2011/2012-es és 2012/2013-as tanév viszonylatában**. Ennek egyik fő oka a képzési idő rövidülése és a demográfiai mutatók alakulása. 2014-ben bekért, beiskolázás szempontjából stratégiai jelentőségű általános iskolákban 2016/2017-es tanévben már 2014-hez viszonyítva egy osztálynyi tanulóval több végez. Azt feltételezve, hogy ők is a 8+4-5osztályos iskolatípust választják. Tehát csupán ennyi tanulóval lesz több a rendszerben.

Kollégiumunk kiaknázása ebből a szempontból jelentős, hiszen így távolabbról is érkehetnek hozzánk diákok. A beiskolázási kampány és minden marketing tevékenység

⁹ Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiuma és korábbi jogelődjének tanulói létszám alakulása. Forrás KIR STAT (október 1-jei állapotok szerint)

továbbra is kiemelt feladat. Ehhez szükség van a munkaerő-piaci elemzésekre és a már említett stratégiai partnerekre, akik valós munkaerő-igényt formálnak.

2.11 Összegzés

Ebben a fejezetben igyekeztem az intézményt egy külső olvasó számára bemutatni és megismertetni. Természetesen a számadatok önmagukért beszélnek és olykor túl száraznak tűnnek, de azok az intézmény és a jelen pályázat szempontjából is fontosak. Ismeretük nem elvárt, de hasznos.

3. Sajátosságaink és a fejlesztések szerepe

3.1 Infrastrukturális fejlesztések a magyarországi szakképzésben és iskolánkban

Az előzőekben szó esett a humán erőforrás-fejlesztésekről. A szellemi és tárgyi eszköz beszerzéseket nem érdemes tehát külön választani egymástól. Mert szaktudás nélkül nincsen eszköz és eszköz nélkül nincsen szaktudás.

Az 1990-es évek végétől kezdve már lehetőség nyílt úgynevezett **Világbanki projekt** indítására, ennek lényege, hogy a szakmai ismeretek elsajátításához szükséges eszközöket a fenti projekt biztosította. A Világbanki projekt lényege az iskolavezetés és a pedagógusok speciális hazai és külföldi kiképzésében és az eszközpark fejlesztésében állt. Ezzel párhuzamosan folytak a tanirodai fejlesztések. Az tanirodai szoftver működéséhez szükséges szoftver-frissítéseket 2012. december 31-ig együttműködési megállapodás keretében térítésmentesen biztosították különböző cégek.

A szakiskolai képzés fejlesztését azután a Szakiskolai fejlesztési program szolgálta.

A decentralizált keret terhére nyújtott támogatások (decentralizált pályázatok) 2004-ben láttak napvilágot. A munkaerőpiac alrendszeréből származó források szinte minden, a szakképző intézmények által oktatót szakma fejlesztésére lehetett pályázni. Jelenleg, a szakképzési hozzájárulások fejlesztési támogatásként történő felhasználásának megszűnését követően a közép-magyarországi régió kivételével ez a forrás biztosít fejlesztési lehetőséget.

Az előző fejezethez hasonlóan, itt sem választható ketté a szellemi és tárgyi eszközök kezelése. **2003-ban indult útjára a Szakiskolai Fejlesztési Program I.** Ez a program lehetőséget biztosított a hátrányos helyzetűek felzárkóztatására.

2005-ben az akkori igényeknek megfelelően a szakképzési stratégiai végrehajtásához kiadott **1057/2005.** (V.31.) számú Kormányhatározatban újabb elvárásokat fogalmazott meg a szakképzésre vonatkozóan. Így jött létre a Szakiskolai Fejlesztési Program II. „Elindításával az Oktatási Minisztérium a Nemzeti Szakképzési Intézettel karöltve, a szakképzési stratégiában meghatározott elvárásoknak nem csupán elemi szinten kíván megfelelni. Az SZFP I.-ben végzett fejlesztések eredményei felhasználásával egy olyan programot kíván megvalósítani, amely rugalmasan képes reagálni mind a gazdasági élet (a munkaerőpiac szereplői), mind a szakképzésben tevékenykedők igényeire, alkalmazkodni tud a demográfiai változásokhoz és a szakképzést érintő regionális sajátosságokhoz.”¹⁰

Ehhez viszont képzett pedagógusokra és kiegészítő infrastruktúrára van szükség. **A 2012-es gazdasági év végéig a szakmai előkészítő évfolyamra létszámarányosan kiegészítő normatíva állt rendelkezésre,** melyet a fenntartó igényelt és bocsátott az érintett intézmény rendelkezésére.

Egyéb normatív támogatásként jelent meg az informatikai normatíva, melynek felhasználása kötött, igénylése roppant egyszerű volt. Ezt a fenntartók az elmúlt években már kötelezően az iskolai adminisztrációs rendszerek (elektronikus naplók) fejlesztésére fordították.

Ezen lehetőségek mellett az iskola közvetlen és közvetett módon is profitálhat nemzetközi kapcsolataiból. Lehet ez partneri együttműködés, vagy a baráti iskoláktól kapott adomány.

2012 végéig töretlenül lehetőség mutatkozott a szakképzési hozzájárulásból történő fejlesztésekre. Ez szavatolta például iskolánk életében is az elavult gépek, berendezések, informatikai eszközök cseréjét, évente mintegy 10-15 millió forint értékben.

Az eddigiekben is igyekeztem célozni arra, hogy csak konkrét irányelvek mentén érdemes elindulni a fejlesztések terén is, konkrét célkitűzést, stratégiát szem előtt tartva. Nem

¹⁰ http://szakma.nive.hu/szfp/szfp2_program/index_new.php (Utolsó letöltés: 2013. április 30.)

mindig szükséges viszont nagy, magasröptű tervekre gondolnunk, olykor elegendő, ha a környezet adta lehetőségeinkkel élünk és nem panaszkodunk, hanem előre lépünk.

Az oktatásban már lassan egy évtizede 3-4 dimenziós tananyagobjektumokat is alkalmazunk, és elektronikus naplóval dolgozunk a hatékonyabb információáramlás érdekében.

3.2 Pályázatainkról

2009-ben egy nagy pályázati múlttal rendelkező intézményt örökölttem, ezen az úton próbálunk tovább haladni, bár mára kevesebb a lehetőség. Korábban több volt a rendelkezésre álló forrás és ezáltal is kevesebb idő jutott a fenntartásra, mára pedig erre tevődik a hangsúly.

Jelenleg **Erasmus + KA 1-es** (mobilitási) projekt megvalósítása történik. Három csoport kapott lehetőséget Németországba, Olaszországba és Törökországba irányuló, egy hónapos szakmai gyakorlat teljesítésére. Ez a tanulók számára egy egyszeri lehetőség. Jelen pályázat megírásakor is két tanulócsoport és négy kísérő pedagógus dolgozik Németországban és Olaszországban négy héten keresztül. A programok iránt iskolai szinten egyre nagyobb az érdeklődés. A kiválasztási folyamatban személyesen is részt veszek nyelvtanár lévén. A folyamat több lépcsős eljárásrend mentén történik, ezért belső eljárásrend írásbeli rögzítése is folyamatban van. A projekt teljes összköltségvetése 83.000 EUR, mely magában foglalja a teljes megélhetést, kiutazást, biztosítást és a személyi jellegű kifizetéseket (nyelvi-országismereti felkészítés, helyettesítés, menedzsmentköltség) is.

A Határtalanul projektek az elmúlt években háttérbe szorultak, feladat ezt a következőkben továbbra is magas színvonalon művelni. Mára egyébként iskolánk a projekt országos mintájául is szolgál.

A közeljövőben megújuló energiaforrások segítségével mintegy 30 millió forintos energetikai beruházás kezdődik intézményünkben, melyre szakképzési centrumunk révén eredményesen pályáztunk. Ezen beruházások KEHOP pályázat keretében valósulnak meg. Ettől az infrastrukturális pályázattól függetlenül cél a KEHOP 5.4.1-16 Szemléletformálási pályázat megvalósítása, mely az eddigi környezetvédelmi pályázatokhoz hasonlóan tanórai tevékenységekben, a környezettudatosságot előnyben részesítve valósul meg.

A szervezeti fejlesztésre szolgáló pályázataink pedig az alábbi VEKOP pályázatok nyújtanak lehetőséget, melyek szakképzési centrumunk révén kerülnek beadásra:

- VEKOP-8.5.1-17 - Nyelvoktatási pályázat, nyelvi kompetenciák fejlesztése és a távoktatás
- VEKOP- 8.6.3-17: A szakképzési intézményrendszer átfogó fejlesztése című pályázat, mely még tervezés alatt áll
- VEKOP-8.6.4-17: Helyi felnőttképzési hálózatok szervezése témájú pályázat
 - VEKOP- 7.3.3-17 Digitális környezet a köznevelésben

Ebben a tanévben zárult, nagy nemzetközi pályázatunk, a GREEN (539963-LLP-1-2013-DE-COMENIUS-CNW) környezetvédelmi projekt. Ez volt iskolánk életében az eddigi leghosszabb idejű, több mint három éves, 15 külföldi partner bevonásával zajló nemzetközi projekt és hálózatépítés. Projektmenzseri részfeladataim voltak fent említett pályázatban. A kimondottan pályázatokból eredő pénzügyi kifizetés is a 2016/2017-es tanévben ebből a pályázatból ered, mely járulékokkal együtt 1.197.940 forint kizárólag személyi jellegű kifizetés volt.

Kollégáimmal együtt fontosnak tartjuk az integrációt, ezért számos, a hátrányos helyzetűek felzárkóztatását célzó hazai és nemzetközi projektbe is bekapcsolódtunk. Ilyen programok az **Út az érettségihez, Út a szakmához**. ezek a programok a **hátránykompenzáció** szempontjából is kiemelten fontosak. Az iskola folyamatosan részt vesz és a továbbiakban is részt kíván venni külsős megkereséseknek is elegendő olyan programokon, melyek a tanulók esélyegyenlőséget növelő programokon, ilyen volt például a **Nyitott bíróság** program is. Öt éven keresztül a német oktatási rendszerből lemorzsolódott 15-20 éves fiatalok részére biztosított iskolánk saját Kft-jével karöltve évente két alkalommal egy hónapra gyakorlati képzőhelyet. Az elmúlt 8 év pályázatait szakmai életrajzom tételesen tartalmazza. Nyitottak vagyunk a külső kezdeményezésekre. Legutóbb iskolánk adott otthont a Magyar Honvédség honvédelmi napjának, mely egy toborzó, a honvédelmi életpályát bemutató esemény volt.

A 2016/2017-es tanévben a pályázati forrásból járulékokkal együtt 403.295 forint személyi jellegű kifizetés történt. A 252/2016 (VIII.24.) rendelet alapján járó **Szabóky Adolf ösztöndíj** alapján a hiány-szakképesítésekben felzárkóztató oktatást végző pedagógusok részére 180.976 forint került kifizetésre járulékokkal együtt A tanulók részére pedig, akik a különös feltételeknek megfelelnek a tanév során 3.500.000 11forint kifizetést teljesítettünk.

¹¹ Forrás: pályázati elszámolás, 2016/2017-es tanév első félévi teljesítése. Adatgyűjtő: Egerszegi Erika

Ezzel kívánja csökkenteni az ország a szakemberhiányt azon szakmák esetében, melyekben az éves mutatók szerint régióként a legnagyobb hiány mutatkozik.

A hátránykompenzáció területén ebben a tanévben új támogatási és ösztönző forma jelent meg a **Szakképzési Hídprogramban** oktatók és tanulók számára. A 322/2016. (X. 27.) Kormányrendelet szerint járó ösztöndíj az egyébként szociálisan is hátrányosabb tanulókat kívánja ösztönözni és a lemorzsolódást csökkenteni. A képzésben tanító pedagógusok többletráfördítését pedig kompenzálja. A 2016/2017-es tanév első félévében a pedagógusok 821.000 forint juttatásban részesültek, mely magában foglalja a járulékokat is. A Szakképzési Hídprogramban tanulók részére pedig 360.000 forint ösztöndíj került kifizetésre¹².

Az iskola **kibővült nemzetközi kapcsolathálózattal** rendelkezik, mely az intézmény valamennyi polgára számára előnyös. Értve ez alatt a mobilitásokat, (tanult)nyelvek csiszolását, illetve magát a szakmai potenciált. Ezen projektekbe, tanórán kívüli tevékenységekbe a kollégák szabadon bekapcsolódhatnak. A legtöbb esetben belső pályázat is kiírásra kerül a belső toborzás érdekében.

Egyöntetűen elmondható és ez a nemzetközi diákcsere alkalomával is kiderül, hogy **fiataljainkra is az európai ifjúság problémája jellemző**, ha összehasonlítjuk őket egymással. Általában későn érők, tanulás terén pedig az elégséges eredmény elérése a cél. A gondoskodó és meghallgató családi háttér hiányától szenvednek.

3.3 Nemzetközi együttműködések

Az intézményt kibővült nemzetközi kapcsolatrendszerrel örökölttem és ezen az úton igyekeztem tovább haladni. 2010-ben együttműködési megállapodást írtunk alá a melynek keretében a Motta di Livenzában található Lepido Rocco (www.lepidorocco.com) középiskolával és kollégáival került kapcsolatba intézményünk. Az együttműködés egyik célja további nemzetközi pályázatok kiaknázása volt.

Az iskolával egy társprojekt alkalomával kerültünk kapcsolatba, ez az IdA (Integration durch Austausch-Tapasztalatszerzés csere által) program. Két német szervezet a CJD és a ZAB közösen valósították meg ezt az európai uniós projektet. Az volt a cél, hogy a német

¹² Forrás: pályázati elszámolás, 2016/2017-es tanév első félévi teljesítése. Adatgyűjtő: Egerszegi Erika

szakképzési-oktatási rendszerből lemorzsolódott fiatalok egy második esélyt kapjanak és négy hetes külföldi szakmai gyakorlaton vehessenek részt Olaszországban, vagy Magyarországon.

Ez szintén egy mérföldkőnek számított a maga nemében, hiszen ez volt az első ilyen projektünk, ami öt éven át, tíz csoportot és **közel 100 tanuló felzárkóztatást, interkulturális ismereteinek fejlesztését jelentette**. Közös összefogással, főként német nyelvtanár Kollégáim közreműködésével abszolváltuk ezt is.

Nem szabad megfejtkeznünk a határon túli magyar oktatási intézményeinkről sem, akikkel átlagosan minden második évben három programot valósítunk meg. Mára a szakképzés témáit is érintő projektek révén mintaprojektjeink is vannak és ezzel kapcsolatban az **Országgyűlés Nemzeti Összetartozás Bizottságának** ülésén is jó gyakorlatként szerepeltek programjaink.

A földrajzi közelséget kihasználva egymás nagyobb iskolai megmozdulásain, vagy versenyein is részt veszünk. Iskolánk hagyományos báljára is ellátogattak példának okáért a baróti (Baróti Szabó Dávid Iskolaközpont) és brassói (Műszaki Főgimnázium) intézmények vezetői. Ezen programok végén mind a Tanulók, mind pedig a Pedagógusok új élményekkel gazdagodva térhetnek haza és ezáltal talán más dimenzióban látják saját helyzetüket. Nem telik el úgy év, hogy az iskolavezetések valamelyik tagja nem látogat el egyik-másik határon túli magyar intézménybe. Minden ide látogató csoportot igyekeztem eddig is személyesen köszönteni és eltölteni velük egy fél napot, vagy legalább részt venni egy-egy programelemükön.

Előszeretettel keresik fel iskolánkat a finnek, észtek és az izlandiak is. Az Országközepe Szakképzés-szervezési Társulásnak köszönhetőn több alkalommal volt lehetőségünk szakértői programokat tartani az ide látogató pedagógusoknak.

A 2014/2015-ös tanévtől kezdve az **AIIESEC Magyar Közgazdászhallgatók Egyesülete nemzetközi program** keretén belül Távols-keletről és Dél-Amerikából is fogadtunk már gyakornokokat, akik angol nyelvórákon tematikus egységek mentén mutatják be saját országukat prezentációk keretében. Ezzel is hozzájárulnak az élet-közeli nyelvtanulás élményéhez és közben megismerik a magyar kultúrát is.

Folyamatosan keressük az együttműködési lehetőségeket, noha a nemzetközi kapcsolatok ápolása humán erőforrást, nyelvtudást és sok empátiát igényel, hiszen különböző kultúrákból érkeznek a résztvevők.

A nemzetközi kapcsolatokban történő tevékenység nagy kihívásokat jelent és egyben óriási felelősséggel is jár mind a küldő mind a fogadó partner részére. Helyi és nemzetközi szabályoknak, olykor pályázati követelményeknek is meg kell felelni. Ehhez nyelvi jártasság, pénzügyi és minimális jogi-tanügyi kompetencia is szükséges, melyek elsajátítása elméleti síkon lehetetlen. Továbbra is folytatni kívánjuk ezen törekvéseinket.

3.4 Minőségbiztosítás

A multinacionális cégek esetében a belső és küldő elégedettség egy alapfaktor. A közsférában noha már országosan történt előre lépés, de a mai napig még sokszor a megtorlást és nem a jobbító szándékot érezzük benne.

Korábban az Intézményi Minőségirányítási Program keretén belül kötelező mutatókkal kellett alátámasztani az intézmény belső munkájának értékelését. Intézményünk ezt az eljárásrendet is követve a 2010/2011-es tanév végéig több pilléren alapuló pedagógus értékelést végzett. Egyik alapja az önértékelés volt, melynek a második rész az óralátogatás, a harmadik eleme pedig a tanulók visszajelzése volt. Az eljárás objektív eredményt hozott.

A nem pedagógus munkakörben dolgozók körében 2010-ben névtelen kérdőíves eljárást végeztünk, melyet a titkárságon és gazdasági irodában ügyet intézők töltöttek ki. 2012-ben a technikai dolgozók kérdőíves eljárás alapján történő értékelése következett.

2009/2010-es tanévtől 30 elrendelt belső ellenőrzés, fegyelmi számonkérés és vizsgálat történt. A fenntartói részről Dabas Város Önkormányzata végzett egy alkalommal helyszíni ellenőrzést a munkaügy területén. **2009-2011. között hat alkalommal történt ellenőrzés,** amelyet részben az intézmény-vezető váltás indokolt. Köztük voltak projekt-monitoringok és hatósági ellenőrzések, szemlék is. A következő nagy ellenőrzési hullám a TISZK projektek végrehajtásából eredtek. Dabas Város Önkormányzata ezen felül az Államháztartási Törvényben előírt kötelező pénzügyi ellenőrzéseket végezte, végeztette el. A szakképzési hozzájárulások elszámolását külső pénzügyi cégek ellenőrizték. Hangsúlyoznom

kell, hogy ez szinte csak pénzügyi területre korlátozódott, a szakmai részre kapacitás és külső kiszervezés hiányában nem.

2013-ban, röviddel az átvételt követően a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Ceglédi Tankerülete munkaügy területén törvényességi vizsgálatot végzett, mely iskolánk javára dőlt el.

Különböző adatszolgáltatásokon alapuló ellenőrzések ezt követően is történtek, legutóbbi alkalommal például a tanulókkal szemben indított fegyelmi tárgyalási eljárások tekintetében. Itt is jól szerepelt intézményünk.

2015 júniusában készült ügynevezett „**Klíma teszt**”, mely főként az intézmény belső információ-áramlását vizsgálta. 5-ös skálán 4-es eredménnyel zárt.

Mérések és ellenőrzések esetén fontos kiemelni azt is, hogy 2015 óta a **pedagógus életpályamodell éles szakaszához** érkeztünk, ami a minősítói vizsgák és minősítési eljárások kezdetét jelenti. Egy-egy ilyen eljárás alkalmával, noha még csak pedagógus minősítés zajlott, de közvetetten az intézményben folyó munka is értékelésre kerül. A közeljövőben pedig sor kerül majd a tanfelügyeleti látogatásokra, intézményi és vezetői minősítésekre is és a belső ellenőrzési-értékelési csoport is megkezdte munkáját. Az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszerben az intézményi felület kezelése hozzám tartozó feladat, továbbá intézményi delegáltként is esetenként részt veszek a minősítési eljárásokban.

Természetesen minden vizsgálat, belső ellenőrzés valamilyen szinten szubjektív is. Egy kérdőíves eljárással nem oldható meg minden probléma, de jelentheti egy folyamatoptimalizálás kezdetét.

3.5 Jelképeink

Egy intézmény-munkahely, főként egy köznevelési intézmény életében **fontosak a jelképek. Fémjelzik az intézményt.** Külső és belső világunk is igyekszik megújulni és lépést tartani a fejlődéssel. Marketing tevékenységünk során minden hónapban beszámolunk Dabas város hivatalos lapjában, a Dabasi Újságban az iskolában zajló eseményekről. Elvárás, hogy annak témája országos, vagy nemzetközi legyen.

Jó kapcsolatot ápolok a Dabas Televízióval és a Rádió Dabassal is. Legalább minden második hónapban nyilatkozom részükre aktualitásaink kapcsán. Az Újhartyánon működő, Mag Televízió vonzaskörzetünkben fogható, velük is nyitott az együttműködés.

Kevesen gondolnak rá talán, de a kultúrának és a kulturális életre történő nevelésnek is nagy szerepe van, főként a problémákkal küzdő tanulóknál. Iskolánknak két jelképpé vált, külsős rendezvénye a **szalagavató és a ballagás**. Az eseményeken egyenként **mintegy 2.000 érdeklődő vesz részt és azok jó híre mindenkire eljut**. Sokszor egy-egy ilyen rendezvényt követően nem is kiváltképp a rendezvény szervezéséért, hanem annak tartalmáért dicsérő üzeneteket kapunk, melyek természetesen kollégáim munkáját dicsérik. Aki iskolánkba ellátogat észre veheti, hogy egyre többet teszünk a terek pedagógiai kihasználása érdekében. Tanulóink sok esetben csak az iskolában ünneplik a karácsonyt és találkoznak az ünneppel, vagy látnak feldíszített helyiségeket. Ezért meg kell ragadnunk minden lehetőséget, jeles napot, hogy ezt át tudjuk örökíteni. Iskolánk saját foci csapattal, a KZS Ligával is büszkélkedhet.

Honlapunkat folyamatosan aktualizáljuk. Elengedhetetlen a közösségi portálokon történő jelenlét is, hiszen itt, ellenőrzött körülmények között a kor elvárásaink megfelelően jut el az információ.

Mára szóróanyagaink QR-kóddal ellátottan kerülnek kiadásra és az iskolai levelező rendszerről küldött postákat is ellátjuk azzal az aláíró részben. Fontos, hogy továbbra is ezt a színvonalat megőrizzük. Az iskolát bemutató kiadványok hamarosan már angol és német nyelven is kiadásra kerülnek.

Motiváció és értékmegőrzés-értékátörökítés céljából minden oklevelet digitális formában is tárolunk és a legkiválóbbakat forgó-rendszerben elhelyezzük a főbejárathoz közeli részen. A végzős osztályok nagy része készít tablót, melyek között egyre több az egyedi.

Három évvel ezelőtt készültek el az első, iskola logóját tartalmazó ajándéktárgyak. Ezt a palettát azóta az iskola mellett működő, **Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium mellett működő Alapítvány jóvoltából** folyamatosan bővítjük.

Az alapítványt 2012-ben jegyezték be, mára már a személyi jövedelemadóból származó, 1%-os felajánlásokat is fogadni tudja. Célunk tehát az alapítvány bevételeinek növelése. A kuratóriumnak magam is tagja vagyok.

Tanulóink egy része örömmel és büszkén viseli iskolai pólókat, de ezt már a fiatalok öntörvényű viselkedése is negatívan befolyásolja. A 2017/2018-as tanévre elkészül a jelenleg

tervezés alatt álló iskolai nyakkendő, mely felmenő rendszerben jut el a diákokhoz. A dolgozók pedig alapítványunktól kapják meg azokat.

A 2014/2015-ös tanévtől pedig minden **tanévünknek mottója is van**, melyet szintén továbbra is meg kívánunk őrizni. A 2014/2015-ös tanévtől kezdve – már a munkaközösségek javaslata alapján - a helyi városi év mottójához is igazodva minden nevelési év mottója is meghatározásra kerül. Az idei tanévre a nevelőtestület a „Gyakorlat teszi a mestert” mottót választotta.

Iskolánk életben ebben a formában szerepelnek a jelképek, melyek önmagukban elvésznek, de tartalommal megtöltjük őket. Ez a nevelés területén hozzáadott értéként szolgál.

Magam részéről, noha rendkívüli leterhelés mellett, időkényszerrel dolgozom, de minden iskola megmozduláson személyesen is igyekszem részt venni, nem csak az úgymond kötelező programokon mint a szalagavató, ballagás, stb. Túrákon, iskolai vetélkedőkön, csapatépítőkön is jelen vagyok és szervezem is ezeket a programokat.

3.6 Összegzés

Összefoglalásként megállapítható, hogy intézményünk és kollektívája a nemzetközi együttműködésekre mindig is nyitott volt és ennek a területnek is számos pozitív hozadéka van iskolánk számára. Iskolánk pedig büszke saját múltjára, építi jelenét és tervezi jövőjét.

4. Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskolája és Kollégiumában eddig megvalósult vezetői tevékenységekről és a jövőről

4.1 Szakmai tevékenységemről

Első munkahelyemként kezdtem el tanítani a fenti intézmény jogelődjében tizenkét évvel ezelőtt, ezért személyesen is kötődöm hozzá. Oktatási tevékenységem során a **Diákközpontú szemlélet** követem, ügyelve arra, hogy az egyén is előtérbe kerüljön.

Az első vezetői ciklusom eredetileg 2015. július 31-ig tartott, de a szakképzési centrumokhoz történő csatlakozás során mindenki számára automatikusan majdnem egy évvel hosszabbításra került. Az átláthatóság kedvéért jelen dokumentumban a helyzetelemzés részeként már nem kerül említésre és felsorolásra az első vezetői megbízás előtt végzett szakmai tevékenységem. Különleges helyzet áll fenn jelen pályázat beadásakor, hiszen 2016 tavaszán is benyújtottam pályázatomat a tagintézmény vezetésére, azonban csak 2017. 06.30-ig szóló vezetői megbízást kaptam. A tavalyi pályázatban szereplő tartalmi részekhez képest éppen ezért sok esetben nem történt változás, továbbá öt év programját nem lehetett egy év alatt megvalósítani, ezért számos célkitűzés megegyezik az egy évvel ezelőttivel.

Az elmúlt nyolc évben minden tanév végén alkalmazotti értekezlet keretében visszacsatolással reflektáltam arra, hol tart a hat éves programom megvalósítása, majd a hatodik évet követően a teljes program értékelésre került. Nagyképcség nélkül mondhatom, hogy a hat éves vállalat Kollégáim segítségével három év alatt szinte teljes mértékben teljesítettem.

A vállalatok között szerepelt a környezettudatos nevelés erősítése, melyet több hazai és nemzetközi pályázattal is erősítettünk, s elnyertük az Örökös Ökoiskola címet is.

A Diákönkormányzat tevékenységi köre és önállósága bővült. A diákok magaviseletével sajnálatos módon egyre több a probléma. Ennek ellenére, sőt, éppen ezért elköteleztünk vagyunk a tanórán kívüli programok, a magyar kultúra terjesztése és a hazafias nevelés mellett.

2014-től pedig jó magam koordinálom a szülői munkaközösség alakuló értekezleteit. Minden tanév elején személyesen köszöntöm a szülőket és hozzátartozókat osztályonként az első szülői értekezletek alkalmával.

Első és legküzdelmesebb kihívásom a Térségi Integrált Szakképző Központok Társadalmi Megújulás Operatív Program (TISZK-TÁMOP) keretében megvalósult szellemi és infrastrukturális fejlesztése jelentették. Ez egy megörökölt, kész és végrehajtás alatt álló program volt. Legsarkalatosabb pontja az egy év alatt lezajlott, egy pedagógus esetében átlagosan 5 darab, képzésenként átlagosan 25 órás továbbképzés volt.

A tanulói lemorzsolódás csökkentése és a tanulók szakmai előmenetele érdekében folyamatosak a tanulói ösztöndíjprogramok. Amennyiben jelzés érkezik, gyermek-és

ifjúságvédelmi feladatokat ellátó kollégánk a rászorulóknak részére anyagi-és háttértámogatás biztosításáról gondoskodik.

A kompetencia alapú oktatás már teljes mértékben elterjedt iskolánkban, ugyanakkor megállapítható, hogy a kimenetnél nem minden esetben az ilyen típusú feladatok kerülnek előtérbe.

Több éve igyekeztünk felnőttképzési, vagy felnőttoktatási tevékenységet folytatni. A 2013/2014-es tanévben óriás lehetőség és kihívás elé álltunk. Iskolánk a Ceglédi Klebelsberg Intézményfenntartó Központ delegálásával a téli közfoglalkoztatásra épülő TÁMOP 2.1.6-os projekt keretében első ízben 1.200 fő képzéséért felelt Pest Megyében. A következő tanévben ez a szám ugyan a felére csökkent, de személy szerint több tízezer szerződés jogszerűségért és pénzügyi teljesítésért feleltem. A képzéseknek az iskola részére az anyagi haszon mellett az volt a hozzáadott értékük, hogy jártasságot szereztünk a szervezésben, szert tettünk a szakmai programokra és végül de nem utolsó sorban munkahelyeket teremtettünk az oktatók részére.

A második kihívást jelentő feladat pontosan ebből adódott, hiszen egy a TISZK-hez hasonló új rendszerbe csöppentünk. Mára már ezekre az évekre teljesített kihívásként gondolunk.

Iskolánk saját alapítású, Szakképző Központ Nonprofit Kft-jével, mint gyakorlati képzőhellyel a kezdet kezdetén a szakmai munkaközösségekkel közösen új alapokra helyeztük az együttműködést, azonban minidig adódnak új kihívások. 2011-ben a Kft. közel került a megszűntetéshez, ami az akkori gyakorlati képzésre visszaigényelhető normatív támogatások csökkenéséből adódott. Ekkor drasztikus belső átszervezések következtében és két ügyvezető váltás után a Kft. gazdasági helyzete stabilizálódott s mára jelentősen megerősödött. A szakmai munka még mindig hagy maga után kívánni valót, melyet a munkaközösségek vezetői is jeleztek. 2017-ben rendezésre került a Kft. jogi státusza is, mely több éves folyamat volt. Az idei tanévben pedig sor került valamennyi iskolai és a Kft. részéről végzett szakmai gyakorlat helyszínének és gyakorlati oktatásának látogatására.

A fentieken túl megvalósult az átállás az elektronikus iktató-programra, valamint annak idején, amikor önállóan gazdálkodó voltunk teljesen online alapon működő banki kapcsolatra és felhasználó által nyomtatható, hiteles e-számlákra álltunk át, ahol ezt a szolgáltató, vagy a jogszabályok lehetővé tették.

Dokumentumaink és szabályzataink megfelelő biztonsági mentés mellett a mindenki által ismert és hozzáférhető tárhelyeken kerülnek archiválásra. Amelyik területen csak lehet, ott elektronikusan történik az adatszolgáltatás e-aláírás segítségével és a kommunikáció is.

A harmadik nehézségi pillér az elektronikus iskolaadminisztrációs rendszer és napló bevezetése volt. Mára ebben is változás és újabb átállás következett be. A Taninform fejlesztésénél magam is felhasználói oldalról részt vettem.

Jó kapcsolatot ápolok a helyi és környékbeli roma szervezetekkel, iskolánk sok esetben kap felkérést különböző projektekhez, vagy akár felsőfokú oktatási intézmények is megkeresnek minket hallgatói gyakorlatok céljából.

A környezettudatosság jegyében az irodáink „zöld” irodák lettek, ahol a papírhulladékot már külön gyűjtjük és a környezetvédelem fontossága a releváns munkaköri leírásokba beépítésre került. 2016/2017-es tanévtől kezdődően pedig az osztálytermek nagy részében külön szelektív hulladékgyűjtők állnak rendelkezésre, melyeket a tanulók saját szervezésben, a szintén diákok által készített gyűjtőbe ürítenek.

A magyar munkaközösség korábbi kérése nyomán a 2017/2018-as tanévben egy szakgimnáziumi évfolyamon bevezetésre kerül a magyar irodalom tantárgy csoportbontásban történő oktatása. Az egyenlőség jegyében pedig matematikából is, melyre már korábban is volt kísérlet.

A tárgyi eszközök hatékony és naprakész nyilvántartása kapcsán pedig ez idáig a hálózat üzemeltetésére létrehozott Sulix-szerveren keresztül kívántuk megvalósítani az online hozzáférést is biztosító rendszert. A közelmúltban azonban az Érdi Szakképzési Centrumtól azt a tájékoztatást kaptuk, hogy minden intézménye számára egységesen bevezetésre kerül a vonalkódos tárgyi eszköz nyilvántartás. Ezért erre a rendszerre fogunk átállni, ami a tárgyi eszközök nyilvántartásául szolgáló Forrás elnevezésű programból indul ki. Ez szavatolja azt, hogy több száz millió forintos eszközparkunk állománya felelősökkel, a tárgyi eszközök helyével az ügyviteli munkát is megkönnyítve, egy helyen elérhető legyen.

Kis mértékben ugyan, de enyhült az informatikai szakmai érettségi letételhez nélkülözhetetlen eszközök hiánya. 900.000 forint értékben sikerült beszerezni olyan eszközöket, melyek ezen vizsga letételéhez nélkülözhetetlenek. Ez azonban ismert, hogy középtávon is kevés.

A pedagógus munka elismeréséül a 2015/2016-os tanévben kihirdettük az év pedagógusa címet is.

Szintén az egy évvel ezelőtti pályázati vállalás volt a vendéglátó szakmacsoport részére történő gyakorlati képzőhely kialakítása, mely már szinte teljes mértékben kivitelezésre került.

A **hátránykompenzációnak és a sajátos nevelési igényű**, továbbá beilleszkedési-tanulási és magatartási zavarral küzdő tanulóknak egy **külön fejezetet szenteltem már**. Az idei tanévben az a vállalás is megvalósult, hogy tagintézményünkben új fejlesztő pedagógust tudtunk alkalmazni, aki összesen heti 10 tanítási órát lát el és a kollégiumban is teljesít azokból.

4.2 Következő öt év stratégiai tervezése (Megvalósítandó célok és feladatok)

A munkaközösségek ebben az évben saját külön stratégiai elvárásokat nem fogalmaztak meg, hiszen ezt a tavalyi évben megtették.

A szakképzésben elengedhetetlenül fontos a szakmai-és vizsgakövetelményeknek megfelelő tárgyi eszközök és felszereltség biztosítása. Az előző tanévek során nagyon sok beszerzésünk hónapokig húzódott, illetve az informatikai eszközök terén a beszerzési tilalom miatt meghiúsultak. Szakképző Központ Nonprofit Kft-nk nélkül rengeteg eszközbeszerzés nem jöhetett volna létre. Egy szakképző intézmény számára ez azonban nagy gondot jelent, főleg úgy, hogy informatika szakmacsoportban is képzést folytat. Ezért, noha sajnos ezeknek természeténél fogva meg kéne történniük, de továbbra is kiemelten fontos az ágazati szakgimnáziumi képzés programjának megfelelő eszközpark.

Tanulóinkat el kell juttatnunk **az eredményes szakmai szintvizsgáig, szakmai vizsgáig és érettségi vizsgáig**, erősítve a **duális szakképzést**, melyet már érintettem. Ehhez elengedhetetlen a gyakorlati képzőhelyekkel történő szorosabb szakmai együttműködés. Ezt a saját, Szakképző Központ Nonprofit Kft-vel még inkább javítani szükséges. A szakgimnáziumban bevezetésre kerülő szakmai érettségi már új irányvonalat jelöl ki és egyben kihívást is jelent. A gyakorlati-oktatás vezetői státusz visszaállítása könnyíti intézményünk életét, és annak a cégekkel történ kapcsolattartásban, irányukba történő tájékoztatásban is nagy szerepe van.

A **felnőttoktatás** is érintésre került már, mely továbbra is feladatunk. Ha elemezzük a tanulók létszámának alakulását és figyelembe vesszük a szakképzés folyamatos átalakulását,

valamint a munkaerő-piaci igényeket, a felnőttoktatás, felnőttképzés és átképzés az egyetlen válasz lehetőség arra, hogy szakmailag is hatékonyak legyünk és a szabad kapacitást is ki tudjuk használni.

Fontos cél az, hogy a megbeszélte feladatok gazdája egy ügyet, önállóan végig tudjon vinni, legyen benne visszacsatolás, határidőre elkészüljön és azt a felelős magáénak is érezze.

A kiépült és működő kapcsolatokat továbbra is fent kívánom tartani és lehetőség szerint újakkal bővíteni. Mindenki számára nem lehet megfelelni, és az elvem, mely szerint ahol három ember van jelen, csak kettő járhat jól, továbbra is érvényben marad. Azt is fontos kiemelni, hogy mindezt abból a szemszögből kell néznünk, hogy ez egy munkahely.

A munkahelyi klíma javításán folyamatosan fáradozunk, nem feltétlenül anyagi elismerésekkel. Munkavállalóink közül többen részesültek pedagógus nap alkalmából elismerő oklevelekben és helyi kitüntetésekben. Minden évben felterjesztésre kerülnek Kollégák, ám erről érthető okokból nem mindenki tud és nem is minden felterjesztett személy részesül jutalmazásban. A célom az, hogy ezek számát növeljük.

Az eddigiekben kevés szó esett az **irodai-ügyviteli munkatársakról**, azonban elmondható, hogy 2014-től kezdve egy inkább részt vállalnak pedagógiai feladatok szervezésében is. Ez alapfeladataikon túlmutat, ilyen rendezvények-események például az iskolai-alapítványi bálók, melyeket a gazdasági iroda munkatársai szerveznek. A **munkaügyi területen** tevékenykedők pedig például részt vállaltak a 200 éves Kossuth Zsuzsanna emlékére megrendezett projekthét szervezésében. **Iskolatitkárunk** pedig lelkesen edzi és szervezi iskolánk KZS Liga nevét viselő csapatát és az ehhez kapcsolódó találkozókat.

Jelképeinkről más szoltam, azok megtartása és hagyományaink továbbörökítése azonban továbbra is cél.

2014-ben szerveztük meg az első, több napos év végi, képzéssel egybekötött, külső helyszínen megrendezésre kerülő csapat-építőt és egy napos záró rendezvényt. Ez is egy mérföldkőnek minősül és a Kollégák visszajelzése szerint sikeres is volt. Az a feladat, hogy ez igazi hagyománnyá váljon. A karácsonyi és tanév végi közös ebédre minden tőlünk nyugállományba vonuló Kolléga írásos meghívót kap, továbbá a gyermeküket otthon nevelő szülők is.

A szakmaiság erősítése jegyében korábban is tartottunk ügynevezett nyitott irodai órákat, kereskedelem-marketing szakmaterületen, Kollégánóm közreműködésével. Ennek az

volt a lényege, hogy a szakmacsoportban tanulók megismerjék az irodákban végzett munkát és tevékenységet, továbbá azt, hogy milyen adatszolgáltatási és nyilvántartási kötelezettségei vannak egy köznevelési-közoktatási intézménynek. Erre sokszor a felnőttek is rácsodálkoznak. A hátránykompenzáció mellett fontos azonban a profilunknak megfelelő tehetséggondozás is.

A Közalkalmazotti Tanáccsal közösen szintén 2014 óta minden „kerek szülinapost” köszöntünk a terület-vezetőkkel közösen. Igyekszünk a Kollégáknak magánügyeikben is segítséget nyújtani, ezt önzetlenül, magam részéről is tovább kívánom folytatni.

A közalkalmazotti jubileumban részesülők szintén szimbolikus ajándékkal köszöntésben részesülnek, ezen kezdeményezésemet is folytatni kívánom. Folyamatban van ezen kívül az év dolgozói cím feltételrendszerének kidolgozása.

Az előző vezetői ciklusom második felében igyekeztem nagyobb hangsúlyt fektetni a saját igényeinkhez igazodó, pár órás belső képzésekre. Ezek erősítése szükséges, mert az utóbbi időben háttérbe szorultak. Minden alkalmazotti szinten, azaz minden munkakörben szükség van ezekre a képzésekre.

Iskolánk, kötelező feladatain lényegesen túlmenően a szabad kapacitás terhére történő bérbe adással éves szinten 5-6 millió forint bevételre tesz szert. Ebben nagyon nagy szerepük van és szerepük lesz a tornacsarnok szinte 24 órán át történő üzemeltetésben közreműködőknek, mely áldozatos munkát kíván.

Alapvetően célszerű és szükségszerű az általában kiadásra kerülő sportcsarnok és kollégium legalább állagmegóvó munkálatainak elvégzése. Azonban **gazdasági- és kellő üzleti stratégiai gondolkodás mellett** ezen bevételek korszerűsítésre fordításával jelen bérleti díjak összege is emelhető lenne.

Az oktatáshoz kapcsolódóan pedig rövid távú cél, akár már a következő tanévtől a **társadalom-tudományi munkaközösségtől a testnevelés szakos pedagógusok leválasztása** és részükre egy önálló munkaközösség létrehozása.

Távlati terveink között, **többllet-feladatként kilátásba kerülő álmoterv a régi épületszárnyunk felújítása és egy sportlétesítmény kialakítása**, ahol uszoda is helyet kap. Ez közel tíz éve tervünk, mely csak több tényező, stratégiai döntés mentén, kiemelt projekt révén valósítható meg.

4.3 Célok és tervek táblázatos összefoglalása

Az áttekinthetőség kedvéért az alábbi táblázatban összefoglaltam a konkrét célkitűzéseket és azok megvalósításának tervezett kezdetét.

Cél/terv rövid leírása	Megvalósítás ideje
Szakgimnáziumi informatika oktatás eszközparkjának bővítése	rövid távú
Felnőttoktatás folytatása, akár pályázati formák keretében is	rövid távú
Klíma-tesztek, belső hangulat mérésére	rövid távú
VEKOP-pályázatokon történő indulás	rövid távú
További közös iskolai jelképek, szimbólumok átörökítése	rövid távú
Testnevelés munkaközösség létrehozása	rövid távú
Év dolgozója cím megalkotása	rövid távú
Béren kívüli személyi juttatások éves szinten történő biztosítása	naptári évente egy alkalommal
Szakképző Központ Nonprofit Kft-vel történő hatékony együttműködés	folyamatos
Szabad kapacitás terhére történő bérbé adás	folyamatos
Gyakorlati képzőhelyek látogatása	közép távú
Határtalanul pályázatok fellendítése	közép távú
Technikai dolgozók eszközellátottságának további javítása	közép távú
Iskolánk régi épületének felújítása	közép távú
Elsősegély-nyújtó és egészségmegőrzéssel kapcsolatos belső képzés	közép távú
Tanulók versenyeken történő hatékonyabb szerepeltetése	közép távú
KEHOP-környezetvédelmi pályázat keretében megújuló alternatív energia felhasználásával energetikai beruházások, elektromos autótöltő-állomás kialakítása	közép távú
Iskolánk régi épületének felújítása és uszoda létesítése	hosszú távú

4.4. Összegzés

Minden terv és beruházás humánerőforrás igényvel és anyagi háttérrel is jár. Tehát ezek megvalósításához a Kollégákra lesz szükség, továbbá kitartásra és összetartásra, különben azok nem vihetők véghez.

5. Összefoglalás

Iskolánk jelmondata és küldetésstudata a következő:

„Segítünk megtalálni a holnapod”

Természetesen hét éves vezetői munkám során nagyon sok magasságot és mélységet megéltem már. Mindenki számára nem lehet megfelelni, jó döntés sem lehet mindig hozni. Az intézményvezető, vagy tagintézmény-vezető nem csak a jó munkahelyi légkörért felel, intézményét, kollégáit is képviseli, de végrehajtó szerepe is van, vele szemben is támasztanak elvárásokat, ezért beosztottként is meg kell felelnie. Adott viszont mindenkire egy kulcs és van pótkulcs is, amit meg lehet találni.

6. Mellékletek

- 1. sz. melléklet: Főiskolai oklevél (1404/2004)
- 2.sz. melléklet: Egyetemi oklevél (PTE000262; 261/2007)
- 3.sz. melléklet: Pedagógus Szakvizsga oklevél (15836)
- 4.sz. melléklet: munkáltatói igazolás
- 5.sz. melléklet: motivációs levél
- 6.sz. melléklet: nyilatkozatok
- 7.sz. melléklet: Hatósági Erkölcsei Bizonyítvány