

PÁLYÁZAT

A Szerencsi Szakképzési Centrum
Brassai Sámuel Szakképző Iskolája
tagintézmény-vezetői

(magasabb vezető)

beosztásának ellátására

Azonosító szám: SZSZC/203-3/H/2016

A pályázatot készítette:

Jakab Dénes

2016. április 02.

Pályázati nyilatkozat

Alulírott, Jakab Dénes pályázatot nyújtok be a Szerencsi Szakképzési Centrum honlapján megjelent pályázati felhívás alapján, a Szerencsi Szakképzési Centrum Brassai Sámuel Szakképző Iskolája tagintézmény-vezetői (magasabb vezető) beosztásának ellátására.

- Kijelentem, hogy a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvényben a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban közzétett feltételeknek megfelelek és ennek igazolásait mellékelem.
- Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom, az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához, továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalma harmadik személlyel közölhető.
- Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok személyes adataimnak a pályázattal összefüggő kezeléséhez.
- Nyilatkozatokozom arról, hogy a vagyonyilatkozat-tételi eljárás lefolytatását vállalom.

Pályázatomhoz mellékelem a következőket:

Fényképes szakmai önéletrajz
Munkáltatói igazolás (a pályázó szakmai gyakorlatát igazoló dokumentum)
Erkölcsei bizonyítvány
Motivációs levél
Végzettségeket igazoló oklevelek másolatai

Tisztelettel:

.....
Jakab Dénes

Tartalom

BEVEZETÉS.....	4
Célok és céljaim az oktatásban.....	5
Előzmények és következtetések	7
Szerkezet és minőség hatása a szervezetre. Változások egy iskola életében.....	7
Minőség, használat, vevő, fogyasztó a szakképzésben.....	8
Vezetői döntés és minőség kapcsolata a változó struktúrában	9
A vezetés állapota 2014. augusztus 31-ig.....	11
Motivációs célok és lehetőségek a múlt ismeretében	13
Az új iskola és a marketing	15
Az új helyzet.....	15
Mire jó a marketing?	15
Iskola és marketing.....	15
„Háttérmarketing”.....	16
Pre-marketing a sajtóban	17
Rivalizálás és belső marketing a középiskolákban	21
Állami marketing.....	22
Marketing és hatásai az új iskolában	23
Az új szervezeti struktúra	23
Marketing és stratégia.....	24
A végrehajtás.....	25
Az eredmények.....	27
A média megjelenés	27
A szakmai kiállítás és a beiskolázás	28
Kérdőív.....	30
Honlap statisztikák	31
Néhány adatsor.....	32
Rövidtávú elképzelések (további programelemek).....	38
Következtetések és a folytatás (hosszótávú programelemek).....	40
Marketingstratégia.....	40
További fejlesztési tervek.....	42
Vezetői attitűdök	43
Összegzés	46

„Olyan lesz a jövő, mint amilyen a ma iskolája.”

(Szent-Györgyi Albert)

BEVEZETÉS

2014. szeptember 1-e óta vagyok megbízott vezetője az akkor újra önállóvá vált Brassai Sámuel Szakképző Iskolának. A kiválás után 2015. július elsejével fenntartó váltás következett. A “viharos időkben” a fenntartói elvárások teljesítésén túl az iskola saját identitásának újra élesztése, a szakmai munka megerősítése, a diákok és szülők elkötelezettségének és hitének megerősítése, a munkahelyek megtartása, a szerkezeti és szervezeti struktúra megújítása, az iskola humán oldalának erősítése, a pozitív hangulati elemek teljesítménynövelő hatásának megteremtése mind tanulói, mind dolgozói oldalon. Igyekeztem a többszörös fenntartó váltás negatív hatásaitól az iskola belső légkörét, tudatát elszigetelni, a pozitív várakozásokkal, ígéretekkel azonosulni. Az első önálló évünkben újragondoltuk a múltat, és újraterveztük a jövőt. A szakképzés átalakulására már ekkor készültünk, a tanügyigazgatási és oktatási feladatainkon túl teszteltük marketing lehetőségeinket, új stratégiákat dolgoztunk ki. A vezetői programom, többek között, egy olyan elemzésre épül, ami a tiszaujvárosi szakképzés előzményeiből és az első önálló tanév tapasztalataiból indul ki. Szövegezése helyenként specifikusan szakmai, ezért a könnyebb “fogyaszthatóság” érdekében kiemeléseket alkalmaztam. Az elemzésben folyamatosan jelennek meg a következtetések, utalások a vezetői teendőkre (programelemek), ezeket vastag betűvel szemléltettem. A helyzetelemzés és az abból következő program így tartalmilag nem különül el, de szemantikailag szétválasztható.

Célok és céljaim az oktatásban

Az átalakulás és átalakítás korszakát éljük. A „korszerű iskola” korábban általánosságban elfogadott „modern iskola” ekvivalenciája is kérdőjelessé vált. Bár etimológiailag és jelenlegi jelentésében is a modern gyakran korszerűt is jelent (ugyan elvesztette eredeti időjelölő „jelenlegi” jelentését és relatív-tartalmi szerepre tett szert¹), mégis érezhető a különbség a modern vagy konzervatív oktatási módszereket alkalmazó iskolák között. Más lehet a szellemiség egy évszázados tradíciókra építő és más egy három éve működő alapítványi intézmény között. Mást érez a diák és a tanító régi infrastruktúrát idéző patinás falak és mást hipermodern hitech technológiát büszkén csillogtató néhány éves épületekben. Az oktatás ennek ellenére mindenhol jól érzi magát. **A cél évezredek óta változatlan: olyan tudást átadni a fiataloknak, amely az adott korban az életlehetőségeiket növeli. Mit értek életlehetőségen? Olyan szellemi és fizikai viszonyulást az adott társadalmi és anyagi környezethez, amely az egyén és emberi közösség hosszú távú fennmaradását is szolgálja. (Természetesen ez magában foglalja az adott korszak etikai, erkölcsi, „boldogsági” normáit is.)**

A jó oktatás tehát mindig korszerű, de nem egyértelműen modern. Nem feltétlenül jelentéstechnikailag értelmezve, hanem az örök vetélkedésre tekintve a konzervatív, liberális és egyéb pedagógiai irányzatok között. Az új befogadása nem szükségteleníti a régit és a hagyományos tudás sem szoríthatja ki az újszerű megközelítéseket. Szemléletesebben: ha már megalkottuk a poharat és van is, akkor abból iszunk és nem a tenyerünkől, de ha nincs nálunk pohár, akkor kiváló az ősi módszer is.

Korszerűnek lenni nem egyszerű. Ismerni kell a jelen lehető legtöbb szegmensét. A megismerés után úgy kell ezt átadni a következő nemzedéknek, hogy a múlt tapasztalatainak felhasználásával a jelenlegi tudásunkat kivetítjük a jövőre.

Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy a nem csak a fiatalok, hanem a kortárs nemzedék is tanul. Ez így volt a múltban is, de kevésbé kapott fajsúlyos helyet az intézményesített tanításban. Az oktatásban is szolgáltatók vannak és fogyasztók, de a fogyasztó is lehet szolgáltató. Akár egyszerre is.

A korszerűség nem csak tartalmat jelent, hanem kapcsolatokat is. Kapcsolatokat emberek között. A korszerű oktatás - a fent leírtakat alapul véve – nagyon függ a társadalmi beágyazottságtól. Minél aktívabbak a résztvevők belső és külső kapcsolati szálai, annál több

¹Nádasdy Ádám: A „modern” és a belőle képzett fogalmak jelentés- és használatstörténete. Replika 30 (1998. június): 33–40.p. <http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-728/replika/30/TPUBL-A-728.pdf> (2015.03.15.)

információ cserélődik ezeken. Ha van pozitív visszacsatolás, akkor megteremtődik a hatékony oktatás lehetősége. Hatékonyságon az „életlehetőségek növelése”- t értem.

Korunk oktatása intézményesített formában (is) zajlik. Az említett kapcsolati tényezők lehetnek belsők és külsők. Vannak biológiailag adottak (pl. szülő és gyermeke), szakmailag adottak (pl. tanár és diák), társadalmilag adottak (pl. fenntartó és intézmény), automatikusan létrejövők (pl. tanár és tanár), létrehozottak, passzívak és létrehozhatóak.

Programom az általános oktatási, szakképzési feladatokon túl ezeknek a kapcsolatoknak a létrehozásáról, a meglévők erősítéséről, minőségének javításáról szól. A kapcsolati kommunikáció javítása a marketing. Hogyan javítsuk?

„A marketing olyan eljárás (ma már tudomány, szakma), amely feltárja a kielégítetlen szükségleteket és igényeket, méri és értelmezi jelentőségüket, eldönti, milyen célokat tudna az adott szervezet legjobban kiszolgálni, meghatározza a szolgáltatásokat és programokat, s felhívja a szervezet tagjainak figyelmét, hogy a fogyasztó (felhasználó) fejével gondolkodjék és szolgálja a fogyasztót (felhasználót). A marketing tehát olyan társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak s cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket és igényeiket.”²

Ez az általános megfogalmazás közel áll a speciális területeken teendőkhöz, azzal, hogy az oktatásban mind az igények, mind a célok, mind a termékek és értékek különleges területet ölelnek fel, ami a társadalom széles spektrumát érinti.

Az ismeretek átadásának több szintje van. Magyarországon életkortól függően és intézményhez kötötten óvodáról, általános iskoláról, gimnáziumról, szakképzésről, felsőfokú alapképzésről, felsőfokú mesterképzésről és doktorképzésről beszélhetünk.

A középfokú oktatás egyik részterülete a szakképzés. Ennek tiszaujvárosi fejlődéséről, menedzseléséről, marketingjének az iskola szervezeti kultúrájára tett hatásairól, a témával kapcsolatos szekunder és primer kutatás eredményeiről szól **dolgozatom.(pályázatomban ezen része) Az előzmények feldolgozása során megismerkedünk a szakirodalom kapcsolódó fejezeteivel, valamint azzal a speciális helyzettel, hogy a szekunder kutatások egy részét is én végeztem, anélkül, hogy tudtam volna, hogy a feltárt problémák, lehetőségek menedzselésében jelentős, vezető szerepet kapok.**

2 Philip Kotler: Marketing management. Budapest. 1981, Műszaki Könyvkiadó. In: Pecsénye Éva: Marketing management a pedagógiában. Országos Közoktatási Intézet, Új Pedagógiai Szemle 1998. november <http://epa.oszk.hu/00000/00035/00021/1998-11-ta-Pecsénye-Marketing.html> (2015.03.15.)

Az átalakulás folyamatát az intézményben sorozatos átszervezések kísérték. Ennek egy részében tanárként, a legutolsó szegmensében pedig vezetőként vettem részt. A szerkezeti átalakítás a szervezeti kultúrára is keményen hatott. A megfigyelések és az interjúk az első időszak elemzése után előtérbe helyeztek egy lehetséges irányt új, egészségesebb szervezeti kultúra létrehozására. Ez az előzőektől eltérő, újszerű iskolai marketing kialakítása. A második részben ennek, és az ehhez kapcsolódó marketing attitűdök, hatását is kutatom külső és belső elemzésekkel, kérdőívvel. A szubjektív motívumok a belső elemzés miatt adódtak, de objektív háttérrel ad az a különleges tény, hogy a dolgozat múlta vonatkozó elemzései, kutatásai még a régi, összevont intézményben, vezetői múltam előtt készültek, az akkori véleményemet tükrözik.

Előzmények és következtetések

Szerkezet és minőség hatása a szervezetre. Változások egy iskola életében.

Elemzésem a Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskolában történik, ahol a belső és külső arculatra mély nyomokat helyezett el a történeti diszciplínák folyamatos változása.

A Brassai 2014 szeptember elsején alakult. A Tiszaújvárosi Eötvös József Gimnázium, Szakképző Intézmény és Kollégiumból vált ki, mely fejlődése során komoly szervezeti és strukturális változásokon ment át. Mind a fenntartói, mind a társadalmi elvárások rövid idő alatt nagymértékben változtak. Az Eötvös három különálló intézményből szerveződött egyé az akkori fenntartó, az önkormányzat által. 2000-ig különálló intézményként működött az Eötvös József Gimnázium és Szakközépiskola, a Brassai Sámuel Szakközépiskola és Szakmunkásképző és az Apáczai Csere János Kollégium. Látható, hogy a már önállóan is többcélú intézmények profilkja tovább bonyolódott. Ami egyfajta motivációs úrhöz vezetett...

Az akkoriban gazdasági okokkal magyarázott és „racionalizálásnak” nevezett szerkezeti átalakítást magától értetődően szervezeti is kísérte. 1996-tól mérnök-tanárként dolgoztam az Eötvös Gimnáziumban, a környezetvédelmi technikus képzést irányítottam (geológus-mérnökként végeztem környezetvédelmi szakosítással), ezért aktív részese lehettem a folyamatoknak.

Az iskola akkoriban még a „klasszikus” intézményi szervezetben működött, az igazgató, általános igazgatóhelyettes, a műszaki igazgatóhelyettes és a gazdasági igazgatóhelyettes irányította a maga szakterületét. A kötelező szakmai csoportokon (munkaközösségek, nevelő-testület) és érdekképviseleti szervezeteken (szakszervezet, közalkalmazotti tanács, szülői munkaközösség, diákönkormányzat) túl informális csoportok is szerveződtek a dohányszóban, az esti tanári

tömegsporton, az osztálykirándulásokon stb. A fenntartóval az igazgató tartotta a kapcsolatot, a szervezet a cél elérésével foglalkozott. A valódi szervezet az informális csoportok értékorientált szemlélete segítségével egyensúlyozott az időnként túlzott szabályozók és az infrastrukturális hiányosság visszahúzó ereje és a teljesítményorientáltság kifelé irányuló dinamizmusa között (Quinn „versengő értékek” modelljével³ ez jól leképezhető). **A pedagógus teljesítményét a minőségteremtés határozza meg.** Itt álljunk meg egy pillanatra és nézzük meg, mit jelent ez.

Minőség, használat, vevő, fogyasztó a szakképzésben

A szakképzésben a minőség értékelése viszonylag egyszerű dolog.

Az alábbi minőségfogalmakon elgondolkozva választ találhatunk a mikéntre:

„Minőségfogalmak

Juran: A minőség a használatra való alkalmasság.

Deming: A minőség a termék egész élettartama alatt múlja felül a fogyasztó elvárásait.

Shiba: A minőség a szabványnak, a felhasználásnak, valamint a kimondott és rejtett vevői igényeknek történő megfelelés. Tágan értelmezett vevői igényekből vezethető le.”⁴

„Használat”, „vevő”, „fogyasztó” – mind a kimeneti elemekre utal. A szakképzésben a kimenet a szakember és a szakember alkalmassága az ellátandó feladatokra.

„Használója” és „vevője” az adott cég vagy munkahely, „fogyasztója” közvetlenül vagy közvetve a társadalom.

A minőség viszonylag könnyen megállapítható az alábbiak alapján:

- szükség van-e ilyen szakemberre?
- elhelyezkedett-e a szakterületén?
- elégedettek-e a szaktudásával?

Látható, hogy a második és harmadik kérdés megválaszolásához szükség van visszajelzésre, a „fogyasztó” véleményére. Ha ezek pozitívak, a „terméket” újra- és újra igénylik, ha nem, leáll a „termelés”.

³ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest. 2004. 238-239. p.

⁴ Forrás: Ragályiné Hajdú Zsuzsanna előadása a Miskolci Egyetemen 2013. november 23., közoktatási vezető képzés.

Sajnos az oktatás területén ezek a trendek nem ilyen egyszerűek. a saját példámon bemutatom, hogy a szakképzés területén milyen hatások befolyásolhatják a „termelést” és a vezetés döntései milyen módon vezethetnek minőség eltűnéshez (!).

Vezetői döntés és minőség kapcsolata a változó struktúrában

A környezetvédelmi technikus képzés egyéves kísérleti képzésként indult (a környezetvédelmi szakképzés úttörőjeként!), az intézményben folyó vegyész szakközépiskolai képzésre építve. Kiváló eredményeket értünk el, részt vettünk az akkor induló Környezetvédelmi Országos Szakmai Tanulmányi Versenyeken, rendre az első húszban végeztünk. Diákjainkat egyetemekről, cégektől keresték meg, ösztöndíjakat kaptak.

Közben egy másik szakterületen (közgazdaság) az un. világbanki képzés keretében a iskola komoly pénzekhez és technikai-infrastrukturális fejlesztésekhez juthatott, amelyet az akkori vezetés és a fenntartó nem akart elszalasztani.

Jött az összevonás.

A vezetők figyelme felaprózódott, a „trendi” képzéseknek helyre volt szüksége. Akkoriban a vegyipar kevés középszintű szakembert igényelt és a képzés nehézsége miatt is kevés volt a jelentkező. Adottnak tűnt, a nagy helyet igénylő laborok elbontása, tantermekké alakítása.

A vegyészképzéssel együtt a környezetvédelmi is megszűnt. A Minisztérium folyamatosan bombázott az érettségire épülő kétéves képzés megindításával, hiszen akkorra már a környezetvédelem is „trendi” lett és az eredményeink is kiválóak voltak.

Sajnos laborok és az „elszivárgó” oktatók hiányában a képzést már nem tudtuk újra indítani. Pedig! A Tiszai Vegyi Kombinátnak egyre nagyobb számban lett szüksége középszintű környezetvédelmi szakemberekre, ezért hajlandó lett volna fizetni is. Képzés hiányában Debrecent választotta.

2001 óta Tiszaújvárosban nincs vegyész és környezetvédelmi képzés (bár a pedagógiai program környezetnevelési részébe belecsempészttem ennek szándékát.)

Hiába voltak tehát a fent feltett kérdésekre pozitív válaszok, a minőségi preferenciákat felülírták az akkori pillanatnyi gazdasági érdekek és – szerintem – elhibázott vezetői döntések.

Az iskolák minőségi működését a mai napig meghatározzák a gazdasági tényezők, ami a szakképzésre halmozottan igaz.

A szakképzés minőségét mérve van még egy nagyon nagy probléma. Az első kérdésre (aminek a másik kettővel is összefüggésben kellene lennie) - szükség van-e ilyen

szakemberre? – nem mindig adunk választ! A tankötelezettség, a felvételik, a külső gyakorlati helyek, ösztöndíjak ritkulása, eltűnése, az adott oktatói kör, a kimeneti visszacsatolás hiánya, valamint az „öszvér” intézmények időnként anarchikus célorientátlansága **(hű! elnézést!:)** a szakmai csoportok felhígulásához, nagymértékű minőségromláshoz vezet.

A változás ütemét tekintve lehet *inkrementális* (fokozatos, lépésről-lépésre változó) és *radikális*. Piaccgazdaságokban állandó versenyhelyzetben a szervezetek *evolúciószerűen* változnak, inkrementális illetve korlátozott mértékű radikális változtatások révén. Ha ez az evolúciós ütem kevésnek bizonyul, mert túlélést veszélyeztető kényszerhelyzet állt elő, akkor kerül sor *revolúciós* lépésre, amelyet gyorsan és radikálisan kell végrehajtani, megelőzve és felülbírálv a stá tus quo megőrzéséért küzdő belső erőket.⁵

A fent leírtakból megállapítható, hogy a középiskolák minőségét egyértelműen a kimenet határozza meg, amely szoros összhangban kell legyen a társadalmi igényekkel és az intézményvezető folyamatos egyensúlyt kell hogy teremtsen ezen igények valamint a fenntartó által előírt rövidebb távú gazdasági racionalitások között. Mind a szerkezetnek, mind a szervezetnek ezekhez kell igazodnia, szem előtt tartva a „piac” minőség meghatározó tényezőjét.

Amint látható a szerkezeti változás negatív hatással volt a teljesítményre.

Párhuzamosan a szervezet is teljesen átalakult. A pillanatnyi célt a szerkezetváltás sikeressége határozta meg és a célorientáltság minden egyebet felülírt. A „főigazgató mellé hét további vezető szerveződött, akik egyrészt a feladatvégzési hely (kollégium, Brassai épület, Eötvös épület), másrészt feladattípusok (műszaki igazgatóhelyettes, gazdasági igazgatóhelyettes, gyakorlati oktatásvezető) szerint végezték-végzik munkájukat.

A káoszt tovább fokozta, hogy - az eredeti szándék ellenére - az alszintek is folyamatosan változtak. A szerkezeti változásokat eleinte megpróbálták elkerülni, a sulykolt modell szerint: „nem kell megijedni, minden marad a régiben, mindenki csinálja a saját épületében a munkáját, mint eddig”. A valóság ennél jóval bonyolultabb. A munkaközösségeket elkezdtek összevonni, rendszeresek lettek az áttanítások, az érdekképviselőket olyan személyek képviselték, akiknek rálátása csak a részegységekre lehetett. A vezetők hetente találkoztak, de saját bevallásuk szerint is, senki (!) nem tudta átlátni az egészet. A tantestületi üléseken ez rendszerint erősen érződött, s olyan emberek szavaztak egymás dolgairól, akik eddig más közösséghez tartoztak. Az informális csoportok is felbomlottak, átszerveződtek. A külön-külön jól működő szervezetek egy szervezetté

⁵ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest. 2004. 279-280.p.

válva kezdtek összeomlani. A vezetésnek sürgősen lépnie kellett. A fent említett *evolúciót* felváltotta a *revolúció*.

Sajnos az intézkedések során a vezetők önbeteljesítő emberképe is megváltozott. A McGregor féle X-Y elmélethez hasonlóan az önálló, jutalmazott munkavégzést felváltotta a külső kényszer, a folyamatos ellenőrzés vagy azzal való fenyegetőzés.⁶ (Az Y modell eltolódott az X irányába). A vezetők komoly erőfeszítéseket tettek a szervezet normalizálásának irányába, de az Y emberkép erősítése folyamatosan csökkentette-csökkenti a teljesítményt. A felülről jövő külső kényszerek a mai napig akadályozzák a hatékony szervezet kialakulását.

Még egy érdekes megfigyelés a szerkezeti átalakítás negatív szervezeti hatásairól. Minden intézményhez tartozott egy portás, aki az ottani viszonyokkal 100 százaléig tisztában volt. Szinte pedellusként dolgozott, szolgálati lakása is volt az intézményekben (amelyekből aztán tantermek vagy egyéb irodák lettek). Minden apró-cseprő bajunkat intézte, ismerte a diákokat, az iskolát, az szervezet (egyik) szíve volt. Sajnos funkcionálisan nem fontos része a szerkezetnek, ezért az átalakítás során, mint mellékes feladatkört a nagy egész már nem tudta megvédeni. Néhány havi rendszerességgel változott a személye, a feladatot nem ismerő és nehezen ellátó személyekkel. A támasz eltűnt, a szervezet tovább bomlott.

A vezetés állapota 2014. augusztus 31-ig *(ne legyen itt pont)*

Ha a vezetők és a beosztottak viszonyát a Taylor féle tudományos vezetés (Scientific Management) alapján vizsgálva több megállapításra is jutottam. A legkisebb erővel, legrövidebb idő alatt maximum hatékonysággal dolgozni és a munkavégzés minden elemét kínos precizitással figyelni és órával a kézben szabályozni a munkaerő minél jobb kihasználását...nos ez egy középiskolában meglehetősen nehezen menne. De nézzük konkrétan milyen volt a vezetés a taylorizmus szemszögéből:

- Az idővel úgy gazdálkodott, hogy határidőket szabott meg. Gyakran ez a teljesítmény rovására ment.
- Nem feltétlenül választhatott a megfelelő emberek között, volt amikor a végzettség döntött, a betanítást a „régiek” végezték.
- A munkát akadályozó tényezőket csak havária helyzetben szűrte ki („nincs pénz”).
- A pihenőszünet fontos, de pihenésen túl sok minden egyébre is alkalmas.

⁶ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest. 2004. 68-69.p.

- Sajnos nem dolgozott ki semmit, ránk bízta (pl. tanmenet), hogyan hajtjuk végre a feladatot.
- Nem választotta szét a fizikai és szellemi munkát, bár itt nem is lehet.
- Nem vizsgálta a pályaalakalmasságot.
- Nincs teljesítménybérézés, nincsenek kiemelt fizetések.
- A feladatokat próbálja a képességek szerint elosztani, de a jobbakat nem tudja díjazni, ezért azok túlterheltté válnak és idővel „kiégnek”.
- Szeretett szabványosítani, mégis rugalmas munkavégzést várt.
- Volt csoportos munkavégzés.

Látható, hogy a tudományos vezetés főbb alapelemei nehezen voltak felfedezhetőek nálunk, a vezetés nem ezen az úton járt.

Vizsgáljuk meg mennyire voltak felismerhetőek a Fayol-i technikák:

Nézzük először az öt funkcionális elemet:

- Tervezés. Eleinte volt tervezés. Aztán a vezetés már szinte mindent ad hoc készített elő.
- A szervezet kialakításáról és átalakításáról fentebb beszéltem.
- Rendelkezés, utasítás. A felduzzadt szervezetben (erről is írtam) nagyon nehéz az összes beosztott ismerete, így az alkalmatlanok kiemelése is. A hagyományokat jól ismerte, a példamutatás viszont nehéz dolog, mivel a vezető más munkát végez mint a beosztottak (tanárok). Vizsgálatok, értekezletek voltak ugyan, de a lényegi elemek sokszor elsiklottak. A szervezeti szellem nem volt jó.
- A koordinálás abban a helyzetben nagyon nehéz volt.
- Ellenőrzés volt, de nem elég hatékony

A vezetés tizennégy fayoli princípium alapján:

- a munkamegosztás: megvolt, de nem elég hatékonyan
- a hatáskör és a felelősség: nem volt pontosan tisztázott a beosztottak felé
- a fegyelem: megvolt
- a rendelkezés: (fent)
- a vezetés egysége: nem volt érezhető, inkább széthúzó volt

- a részérdeket az általános érdekeknek kell alárendelni: igen
- ellenszolgáltatás: igen
- a centralizálás: erőssé vált
- a hierarchia: nem pontosan tisztázott volt
- a rend: bizonytalan
- a méltányosság: létezett
- a személyzet állandósága: sajnos nagy probléma (portás ügye) volt
- a kezdeményezés: folyamatos volt
- a személyzet egysége: változó volt

Végül meg kell említeni Max Weber nevét is, hiszen az ő elméletéből akarva akaratlanul is sok volt felfedezhető iskolám vezetésében. A bürokráciára alapuló vezetés sajnos nagyon erősen érezteti hatásait az oktatásban. A hivatali hierarchia rendkívül fontos és a munkamegosztás is. Maguk a tanárok is bürokraták, de ez a fajta személytelenség alapvető ellentmondásban van az alap oktató-nevelő tevékenységgel. Ennek az ellentmondásnak a feloldása csak helyel-közzel sikerült iskolánkban.

Lehetne még egyéb érdekes szervezeti egységek (konyha, irodák, takarítók stb.) változásairól beszélni, de most nem teszem.

Véleményem szerint - az oktatás szervezetének felépítésében fokozottan fontos a cél és a minőség meghatározása. Amennyiben ezek „elkanyarodnak” a társadalmi és „piaci” elvárásoktól, a szervezet egyedei meghasonulnak az általuk és addig mások által is elvárt, valamint a hirtelen teljesen más érdekeket szolgáló cél-feladatok között. Ez a szervezet működésének teljes leépüléséhez vezethet.

Motivációs célok és lehetőségek a múlt ismeretében

A motivációs célok egyrészt az általános oktatási-nevelési rendszerben értelmezhetőek, de erős befolyásoló tényező lehet a fent vázolt előzményekből látható folyamatos szerkezet- és szervezetváltásokból fakadó „sokkhatás” csökkentése, megszüntetése is.

Az általános szakmai motiváció a szakképzésben a kimenet pozitív érzetével függ össze. Véleményem szerint - az oktatás szervezetének felépítésében fokozottan fontos a cél és a minőség meghatározása. Amennyiben ezek „elkanyarodnak” a társadalmi és „piaci”

elvárásoktól, a szervezet egyedei meghasonulnak az általuk és addig mások által is elvárt, valamint a hirtelen teljesen más érdekeket szolgáló cél-feladatok között. Ez a szervezet működésének teljes leépüléséhez vezethet.

Az „evolúció” és jelenlegi helyzet feltérképezésén, valamint az alapvetéseken, kívül **rendkívül fontos a beosztottak véleménye is a motivációs lehetőségek feltárásában.** Ezért néhány kollégával villáminterjút készítettem, hogyan látják ők az előrelépés lehetőségeit.

A kérdés:

„Szerinted mivel motiválhatna vezetőd a munkavégzésed hatékonyabbá tételére?”

Válaszok:

- „Szeretném, ha pontosabban ismerném a feladataimat, ha vezető is pontosabban átlátná, milyen munkát végzek és értékelné is azt. Egy „vállveregetés” is jól esne időnként. A határidőket a lehetőségekhez szabnák.” *(25 éve közismeretet tanító tanárnő)*
- „Jó lenne, ha a vezető szemtől szembe közölné az információit, utasításait. Velem beszélne meg a rám tartozó vagy rólam szóló dolgokat. Időben jutnék információkhoz. Nem érzékeltetné folyton, hogy ő a főnök. Elismerné a munkám a kritikái pedig építő jellegűek lennének.” *(7 éve tanító fiatal kolléganő)*
- „Pénz és több szabadidő☺. A felvétel előtt a diákok tesztelése, felvételi. A nevelési-megőrzési és a szakmai oktatói munka összeférhetetlen aspektusainak feloldását várom a vezetőtől.” *(nyugdíj előtt álló szakmai oktató)*
- „Pontos munkaköri leírással, annak betartásával, a munkaidőm ismeretével. Arányosabb feladatmegosztással, „Ő jobb, ha nem csinál semmit” mondatok kerülésével. Anyagi ösztönzéssel. A jelenlegi jogi környezet feltárásával, segítséggel, hogyan érvényesülhetek ebben a legjobban. Egyenes beszéddel.” *(15 éve tanító mérnök-tanár)*

Látható, hogy a motivációs lehetőségeket a múlt eseményei valamint az aktuális környezet erősen befolyásolja. Az adott vezetés- a folyamatos vezetőváltások miatt nem tudott közel kerülni a beosztottakhoz, a kommunikáció mind humán mind szakmai szempontból hiányosságokat mutat. Az anyagi elismerés lehetőségét a fenntartó váltás gyakorlatilag megszüntette, személyes elismerés pedig vagy nincs, vagy nem megfelelő formában jut el a beosztottakhoz.

Látható, hogy az alkalmazottak motiválásához teljes helyzetelemzésre van szükség, a külső és belső problémák lehetőség szerinti komplex feltárásával.

Véleményem szerint a középiskolai oktatás területén a vezető-beosztott viszony egyenes, részletesen tájékoztató, az alá-fölé rendeltséget csak adott helyzetben érzékeltető és érvényesítő, biztató, az adott körélményekhez alkalmazkodóan jutalmazó kell, hogy legyen.

A beosztottnak részletesen kell ismernie a bemeneti és kimeneti feltételeket és lehetőséget kell biztosítani arra, hogy a saját munkakörében ezekbe beavatkozhasson. Ismernie kell a pontos célt és az ahhoz rendelkezésre álló eszközöket. Elengedhetetlen az anyagi elismerés is, de az információ gazdag→ stressz szegény, eredményes→ örömteli munkavégzés mindennél fontosabb.

Az új iskola és a marketing

Az új helyzet

A fent olvasható elemzéseket valós időben, a helyzet belső szemlélőjeként készítettem (ld.: források). Mérnöktanárként dolgoztam végig az átszervezéseket, az összegzések az akkori, aktuális állapotokat tükrözik.

2014 szeptember 1-től váratlan lehetőség adódott a kissé szubjektíven extrapolált kutatás objektív projekciójára. Az iskola a szakképzés átszervezésének első ütemében önállóvá vált, Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskolaként működött tovább. A szervezet, majd ennek következtében a szervezet is újra átalakult. Az addigi szereplők egy része transzponálódott. A régi vezetés távozott, az újnak én is tagja lettem.

Mire jó a marketing?

A dátum szerinti átalakulás előtt sajátos események történtek. Ezekre az új intézmény nem lehetett hatással, mivel még nem létezett. Sajátos módon a régi-új iskola marketingje már a létrejövete előtt elkezdődött. Itt a folyamat elemzést megszakítva ismét elő kell vennünk a marketing fogalmát, valamint annak absztrakcióját az oktatás területén.

Iskola és marketing

Az új iskola esetében rögtön felmerül a kérdés: szükség van-e marketingre és milyen típusúra?

Az eddig tárgyalt marketing fogalmak alapvetően eladóról (szolgáltatóról), vevőről (fogyasztóról), termékről (szolgáltatásról) és haszonról szóltak. A bevezetőben idézett fogalom alapján ezek a fogalmak kivetíthetők különböző társadalmi szolgáltatások területére is. **Ha elfogadjuk, hogy az oktatás egy olyan szolgáltatás, amelyben érvényesíthető a haszon kifejezés, akkor beszélhetünk iskola marketingről is. Ha a társadalmi hasznosság az ismertségnek és a népszerűségnek is a függvénye, akkor egy közintézmény is folytathat marketing tevékenységet. Az elérendő célok érdekében igénybevett anyagi és szellemi javak**

bővítése, valamint az adott környezetben kontrollált minőség növelése az a haszon, amiért egy oktatási intézmény marketing tevékenységet kell, hogy folytasson.

Nagyon sokszor ez a tevékenység leegyszerűsödik az iskola fennmaradásáért, vagy a szinten tartásáért folytatott küzdelemre. Ez csak akkor nevezhető marketing tevékenységnek, ha a helyi minőségvesztés elkerülése az oktatáspolitikai térképén minőségemelkedéshez vezet. Ekkor érdemes egyfajta marketingföldrajzi szempontból elemezni az ország iskolai struktúráját, de ezekre a nagyobb egységekre csak az átfogó döntéshozó és szabályozó szervek látnak rá teljes egészében, ezért a helyi fennmaradás marketingjébe érdemes a teljes struktúra értelmezését is bevonni.

Alapvetően az iskolai marketing nem az iskola tanárainak, diákjainak megtartásáról vagy esetleg létszámuk növeléséről szól. A célokat teljesítő, értékesíthető minőséget teremtő iskolát kell létrehozni. Jól működő iskolát... és itt jönnek az oktatás szubjektivitását erősítő kérdések. Milyen célokat kell teljesíteni? Mi az értékesíthető minőség az oktatásban? Milyen a jól működő iskola?

A válaszok nagyon egyszerűek, a marketinget mégis nagyon bonyolulttá teszik.

A cél? Amit a társadalom meghatároz. Az értékesíthető minőség? Amit a társadalom átvesz. A jól működő iskola? Amit a társadalom elfogad.

Az iskolában a haszon mérése a nagyobb részekről való függőség, valamint a hosszú időbeli megtérülés miatt rendkívül bonyolult és a szubjektív tényezőktől sem mentes. Az előzőekből következően az iskolai marketing „természete” is hasonló. Saját szavaimmal így jellemezném:

Az iskolai marketing természeténél fogva is egy szubjektív műfaj, mely objektív, mérhető eredményeket vár. A valóság - érzelmi alapokat sem nélkülöző - eredményorientáltan specifikált leképzésével olyan kibővített kommunikatív teret próbál létrehozni, ahol az információ áramlás az előre elhatározott célok elérésére irányul. A kimeneti minőség változása folyamatosan módosítja az igényeket, ezáltal a célokat. A marketingnek ez a formája a társadalmi haszon érdekében fokozottan szenzitív.

„Háttérmarketing”.

Térjünk vissza a Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskola történetéhez. **A 3.3.1. fejezet (itt ilyen nincs)** elején írtam egy sajátos kampányról, egyfajta pre-marketingről, amely megelőzte

az iskola valamint annak vezetői és szakmai stábjának létrehozását. Egy olyan helyzetben pozícionálta a terméket, ahol a marketing alanya még nem tudott beavatkozni.

Pre-marketing a sajtóban

Az átalakulás tavasszal kezdett körvonalazódni, melyről a helyi médiában is írtak „A középiskolát is átszerveznék” címmel.⁷A cikkben a szerző az átszervezési szándékot és a bejelentés időzítését is meglepőnek nevezi. Egy héttel később egy másik cikk „Nem tiszta a profiltisztítás” címmel a rendelkezésre álló dokumentumokat elemzi és a döntés előkészítettségét, szakmaiságát bírálja.⁸A „pontatlan profilozás” fejezetben többek között tisztázza a célt:

„A tájékoztató levélben foglaltak szerint az átszervezés oly módon történne, hogy a szakképzési feladatokat ellátó Rózsa út 10. szám alatt működő (Brassai) telephely kiválással, önálló intézményként, Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskola néven, a Munkácsy úti székhely (Eötvös) és a kollégiumi telephely Tiszaújvárosi Eötvös József Gimnázium, Szakközépiskola és Kollégium néven működne a továbbiakban.”⁹

Majd a dokumentumok értelmezésével teljes káoszt teremt:

„A testületi ülésre készített előterjesztés szerint azonban a tájékoztatás az átszervezés okára, végrehajtására vonatkozóan hiányos, illetve ellentmondásos. Ezért az önkormányzat május 7-én levélben fogalmazta meg az intézményátszervezéssel kapcsolatos észrevételeit és kérdéseit a Miskolci Tankerület felé. Ebben leírták, hogy a megküldött tájékoztató szerint az átszervezés oka a profiltisztítás, ugyanakkor a tervek szerint a jelenlegi székhely (Eötvös épület) a jövőben is ellátja a gimnáziumi mellett szakképzési feladatokat is. A tervezetben az Eötvös épületben jelzett ügyviteli titkári képzés jelenleg a Brassai épületben folyik, az Eötvös épületében a pénzügyi-számviteli szakképesítés megszerzésére nyílik most lehetőség. A tankerület által küldött anyag nem tartalmaz információt arra vonatkozóan, hogy mi lesz a jövőben az Eötvös épületében folyó gépészeti szakmacsoportos képzéssel, illetve, hogy a profiltisztítást követően a gimnáziumi felnőttoktatás hol működik tovább. Jelenleg ugyanis a szakiskolai épületben folyik ez a típusú

⁷f.l.: A középiskolát is átszerveznék. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 19. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/119-2014/xxxii-evfolyam-19-szam/4460-a-kozepiskolat-is-atszerveznek> (2015.04.04.)

⁸ F.L.: Nem tiszta a profiltisztítás. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 20. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/120-2014/xxxii-evfolyam-20-szam/4510-nem-tiszta-a-profiltisztitas> (2015.04.04.)

⁹ F.L.: Nem tiszta a profiltisztítás. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 20. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/120-2014/xxxii-evfolyam-20-szam/4510-nem-tiszta-a-profiltisztitas> (2015.04.04.)

képzés. ... Nem tisztázott az a kérdéskör sem, hogy az Eötvös épületében működő, a gépészeti szakmacsoportos gyakorlati képzést biztosító helyiségek szükségesek-e a jövőbeni szakképzési feladatellátáshoz, ha igen milyen jogi keretek között. Nem tér ki a véleményezésre megküldött anyag az új intézmény jövőbeni szakmastruktúrájának alakulására sem, így a jelenlegi pedagóguslétszám jövőbeni foglalkoztatására nincs garancia. Nem tudható az sem, hogy az átszervezést követően felmenőrendszerű változásról van-e szó, vagy a jelenlegi osztályok kifutásával tervezett az átszervezés, a profiltisztítás.”¹⁰

A „Nesze semmi!” fejezetnek már a címe is minősít egy, az önkormányzatnak küldött(!) levelet: „A Miskolci Tankerület gyors volt, május 7-én e-mailben küldött „pontosító” dokumentumában – ami valójában egy táblázat - néhány kérdésre reagált, de a tájékoztatás ezúttal is hiányos, ellentmondásos, továbbra sem nyújt elegendő információt az átszervezés indokoltságára vonatkozóan. A „dokumentum” több ponton helyesbíti a korábbiakban leírtakat, többek között azt, hogy az Eötvös épületben nem a jelzett ügyviteli képzés folyik a jövőben, hanem a jelenlegi közgazdasági szakmacsoportba tartozó pénzügyi-számviteli szakképzés folytatódik. A módosított táblázatból az valószínűsíthető, hogy a gépészet szakmacsoportos szakközépiskolai képzés is a székhelyen, azaz az Eötvös épületben marad a gimnáziumi képzéssel együtt. Ebben az esetben viszont nem értelmezhető az átszervezési indokként megjelölt profiltisztítási cél! Ellentmondásos az is, hogy a kiváló új intézmény (Brassai telephely) feladatai is kiegészülnek „a gépészeti ágazati képzéssel, valamint a szakképzési kimenetet biztosító gépgyártás-technológiai technikus szakképesítéssel”. Vagyis nem lehet tudni, hogy valójában melyik intézményben milyen szakközépiskolai osztályok indulnak a 2014/2015-ös tanévben. Nem tisztázott az sem, hogy az aktuális átszervezést követően folytatódik-e az Eötvös épület további profiltisztítása.”

Végül az utolsó „Alaposan megalapozatlan” fejezetben már teljesen egyértelműnek tűnő dolgokat sem ért, majd fenntartó által kezdeményezett intézmény átalakítás teljes elutasítást sugallja a cikk írója az önkormányzati előterjesztésre hivatkozva:

„Van még egy - az átszervezés előkészítettségére, átgondoltságára, szakmaiságára jellemző - adalék. A képviselő-testület április 24-i ülésén támogatta az intézmény szakmai alapidokumentumának felnőttoktatásra vonatkozó módosítását. A tankerület említett „pontosító” e-mailjében újra az önkormányzat véleményét kéri, arra hivatkozva, hogy a „szakmai alapidokumentum adatainak rögzítése folyamán elírás történt”. A módosítási javaslat azonban értelmezhetetlen: „Az intézmény köznevelési és egyéb feladata között a felnőttoktatás

¹⁰ F.L.: Nem tiszta a profiltisztítás. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 20. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/120-2014/xxxii-efolyam-20-szam/4510-nem-tiszta-a-profiltisztitas>
(2015.04.04.)

vonatkozásában a Tiszaújváros Rózsa út 10. szám alatti telephelyen a gimnáziumi felnőttoktatás a nappali és az esti munkarend szerinti képzéssel bővül és a Tiszaújváros Munkácsy Mihály út 13. szám alatti székhelyre kerül.” Az összefüggések és a korábbi ismeretek alapján csak következtetni lehet arra, hogy a felnőttoktatás feladatát a szakmai dokumentumban a Munkácsy M. út 13. szám alatt szeretné a tankerület feltüntetni. A Miskolci Tankerület a kérdések, észrevételek zömére - többek között arra, hogy miként érinti a működtetői feladatokat a tervezett átszervezés - nem reagált. Nincs például információ arról, hogy az átszervezést követően változik-e a korábban a Tiszaújvárosi Intézményműködtető Központtól átvett technikai alkalmazottak létszáma. Az önkormányzathoz esetlegesen működtetésre visszakérülő Eötvös épületrész miatt ugyanis a takarítási és egyéb feladatok szükségessé tehetik az átadott létszám módosítását, ami érinti a Tiszaújvárosi Intézményműködtető Központ álláshelyeinek számát is. A hatályos jogszabályok értelmében Tiszaújváros önkormányzatának, mint működtető önkormányzatnak az átszervezési eljárásra vonatkozó döntés során kizárólag véleményezési joga van. A véleményezési jog kiterjed az új intézmények elnevezésére is. A kialakított vélemények azonban nem kötik a döntéshozót. Az előterjesztésben mindenesetre ez áll: „a rendelkezésre álló szűk körű és ellentmondásos információk véleményünk szerint nem alapozzák meg az átszervezés indokoltságát”.¹¹

Különösebb előkészítés nélkül volt egy szavazás a tantestületben, majd a képviselőtestületben is a szétválásról. A helyi sajtó erről így írt:

„A tudomásul vételről és az elutasításról szóló határozati javaslat sem kapott kellő számú igen szavazatot, így a képviselő-testület gyakorlatilag nem foglalt állást a Tiszaújvárosi Eötvös József Gimnázium, Szakképző Iskola és Kollégium tervezett átszervezéséről.”¹²

Az akkori helyzet elemzésére szintén a cikkből idézve szeretnék áttekintést adni, hiszen marketing szempontjából a nyilvánosság elé tárt adatok és vélemények a döntőek. A Klebelsberg Intézményfenntartó Központ álláspontját, amit a szakképzési referens személyesen képviselt a testületi ülésen, a helyi sajtó a következőképpen fogalmazza meg:

„Képviselői kérdésekre válaszolva a szakember elmondta, az átszervezéssel - a Brassai telephely kiválásával és önálló intézménnyé alakításával - a tankerület célja az, hogy elébe menjen a

¹¹ F.L.: Nem tiszta a profiltisztítás. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 20. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/120-2014/xxxii-efolyam-20-szam/4510-nem-tiszta-a-profiltisztitas> (2015.04.04.)

¹² Ferenci László: Nemigen az átszervezésre. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 21. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/121-2014/xxxii-efolyam-21-szam/4557-nemigen-az-atszervezesre> (2015.04.04.)

törvényi kötelezettségnek. A szakképzési törvény értelmében ugyanis 2015. májusáig megyénként egy integrált szakképző iskolát kell kialakítani a jelenlegi szakképző iskolákból. (10 ezer fő fölött lehet két iskola is.) A szakreferens nem titkolta azt sem, hogy az említett határidő már egy módosított időpont, továbbá azt sem, létezik olyan elképzelés is, hogy a szakképző iskolák fenntartója ne a KLIK, hanem a Nemzetgazdasági Minisztérium legyen. () - ugyancsak kérdésekre reagálva - elmondta, hogy az önkormányzatnak és az iskolának véleményezésre megküldött táblázat az átszervezés esszenciája csak, készült egy részletes háttéranyag is, és beszélt arról is, hogy az átszervezés előkészítése már januárban elindult. Arra a kérdésre, hogy az elképzelést miért nem hozták az érintettek, a működtető önkormányzat és a tantestület tudomására, a szakreferens azt a választ adta, hogy nem akarták feleslegesen megzavarni a tanévet. A pedagóguslétszám megtartásával kapcsolatban () úr úgy nyilatkozott, hogy erre csak a tanulólétszám alakulása adhat választ.”¹³

Képviselői véleményeket is idéztek. Az egyik oldalról:

„...az előkészítők nem tisztelték meg sem a pedagógusokat, sem az önkormányzatot azáltal, hogy csak felületes - ráadásul ellentmondásos - tájékoztatást adtak, s így nem döntésre, hanem döntésképtelenségre kárhoztatták a testületeket. (Az átszervezésre az intézmény pedagógusai, alkalmazottai közül 2-en szavaztak igennel, 14-en nemmel, 103-an tartózkodtak. A diákönkormányzatban 3-an tartózkodtak, 4-en nemmel szavaztak. A szülői szervezet 100 százalékos igent mondott, igaz, azt viszont, hogy az Eötvös a szétválás után a Tiszaújvárosi Tankerülethez kerüljön, szintén 100 százalékosan elutasította.)”¹⁴

A másikról:

„Mint mondotta, minden információ elhangzott, a két intézmény évtizedekig működött külön jó szakmai színvonalon, ezért „teljes mellszélességgel tudom támogatni az átszervezést” – fogalmazott a képviselő.”¹⁵

A polgármester álláspontját is közölték:

„...összefoglalójában arról szólt, hogy a testületnek két szempontból kell megközelítenie a kérdést. Egyrészt felelősen gondolkodó önkormányzatként, hiszen a pedagógusok, az

¹³ Ferenci László: Nemigen az átszervezésre. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 21. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/121-2014/xxxii-efolyam-21-szam/4557-nemigen-az-atszervezesre> (2015.04.04.)

¹⁴ Ferenci László: Nemigen az átszervezésre. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 21. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/121-2014/xxxii-efolyam-21-szam/4557-nemigen-az-atszervezesre> (2015.04.04.)

¹⁵ Ferenci László: Nemigen az átszervezésre. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 21. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/121-2014/xxxii-efolyam-21-szam/4557-nemigen-az-atszervezesre> (2015.04.04.)

alkalmazottak itt végzik munkájukat, s nem mindegy az önkormányzatnak, a testületnek, hogy miként alakul a jövőjük. Másrészt működtetőként, hiszen a törvény feladatokat ad az önkormányzatnak. A polgármester színjátéknak nevezte a magyar oktatásügyben zajló folyamatokat, a konkrét esetben pedig hiányolta a konzultációt, az előzetes tájékoztatást, egyeztetést.”¹⁶

Sajátságos helyzetet teremtett ez a fajta kommunikáció. Az újságban részben és hiányosan közölt szavazási eredményei ellenére a pedagógusok többsége kifejezetten pozitívan állt az eseményekhez. A Brassai pedagógusai ujjongva üdvözölték a „kiváló Brassai” szavak többszöri elhangzását, mely a valóságban a szerkezeti változásokra utal, itt mégis a régi sérelmek felülírását, jóvátételét jelenti. Itt értelmezhető, hogy miért is „háttérmarketing” és nem csak „megelőző marketing” vagy „pre-marketing” ennek a fejezetnek a címe.

Rivalizálás és belső marketing a középiskolákban

A két szomszédos középiskola között megalakításuk óta (50 éve!), folyamatos a rivalizálás. Nagyon sokáig különállóan, majd 2000-től összevontan működtek, de mindig közös fenntartó alatt. A rendszerváltás után kapott gazdasági önállóságukat folyamatosan veszítették el a fenntartó igényeit követve (lásd: II. fejezet).(**nincs ilyen**) Tovább bonyolította a helyzetet 2012-től a fenntartó és működtető különválasztása az összevont intézményen belül többször és több módon. A tisztánlátás kedvéért megpróbálom két mondatban összefoglalni: 2012-ben a fenntartói jogok a Klebelsberg Intézményfenntartó Központhoz (KLIK) kerültek, a működtetést az Eötvös épületben az önkormányzat, a Brassai épületben a KLIK látta el. Néhány hónapig a fenntartás koordinálását a Miskolci KLIK, majd az Eötvös épületben a Tiszaújvárosi KLIK, a Brassaiiban a Miskolci KLIK vette át. Leginkább az oktatás szerkezete és az indukált tanulói összetétel osztotta meg a szülőket, pedagógusokat, diákokat egyaránt. Az Eötvös mindig gimnáziumként, „elit” iskolaként működött, később kapott két szakközepes évfolyamot, az akkori integrációs törekvéseknek megfelelően. A Brassai a környék „maradék” középiskolás korú diákjának szakiskolai képzésével foglalkozott, de érettségig adó szakközépiskolai oktatást is végzett az Eötvöshöz hasonlóan.

Itt van az a metszet, amely a belső marketing kialakulásához vezetett. **Az eredetileg különálló iskolák is rivalizáltak az érettségiztethető diákokért, majd egybekelésükkor - melyhez jó indok volt szakmailag ez a metszet - a marketing tovább folytatódott. Az Eötvös egyfajta**

¹⁶ Ferenci László: Nemigen az átszervezésre. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 21. szám.
<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/121-2014/xxxii-evfolyam-21-szam/4557-nemigen-az-atszervezesre>
(2015.04.04.)

negatív kampányt folytatott a Brassai szerényebb képességű diákjainak visszahúzó erejére hivatkozva, a Brassai a sokszínűségből fakadó tapasztaltabb pedagógiai szakértelemmel próbált érvelni. Valójában mindkét fél a független érdekeltségű halmazok tömegeiből élt, a közös metszetben viszont a dominancia döntött. Az Eötvöst az a szakközépiskolás választotta – ha nem szakma specifikusan döntött – aki a helyi középiskolai elithez szeretett volna tartozni. A Brassait az, aki az adott szakmához kapcsolódóan szeretett volna szakközépiskolai végzettséget, vagy nem jutott be az Eötvös képzéseibe. Vajon ez az állapot szolgálta a tiszaujvárosi középiskolai oktatás hasznosságát? Növelte az oktatási hasznot?

Az Eötvös épület „eladói” (vezetők, tanárok, kisegítő személyzet) szerint igen, ezért marketing tevékenységük az állapot fenntartása mellett érvelt. Ebben a kampányban nem csak saját pozitív szerepét (a vázoltak mellett a felsőoktatásba vezető legjobb útként aposztrofálva magát), hanem a másik fél általa negatívnak vélt tulajdonságait is kidomborította a fogyasztó (tanuló, szülő) felé. Így a belső marketing lassan kiszivárgott a falakon kívülre is, külső marketinggé vált. A Brassai egyre kevésbé folytatott népszerűsítő tevékenységet, mert a vezetés függő helyzete ezt nem tette lehetővé. Az összevont intézmény külső marketingje a belső hatások miatt deformálódott.

A helyi beiskolázási statisztikákat és a helyi szülői, tanulói reakciókat számon tartó önkormányzat is elfogadta ezt a marketing stratégiát. Az idézett cikkekből egyértelmű az elődintézmény támogatása. Mindezek tudatában megvan az oktatási haszon? Vajon a helyi érdekeket figyelembe vevő „népszerű” oktatás elegendő a társadalmi hasznosságához is?

Állami marketing

Itt belép egy harmadik marketing szereplő is: az állam. Az oktatás ösztársadalmi funkciójának az érvényesítését az állam képviseli. Saját marketingjével a saját álláspontját támogatja. A hatalmi erőt a fogyasztó (társadalom) érdekeivel magyarázza. Olyan különleges portékát árul, melynek megvásárlására rákényszerítheti a vevőt (szülőt), a többi vásárló (társadalom) haszonszerzésének érdekében. (Pl. az egyik ilyen eszköz az iskolakötelezettség.)

Összességében mit értek háttérmarketingen? Minden olyan marketingtevékenységet, melyet nem közvetlenül a terméket előállító indít a terméke eladásának növelésére. Jobban az intézményi marketingnél értelmezhető, hiszen itt nagyon sok szubjektív tényező hat az értékesítésre. A tiszaujvárosi példában az új intézmény létrehozását megelőzi egy helyi „független” pre-marketing, hat a folyamatos belső marketing és érvényesül az állami „felső” marketing is. Az előző fejezetekből látható, hogy ezek nem feltétlenül egymást erősítő folyamatok. **Sokszor az iskola egyedi marketingjének, melyet saját társadalmi hasznosságának érdekében folytat,**

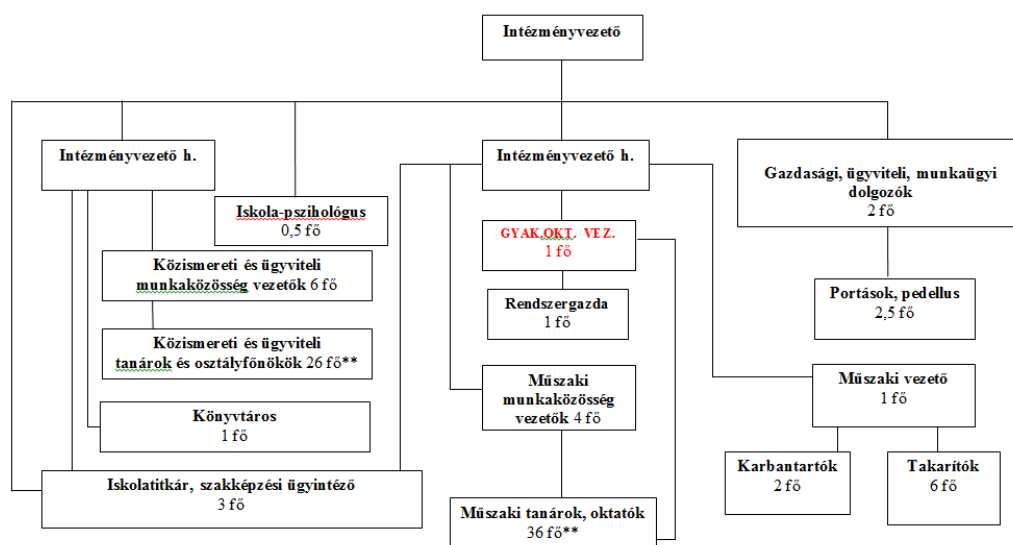
először a háttérmarketing hatásait kell korrigálnia, szűrnie. Az új marketingstratégiának mindig figyelembe kell vennie ezeket a hatásokat.

Marketing és hatásai az új iskolában

Az új szervezeti struktúra

Az új intézmény hivatalosan 2014.szeptember 1-én jött létre. A nyári átszervezést, kiválást az elődintézmény, az Eötvös József Gimnázium, Szakképző Iskola és Kollégium, valamint a fenntartó helyi képviselője, a Tiszaújvárosi KLIK koordinálta és az Eötvös épület működtetője, a helyi önkormányzat koordinálta. Az új intézmény fenntartója és működtetője a Miskolci KLIK lett, amely az előző fejezetekből is láthatóan nem rendelkezett egészen pontos információkkal a helyi viszonyokról. A Brassaiából a régi vezetés távozott, az új még nem állt fel. **A tárgyalások során a Brassai dolgozói szervezeti struktúrája meggyengült, az Eötvös ilyen pozícióból könnyedén tartotta és szerezte meg a számára fontos alkalmazottakat. Szeptember 1-én úgy kellett indulnia dolgozókkal, diákokkal az új intézménynek, hogy marketingjét a hűség, a „márka”hűség köré pozícionálja. A szervezeti szerkezetet a hagyományok, az adottságok, a lehetőségek és a második fejezetben leírt tapasztalatok alapján a következőképpen alakítottuk ki (forrás: Brassai SZMSZ):**

TISZAÚJVÁROSI BRASSAI SÁMUEL SZAKKÉPZŐ ISKOLA SZERVEZETE



* terv...**mk. vezetőikkel együtt

Marketing és stratégia

Az első lépés az iskola pozicionálása volt a dolgozók és a diákok körében is. A dolgozóknál ez nem volt nehéz, hiszen az összevont intézmény már említett belső negatív kampánya a Brassais identitás megerősödésének irányába hatott. Egyedüli problémát a gépész szakközepes és technikus képzés részleges Brassai helyezése okozott, mely sok oktatót és diákot a két iskola határmezsgyéjére helyezett. (A 9. osztály, valamint a 13-os és 14-es technikus évfolyam a Brassai került, a 10., 11., 12-esek az Eötvösben maradtak). Az alakuló értekezleten ennek ellenére mindenkit elragadott – most megengedve – a „felszabadulás” szele. Mindenki a fokozott marketing mellé állt. A következő újító lépéseket határoztuk el:

- **Rendkívüli tanévnyitó a sajtó bevonásával.**
- **Pályázat hirdetése Brassai logó, himnusz alkotására.**
- **Brassai rádió, televízió, újság létrehozása.**
- **Szigorú, de mégis diákbarát házirend kialakítása.**
- **A pedellusi és portási pozíció visszaállítása, megerősítése.**
- **A sajtóban való megjelenések sűrítése.**
- **Külső és belső kommunikáció javítása.**
- **A beiskolázás és az iskola megismerésének segítésére Brassai nyílt hetek, hónapok létrehozása.**
- **Állandó szakmai kiállítás kialakítása.**
- **Saját belső rendezvények a tanároknak és a diákoknak is. (farsang, alapítványi bál, ünnepek, nőnap, diák önkormányzati nap, sport nap stb.)**
- **Saját honlap és közösségi felület létrehozása.**
- **Belső PR felületek kialakítása. (Kivetítő és hangosítás a vendégeknek és diákoknak az aulában. Kiállító felületek létrehozása. Stb.)**
- **Kényelmi szolgáltatások fejlesztése diákoknak és dolgozóknak. (Ital automaták, büfé, virágok, társalgó, fénymásoló a tanárban stb.)**
- **Kooperáció a környező iskolákkal.**
- **Kooperáció környező vállalkozásokkal.**
- **Hiányosságok, problémák felismerése, publikálása (!), esetleges segítségkérés.**

A végrehajtás

Két évnyitót terveztünk. Egy rögtönzött, lazábbat a diákoknak, később egy másikat a szülőknek és a sajtónak. Az elsőt váratlanul megjelent a helyi média is¹⁷, bár nem hívtuk meg. A helyszínen kértek engedélyt a forgatásra. Ilyenkor kell „rögtönözni” a marketinget, ami szintén egy sajtóságos, de a közéletben gyakran használt népszerűsítési lehetőség. **Tervszerűen meghirdettük a motivációs célú és a Brassais identitást elősegítő pályázatainkat, majd egy olyan dologról beszéltünk, mely valójában a szülőknek adott megnyugvást, mégis, a későbbi tapasztalatok alapján, erősítette a belső szervezetet is. Beszéltünk esetleges rendőri, rendészeti jelenlétről és egy olyan tortáról, amelynek a cukrászai a diákok, ők sütik, és nem lenne jó azt elsózni vagy túl édesre készíteni.**¹⁸ A média hatására az eredetileg szétválasztott külső és belső marketing párhuzamossá vált.

A következő rendezvény szintén a külső és belső marketinget szolgálta. A református templomban egy zenekar megzenésített verseket adott elő. Brassais tanárok és diákok belépőjegy nélkül vehettek részt a rendezvényen és a helyi református általános iskola diákjait is meghívtuk. Elvittük olyan humán versenyekre is diákjainkat, ahova eddig nem jártak. A kapcsolati szinteket igyekeztük szélesíteni.

Az internetes szolgáltatás és marketing érdekében létrehoztuk a Brassai honlapját, majd a közösségi profilját is.

A következő rendezvény szintén több szervezeti szintet megmozgatott: „Egy ötlépéses rendezvénysorozat első állomásaként „Szakmai arcképcsarnok” címmel kiállítás és „Miért legyek mérnök?” címmel pedig előadás várta az érdeklődőket a Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskolában október 20-án. A programsorozatot egy pályázatnak köszönhetően valósítják meg, melyet a Budapesti Műszaki Egyetem (BME) alapítványához nyújtottak be sikerrel.”¹⁹ A rendezvényhez kapcsolódott fizikai kísérletek bemutatása a Brassai általános iskolák számára.

Ezzel megkezdjük a folyamatos beiskolázási marketinget is. Újszerű dolgokat mutattunk be: „November 18-án, 16.30 órai kezdettel rendezték meg a Kazinczy Ferenc Református Általános Iskolában a pályaválasztási szülői értekezletet. Színvonalas, lényegre törő, interaktív és tartalmas

¹⁷ Berta: Külön úton a középiskolák. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 36. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/136-2014/xxxii-efolyam-36-szam/5289-kulon-uton-a-kozepiskolak> (2015.04.10.)

¹⁸ Tisza TV Műsor címe: Hétről-Hétre Adás dátuma: 2014. szeptember 03. 9p15mp-12p00mp
<http://www.tiszatv.hu/lejatszo&file=MTQwOTAzaGV0cm9saGV0cmUuZjR2> (2015.04.10.)

¹⁹ D.Á.: Szükség van jó szakemberekre. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 44. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/144-2014/xxxii-efolyam-44-szam/5748-szukseg-van-jo-szakemberekre> (2015.04.12.)

előadásokat hallottak azok a szülők, akik még több információt szerettek volna kapni a környékbeli középiskolákról, hiszen tudjuk jól, nem egyszerű iskolát választani a nyolcadikosok számára. A rendezvényen tájékoztatót tartottak ... , valamint a Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskola vezetői, munkatársai és *rendhagyó módon a tiszaújvárosi szakképző iskola egyik diákja is.*²⁰

Közvetlen marketing tevékenységet folytattunk anyagi forrásokért is. A KLIK- en keresztül nehezen finanszírozható tevékenységek miatt feltámasztottuk haldokló alapítványunkat. Két alapítványi bált is szerveztünk, régi és új támogatók részvételével.

A politikai marketing jegyében meghívtuk a szalagavatóra az országgyűlési képviselőt, aki beszédet is mondott népszerűsítésünk érdekében.

A diákok számára jutalomkirándulásokat, utazást drámapedagógiai találkozóra, versenyeken való részvételi lehetőséget (ez a mai finanszírozási helyzetben plusz lehetőségnek, marketing potenciálnak számít), valamint belső rendezvényeket biztosítottunk.

Nőnap helyett, Nők Hete rendezvényt szerveztünk. „Március 3-6. között nőnap rendezvénysorozattal lepték meg a férfi kollégák és diákok a Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskola női dolgozóit és leány tanulóit nőnap alkalmából. A csokorban szerepelt festmény- és fotókiállítás, saját költemények felolvasása, néptáncbemutató, az alkalomhoz illő zenei összeállítások lejátszása a szünetekben.”²¹

A problémamegoldás előtérbe helyezése és a háttérmarketing rossz hatásainak elkerülése miatt a negatív jelenségek kezelését nem háttértevékenységként végeztük, hanem vállaltuk a nyilvánosság előtt is: „A legtöbb jelzés még mindig a közoktatási intézményekből érkezik, ezen belül is az általános iskolából és a helyi középiskolából. A Brassai most már felvállalt olyan problémákat is, amelyek nem feltétlenül a törvényi kötelezettségeknek tesz eleget. Gondolok itt az igazolatlan hiányzásokra és az ezek hátterében meghúzódó, eddig a szolgálatnál csak látenszen megjelenő drogproblémára, a pszichoaktív szerek fogyasztására.”²²

A diák önkormányzati napot a szervezet építés jegyében, a közösséghez tartozás dominálta. A diákok maguk építette médiafalon rendeztek tehetségkutató versenyt, amibe a tanárok is

²⁰ Dorony Attiláné.: Pályaválasztási szülői értekezlet. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 48. szám. <http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/148-2014/xxxii-evfolyam-48-szam/5928-palyavalasztas-szuloi-ertekezlet> (2015.04.12.)

²¹ Brassais nőnapok. Tiszaújvárosi Krónika: XXXIII. évfolyam, 12. szám. <http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/164-2015/xxxiii-evfolyam-12-szam/6621-brassais-nonapok> (2015.04.14.)

²² Berta: Problémás családok, védelembe vétel. Tiszaújvárosi Krónika: XXXIII. évfolyam, 13. szám. <http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/165-2015/xxxiii-evfolyam-13-szam/6681-problemas-csaladok-vedelembe-vetel> (2015.04.12.)

beszálltak. Közös főzést, közös versenyeket szerveztek, magas részvétellel. Marketing értékét belső hatása (erről az eredményeknél), külső megjelenése (sajtó²³) és az előző belső marketing hatásának mérése jelentette.

Az eredmények

A média megjelenés

A helyi írott sajtóban, honlapjukon a „Brassai” keresésre 50 találat jelenik meg²⁴. Ebből 43 effektíve a Brassairól szól, átfogva az előzetesen tervezett marketing spektrumunkat. A cikkek szerzői közt volt diák, tanár, vezető, újságíró.

Egyes cikkek a marketin szervezetre tett hatásairól is eredményt közöltek.

Diákok: „A megzenésített versek nagy sikert arattak, a hangulat fergeteges volt. Biztos, hogy ezután a zenekar munkássága nagyban hozzájárul a versek tanulásához és azoknak is meghozza a kedvét, akik eddig távol érezték magukat a költészettől.”²⁵

„November 8-án, szombaton Nyíregyházára látogattunk. A kirándulásra azok a diákok mehettek, akiknek a tanulmányi eredménye kimagasló, vagy az iskola életében aktívan részt vesznek... Az úton hazafelé már kis csapatá kovácsolódva beszéltük át a nap folyamán történt eseményeket.”²⁶

Érdekes az elért versenyeredmények elemzése. Ez egyrészt lehet a belső marketing hatása is (még sosem értünk el ilyen jó eredményeket ezeken a versenyeken), de lehet további marketing lehetőség is (sajtó megjelenések).

Például: „Október 14-én Sátoraljaújhelyen rendezték meg a Kazinczy lányomán vetélkedőt, melyen a Tiszaújvárosi Brassai Sámuel Szakképző Iskola csapata 4. helyezést ért el.”²⁷

²³ Brassais DÖK-nap. Tiszaújvárosi Krónika: XXXIII. évfolyam, 15. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/167-2015/xxxiii-efvolyam-15-szam/6807-brassais-dok-nap> (2015.04.12.)

²⁴<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/component/search/?searchword=brassai&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20&start=40> (2015.04.15.)

²⁵ Jóna Fruzsina: Köszönőlevél. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 43. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/143-2014/xxxii-efvolyam-43-szam/5705-koszonolevel> (2015.04.12.)

²⁶ Bíró Katalin Jennifer tanuló: Alapítványi kiránduláson a brassaisok. . Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 46. szám. <http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/146-2014/xxxii-efvolyam-46-szam/5857-alapitvanyi-kirandulason-a-brassaisok> (2015.04.12.)

²⁷ Brassais diákok Kazinczy lányomán. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 44. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/144-2014/xxxii-efvolyam-44-szam/5747-brassais-diakok-kazinczy-labnyoman> (2015.04.12.)

A kettő együtt, a verseny és a szervezeti fejlődés is előfordul a marketing hatások között: „A verseny, ahogy a Brassaiiban már megszokott, családi hangulatban zajlott le, mindenki jól érezte magát. Szeretnénk, ha a jövőben ez a rendezvényünk hagyománnyá válna.”²⁸

A negatívumok nyilvános vállalásának hatása is kimutatható: „Újraindítja kortárssegítő csoportját a Tiszaújvárosi Kábítószerügyi Egyeztető Fórum (KEF). Az Eötvös, a Brassai és a Hunyadi iskolákból összesen tíz diák jelentkezett a képzésekre.”²⁹

A szakmai kiállítás és a beiskolázás

A marketing a szakmai önértékelésre és szervezeti magatartásra is hatott. A beiskolázás és a Szakképző Iskola tevékenységének bemutatására létrehozott állandó szakmai kiállítás tervezésében, megalkotásában és bemutatásában egyaránt részt vettek diákok és oktatók is.

A gépipari szakmák vezetője az alábbi összefoglalót készítette az eseményről.

„A kiállítás utószava

Nagydolog szakmunkásnak lenni, és még nagyobb dolog, ha közvetlen környezetünk mesteremberként tekint ránk!

Az első szakképesítés megszerzése több esetben rövidtávú, nem pedig egész életre szóló döntés. Mégis elmondható, hogy az első szakma körültekintő megválasztása és alapos elsajátítása több évre befolyásolhatja életünket, elért eredményeinket.

A szakma választásakor az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Ismerjük-e önmagunkat?
- Ismerjük-e a választott szakmát?
- Van-e elegendő információnk a munkaerőpiac rövid, vagy hosszú távú igényeiről?

²⁸ Prózaolvasó verseny a Brassaiiban. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 47. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/147-2014/xxxii-efolyam-47-szam/5876-prozaolvaso-verseny-a-brassaiban> (2015.04.12.)

²⁹ Diákok a diákokért. Tiszaújvárosi Krónika: XXXII. évfolyam, 47. szám.

<http://kronika.tiszatv.hu/index.php/archivum/168-2015/xxxiii-efolyam-16-szam/6837-diakok-a-diakokert> (2015.04.16.)

A fenti kérdések közül a második kérdés megválaszolását segíti, ha a szakképzést folytató intézmény betekintést enged belső életébe, bemutatja az oktatott szakmákat.

Intézményünk a 2014/2015 tanévtől – a jogszabályi változások miatt- ismét önálló. Újra bizonyítani kell, és minden évben bizonyítani kell, hogy a színvonalas munka kétpólusú, vagyis a diák és tanárainak közös munkája.

Miért „Szakmai arcképcsarnok”?

A kiállítás a Hegesztő, Ipari gépész, Központi fűtés- és gázhálózat-rendszerszerelő, valamint a Villanyszerelő szakmába nyújtott betekintést. A szakmák bemutatását, az oktató-nevelő munkát végző kollégák vállalták fel, és tették nagy lelkesedéssel! A kiállítás előkészületeikor a tanulók is kivették részüket (makettek, gépek tisztítása, kiállító- tételválasztó táblák legyártása...). A kiállítás a szakmák bemutatásán túl az iskola arculatával való megismerkedést is megcélozta. Azt valljuk, hogy a szakmai tudás és az emberi tartás együttes birtoklása eredménye a mesterember! A három gépész szakma oktatása során sok a közös ismeretanyag (ok: szakmacsoport közös). A közös tő, a hosszabb távú tervezést segíti.

A differenciált pályaidentitás a mesteremberré válás feltétele.

A képzés során-, ha kialakul a szakmai iránti elkötelezettség-, az identitáskrisis lezárul.

Számok tükrében!

Dátum	2014. 10. 18	2014. 10. 21	2014. 10. 23	2014. 11. 06	2014. 11. 07	2014. 11. 10	2014. 11. 11	2014. 11. 12	2014. 11. 13	2014. 11. 18	2015. 11. 20	2014. 11. 24	2014. 11. 27	2014. 11. 28	2014. 12. 01	2014. 12. 10	2014. 12. 09	összesen
fő	36	1	28	2	2	6	9	9	3	2	1	7	7	2	3	8	19	145

A kiállítást megtekintők száma a nagyfokú érdeklődést mutatja!

A következő tanév reményeink szerint bizonyítja majd, hogy a kiállítás alapján iskolánkba beiratkozott tanulók választ kaptak a második kérdésre!”³⁰

³⁰ Terpák László, kézirat, 2015. január.

Előreláthatólag a szakképzésre jelentkezők száma nőni fog, a dolgozatkészítés idejében pontos adatokkal még nem rendelkezem.

Kérdőív

Tíz kérdésből álló kérdőívet készítettem a Tiszaújvárosi Brassai Szakképző Iskola marketingjének vizsgálatára. Osztályonként került kitöltésre. A kérdőívben egyszeres választás, értékelő skála és nyitott szöveges kérdések vagy ezek kombinációi szerepeltek. A kérdések nem voltak teljesen függetlenek egymástól, a függőség biztosította a szubjektivitás szűrését (pl. ha a 4. kérdésben b a válasz, akkor az 5. kérdésre elméletileg nincs válasz). A kérdőív figyelemfelkeltő, tehát további marketing célokat is szolgált. A kérdőívet 23 osztály, 387 diák és 51 tanár töltötte ki. Ez kb. a diákoknak és a pedagógusoknak is a 80%-a, tehát reprezentatívnak minősíthető. (A mintavétel teljesnek készült, a határidő miatt csúsztak ki véletlenszerűen néhányan.) A kérdőívet az 1. számú melléklet tartalmazza. A kiértékelést egy külsős (nem Brassai alkalmazott) pedagógus végezte.

Az első kérdés pozicionálási céllal a Brassai önállóságát firtatta. Néhányan (2 diák és 2 tanár) a 15 évvel ezelőtti Brassaira emlékeztek valószínűleg nosztalgikus szándékból.

A 2. kérdés az új honlap ismertségét, kedveltségét vizsgálja. A diákok közül nagyon sokan nem látták még (261 fő). Tetszik 86 főnek, nem tetszik 40 főnek. „Miért?” Csak pozitív válaszok: nyomon lehet követni az iskolai eseményeket, jól megszerkesztett, átlátható. Kevesen írtak véleményt. (9 fő)

A tanároknál 11 fő nem ismeri a honlapot, egynek nem tetszik. 20-an válaszoltak a nyitott kérdésre. Mind pozitív válasz. „Figyelemfelkeltő, naprakész, jól átlátható, igényes, minden fontos hírt tartalmaz.”

A harmadik kérdés a közösségi oldal ismertségét méri. A diákoknál 253 fő nem tud róla, a tanároknál 29-en nem ismerik.

A negyedik kérdés a média megjelenés ismertségével foglalkozik. A diákok közül 127-en már találkoztak tudósítással a Brassairól. A tanárok közül 39-en.

107 diákot és 40 tanárt jó érzés fog el ezeknek a híreknek a hallatán.

172 diák szerint jobb az idén a Brassaiba járni, 154 szerint mindegy, 43 szerint rosszabb. A tanár kollégák közül 4-nek rosszabb az idén Brassában dolgozni.

A hetedik kérdés alapján a diákok az idén érezték magukat leginkább Brassaisnak (259 fő), de 80-an soha. A tanárok közül 40-en az idén, 9-en régebben.

Brassais kitűzött a diákok közül többen (222 fő) nem hordanának, mint hordanának (153 fő). A tanároknál fordítva (33 fő igen, 15 fő nem).

A 9. kérdés nyitott kérdés volt. Brassais események tetszését vizsgálta. A diákoknál a következőket említették: Nőnap (kiállítás, fotó, diák tánca név szerint!) (42 fő), március 15. (32 fő), kávészünet (6) fő, okt.23. (21 fő), DÖK nap (18 fő), színházlátogatás (4 fő), adventi gyertyagyújtás (9 fő), halloween (11 fő), Brass FM (76 fő).

A tanároknál: (43 fő) Nők hete (41 fő), a diákok által felsorolt egyéb rendezvények arányaiban szintén megjelennek. Új a szalagavató említése (26 fő), valamint a kifejezetten tanári rendezvények (pl. tanári farsang) (11 fő). Érdekes és egyben jellemző, hogy a diákoknál egyszer sem, itt viszont sűrűn (16 fő) említésre kerül a tanulmányi versenyek eredményessége.

A 10. kérdésre adott válaszában 139 diák és 42 tanár venne részt a Brassai marketingjében. 7 tanár nem.

A nyitott részben az alábbi ötleteket írták.

Diákok: mosdók, mosdási lehetőség, WC papír, kéztörölő, higiénia fejlesztése (83 fő), öltöző pad (26 fő), új gépek gyakorlathoz (13 fő), ingyen wifi (14 fő), sportolási lehetőség, focicsapat (14 fő).

Tanárok: (10 fő) Ötletek: Általános iskolák felé nyitni: hetedik osztályosok meghívása rendezvényeinkre, testvérosztályi kapcsolatok kialakítása, pozitív brassais tanulói interjúk eljuttatása a szülőkhöz (1-1 fő). Sportversenyek szervezése más iskolákkal (1 fő), még több pozitív hír legyen a Brassairól a médiában (1 fő), műszaki kiállítás (1 fő), nyílt nap az iskolában (1 fő), aulai kivetítő, közösségi fal aktívabb használata (2 fő).

A két gépészmérnök osztály egységesen a Brassait elutasító válaszokat választotta.

Honlap statisztikák

A saját honlapunk³¹ 2014 őszétől üzemel. A munkamenetek áttekintése (2. számú melléklet) táblázatban látható, hogy a látogatók száma 2014. október 1. és 2015. március 24. között 14671

³¹ <http://brassai-tiszaujvaros.hu/>

db volt. Az oldalmegetkintések száma március végén megugrott. (Ez egybeesik a kérdőív kiadásának idejével!)

A leglátogatottabb oldalak az elérhetőség (1234), a beiskolázás (985) és a galéria (869). A többi aloldal látogatottsága is 600 fölött van, tehát az oldal szerkezete jó, látogatottsága egyenletes.

A 3. és 4. számú melléklet a régi, összevont és az új honlap közönségéről ad tájékoztatást. Sajnos az Eötvös előző weblapjáról beszerezhető táblázat sem az időszak hosszában (2013. december 1.-2014.. augusztus 31.), sem a tanévhez viszonyított helyzetében nem parallel a Brassaiéval. Arra az összehasonlításra mégis alkalmas, hogy észrevegyük a Brassai honlapja arányaiban nem áll rosszul az egykori kétszer nagyobb anyaintézet felfuttatott weblapjához képest. (Látható, hogy ott az érettségi időszakban volt egy nagy kiugrás, ami a Brassaiiban még most következik.)

Néhány adatsor

Az iskola dokumentumai és adatai megtalálhatóak honlapunkon (<http://brassai-tiszaujvaros.hu>), ezért itt csak néhány tájékoztató adatsort közlök.

Személyi feltételek:

Pedagógusok: 65 fő (3 fő részmunkaidős, 2 fő óraadó)

nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben: iskolatitkár 1 fő, rendszergazda 1 fő, műszaki vezető 1 fő

Gazdasági dolgozó: 16 fő

Intézményünk jelenlegi képzési struktúrája:

Szakközépiskolai nevelés-oktatás

Szakágazat: gépész, 4 évfolyamos szakközépiskola

Szakágazat: elektrotechnika-elektronika, 4 évfolyamos szakközépiskola

Szakágazat: ügyvitel, 4 évfolyamos szakközépiskola

Új szakágazat: informatika: 4 évfolyamos, szakgimnázium: műszaki informatikus

Szakközépiskolai érettségi vizsgára épülő szakképesítések

Szakmacsoport: elektrotechnika-elektronika

54 523 02 Elektronikai technikus

Szakmacsoport: gépészet

54 521 03 Gépgyártástechnológiai technikus

Szakmacsoport: ügyvitel
54 346 02 Ügyviteli titkár

Szakiskolai nevelés-oktatás

*Szakmacsoport: elektrotechnika-elektronika
kifutó rendszerben*
33 522 04 1000 00 00 Villanyszerelő

felmenő rendszerben a 2013/2014. tanévtől
34 522 04 Villanyszerelő

*Szakmacsoport: gépészet
Kifutó rendszerben*
31 521 10 1000 00 00 Géplakatos
31 521 11 1000 00 00 Hegesztő
31 582 21 0010 31 02 Központifűtés- és gázhálózat
rendszerrelő

Felmenő rendszerben a 2013/2014. tanévtől
34 521 04 Ipari gépész
34 521 06 Hegesztő
34 582 09 Központifűtés- és gázhálózat rendszerrelő

Tanulói létszámadatok, tanulócsoportok

A lemorzsolódás alakulása: (2015.szeptember 1.- 2016.január 22.)

- saját kérésre megszűnt a jogviszonya tanulónak, ebből azért mert nem tanköteles 15 fő, áthelyezéssel másik iskolába: 8 fő
- igazolatlan hiányzások miatt 19 tanulónak szűnt meg a jogviszonya.

Osztályok, tanulócsoportok:

Osztály	Szakma megnevezése	SNI	BTM	2H	3H	Összesen	Jogv. szün.	Magán-tan.	Osztályfőnök
SZAKISKOLA									
9/C	ipari gépész	3	3	12	2	26	1		[REDACTED]
9/D	villanszerelő		1	8	0	24			[REDACTED]
9/L	hegesztő	1		8	2	14			[REDACTED]
	Kp. fűt.és gázh.rendszer szerelő	1	1	4	0	11			
9.ÉVFOLYAM ÖSSZESEN		5	5	32	4	75			
10/C	ipari gépész	2		3	2	12			[REDACTED]
10/D	villanszerelő		2	8	1	13			[REDACTED]
10/L	hegesztő			3	1	10			[REDACTED]
	Kp. fűt.és gázh.rendszer szerelő			5	2	9			
10.ÉVFOLYAM ÖSSZESEN		2	2	19	6	44			
11/C	ipari gépész		3	6	4	14	1		[REDACTED]
11/D	villanszerelő			2	1	12			[REDACTED]
11/L	hegesztő		1	6	1	11			[REDACTED]
	Kp. fűt.és gázh.rendszer szerelő		1	3	0	7			
11.ÉVFOLYAM ÖSSZESEN		0	5	17	6	44			
2/10.C	géplakatos	1	1	5	3	10			[REDACTED]
2/10.D	hegesztő			4	1	12			[REDACTED]
	központifűtés-és gázhálózat rendszer szerelő	1	2	7	1	11			[REDACTED]
2/12.F	villanszerelő	1	2	3	0	11			[REDACTED]
12.ÉVFOLYAM ÖSSZESEN		3	5	19	5	44			
SZAKKÖZÉPISKOLA									
Osztály	Szakma megnevezése	SNI	BTM	2H	3H	összesen	Jogv. szün.	Magán-tan.	[REDACTED]
9/E	Elektronikai technikus		1	5	1	20			[REDACTED]
9/V	Ügyviteli titkár		2	10	0	28			[REDACTED]
9/G	Gépgyártástechnológiai technikus			4	0	22			[REDACTED]
10/E	Elektronikai technikus		1	3	0	17			[REDACTED]
10/V	Ügyviteli titkár	1		15	4	27			[REDACTED]

10/G	Gépgyártástechnológiai technikus	1		11	2	27			
Osztály	Szakma megnevezése	SNI	BTM	2H	3H	Összesen	Jogv. szün.	Magán-tan.	Osztályfőnök
11/E	Elektronikai technikus			5	1	12			
11/V	Ügyviteli titkár		2	6	1	16			
12/E	Elektrotechnika-elektronika szakmacsoport		1	3	0	12		1	
12/V	Ügyvitel	3	3	2	2	12			
SZAKKÖZÉPISKOLA ÖSSZESEN		5	10	64	11	193			
1/13.A	Elektronikai technikus		1	0	0	16			
	Ügyviteli titkár			4	0	9			
1/13.G	gépgyártástechnológiai technikus			5	0	27			
2/14.A	Elektronikai technikus		1	2	0	17			
	Ügyviteli titkár			4	0	13	1		
2/14.G	gépgyártástechnológiai technikus			8	1	18			
ÉRETTSÉGI UTÁNI KÉPZÉS ÖSSZESEN		0	2	23	1	100			

Szakközépiskola	207
Szakiskola	193
Érettségi utáni képzés	100
	500

- Összesítés a bukások és a hiányzások esetében:

Igazolt és igazolatlan hiányzások: igazolt 24.386 óra, igazolatlan 1334 óra

Összesen bukott: tanuló: 109 fő

A nevelőtestület: a nevelőtestület minden tagja rendelkezik a feladata ellátásához szükséges végzettséggel, szakképesítéssel. A szakos ellátottság a jelenlegi szerkezet mellett megfelelő, de fejleszthető.

Infrastruktúra, dologi, tárgyi feltételek:

Prioritási sorrend	Elvégzendő munka konkrét megnevezése	Várható költség-igény ezer Ft-ban	Indoklás
1.	gépész folyosó leválasztása fizikailag és technikailag, felújítása, vizesblokk átalakítása, kiépítése	3.000	Haladéktalanul meg kell kezdeni az Eötvös épületéből a gépész folyosó leválasztását az udvari résszel és a kiegészítő épületekkel együtt. Az itt folyó oktatás teljes egészében a Brassaié
2.	WC-k, vizes blokkok felújítása; 2 tornatermi öltöző, zuhanyzó felújítása, csaptelepek cseréje (4 mosdó, 4 zuhanyzó), csempejavítás-pótlás	381	Felújítás kb. 20 éve nem volt, egyáltalán nem lehet használni a tornatermi vizesblokkokat, konkrétan hiányoznak a szerelvények!!!!!!
3.	egészségügyi - tisztasági festés, faljavítás: öltözők, mosdók, WC-k (tanári női, férfi, tanulói 6 db), öltöző, zuhanyzók, tanulói öltöző, zuhanyzó, oktatói öltöző, varrodai öltözők, WC-k, K épületben tanulói WC-k (4 db).Ez összesen kb. 900 nm falfelület	650	Legalább 5 éve nem volt karbantartás, festés.
4.	esőcsatorna és tetőrendszer felújítása, szigetelése az épületeken	2.600	Felújítás kb. 20 éve nem volt, az idén is sok gondot okoz a beázás, a csatornarendszer erősen korrodálódott
5.	tanműhelyek padlóinak egyenetlenségének megszüntetése	450	Balesetveszélyes: botlásveszély!
7.	épület, főleg a tantermek ablakainak zárszerkezetei, ajtóinak tartóelemei hiányosak, rosszak-ezek pótlása szükséges	500	Balesetveszélyesek az ablakok nyitása, jelenleg csavarral vannak rögzítve, néhány ablak nem is nyitható, így a tantermek szellőztetése nem megoldott. Az ajtók egy része és a tokok teljesen elhasználódtak. Helyszíni felmérés szükséges a költségek megítélés miatt.
8.	tanulói padok, székek karbantartása, csavarok pótlása	250	Balesetveszély: a padok fedőlapjainak rögzítése sérült, a székek csavarozása hiányos
9.	tantermek, irodák, folyosók tisztasági festése	4.000	Legalább 5 éve nem volt karbantartás, festés.

Gazdálkodás: A Szerencsi Szakképzési Centrum önállóan gazdálkodik, a tagintézmény szintén kaphat jogosultságokat.

Az iskola kapcsolatrendszere (néhány szemelvény az iskola osztályfőnöki munkaközösségének félévi beszámolójából):

- Kapcsolattartás a szülőkkel

Máris egy kritikus ponthoz érkeztünk, hisz nagyon nehéz ezt a feladatot a szülők nélkül megvalósítani. A szülői értekezleteken iskolai átlagban a szülők 40 %-a vesz részt. Tapasztalatok alapján mindig ugyanazok a szülők, akiknek gyermekeik a jobb magaviseletük tábort erősítik. A fogadóórákon még ennél a százaléknál is kisebb a részvételi arány.

- Kapcsolattartás az osztályban tanító tanárokkal

Ezen a téren iskolánkban nagyon jó a helyzet, hisz együtt dolgozunk, nem egymás mellett. Naprakész információkkal szolgálunk egymásnak diákjainkkal kapcsolatban.

- Törődés a gyerekek aktuális problémáival

Tanulóink 40 %-a hátrányos helyzetű, ebből 15 % halmozottan hátrányos helyzetű.

6 % kollégista, 66 % bejárós és mindösszesen 28 % a tiszaujvárosi. Nagyon magas a családonál a válási arány is. Mindezeket tekintve nagyon sok problémát kell egy osztályfőnöknek kezelni, mérlegelni, segíteni vagy éppen megakadályozni.

- Erkölcsei nevelés

Színvonalas ünnepi megemlékezéseket tartunk a tanulók bevonásával. Osztályfőnöki órákon kitérünk a korunk felgyorsult világából fakadó sietős felnőtté válás buktatóira, illetve a közösségi oldalakon elfogadható és nem elfogadható normák betartására is.

- Osztályok közéletének szervezése

Lehetőségeinkhez mérten egyre több programból válogathatnak diákjaink.

Pl.: természettudományi vetélkedő, Halloween délután, szavalóverseny, sport versenyek, rajz kiállítás, színházlátogatás, DÖK nap. Szeretettel és lelkesedéssel szervezzük meg nekik, de sajnos a bejárósok zömét délutánonként nagyon nehéz bármilyen rendezvénnyel is az iskolában tartani.

- Egészségnevelés

Az osztályfőnöki órákon kívül előadókat hívunk iskolánkba, akik nagyobb szakavatottsággal tudnak felvilágosítást adni gyermekeinknek a drogfogyasztás veszélyeiről, a bűnözés következményeiről vagy épp a szexuális élet veszélyeiről. Ha hasonló témájú kiállítást szerveznek Tiszaujvárosban igyekszünk azt minél több osztállyal megtekinteni.

- Segítségnyújtás a tanulásban

A tanulás tanítását osztályfőnöki órákon, elméleti órákon is tanítják a kollégák, emellett intézményünk gyógypedagógusa fejlesztő foglalkozásokon segíti a tanulási nehézséggel küszködő diákok felzárkózását.

- Állampolgári nevelés

Igyekszünk felkészíteni a tanulókat az aktív állampolgári részvételre, hogy hozzájárulhassanak a társadalom fejlődéséhez. Külön tantárgy nincs, de adódik erre lehetőség társadalomismeret, történelem, földrajz, gazdasági környezetünk és jogi ismeretek tanórákon.

- Gyermekvédelmi munka

Az osztályfőnökökre hárul, mert erre státusz nincs. Szerencsére az egyik teljes munkaidőben foglalkoztatott kolléga kapcsolatot tart a Gyermekjóléti Szolgálattal, így van kihez fordulnia az osztályfőnököknek, ha ilyen problémát észlelnek.

- Szabadidős tevékenység szervezése

Az osztályok anyagi hátterét, összetételét alapul véve az osztályfőnökök osztálykirándulást, bográcsolást, bowlingozást, kiállítás látogatást szerveznek diákjaiknak.

Rövidtávú elképzelések (további programelemek)

- *Tárgyi feltételek biztosítása*
- *A lemorzsolódás csökkentése*
- *Személyi feltételek biztosítása*
- *Törvényi változásokból adódó feladatok végrehajtása*
- *Önértékelési modell kialakításának folytatása*
- *Tanulói külső és belső mérés, értékelés tervezése, előkészítése, végrehajtása*
- *Belső ellenőrzés*
- *Iskolai megbízások, választott tisztségek "aktiválása"*
- *Tanórán kívüli foglalkozások, korrepetálások, fejlesztő foglalkozások számának növelése*
- *A beiskolázást elősegítő rendezvények bővítése (Beiskolázási stratégia):* iskolánk az előző évekhez hasonlóan nem nyílt napokkal, hanem nyílt hetekkel, hónapokkal várja a továbbtanulni szándékozó diákokat. Ezek megszervezésében főleg a szakképzésben érintett kollégák vettek részt, de idén a közismeretet oktatók is szerveztek nyílt tanórákat, valamint immár hagyományosan megrendezésre került a Kísérletek Délutánja nevű rendezvényünk is, amellyel a beiskolázási rendezvénysorozatunkat zártuk.
- *Felnőttoktatási és felnőttképzési stratégia:* Sikeresen elindítottunk 4 szakmában (elektronikai technikus, gépgyártástechnológiai technikus, villanyszerelő, hegesztő) a felnőttoktatási osztályainkat keresztfélèves képzésben, esti tagozatként, a felnőttképzésben szintén szeretnénk részt venni, ha a feltételek adottak.
- *Saját bevételi lehetőségek feltárása*
- *BTM-es, SNI-s tanulók ellátásának fejlesztése*

- *Gyermek-és ifjúságvédelmi tevékenység (Hátránykompenzációs tevékenység) folytatása*
- *Kapcsolattartás a szülőkkel*
- *Kapcsolattartás az iskolát segítő szervezetekkel: erősíteni kell, mert 16 szervezettel kötöttünk együttműködési megállapodást tanulóink közösségi szolgálatának teljesítése érdekében és rendszeresen részt vesz a KEF munkájában a gyermek-és ifjúságvédelmi feladatokat ellátó kollegina, ahonnan elismerést is kaptunk (lásd feljebb), de sajnós a helyi városvezetés a Centrum főigazgatójával kötött megállapodás értelmében csak nagyon körülményes úton hajlandó kommunikálni az iskolával.*
- *Tanítás nélküli munkanapok hasznos felhasználása*
- *Pedagógiai Programunkban kiemelt cél, hogy a tanulók számára az adottságaiknak, képességeiknek megfelelő differenciált fejlesztést biztosítsunk, valamint minél több tanulót segítsünk hozzá ahhoz, hogy szakmai vizsgát tudjon tenni, ezáltal piacképes tudással tudjon bekapcsolódni a munka világába.*
- *névhasználatunk véleményezési eljárása elindult, fontos, hogy az identitásunkat védjük*
- *az Alapító Okiratra tett módosító javaslatainkat eljuttattuk a Centrum felé*
- *Önállóságunkat a törvényileg elérhető mértékig növelni kell! Csak így tudunk rugalmasan és hatékonyan reagálni a szakmapiaci elvárásokra, így tudjuk érvényesíteni a duális képzésben rejlő lehetőségeket. (A Szerencsi Szakképzési Centrum létrejöttével önállóságunk jelentősen csökkent. A nevünk megtévesztő, nem tükrözi a feladatellátás helyét. A bizonyítványokban nem az iskola, hanem a költségvetési szerv neve fog megjelenni, elveszítjük “patinánkat”. Felesleges köröket kell futnunk az önkormányzattal és egyéb szervezetekkel kapcsolatos együttműködés folyamán. Régi alapdokumentumaink elavultak, újakat nem tudunk létrehozni. Új SZMSZ hiányában a Centrum vezetésén keresztül futnak az eddig általunk hatékonyan intézett szakmai feladatok is, nem kaptunk semmilyen hatásköri utasítást, sokszor nem tudjuk mit intézhetünk iskolai keretek között, mit nem. Sokszor késve, vagy nem kapunk meg szakmai munkánkat érintő dokumentumokat. Az információ áramlás lassú, hiányos. A közös OM azonosító az adminisztratív feladatok megoldásában jelentős problémákat, többletmunkát, idővesztést, időzavart okoz. Nehezen menedzselhető a tanfelügyeleti, minősítő rendszer. Egyes kifizetések akadoznak, nem történnek meg időben. Az eddig kifizetett dolgozói juttatásokban visszalépés tapasztalható (túlóra, érettségi felügyelet stb.) Nem ismerjük a minket érintő szerződések tartalmát, nem veszünk részt azok kidolgozásában. Nem látható át a szervezeti struktúra! Tudom, hogy ezek kezdeti nehézségek, közös erőfeszítéssel könnyen megszüntethetők!)*

Következtetések és a folytatás (hosszútávú programelemek)

A dolgozat elején valós időben végzett elemzések vannak az egykori összevont intézmény múltjából fakadó jelenének szerkezeti, szervezeti és minőségi kimenetének vizsgálatával.

A szakképző iskola szerkezeti változása által indukált szervezeti változások a minőséget erősen befolyásolják. A változó érdekek, a belső szervezet számára követhetetlen folyamatok a szervezetet folyamatosan rombolják.

Romlik a motiváció, megjelenik a burnout, „kiégés” folyamata. A tradíciók eltűnnek, látenssé válnak, a vezetők gyors, korrekciós döntéseket hoznak. A hibázási faktor megnő. A szervezet feszültté, idegessé válik. A beosztottak a vezetőket hibáztatják, a vezetés a túlélésre törekszik.

Bár a megelőző elemzésben nem jelenik meg, de a minőség- és célelemzésből következtethető, hogy a romló dolgozói szervezeti kultúra a tanulók magatartására, kapcsolati és csoportos viselkedésére negatívan hat.

Felmerül a kérdés, hogy egy újabb szerkezeti változás, amely az egykori önállóság „visszaszerzését” is jelenti, teremt-e olyan lehetőségeket, amellyel ezek a negatív változások visszafordíthatók? Ha teremt, valóban működik-e ez az eszköz?

Marketingstratégia

Egy új iskolának, legyen bármilyen előtörténete is, szüksége van a megismertetésre, a népszerűsítésre. Ennek korszerű eszköze az iskolában is a marketing.

Az iskolai marketing abban különbözik egyéb marketing tevékenységektől, hogy célja a társadalmi haszon növelése. Ez objektíven pénzre nem fordítható, ezért az iskolai marketing erősen szenzitív és némileg szubjektív tevékenység is.

A dolgozatban elemzett konkrét iskolai helyzetekben látható, hogy egy iskolában olyan „háttérmarketing” események is zajlanak, amelyekre nincs vagy csak nagyon kevés az iskola vezetésének a befolyása. Az érdekek sokszor nem teljesen egybeváogóak, időnként ellentétesek is lehetnek. Az oktatásban a döntéshozók több helyen, több szempontból értékelik és próbálják segíteni az iskola társadalmi hasznát. Ez ellentmondásokhoz vezet.

Helyi szinten, egy adott iskolában, az iskolai marketingstratégia megalkotásakor figyelembe kell venni az előbbieken vázolt attitűdöket. A külső és belső célok és hatások egyaránt fontosak.

A marketingstratégia végrehajtásakor figyelemmel kell lenni a rugalmasságra, a folyamat követésre, a széleskörűségekre és a visszajelzésekre.

Térjünk vissza az eredeti kérdésünkre. Vajon hat-e az iskolai marketing tevékenység a belső szervezeti kultúrára?

Az eredményekből jól látható, hogy már egyes marketing eszközök is a szervezeti kultúra átalakulására hatnak. A tudósításokban a diákok és a pedagógusok önmagukat is pozícionálják a formális és informális csoportokban, új szervezeti elemeket létrehozva. A szervezeti összetartozás erősödik.

A szakmai kiállítás példáján bemutatható, hogy a közös marketing tevékenység miképpen fokozza a szervezeti együttműködést, tisztázza az elérendő célokat, és eredményorientálttá tesz diákokot, oktatót egyaránt.

A kérdőív elemzése bonyolult összefüggésekre is rámutat. Nagyon sokan nem ismerik a honlapot, de akik ismerik azoknak hasznos. A közösségi oldallal ugyanez a helyzet. Ebből következik, hogy a marketingnek ez az eleme az egyik oldalról hiányos, a másik oldalról jó. Érdekes összefüggés és a honlap statisztikákból egyértelműen kimutatható, hogy a kérdőív kitöltése jelentősen növelte az iskola internetes oldalának forgalmát.

Sajnos a médiakampány nem mindig jut vissza a szervezethez. A Brassaiiban is ez a helyzet. A diákok egyharmada sem észlelte a média jelenlétet. Aki látták, azok többségénél szervezeti klíma javulást lehet kimutatni. Az egyéb marketing tevékenységek viszont hatottak, a diákok és tanárok több, mint 80%-a most érzi magát leginkább Brassaisnak.

Fontos megemlíteni, hogy – valószínűleg a pre-marketing hatására egyes szervezeti elemek nehezen kimozdíthatóak pangó állapotukból, teljesen elutasítják az új szervezeti létet. Az új iskolához váratlanul átkerült két végzős osztály olyan mértékig elutasítja a változást, hogy olyan kérdésekben is a Brassai ellen szavazott, ahol ezt előző válasza nem tette volna lehetővé. (Nem ismerik a tudósításokat, mégis rossz érzés tölti el őket tőle.)

A kitűző példájából az is látszik, hogy a szervezethez tartozás nem feltétlenül jelenik meg nyilvánosan. Akik amúgy szimpatizálnak a „Brassaissággal”, azok sem feltétlenül vállalják fel nyíltan. Ebből az is következik, hogy a szervezeti átalakulás még nem teljes. A külső, esetleges negatív vélemények, zártabbá, elszigeteltebbé tehetik azt.

A nyitott kérdések megmutatják a diákok és tanárok eltérő pozícióit az iskolában. A rendezvények általában megtalálták a célközönséget, az viszont elgondolkoztató, hogy a tanulmányi hírek nem érdekelték a diákokat. A marketingtevékenységben a tanárok kifelé nyitnának, a diákok belső problémákat oldanának meg.

Összességében megállapítható, hogy a marketingtevékenység hat a szervezeti kultúra és klíma kiépülésére. Jól átgondolt alkalmazása segítheti az egészséges szervezet létrejöttét, fenntartását. Emellett érzékeny aspektusai miatt, folyamatosan kell figyelni a környezeti változókat, a stratégiát azokhoz kell igazítani. Esetemben a folyamat csak elkezdődött, újabb szerkezeti átalakítások várhatóak, újabb szervezeterősítésre lesz szükség. Ehhez az egyik lehetséges eszköz az iskolai marketing.

További fejlesztési tervek

Egy átfogó és hosszútávú intézményfejlesztési tervben is gondolkozunk, mely kezdődő projektként már az illetékesek asztalán van.

A tiszaujvárosi szakképzésben 2014-ben új fejezet kezdődött. A Brassai Sámuel Szakképző Iskola kivált az Eötvös József Gimnázium, Szakképző Iskola és Kollégiumból és a KLIK fenntartása alatt önálló intézménnyé vált.

Már akkor komoly gondokat okozott a szakképzés és gimnázium szétválasztása az oktatási infrastruktúra összefonódása miatt, új szakközépiskolai képzés (gépgyártástechnológiai technikus) került felmenő rendszerben a Brassaihoz, melynek infrastruktúrája (tanműhelyek, tantermek, gépek, eszközök) az Eötvösben maradtak, valamint, majd kettő osztályt az Eötvös működtet. Ez az öszvér állapot azóta is rendezés alatt áll, bár mi megtettük javaslatainkat a fenntartó irányába mind a strukturális, mind a fizikai szétválasztás érdekében. A helyzetet tovább árnyalja az Eötvösben folyó közgazdasági képzés, amely a tervek szerint szintén a Brassaihoz kerülhet(?). A két igazgató szándék-megállapodást is kötött a teljes szétválasztásról. Ebbe a megoldásba a „gépészfolyosó” leválasztása mellet a kollégium infrastruktúrájának használata is belekerült.

2015 július 1-től az NGM lett a fenntartói. Az új koncepcióhoz (a regionális ipari és ellátó szektor szakemberhiányának kielégítése a duális képzés, térségi munkaerőképzés, felnőttképzés segítségével) rengeteg új lehetőség és új feladat is társult. *A jelenleg nappali képzésben oktatott szakmák nagy része is hiány szakma: gépgyártástechnológiai technikus, ipari gépész, hegesztő, villanyszerelő és hiány szakma lesz a tervezett **vegyipari** (vegyész technikus –ez lesz az új neve 2016.09.01-től) technikus és az esetleg induló gyakorló ápoló is!* Támogatott szakmánk az elektronikai technikus (JABIL!) és a központifűtés- és gázhálózat rendszerszerelő is.

A térség, melyet az iskola ellát, messze átnyúlik a megyehatárokon. Közvetlen vonzáskörzete a Mályi, Tokaj, Tiszavasvári, Görbeháza, Tiszacsege, Mezőkövesd vonallal határolható, de a regionális feladatok (Centrum) miatt jóval nagyobb területeket is ellát(hat).

Az innovatív iskolát az igények folyamatosan bővítésre ösztönzik. A változások során sajnos leépítésre kerültek a női szakembert is) igénylő szakmák. Ezért gondolkozunk az egészségügyi képzés beindításában is (a helyi rendelőre és rehabilitációs centrumra támaszkodva), de a legnagyobb áttörést a felújított vegyipari képzés jelentené, mely a térség legnagyobb ipari komplexumának speciális munkaerő igényét szolgálná ki. Ebben most egymásra találhat a munkáltatói, a fenntartói, a szülői és tanulói szándék is. A képzés beindításáról, a tiszaujvárosi szakképzés jövőjéről egyeztetünk február 4-én Cseresnyés Péterrel, munkaerőpiacért és képzésért felelős államtitkárral, Bihall Tamással, a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Kereskedelmi és Iparkamara elnökével, Alvári Ferencsel, a Szakképzési Centrum vezetőjével.

A vegyipari képzés beindítására komoly igény van. Látható, hogy a bejövő, az Eötvösből átkerülő és az új szakmák valamint a felnőttoktatás (mely három hiány és egy támogatott szakmával sikeresen elkezdődött!) indításával infrastrukturálisan túllépjük lehetőségeink határát. Jövőre 13 új osztályt indítunk, az új szakma belépésével felmenő rendszerben ez tovább bővül.

Iskolánkban 10 éve semmilyen ingatlan fejlesztés nem történt, azelőtt sem jelentős. Szeretnénk a térség valódi szakképzési központjává válni, mely kiszolgálja a munkaerőpiaci és az ezzel korreláló tanulói igényeket is. A fent vázolt bővülő feladatok ellátásához és a vegyipari képzés beindításához szükségünk van egy épületre, mely min. 7 tantermet és egy labort foglalna magába.

Vezetői attitűdök

Vezetői stílusok. A szívemhez a demokratikus áll a legközelebb, de elismerem, hogy időnként(!) a másik kettőre is szükség lehet.

Az általam vázolt felosztásban háromféle vezetői stílust különböztetnek meg. Ez a hármas felosztás Kurt Lewin nyomán vált általánossá. Ennek megfelelően vezetési alapformaként az autokrata, a demokratikus és a liberális vezetésről szokás beszélni.

Autokrata vezetési stílus

Az autoritativ alapforma lényege a vezető és a vezetettek szigorú alá- és fölérendeltségi kapcsolata, formális tekintély és következetesen érvényesített lineáris (egyszemélyi) vezetés. Minden döntés a vezető személyétől indul, minden információ hozzá fut be. Az autokratikus vezetők tehát minden döntést maguk hoznak és utána megmondják beosztottjaiknak mit és hogyan csináljanak. Elsősorban hatalmukra és pozíciójukra támaszkodva és anyagi motivációs eszközök alkalmazásával érik el céljaikat.

Demokratikus vezetési stílus

A demokratikus alapformában a vezető és a vezetettek kapcsolata nem annyira a hierarchiában, mint inkább az együttműködésben fejeződik ki. A demokratikus vezetők igyekeznek a szervezet tagjainak szakértelmét felhasználni. Bevonják a dolgozókat a döntéshozatalba azáltal, hogy lehetőséget adnak nekik véleményük és észrevételeik megfogalmazására és ezek figyelembevételével hozzák meg a végső döntést. A hierarchiából eredő formális tekintély személyi respektussal telítődik; a csúcsvezető dekoncentrálja hatáskörét, abszolút felelősségét viszont megtartja.

Liberális vezetési stílus

A liberális alapforma a „laissez faire, laissez passer” (leszé fer, leszé paszé) elvet viszi át a vezetési gyakorlatba, - hadd menjen minden a maga útján. Az ún. ráhagyó vezetők általános szabályokat és irányelveket határoznak meg és csak akkor avatkoznak be a folyamatokba, ha arra külön megkérik őket.

A liberális menedzser beosztottjait nem fegyelmezi, a tagok választják meg kikkel akarnak dolgozni. A csoport tárja fel a problémákat és keresi a megoldási lehetőségeket és hozza meg a döntéseket. Vitatható, hogy egyáltalán vezetést tartalmaz-e ez a forma, amelyben a vezető nem avatkozik bele a szervezet működésébe, nem törődik a végrehajtással, vezetési tevékenységét a döntő feladatok nagy vonalakban való meghatározására szűkíti.

...és öt olyan stílus, amilyen soha nem szeretnék lenni:

1. „Mindenhez értek. Én értek mindenhez”

Mindig, mindent, mindenkinél jobban tud. Persze nyilván nem véletlenül lett ő a vezető, feltételezzük, hogy a kinevezése a képességeinek szól. De ez nyilván nem azt jelenti, hogy mindent jobban tud. Az ilyen főnök hamar kiöli a kreativitást a többiekéből, hiszen hiába vannak valakinek jó ötletei, ha azokat egy legyintéssel elintézi a főnök, mondván „én ezt jobban tudom.” Ez a stílus nincs jó hatással az önbecsülésre, illetve a tanulásra sem, hiszen minek képezze magát az a beosztott, aki soha nem lehet okosabb, de még csak okos sem.

2. „Mindentről tudni akarok”

Ez az a főnök, aki minden egyes mozzanatot, folyamatot látni, ellenőrizni, kontrollálni akar. Mintha nem bízna az alkalmazottaiban, hogy azok képesek önállóan végezni a munkájukat. Ha új embert keresnek, ő fogalmazza meg az álláshirdetést, szelektálja az életrajzokat, interjúztat és dönt – akinek pedig mindez a feladata lenne, frusztráltan malmozik közben. Egy ilyen vezető azt sugallja, hogy a munkatársai nem igazán értenek a munkájukhoz. Akkor viszont minek alkalmazta őket? Egy vezetőnek kell tudnia feladatot delegálni és elsősorban a munkatársai mögött, őket támogatva kell állnia és nem a fejükön ülnie.

3. A főnök, aki ott sem volt

Az előző ellentéte, láthatóan nagyon klassz, hiszen mintha teljesen megbízna mindenkiben, a beosztottak azt csinálnak, amit akarnak. Csakhogy, ha nem is kell minden lépésüket ellenőrizni, egy vezetőnek tudni kell koordinálni, feladatot kiosztani, dönteni, munkát ellenőrizni és visszajelezni. Az ilyen főnök felelősséget sem vállal, nem támogat, nincs ott, ha tanácsra van szükség, de akkor ugye miért is lett ő vezető?

4. Az öncéli

Az egyik legrosszabb típus, egyetlen dolog vezérli, saját ragyogó csillaga. Ha jól is teljesít, azt nem a cégért vagy alkalmazottaiért teszi, hanem saját magáért. Éppen ezért szeret mindent a kezében tartani és úgy manipulálni, dolgoztatni az embereket, ahogy ez neki a legjobb. Általában kizsigereli a legjobb embereket, ha jól teljesít a csapata, akkor bizony azt úgy interpretálja, mintha mindez kizárólag az ő érdeme lenne, de ha nem teljesülnek a számok, akkor bizony mossa kezeit és tagad, ilyenkor csak más lehet a hibás, ő soha sem.

5. A legjobb barát

Alapvetően mindenkivel jóban van, mindenkire kedves. Az ő csapatában általában nincsenek konfliktusok, nem ordítja le senki haját. Mindenkinek 100 százalékot ad a teljesítményértékelésen. Elsőre ez nagyon jónak tűnik, de a „jó barát” főnök nem ad őszinte visszajelzést sem. Márpedig a dolgozónak tudnia kell, ha hibázik, ahogy azt is, hogy mik az erősségei vagy gyengeségei, mit kell fejlesztenie, mit érdemes jobban használnia. Abban a csoportban, ahol mindenkit maximumra értékelnek, előbb-utóbb komoly feszültségek lesznek, amikor a tényleg jobban teljesítők azt érzik, hogy pluszmunkájukat senki sem értékeli. A konstruktív kritikára igenis szükség van, ahogy távolságtartásra is, könnyebb ugyanis azt tisztelni, akinek az életéről nem tudnak minden apró, intim részletet. (http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20160319_fonok_rossz_vezetoi_stilusok)

Összegzés

Programom a kiemelt, valamint az utolsó három fejezetben leírt megállapításokra, az azokban közölt fejlesztések folytatására épül. A honlapon közzé kell tenni, ezért olyan kutatásokat, leírásokat is elhelyeztem benne, amit a nyilvánosság számára is fontosnak tartok megismerni. (Tanulmányként ezek eddig is nyilvánosak voltak.) Együtt kell a problémákra megoldást találnunk. Együtt a szülővel, diákkal, pedagógussal, egyéb alkalmazottal, fenntartóval. Jelenleg a szakképzés rendkívül fontos szegmense az oktatásnak. Rengeteg vállalkozás, intézmény küzd szakember hiánnyal. Néhány hete jártam egy informatikai konferencián, ahol informatikusok képzésére bíztattak bennünket. Az egyik előadó egyetemi tanár feltette a kérdést: a mai világban szerintünk oktatni vagy probléma megoldásra tanítani (nevelni) kell-e a diákokat? A gondolkodás, a probléma megoldás napjainkban már kiemelt jelentőségű. A lexikális tudás háttérbe szorul. Ehhez és a digitális világ kihívásaihoz alkalmazkodva kell építeni egy olyan új iskolát, ahol a diákok, a dolgozó és a vezető is jól érzi magát, a szülők, a felnőttoktatásban részt vevők valamint a társadalom elvárásainak megfelelően, a fenntartó támogatását élvezve.

Észre kell venni a humán oldal fontosságát. A bürokrácia és a bürokraták sokszor elnyomják a jó életérzésből, a szeretetből, elfogadásból, örömből fakadó alkotó szellemet, sokszor el is feledkeznek ezek motiváló hatásáról. Az ember az iskolában kiemelt szereppel bír, a *nevelés* az emberi kapcsolatok szubjektív tudománya. A szakképzésben a kezdeti motiváció meghatározó a pályorientáció során. Csak emberi léptéssel, emberközeli iskolával nyerhetjük el egymás bizalmát. Úgy érzem ezen a területen már eddig is jó eredményeket értünk el és ezután is erre fogok törekedni, ha pályázatom révbe ér. Azt tanultam vezetéselméletből, hogy csak egy dolgot lehet végleg, kijavíthatatlanul elveszíteni egy szervezetben: ez a bizalom. Én bízom az iskolámban és kérem, hogy az iskola is bízjon bennem. Amíg így lesz, nem lesz baj. Kérem támogatásukat vezetői pályázatomhoz. Hajrá Brassai!

Tisztelettel

Jakab Dénes