

Dr. Papp Zoltán

igazgatói megbízásra benyújtott pályázat részét képező vezetési program:

### 3. HELYZETELEMZÉSEN ALAPULÓ FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK

#### 3. 1. Intézményvezetői alapelvek

**Egyéni felelősség, kollektív bölcsesség:** Iskolát egyedül vezetni nem lehet, ehhez szükség van a tantestület támogatására. Mindemellett szükség van egy szűkebb csapatra, akik a vezetési, szervezési feladatok bizonyos részében segítenek. Ők az igazgatóhelyettesek és néhány közvetlen munkatárs (pl. munkaközösség-vezetők). Szakmai kérdésekben főként a munkaközösségek vezetőivel kívánok szorosán együttműködni. Fontos segítségnek tekintem az iskolai élet megszervezésében az osztályfőnöki munkaközösséget, a DÖK segítő pedagógust, hiszen Ők a kapocs a vezetés és a diákok között. Ők közvetítik a döntéseket, rajtuk keresztül látják a diákok az iskola vezetését és annak munkáját, szándékait. Az egész iskolát érintő kérdésekben természetesen a nevelőtestület álláspontját tartom irányadónak.

**Transzparencia:** nyilvános és megismerhető elvek mentén meghozott döntések és azok közzététele, legyen az gazdálkodással, vagy az oktatással kapcsolatos döntés.

**Együttműködés:** mindenkivel és minden szervezettel, akik – fenntartóként, pedagógusként, diákként, szülőként, vagy bármilyen más módon – az iskola sikeres működtetésében érdekelt, illetve azt támogatni tudják.

**Humánnum:** minden személyes döntés meghozatala esetén a szabályok figyelembevételével az iskola vezetése szolgálatnak tekinti és felelősséggel használja azt a döntési kompetenciát, amely a kinevezéssel jár.

**Példamutatás:** iskolán belül és kívül egyaránt, mert csak így képzelhető el, hogy az intézmény megőrizze és erősítse jó hírét, legyen az közvetlen környezetünkben, vagy a tágabb régióban.

Pályázatom kedvező elbírálása esetén, munkámban a hangsúlyt a folyamatosságra, innovativitásra, a megőrzésre, a stabilitásra, és a biztonságra kívánom helyezni.

## 3. 2. Célok

### Hosszú távú célok (5 év)

- Az intézmény korábbi eredményeire alapozottan a Szent-Györgyi Albert Technikum váljon a térség egészségügyi képző, továbbképző, felnőttképző centrumává, ahol a meglévő szellemi kapacitást kihasználva a korábban szerzett ismeretek megújíthatók, továbbfejleszthetők.
- Bekapcsolódni a digitalizált oktatási kultúra kialakításának véráramába. Megteremteni, illetve programengedélyeztetés után elindítani az e-learning képzést, illetve továbbképzést, amely jelentős támogatást és segítséget nyújtana a térség egészségügyi szolgáltatói számára.
- Országos szintű sürgősségi centrum létrehozása, ahol a legmagasabb színvonalon képezzük a sürgősségi szakembereket. ( sürgősségi szakápoló, intenzív szakápoló, mentőápoló).

### Középtávú célok (2-3 év)

- A térségben meghatározó súlypontot képviselő szakképző iskolává váljon az intézmény.
- Kialakítani egy szorosabb együttműködést a hasonló profilú iskolákkal. Ennek keretében – konferenciákon, közös nevelőtestületi üléseken, szakmai programokon – megosztani a „jó gyakorlatokat” és a bevált módszereket.
- Belső továbbképzés kialakított rendszerének menedzselése.
- Pedagógiai Műhely kialakítása, amely adoptálja és alkalmazza a pedagógiai szakmai ellenőrzés és értékelés alapelveit, céljait.
- A tantestület digitális kompetenciára hangolása, motiválása. Az ehhez szükséges teljes infrastruktúra biztosítása.
- Az intézmény belső terei, berendezései együttműködésre, közös munkálkodásra legyenek alkalmasak, váljanak hangulatosabbá. Elkerülhetetlen a belső felújítás elvégzése s vele egyidőben az oktatás zavartalanságának biztosítása.
- A diákok és munkavállalók környezettudatos életmódra történő hangolása. (Pilot- program megvalósítása a „környezettudatos iskola” jegyében.
- A hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatása, fejlesztőfoglalkoztatások biztosítása számukra, tanulmányi munkájuk folyamatos figyelemmel kísérése (egyre magasabb létszámmal jelentkeznek iskolánkba a tanulási nehézségekkel, beilleszkedési- és magatartászavarokkal küzdő tanulók).

### **Rövidtávú célok (1 év)**

- A tanév menedzselése, tervezés, megvalósítás, hatékony visszacsatolás.
- Pályázatok figyelésének és elkészítési rendjének kialakítása, az ehhez kapcsolódó ösztönzőrendszer kialakítása (pl. órakedvezmény, anyagi elismerés a pályázatot „gondozó” munkatárs számára).
- A szükségletek felmérése, eszközök számbavétele, a középtávú fejlesztéshez szükséges erőforrásigények feltárása.
- Új kapcsolati hálók kialakítása az iskola programjának, eredményeinek szélesebb körben ismertté tétele érdekében.
- A „külvilág”, a szülői tájékoztatás tartalmi megújulása a digitális technológiában rejlő lehetőségek bevonásával.
- A külső és belső információáramlás megújítása, korszerűbb információs eszközök alkalmazása, a honlapunk megújítása.
- A munkaközösségek hangsúlyosabb szerepének megvalósítása. Cél, hogy szakmai műhelyként működjenek, erősödjön szakmai irányító, tervszerű belső ellenőrző, értékelő szerepük.
- Ösztöndíj-program indítás lehetőségeinek felmérése az frissen végzett egészségügyi dolgozók külföldi munkavállalásának elkerülése érdekében.

### **3. 3. A szervezet fejlesztésére irányuló elképzelések**

A feladat-, felelősségi- és hatáskörök a szervezeti és működési szabályzatban (SZMSZ), illetve a munkaköri leírásokban jelennek meg. Az SZMSZ átalakítását, vagy felülvizsgálatát rövidtávon nem tartom szükségesnek. Ugyanakkor a munkaköri leírások felülvizsgálatát, újragondolását, majdan betartását a hatékonyabb működés érdekében elengedhetetlen feladatnak ítélem.

Azt gondolom, hogy a jelenlegi vezetési struktúra megfelelően szolgálja az intézmény hatékony működését, annak ellenére, hogy a képzési irányok igen eltérő követelményekkel járnak, bár a felnőttképzés tervezett fejlesztése és az ehhez kapcsolódó adminisztrációs kihívások a későbbiekben szükségessé tehetik egy szakmai igazgatóhelyettes kinevezését.

Erős középvezetői réteget kívánok kialakítani, akik erkölcsileg és anyagilag motiváltak. Az intézmény szervezeti felépítésében a munkaközösségek alkotóműhelyi tevékenységét szeretném megerősíteni, az egymás közötti szakmai párbeszédet hatékonyabbá tenni. Támogatni kívánom a

feladatorientált szakmai projekt működését a minél szélesebb körű kommunikáció kialakítása érdekében.

A nevelő-oktató munka minősége elsősorban annak függvénye, hogy milyen munka folyik a szakmai és közismereti munkaközösségekben, szerepüket -igazgatói megbízásom esetén- a szakmai munka tervezésében, az innovációs feladatok végrehajtásában, irányításában, a szervezésben és az ellenőrzésben meghatározóvá kívánom tenni. Biztosítani szeretném, hogy a munkaközösség-vezetők

- az iskola vezetésének munkájában részt vegyenek,
- a fontos kérdésekben véleményt alkossanak,
- a koncepcionális munkálatokban – minél több munkaközösségi taggal együtt – részt vegyenek,
- a sajátos nevelési igényű tanulók felzárkóztatásáért, fejlesztéséért felelős pedagógus munkáját pontosan ismerjék és segítsék.

Ahhoz, hogy a szaktárgyakat egyenletesen magas színvonalon oktathassuk, erősíteni kívánom a munkaközösség-vezetők ellenőrző és segítő funkcióját.

Egy-egy tantárgy helyzetének vizsgálatához gyakorlattal és szakértelemmel rendelkező munkaközösség-vezetőkre van szükség.

Az ellátandó feladatok és a delegált hatáskörök megkívánják, hogy a munkaközösség-vezető tudása versenyképes, személyisége határozott legyen, ezért a munkaközösség-vezetők szakmai, módszertani, vezetélméleti továbbképzését minden erőmmel támogatni kívánom.

### **3. 4. A tanulói létszám növelése**

Egy intézmény munkájának eredményességi mutatója az iskola iránti érdeklődés. Azzal együtt, hogy az iskola által felvehető diákok szakjai és létszáma központilag meghatározott, fontos az iskola jövőjének, stabilitásának érdekében az iskola hírnevének javítása. Ennek céljából meg kell mutatni a „szélesebb közösségeknek” az iskola arculatát, értékeit. Ahhoz, hogy ezt megtehessek, elsősorban munkánk, tudásunk folyamatos megújítására lesz szükség.

Az iskolában folyó kiváló oktató-nevelő munka nem elegendő. Erről a szűkebb és tágabb környezetnek is tudomást kell szereznie. Ezért az iskola vezetése által koordinált, minden részterületre kiterjedő tájékoztatási tevékenység (PR-munka) szükséges, melynek célja az iskola nevelő-oktató munkája iránti bizalom felkeltése, majd a későbbiekben a bizalom fenntartása.

Erre kiváló lehetőséget nyújt az iskola jól szerkesztett, informatív honlapja, a helyi sajtóban, médiában megjelent írott anyagok, ismertető, tájékoztatók, hírek, hirdetések, a különféle iskolai események, az intézményazonosító médiumok, a személyes kapcsolatok ápolása. Rendkívül fontosnak tartom a partnerintézményekkel való rendszeres, személyes kapcsolattartást a vezetés részéről.

Ugyancsak megvizsgálándónak tartom a képzési paletta bővítését a környezetünkből érkező igényekre és visszajelzésekre figyelemmel. Sajnos ez a pandémiás helyzet kellett ahhoz, hogy végre elismert legyen az egészségügyi hivatás. Azt gondolom, ha csak Kecskemétet nézzük, számos helyen szorul bővítésre az egészségügy. Természetesen a „legkeményebb” területeken van leginkább szakdolgozói hiány. Ezek közül a legjelentősebbek: intenzív szakápoló, kardiológiai intenzív szakápoló, sürgősségi szakápoló és a mentőápoló. Nagyon fontosnak tartom a középiskolás diákok pályaorientációjának megfelelő segítő irányítását, a továbbtanulás követését. A cél egyértelmű. Minél többen maradjanak az egészségügyben (diplomásként is) és természetesen a munkájukat Magyarországon végezzék.

### **3. 5. Ellenőrzés, értékelés**

Az ellenőrzésen egyaránt értem a tanulók fejlődésének ellenőrzését, az igazgató, igazgatóhelyettes által gyakorolt ellenőrzést, amely kiterjed az iskolai ellenőrzés egészére, így a pedagógiai munkára is.

A belső ellenőrzési rendszer, - amelyet az iskola SZMSZ-ében, az éves munkatervben, az önértékelési programjában kell megalkotni,- át kell, hogy fogja valamennyi területét az oktató-nevelő munkának.

A tanulmányi munka értékelésének célja, alapelvei, folyamata a szakmai programban megtalálhatók, így jelentős segítséget kapunk az ellenőrzési rendszer megalkotásában.

A tanulói értékelésnek sokféle megfogalmazása ismeretes. Értelmezésem szerint az értékelésen azt a kommunikációt értjük, amely a tanár és a diák között jön létre a tanuló teljesítményének, fejlődését, gondjait és hiányosságait érintő információk cseréje érdekében. Ebben az értelmezésben az informáláson van a hangsúly. Fontosnak tartom, hogy ne az adott állapotra, hanem a fejlődés útjára helyeződjön az értékelés. Az előrehaladás milyensége és mennyisége a fontos. Meg kell vizsgálni, hogy az oktatók értékelési szokásai mennyiben segítik elő a diákok tanulását.

A sokféle viszonyítás megnehezíti, hogy mindenki számára egyértelmű legyen az értékelés. Ezért minden esetben fontos tisztázni a viszonyítás szempontjait, az értékelés kritériumait. Érdemesnek

tartom ezt a szempontsort minden évben a diák és a szülő rendelkezésére bocsátani, melynek kidolgozását komoly műhelymunkának kell megelőznie. A pedagógusok módszertani felkészültsége ehhez elengedhetetlenül fontos, így az ilyen irányú továbbképzések szervezését a jövőben támogatnám.

Az intézményben rendszeres ellenőrzés folyik a tanügyi dokumentációk szabályos vezetését illetően, a gazdálkodás, a takarékosági előírások vizsgálatát illetően is. A pedagógiai munka adminisztrációs és tervszerű, tudatos ellenőrzése szintén megszokott feladat.

Az ellenőrzés minden vezető legalapvetőbb kötelessége. Ezért nagy hangsúlyt kívánok fektetni a rendszeres és folyamatos ellenőrzésre. Fontosnak tartom a tanügyi dokumentációk rendszeres és pontos vezetését, ennek ellenőrzését.

### **3. 6. Minőségfejlesztési munka**

A szakképző intézmény a tevékenységét minőségirányítási rendszer alapján végzi. Az Szt. 19. A szakképző intézmény minőségirányítási rendszere a) minőségpolitikából, b) azonos szempontok alapján megvalósuló átfogó önértékelésből és c) az ezekre épülő beavatkozó, fejlesztő tevékenységekből áll. A szakképző intézmény minőségirányítási rendszer.

Célom, hogy támogassam az egyes pedagógusok előrehaladását, valamint azt, hogy mindebből az egész nevelőtestület profitáljon a megszerzett ismeretek megosztásával.

Erősíteni kívánom a belső önértékelési rendszer keretein belül az iskolavezetés ellenőrzési funkcióját is. Elengedhetetlen az intézmény belső önértékelése, az oktatók teljesítményértékelése, az országos kompetenciamérés beépítése az iskolai oktatói munka fejlesztésébe, a partnerek, szülők, oktatók elégedettsége, az iskolai szervezet, az oktatói munka irányítása, eredményessége, a nevelőtestület működése.

Az oktatásügy fontos kulcsszava a minőség és a minőségfejlesztés.

A minőségpolitika tekintetében az alábbi területekre kívánok kiemelt figyelmet fordítani:

- Jogszerű működés, jogkövető magatartás.
- Belső ellenőrzés, értékelés: vezetői és gazdasági ellenőrzés.
- Feladatmeghatározás, felelősségdelegálás.
- Munkafeltételek biztosítása: eszközök, felszerelések.
- Humán erőforrással való gazdálkodás.
- Tervezés: jövőkép, célok, feladatok, sikerkritériumok.

### **3. 7. Munkavállalói közösség**

Igazgatói pályázatom középpontjába az oktatói testületet helyezem. Vezetőként a kollégák szakmai tapasztalataira, tudására, észrevételeire, javaslataira, kritikáira feltétlenül számítok, és építeni kívánok. Bízom abban, hogy a testület tagjai a több évtizedes szakmai tudásukat, gyakorlatukat a mindennapok gyakorlatában átadják, közkinccsé, mások számára alkalmazhatóvá teszik.

Az eredményes munka érdekében – a tanári professzionalizmuson túl -elengedhetetlennek tartom a jó munkahelyi légkört. Az egymás iránti kölcsönös figyelem és tisztelet, a közös rendezvények, ünnepek, kirándulások, tréningek erősíthetik a munkahelyi közösséget. A közös programok által a tantestület jobb és hatékonyabb közösséggé formálódhat, és mindemellett a pedagógusok regenerálódását, közérzetének javítását is szolgálják.

A közös, aktív részvételt kívánó programok számát ezért fontosnak tartom növelni.

A tantestületen belül arányos terhelésre, a munkafolyamatok feladatainak delegálására, a munkamegosztás megvalósítására törekszem. A feladattervek elkészítésekor a pedagógiai elvek és egyéni érdekek összehangolását szorgalmazom.

A nevelő-oktató munkát közvetlen segítő alkalmazottak nélkül az intézmény működése nehézkessé válna, ezért megbecsülésüket, a velük való együttműködést fontosnak tartom. Lelkiismeretes, pontos munkát, a nevelés-oktatás feladataival való azonosulást várok el tőlük.

Megvizsgálom annak lehetőségét, hogy az időnként jelentkező, esetleg csak átmenetileg szükséges munkák kiváltására az egyszerűsített- és közfoglalkoztatásban rejlő lehetőséggel is éljek.

### **3. 8. Oktatói továbbképzés**

A nevelés, oktatás eredményességének legfontosabb kulcsszereplője az oktató.

Egy szakmai munkaanyag szerint a tanulók által elért teljesítmény a tanári munka minőségétől, a tanár személyiségétől függ. Az oktató végzettsége, szaktárgyi tudása, szakvizsgája, elvégzett tanfolyamai, a tanításban eltöltött gyakorlati ideje, példamutatása, empátiája nagyobb hatást gyakorol a diák teljesítményére, mint az osztálylétszám, vagy az iskolai vezetés stratégiája.

Az oktatók folyamatos szakmai továbbképzését, módszertani megújulását a társadalomban, a közoktatásban bekövetkezett változások egyaránt indokolják.



A tantestület szakmai felkészültségét meghatározónak tartom, ezért kiemelkedően fontos hosszú távú, tervszerű, céltudatos, az iskolai élet fejlődését szolgáló feladatnak tekintem a tantestület folyamatos szakmai fejlesztését, a kommunikációs és csapatmunkára való képesség növelését.

Fontos ez azért is, mert a szakmai ellenőrzés és minősítés egyik fő eleme, alappillére az elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.

A továbbképzéseket a jövőben is az intézményi továbbképzési tervnek megfelelően kívánom támogatni.

Prioritást érdemelnek azok a továbbképzések, amelyek

- a szakmai program céljainak elérését támogatják,
- a pályázatomban megfogalmazott célok elérését segítik,
- a szakmai megújulás tekintetében kiemelkedő jelentőségűek,
- az esélyegyenlőség, a tehetséggondozás megvalósulásához jelentősen hozzájárulnak,
- a hátrányos helyzetű diákok felzárkóztatását, teljesítményének növelését célozzák meg,
- a pedagógusok digitális és idegen nyelvi kompetenciáinak fejlődését szolgálják,
- amelyek a vezetői képességeket fejlesztik, amelyek az osztályfőnököket, a munkaközösség-vezetőket felkészítik a vezetői funkciókra.

A munkaközösség-vezetők feladata az utóbbi években megsokszorozódott, hatáskörük bővült. Ezért a továbbképzésüket kiemelten támogatni kívánom. Fontosnak tartom egy pályázati és egy mérési-értékelési szakember képzését a tantestületen belül, az eddig kiaknázatlan szaktudás érvényesítését.

A lehetőségek függvényében fejlesztendő területnek tartom az informatikai képzést, az idegen nyelvek tanulását, a konfliktuskezelési technikák elsajátítását.

Az elmúlt időszakban az iskola továbbképzési lehetőségeit meghaladó volt a pedagógusok érdeklődése, részvételi szándéka, ezért uniós támogatás keretében meghirdetett pályázati lehetőségek felkutatását is szorgalmaznám a jövőben.

A tanári professzionalizmus fejlődését elősegítő tényezők egyike az, hogy a nevelőtestület tagjai egymás munkáját, gondolkodását, értékrendjét jobban megismerjék, tiszteljék és megbecsüljék. Ezt a törekvést segítheti egymás óráinak rendszeres látogatása, a diákok fejlődéséről, magatartásáról, a szakmai kérdések megvitatásáról szóló megbeszélések, szupervíziók. Segítheti e törekvés megvalósulását a tanulmányokban, képzéseken részt vevő pedagógusok beszámolója, bemutató órája, ahol minden érdeklődő kolléga megismerkedhet a korszerű eljárások, módszerek alkalmazási lehetőségeivel. Fontosnak tartom, hogy a képzésen részt vett pedagógusok a megszerzett ismereteket a tantestület tagjaival megosszák.

### **3. 9. A tárgyi feltétek javítása**

Az iskola belső tereinek felújítása az elkövetkezendő időszak fontos feladata lesz.

Az informatikai eszközök folyamatos fejlesztése, digitális tananyagok tárházának bővítése elengedhetetlen.

A korszerű infokommunikációs eszközök alkalmazásának szorgalmazása, elérhetőségének megvalósítása fontos vezetői feladat. A korszerűbb berendezések beszerzését, eszközök fejlesztését, körük bővítését pályázati források segítségével kivitelezhetőnek tartom.

Az iskola épülete az elmúlt években részben megújult, de a külső környezet nagyon elhanyagolt, ezért annak szépítésén is munkálkodni kell.

### **3. 10. Gazdálkodás**

Az intézmény gazdálkodása alapvetően a Szakképzési Centrumon keresztül valósul meg, azzal, hogy a kis értékű és a szakmai anyagok beszerzéséhez saját keretet is biztosítanak.

Kiemelt feladatnak tekintem, hogy ez a keret észszerűen és átláthatóan kerüljön felhasználásra, ebben a legmesszebb menőkig számítok a beszerzési kérelmet benyújtó pedagógusok felelősségteljes és valódi igényeket megfogalmazó támogatásra.

Az intézmény gazdálkodásában továbbra is fontosnak tartom az innovatív szemléletet, annak további erősítését. A fenntartó által biztosított költségvetési keretet a jövőben is úgy kell felhasználnunk, hogy a ráfordítás a lehető legnagyobb hasznot eredményezze.

Nemcsak gazdasági, hanem nevelési szempontból is fontosnak tartom az észszerű takarékoskodást. Az ökoprogramok gondozása is hozzájárulhat az intézmény költségtakarékos működéséhez. A környezeti nevelés, az egészségnap, a Víz- és Föld világnapja keretében rendezett programok egyaránt segítik a diákok szemléletének formálását az energiatakarékos, a fenntartható fejlődés területén.

Meggyőződésem, hogy tudatos odafigyeléssel, az épített és természetes környezet rendeltetés szerinti használatával, állagának megóvásával tovább csökkenthetők az intézmény költségei, és a beszerzések, javítások helyett a fejlesztésre (környezet szépítésére, korszerű IT-eszközök beszerzésére) fordíthatjuk a rendelkezésünkre álló forrásainkat.

Az intézményi bevétel növelése érdekében erősíteniünk kell a pályázati tevékenységünket, javítani a biztosított lehetőségek kihasználását, költséghatékony működtetését. A nevelés tárgyi és

személyi feltételeinek javítása, bővítése, külföldi kapcsolatok létrehozása egyaránt indokolja a pályázati figyelőrendszer erősítését.

Az elkövetkezendő években szükségesnek tartom a támogatói kapcsolatok, szponzorok felkutatását. Felhasználva az intézmény környékbeli, külső vállalkozói partnereinek segítségét, továbbra is építeni szeretnék a szülők és az iskola alapítványának anyagi támogatására, a szülők önkéntes társadalmi munkájára.

### **3. 11. Törvényesség**

Elmondható, hogy a gyorsan változó jogszabályi környezetben is törvényesen és kiegyensúlyozottan működik az iskola. Bizonyítják mindezt az elmúlt évek alatt végzett törvényességi, munkajogi, munkavédelmi, gyermek- és ifjúságvédelmi, egészségügyi ellenőrzések eredményei. Tudomásom szerint a vizsgálatok rendszeresek voltak, nem tártak fel jelentős mértékű hiányosságot. Az ellenőrzési jegyzőkönyvek és a szakértői vélemények általában elismeréssel szólnak az intézményben folyó munkáról, a helyi szabályzóról, a dokumentációról, törvényességről.

### **4. ZÁRÓ GONDOLATOK**

Nagy felelősséggel járó feladat elvállalására készülök. Olyan időben pályázom egy oktatási intézmény tantestületének, diákságának a vezetésére, amikor a közoktatás jelentős változásokon esett át a felnövekvő generációk nevelési-oktatási folyamatának színvonalasabbá és eredményesebbé tétele érdekében. A törvényi változások, a fenntartó közoktatás-politikai elvárásai, a folyamatosan nehezedő szülői, tanuló igények új típusú feladatainak megfogalmazása mellett sokat kell tennie az intézmény vezetőjének és tantestületének azért, hogy nevelő-oktató munkája során olyan sikereket érhessen el, amely alapján elmondható, hogy a Szent- Györgyi Albert Technikum közössége képes a munkát eredménnyel végezni és képes megfelelni az új kihívásoknak.

**„Nem baj ha lassan mész, az a fontos, ne állj meg!”**

Konfuciusz



Dr. Papp Zoltán