



## VEZETŐI-FEJLESZTÉSI PROGRAM

amely a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum által a <https://bgszc.hu/karrier/igazgatoipalyzat-budapesti-gazdasagi-szc-berzeviczy-gergely-ket-tanitasi-nyelvu-koegzdasagi-technikum> honlapon a



**BGSZC BERZEVICZY GERGELY  
KÉT TANÍTÁSI NYELVŰ  
KÖZGAZDASÁGI TECHNIKUM**

igazgató (intézményvezető) beosztásának ellátására kiírt pályázati felhívás alapján tartalmazza a szakképző intézmény vezetésére vonatkozóan a pályázó szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseit.

Budapest, 2024. május 5.

Nagyné Usztinov Judit  
pályázó

## Tartalom

1.	Bevezetés – a MIÉRT .....	4
2.	Helyzetelemzés.....	6
2.1.	Milyenek is vagyunk mi?.....	6
2.2.	SWOT analízis.....	13
3.	Vezetői program.....	16
3.1.	A diákok .....	16
3.1.1.	Tanítás és tanulás – értékek és nézetek.....	17
3.1.2.	Felzárkóztatás, tehetséggondozás .....	19
3.1.3.	A kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása .....	21
3.1.4.	Eredmények – avagy azok hiánya .....	22
3.1.5.	Összegzés.....	23
3.2.	Az oktatók.....	25
3.2.1.	Az oktatói testület .....	25
3.2.2.	Életpálya – oktatók okítása .....	26
3.2.3.	A munkánkat segítők.....	27
3.2.4.	Összegzés.....	28
3.3.	Tananyag.....	29
3.4.	A módszerek .....	30
3.4.1.	Differenciálás.....	31
3.4.2.	Projektek .....	32
3.4.3.	Kooperatív tanulásszervezés .....	33
3.4.4.	Összegzés.....	33
3.5.	Az iskola .....	34
3.5.1.	Hatékony erőforrás-kezelés .....	34

3.5.2.	Pozíció.....	37
3.6.	Együtműködések .....	38
3.6.1.	Együtműködés a diákokkal.....	38
3.6.2.	Kapcsolat a szülőkkel.....	40
3.6.3.	Egyéb partneri kapcsolatok .....	41
3.7.	A könyveken túl .....	43
3.7.1.	Programok, hagyományok .....	43
3.7.2.	A tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása .....	44
3.8.	Irányítás .....	45
3.8.1.	Inspiráló vezetés.....	45
3.8.2.	Vezetői struktúra – csapatépítés és megosztott vezetés.....	47
3.8.3.	Szakmai továbbképzés .....	48
3.8.4.	Kommunikáció és közös döntéshozatal .....	49
3.9.	Az iskola megjelenése.....	49
3.9.1.	Iskolai PR és marketing munka.....	49
4.	Konklúzió, mint összegzés .....	51
5.	Ábrák és táblázatok jegyzéke .....	53

## 1. Bevezetés – a MIÉRT

(Széljegy a motivációs levél mellé)

Közgazdász voltam. Pedagógus lettem. Nagyjából ez a két apró mondat jellemez leginkább. 22 éve léptem először katedrára. Miért? Mert ezt akartam. Bemutatni, megismertetni és méltóképpen képviselni a szakmát, a szakmámat. Azt szeretném, hogy az iskolánkat választók lássák, értékeljék azokat az ismereteket, amit ez a képesítés ad nekik. Felismerjék a gyakorlati hasznát, tudatosuljon bennük, hogy az egész életük része, és akarjanak érteni hozzá.

Az élet aztán úgy hozta, hogy kicsivel több, mint 10 évvel később részben ugyan, de elhagytam a pályát. Majd másfél éve újra tanítani kezdtem abban az intézményben, amelynek a vezetését most megpályázom. Hiszek abban, hogy az irányításom alatt az intézmény új lendületet kaphatna - az eddigi értékek megőrzése mellett. A gyorsan változó világhoz való alkalmazkodás képessége pedig a továbblépést segítené.

Látom, hogy iskolánknak van jövője, látok kitörési, fejlődési lehetőségeket. Mert szakmai tudás és elköteleződés terén verhetetlen. Mert mind az intézményhez, mind a tanításhoz, mind pedig a gyerekekhez lojális a csapat. Mert ez a csapat egy jó vezetővel tud csak a jó úton továbbhaladni.

Azt a látásmódot képviselem, hogy a pénzügyi – közgazdasági terület, mint kerek egész működik csak. Feladatunk, hogy diákjaink vegyék észre az egyes részek közötti összefüggéseket, tudatosítsák saját magukban, hogy nem csak egy-egy tantárgy keretein belül kell gondolkodniuk. A tárgyak, ismeretkörök egymással összefüggnek. Legyen bátorságuk használni azt a tudásanyagot, amit közvetítésünkkel megkapnak. Vegyék észre a „lojalitást” vagy ennek hiányát az egyes munkahelyek, üzemlátogatások, szakmai kirándulások során. Tudják és érezzék azt, hogy milyen lehetőségeik vannak. Mindeközben pedig arra kell sarkallnunk őket, hogy ne az érettségi legyen a végső cél tanulmányaik tekintetében. Menjenek tovább, képezzék magukat, maradva a választott szakmájuknál. Egy olyan adaptív rendszer részesévé akarok válni, ahol a különböző szereplők igényei, kommunikációja, az esetleges eltérések, differenciált részvétel tolerálása, elfogadása alapkövetelmény. Számos olyan lehetőség van, ami az egyéni fejlesztést preferálja,

ugyanakkor nagy szükség van a kollektív együttműködés erősítésére is. Célom egy olyan közösség részévé válni, ahol fontos az egyén, az ő igényei, szükségletei.

Az önreflexió gyakorlása révén pedig olyan kompetenciák elsajátítására nyílik lehetőségem, melyek új megbízatásom során nem csak a menedzseri-, hanem a vezetői feladatok ellátását is segítik.

Jelenleg nincs olyan jogszabály, amely pontosítaná, milyen tartalmi elemekre kell kiterjednie a pályázatnak. Az igazgatói pályázati kiírás így fogalmaz: "A vezetői megbízással járó lényeges feladatok: A jogszabályoknak és szakmai követelményeknek megfelelően, a főigazgató irányítása mellett a szakképző intézmény szakmai vezetése, döntés minden olyan a szakképző intézmény működésével, feladatellátásával kapcsolatos ügyben, amelyet jogszabály nem utal a főigazgató vagy a kancellár hatáskörébe." A pályázat részeként benyújtandó iratok között pedig így szerepel: „...a szakképző intézmény vezetésére vonatkozó, a pályázó által aláírt program, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket...”

Egyetlen dokumentumban szerepelnek csupán egy igazgatói pályázat lehetséges tartalmi elemei. Az Országos Tanfelügyeleti Kézikönyvben a Szakképzés számára íródott rész sorolja fel a vezetői pályázat monitorozásának szempontjait. Tudom, hogy ez a fajta szakmai ellenőrzés megszűnt, ennek ellenére pályázatomat - a jogszabályi háttér fent említett hiátusa miatt - erre a szempontsorra fűzöm fel.

## 2. Helyzetelemzés

### 2.1. Milyenek is vagyunk mi?

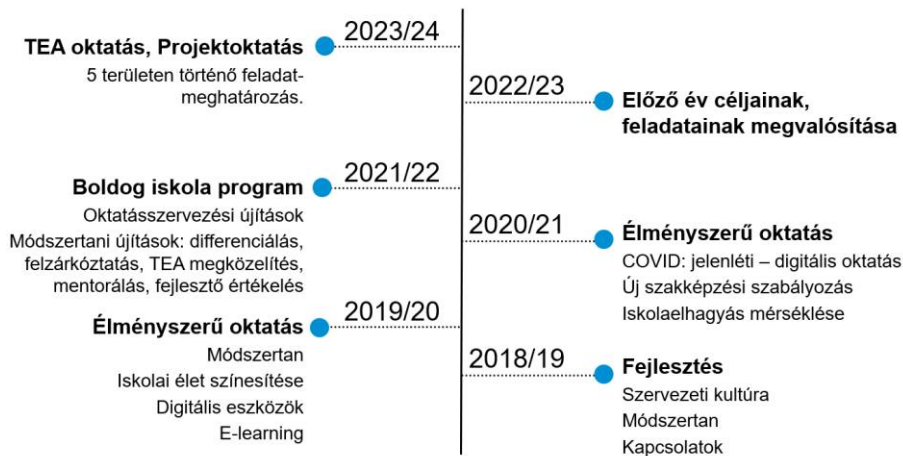
A Berzeviczy Gergely Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Technikum, vagy ahogy mindenki ismeri, a Berze, újpesti, nagy múlttal rendelkező gazdasági képzést nyújtó közoktatási intézmény. A Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum 20 intézménye közül gazdálkodás és menedzsment ágazati képzést nyújt a Berzén kívül még 11 iskola. A szomszéd kerületeket tekintve a XIII. kerületben 1, míg másik Centrumtól a XIII. és XV. kerületben további 1-1 intézmény működik a Berzéhez hasonló profillal. A IV. kerületben 3 szakképző intézmény és 5 gimnázium működik. A Budapest és Pest megyei középiskolák listájának 153. helyén szerepel az érettségi eredményei alapján. A Centrumon belül a 7. legjobb eredménnyel rendelkező intézmény az alábbi rangsor alapján: <https://szakmaverzum.hu/2023/12/az-ev-vegere-a-2024-es-technikumi-rangsor-is-befutott>. A szakmai képzés mellett nagy hangsúlyt kap a nyelvoktatás. Évfolyamonként legalább egy osztályban nyelvi előkészítés előzi meg a technikai tanulmányokat, és a nyelvi előkészítő év után minden évfolyamon egy osztály 9. évfolyamtól angol-magyar két tanítási nyelvű képzést nyújt a diákok számára. A 2023/2024-es tanévtől kezdődően az „A” osztály okleveles technikus képzésben vesz részt a Budapesti Gazdasági Egyetemmel együttműködésben.

Az intézményi irány cél alapján az életben felhasználható, alkalmazható tudás megszerzésének biztosítása az elsődleges. A teljesülés fontos kritériuma mind a diákok, mind a tanárok tudatos jelenléte, a módszertani sokszínűség, a változatos programok valamint az élményközpontú, egyéni fejlődési utat biztosító tanítás. A tanulási eredményalapú megközelítés a motiváció fenntartásának eszköze. Céljaink középpontjában szerepel az iskola tanulóink által még nagyobb arányban történő elfogadása, megszerettetése. A munkaerőpiac és a felsőoktatási intézmények által visszaigazoltan, stabil szakmai tudással bíró, a pénzügyi-számviteli terület elvárásaihoz rugalmasan alkalmazkodó, idegen nyelveken is jól kommunikáló szakemberek hagyják el intézményünket.

Az elmúlt 6 tanévre vonatkozó középtávú célok összefoglalását a következő ábra szemlélteti:

## Középtávú fejlesztési cél

A tanulóközpontú, családbarát iskola megteremtése



1. ábra Középtávú fejlesztési cél a Berzében.

Az iskola a 2024/2025-s tanévben – a korábbi hárommal ellentétben - két osztály indítását hirdette meg Gazdálkodás és menedzsment ágazaton, pénzügyi-számviteli ügyintéző szakmában:

az „A” osztály 5 éves okleveles technikai képzésben vesz részt és emelt szinten tanulja a szakmai tantárgyakat, a „C” osztály pedig 5 éves két tanítási nyelvű technikai képzés + 1 év nyelvi előkészítővel.

A két osztály indításának elsősorban infrastrukturális okai vannak, mivel a technikumra való átállással nem tudunk több helyet biztosítani, nincs több hely.

Az iskola tanulói létszáma 412 fő, amelyből 3 SNI, 10 BTMN kóddal rendelkező tanuló van. A tanulók területi megoszlása: IV. kerületi lakos 140 fő, XIII. kerületből 23, míg a XV. kerületből 42 tanuló jár, egyéb budapesti kerületekből összesen 37 fő tanuló nyert felvételt az intézménybe. Agglomerációból: Dunakesziről 55, Fótról 24, Gödről 12 fő, a többiek egyéb pest megyei település lakosai. Egyetlen tanuló kért és kapott kollégiumi elhelyezést. A fiúk – lányok aránya közel azonos.

Közlekedési csomóponttól (M3-as metro) 15-20 perc sétával elérhető az iskola, ugyanakkor két helyi járatos busz áll meg az épület előtt.

A kompetencia mérések eredményei közül a 2022-es adatok már elérhetőek. Ezek alapján az intézmény kompetenciamérésen nyújtott eredménye:

#### Átlageredmények

Mérési terület	Évfolyam	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)					
			A feladatellátási helyen	Országos	Az első viszonyítási csoport		A második viszonyítási csoport	
					Neve	Eredménye	Neve	Eredménye
Matematika	10.	Techn.	1672 (1635;1703)	☹️ 1646 (1645;1647)	Techn.	😊 1609 (1608;1611)	Nagy techn.	☹️ 1639 (1637;1641)
Szövegértés	10.	Techn.	1610 (1580;1637)	☹️ 1600 (1598;1601)	Techn.	😊 1560 (1558;1562)	Nagy techn.	☹️ 1582 (1580;1585)

- 😊 A feladatellátási hely eredményénél szignifikánsan alacsonyabb az adott érték
- ☹️ A feladatellátási hely eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott értéktől
- ☹️ A feladatellátási hely eredményénél szignifikánsan magasabb az adott érték

1. táblázat: Kompetenciamérés átlageredményei

#### A feladatellátási hely eredménye az eddigi kompetenciamérésekben

Mérési terület	Évf.	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)			
			OKM2022	OKM2021	OKM2019	OKM2018
Matematika	10.	Techn.	1672 (1635;1703)	☹️ 1688 (1668;1712)	☹️ 1735 (1698;1769)	☹️ 1722 (1698;1748)
Szövegértés	10.	Techn.	1610 (1580;1637)	☹️ 1708 (1680;1733)	☹️ 1718 (1692;1743)	☹️ 1706 (1683;1734)

- 😊 A feladatellátási hely 2022. évi eredménye az adott év eredményénél szignifikánsan magasabb
- ☹️ A feladatellátási hely 2022. évi eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott év eredményétől
- ☹️ A feladatellátási hely 2022. évi eredménye az adott év eredményénél szignifikánsan gyengébb

2. táblázat: Kompetenciamérés eredménye feladat-ellátási hely szerint

A mérési eredményekből sajnos az látszik, hogy mind matematikából, mind szövegértésből 2018 óta jelentős romlás következett be az országos értékeket nézve. Ugyanakkor mind az országos, mind a technikai átlagnál jobbak voltunk. Valóban, az országos átlagban romlás van, de ez nem Berze specifikus, beleillik az országos trendbe.



A bemeneti mérések eredményei 2023-ban:

BEMENETI MÉRÉS B23							
Matematika	Tantárgyi szókincs	Szókincs	Szövegértés	Anyanyelv	Figyelem	Emlékezet	Tanulási képességek
Országos	Országos	Országos	Országos	Országos	Országos	Országos	Országos
54,38%	73,82%	40,57%	71,89%	68,80%	85,34%	73,71%	82,24%
Berze	Berze	Berze	Berze	Berze	Berze	Berze	Berze
71,22%	78,52%	51,39%	81,48%	75,07%	94,56%	79,30%	90,49%

3. táblázat: Bemeneti mérések eredménye

A táblázat adataiból az látszik, hogy minden mérési eredményünk az országos átlaghoz viszonyítva jó, ezeket az értékeket a későbbiekben is meg kell tartanunk.

A diákok 75%-a tanul tovább: felsőoktatási intézményben (főiskola, egyetem) 65%-uk, felsőfokú szakképzésen 10%-uk vesz részt.

A tanítás egy épületben történik, egyedül a „mindennapos testnevelés” miatt a tornatermi-, udvari- valamint erősítő-szobai foglalkozásokat helyhiány okán ki kell egészíteni az UTE pálya használatával. Szerencsére nagyon jó kapcsolatot ápolunk az újpesti klubbal, így évről évre lehetőségünk nyílik a korcsolyapálya, a birkózó terem és az egyik focipálya használatára – a sportolók időbeosztásához igazodva. Az alagsor + 3 emelet magas épület 14 osztály képzésének helyszíne. A 3-4. emeleten gépterem kialakításával folyik erősített informatikai támogatással a szakmai-, nyelvi- és általános képzés. A tanteremek többsége klimatizált, mindegyikben van projektor, viszonylag jól felszereltek. Több teremben csoportmunkához vagy projektoktatáshoz alkalmas bútorzat került elhelyezésre. Az iskolában könyvtár áll rendelkezésre oktatási idő alatt.

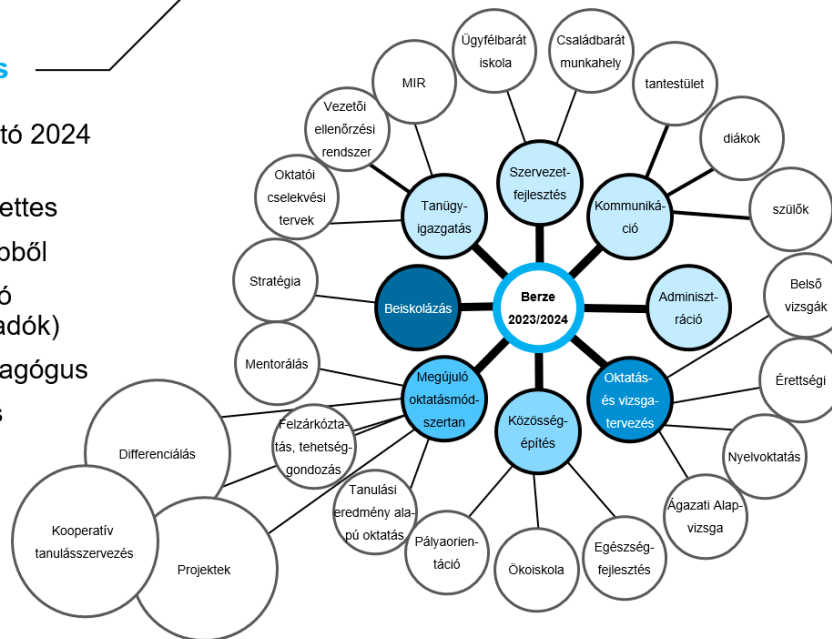
# Eszközök, feladatok



## Munkaközösségek



- Megbízott igazgató 2024 júliusig
- 2 fő igazgatóhelyettes
- 39 pedagógus, ebből
- 13 szakmai oktató (többségben óraadók)
- 1 fő fejlesztő pedagógus
- 1 fő pszichológus



- A megvalósítás kulcsszereplői
- Kooperatív munkavégzés
- Kompetenciafejlesztés



- Családbarát munkahely
- Megbecsülés, elismerés

2. ábra: Eszközök és feladatok a Berzében

Az iskolában 39 oktató dolgozik, ebből szakmai oktató 13 fő. A szakmai oktatók nagy része óraadó. Fejlesztő pedagógus segítségét több mint 3 éve, a 2023/24-es tanév elejétől pedig pszichológus és szociális segítő támogatását is igénybe vehetik a tanulók és kollégák egyaránt. Az oktatók továbbképzése folyamatos - a kötelezőkön túl is sokan képezik magukat a módszertani megújulás érdekében.

Az előző tanév során 10 tanuló átvételére került sor, 6 tanuló nem fejezte be a képzést (kimaradt), ez a teljes tanulói létszám 3,5%-át teszi ki. Évet ismételt 8 fő.

Az érettségi vizsgák átlageredményei 2023. májusban:

vizsgatárgy	12.a	12.b	12.c
magyar nyelv és irodalom	3,6	3,7	3,5
matematika (középszint)	2,6	3,5	4,3
történelem (középszint)	3,0	3,9	4,0
történelem (emelt szint)	4	4,83	5(1)
angol nyelv (középszint)	3,2	3,8	--
angol nyelv (emelt szint)	4,8 (6)	4,8 (19)	4,9 (15)
német nyelv	2	--	--
ÁSZÉV (középszint)	2,7	3,4	3,0
ÁSZÉV (emelt szint)	4,0 (1)	4,0 (5)	4,6 (16)
földrajz (emelt szint)	3	--	--
informatika	4	--	--
angol célnyelvi civilizáció	--	--	3,8

4. táblázat: Érettségi vizsgák átlageredményei 2023. májusban

A tanórán kívüli foglalkozások között kiemelt szerepet kapnak a korrepetálások, felzárkóztatások, diákkörök, szakkörök, tehetséggondozás és sportkör. Iskolán kívüli foglalkozásként a kirándulások, múzeum- és színházlátogatások, valamint külföldi (tanulmány)utak mind helyet kapnak a tanmenetben.

Az iskolában működik Diákönkormányzat (DÖK). A DÖK vezetővel és a diákmozgalmat segítő oktatóval legalább kéthavonta történik egyeztetés, a felmerülő kérdéseikkel, problémáikkal kapcsolatban a vezetőséget bármikor megkereshetik.

A helyzetelemzés során megpróbáltam összefoglalni SWOT analízissel a szervezeten belüli erősségeket és gyengeségeket, valamint a külső környezet által biztosított lehetőségeket és általa generált veszélyeket. A lehetőségekben olyan pozitív hatások fedezhetők fel, amelyek az intézményi célok elérését támogatják, míg a veszélyek olyan negatív hatások, amelyek a célok elérését gátolhatják.

Az intézményi stratégiai célok lebontása operatív célokká, ezek elérését célzó fejlesztési javaslatok a 2024-ben készülő intézményi önértékelésben is jól látszanak majd. A kitűzött célokat elsősorban a szervezeten belüli erőforrások hatékony felhasználásával tudjuk megvalósítani. Azok a gyengeségek, amelyek feltárásra kerültek, olyan intézkedéseket, irányokat követelnek meg, amelyek segítségével intézményünk hatékony szervezetté válik. Ennek keretében az adaptív pedagógiai szemlélet kialakításán túl fel kell ismernünk, hogy az iskolának megújult szerepköre lett az elmúlt időszakban: az értékek pluralizálása (többféle érték vagy nézet létezése egyidejűleg) egyértelműen elmagányosodáshoz vezetett.

Az intézmény hatékonyságát azzal is tudjuk mérni, hogy mennyire hajlandó és képes a tanulásra. A tanuló szervezet a mai modern felfogás szerint az oktatási intézmények esetében is elérendő célként definiálható. Fontos felmérni, mennyire rugalmasan reagálunk a változásokra. Vezetői programom ezen kérdések tükrében került összeállításra.

## 2.2. SWOT analízis

ERŐSSÉGEK (belső)	GYENGESÉGEK (belső)
<p><b>1. DIÁK</b> diákok egyéni tanulási útjához alkalmazkodó oktatás minimális a korai iskolaelhagyás és lemorzsolódás (3%)</p> <p><b>2. PEDAGÓGUS</b> a tanári kar 85%-a rendelkezik egyetemi végzettséggel erősödő szakmai képzés nyújtása stabil munkaerőpiaci kapcsolatokkal rendelkezünk hatékonyan alkalmazzuk a vállalati oldalról hozott tapasztalatokat eredményes nyelvi képzés (biztos nyelvtudás, felsőfokú nyelvvizsgálóval egyenértékű nyelvi érettségi, felsőoktatási többletpontok)</p> <p><b>3 TANANYAG</b> felhasználható tudás átadása (hazai, nemzetközi környezetben egyaránt) interaktív eszközökkel történő oktatás a tanmenetek jól kidolgozottak, strukturáltak, átgondoltak, ami tervezhető tanítást tesz lehetővé rendelkezik az iskola saját fejlesztésű digitális tananyagokkal (Canva alá többen is fejlesztettek) az ágazati alapképzéshez van közös, centrum szintű tananyag</p> <p><b>4. MÓDSZER</b> „Boldog iskola” koncepció beépítése a mindennapi folyamatokba – a pozitív gondolkodás, megerősítés közvetítése gyakorlatorientált oktatás - sok szakmai projekt, vállalatok látogatása, rendezvényeken, versenyeken való részvétel egyéni szabott értékelési módszerek alkalmazása tanulócsoportos foglalkozások, felzárkóztatás, diákkörök, tehetséggondozás szervezése</p>	<p><b>1. DIÁK</b> jelen van az idő előtti iskolaelhagyás, lemorzsolódás nagyon sok a vidékről bejáró tanuló - az iskolai programokon való részvételük alacsony</p> <p><b>2. PEDAGÓGUS</b> kis tanári kar, amin belül sok külsős, óraadó pedagógus van kevés elkötelezett tanár – nem vállalnak többet, mint amit muszáj a szaktárgyi oktatók 30%-a főiskolai diplomával rendelkezik</p> <p><b>3. TANANYAG</b> nem minden tantárgy esetén rendelkezik az iskola saját fejlesztésű digitális tananyagokkal ugyanazt a tárgyat tanító kollégák nem ugyanazokból az erőforrásokból merítenek, nem minden tantárgyhoz van tankönyv</p> <p><b>4. MÓDSZER</b> kizárólag kontaktórák tartása – kevésbé hatékony, mint egy blended (kevert) típusú oktatási módszer – elsősorban a rotációs módszer konzervatív oktatási forma - kevesen alkalmazzák az interaktív eszközöket (kahoot, learning apps, wordwall, stb.) jellemzően frontális tanulásszervezés van jelen</p> <p><b>5. TEREM</b> viszonylag kis iskola, kevés helyvel, kevés teremmel - a helyhiány miatt a csoportbontást igénylő tantárgyak oktatása nem mindig tud csoportbontásban megvalósulni IKT eszközök bővítésre szorul (nincs interaktív tábla, számítógép/laptop minden teremben) digitalizációban való lemaradás</p> <p><b>6. ISKOLA</b></p>

<p>5. TEREM viszonylag jól felszerelt tantermek (projektor, klíma)</p> <p>6. ISKOLA rendszeres értékelések (pedagógus, vezetés, intézmény szintjén egyaránt), fejlesztési célok kitűzése, cselekvési tervek készítése, önreflexió elvégzésének igénye családok és oktatók közötti szoros együttműködés megteremtése gazdag, sokszínű programkínálat Örökös ÖKOiskola címnek megfelelő szemléletformálás</p>	<p>tanórán kívüli foglalkozásokon alacsony részvétel, nincs motiváció, lojalitás a diákokban</p> <p>alacsony a pedagógus továbbképzéseken való részvétel – csak a kötelezőket vállalják be</p> <p>kevés a „hagyomány” az iskolában</p> <p>alacsony motiváció a Long Life Learning irányába</p> <p>az iskola udvarának minimális használata / használhatósága</p>
<p><b>LEHETŐSÉGEK (külső)</b> Külső pozitív hatások, amelyek segítik az intézményi célok elérését</p>	<p><b>VESZÉLYEK (külső)</b> Külső negatív hatások, amelyek gátolják az intézményi célok elérését</p>
<p>1. ISKOLARENDSZER (helyi, regionális, országos) újpesti-, budapesti- és pest megyei viszonylatban az általános iskoláknál nagyobb ismertség megszerzése hangsúlyossá tenni a gazdasági jellegű képzés újpesti elérhetőségét kihasználni az agglomeráció hiányos gazdasági képzést nyújtó lehetőségeit észak-budapesti agglomeráció vezető gazdasági szakképző intézményévé válni a szakképzési centrumba rendeződés adta lehetőségek kiaknázása, előnyé kovácsolása (központi ellátás – központosított ügykezelés – közös érdekképviselet)</p> <p>2. TÁRSADALMI KÖRNYEZET (politikai, gazdasági, technológiai, szociológiai tényezők) nagyobb eszmei támogatás megszerzése az önkormányzattól kapcsolati tőke tovább erősítése</p> <p>3. TERMÉSZETI ADOTTSÁGOK „Zöld Újpest Mozgalom” aktív képviselőjeként élhetőbb környezet kialakítása</p> <p>4. FILOZÓFIAI ADOTTSÁGOK</p>	<p>1. ISKOLARENDSZER (helyi, regionális, országos) a kerületben jelen lévő 8 középszintű oktatási intézmény generálta verseny a központosítás miatt elveszett információk, nehezebb ügyintézés, engedélyezési folyamatok, bürokrácia a tanárok „átcsoportosítása”: a centrumon belüli tanárhiány miatt több helyszínen kell oktatni a Dunakeszi Diáknegyed évfolyamonkénti 9 osztályával a beiskolázási körzetünket leredukálja</p> <p>2. TÁRSADALMI KÖRNYEZET (politikai, gazdasági, technológiai, szociológiai tényezők) állami- valamint EU-s pályázatok megszüntetése romló közbiztonság: drogok elterjedése, gyermekkereskedelem, legális és illegális dohánytermékek bekerülése a köztudatba, utcai atrocitások, bántalmazások a mindennapokban a társadalmi elvárások változása gazdaságossági megfontolásból az iskola bezárása bizonytalanul / nem stabilan funkcionáló oktatási rendszer, folyamatos változások, bizonytalanság érzése</p>

<p>adaptivitás megjelenítése az intézmény működésében</p> <p>5. OKTATÁSI ADOTTSÁGOK</p> <p>Kompetenciaméréseken, bemeneti-, kimeneti méréseken kimagasló eredmények produkálása pályázatokon való részvétel következtében fejlesztési tevékenységek</p> <p>OTR – pedagógus továbbképzésekben rejlő lehetőségek, új ismeretek megszerzése, pedagógus látókör-bővítés</p> <p>6. DEMOGRÁFIAI ADOTTSÁGOK</p> <p>a demográfiai csúcsok figyelése, az ingadozások figyelembe vétele</p> <p>a lakosság kiköltözése következtében az agglomeráció népsűrűségének növekedése (potenciális piaci lehetőséget jelent)</p>	<p>3. TERMÉSZETI ADOTTSÁGOK</p> <p>a vállalati környezet igényeinek változása (pl. automatizálás, OCR, GPT)</p> <p>4. FILOZÓFIAI ADOTTSÁGOK</p> <p>a tantestületnek van egy kis része, aki nehezen vehető rá a megújulásra</p> <p>5. OKTATÁSI ADOTTSÁGOK</p> <p>tanulmányi eredmények romlása</p> <p>az iskola BGSZC-n belüli teljesítményének romlása</p> <p>az oktatási rendszeren belüli „felhígulás” – több képző intézmény megjelenésének következtében a minőségi oktatás háttérbe szorul</p> <p>hozzállás változás: gyorsan legyen papír vs. megalapozott tudás megszerzése</p> <p>6. DEMOGRÁFIAI ADOTTSÁGOK</p> <p>egyre több agresszív, elégedetlen szülő</p> <p>demográfiai mélypont miatt kevesebb gyerek</p>
--	--

5. táblázat SWOT analízis eredménye

### 3. Vezetői program

Technikumunk stratégiai céljai a következő öt évre jól körvonalazhatóak. Ugyanakkor öt évre tervezni meglehetősen nehéz. Gondoltuk volna, hogy az elmúlt 5-6 évben pandémia, rezshiválság, háborús helyzet is lesz? Ezért a vezetői pályázat legfontosabb célja ez lehet: rugalmas alkalmazkodás az állandóan változó körülményekhez. Ezen túlmenően közös célunk, hogy az intézményi szakmai munka fejlődjön. Fontos kiemelnem, hogy Fenntartónk, a Kulturális és Innovációs Minisztérium és rajta keresztül a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum a döntések meghozatalában partnerként tekint iskolánkra. Az együttműködés többnyire gördülékeny, támogató.

Az egyes területek elemzése során megfogalmazásra kerülnek azok az operatív célok is, amelyeket fontosnak tartanék, hogy az intézményi cél megvalósulhasson.

#### 3.1. A diákok

A diákokra az oktatási tevékenység kulcsszereplőjeként kell tekintenünk. Az Ő fejlődésüket, életútjukat helyezzük a középpontba, az igényeiknek megfelelően alakítjuk ki a pedagógiai folyamatokat, választjuk meg módszereinket. Az Ő eredményeik a mi „tükrünk”: sikereik a mi sikereink is, kudarcaik a mi kudarcaink is. Megtalálni velük a közös hangot, megoldozni az eredményeikért csak kooperatív módon lehetséges. Partnerek, akik már nem kisgyerekek, de még nem is felnőttek; saját egyéniséggel, saját célokkal, elvárásokkal. Közös feladatunk, hogy eljuttassuk őket életük következő fontos állomásához: az érettségi- és felvételi vizsgához. Kísérni és támogatni kell őket az úton. Hogy ez mennyire lesz pozitív élmény számukra, elsősorban rajtunk, oktatókon múlik. Tanulóink sikerességének elengedhetetlen eleme a motiváltság, a saját tanulási folyamatuk iránt kialakult felelősségérzet. Az iskolai tanítási-tanulási folyamatnak az ismeretek átadásán túl alapvető feladata éppen ezért az attitűd formálása is.



### 3.1.1. Tanítás és tanulás – értékek és nézetek

Az intézmény jellegéből adódóan a szakmai elhivatottságot, elkötelezettséget kellene támogatnunk. Azok, akik hozzánk jönnek jeles-jó-közepes átlaggal érkeznek. Sokan közülük a tanulás iránt elkötelezettek, motiváltak, szorgalmasak és gyors észjárásúak. Iskolánkat három okból választják:

- vannak, akiknek szülei, nagyszülei hozzánk jártak.
- vannak, akik a szakma sokszínűsége miatt jönnek, mert látnak perspektívát a továbbtanulásban, látják azt, hogy velünk olyan piacképes végzettséget kapnak, amivel meg tudják állni helyüket az életben.
- a harmadik csoportot azok alkotják, akiket nem vettek fel máshova, vagy elképzelésük sincs arról, hogy mit szeretnének.

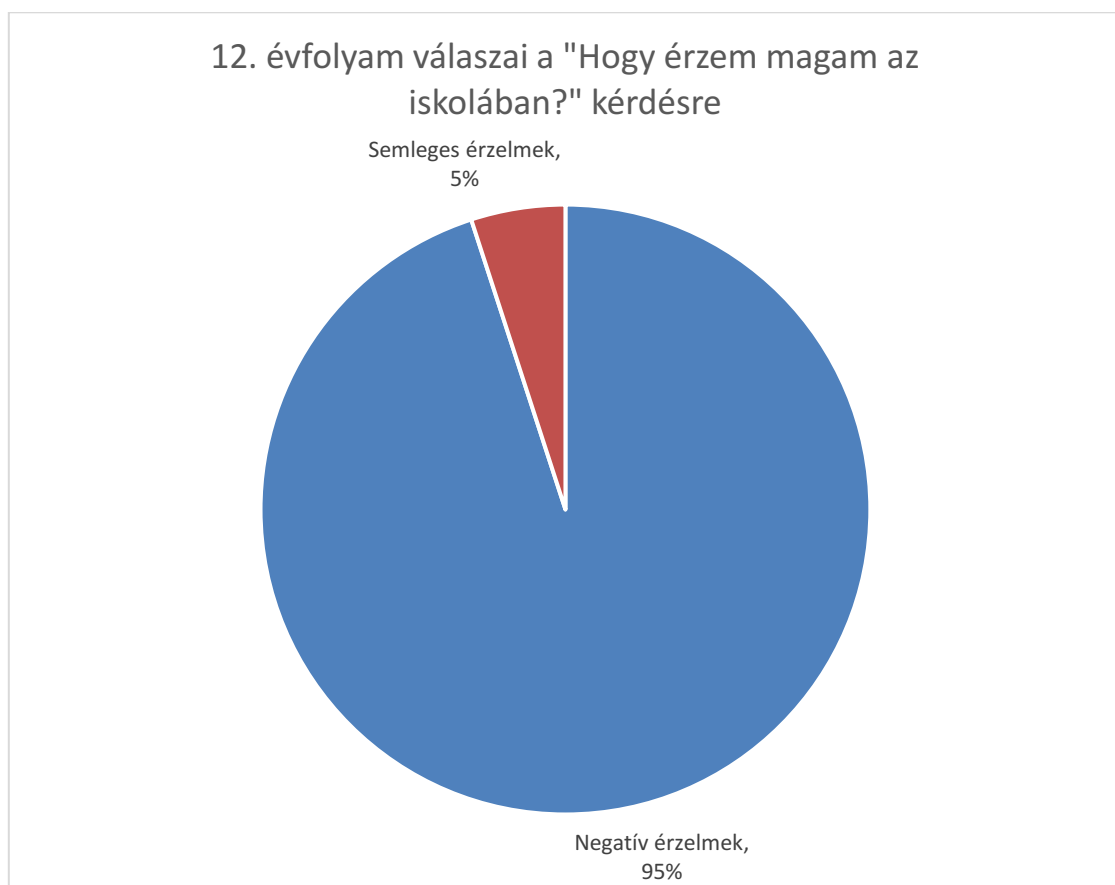
Mindhárom típusú diákkal foglalkozni kell. A 3. csoportba tartozók többnyire motiválatlanok. Ők azok, akiknek az iskolához a hozzáadott értékük nem számottevő, őket kell(ene) felzárkóztatnunk. Nagyon nehezen lehet őket rávenni bármilyen munkára.

Az első két csoport tagjai valamilyen elvárás, elképzelés miatt jönnek hozzánk. Van egy elképzelésük, hogy mit szeretnének kapni, körülbelül mit várhatnak az intézménytől. Náluk nagyon fontos lenne, hogy a lelkesedésük pozitív megerősítést kapjon, érezzék, hogy van miért küzdeni. Ennek érdekében szükséges lenne megismernünk az irányunkba támasztott elvárásokat.

Mint az iskola képviselőjének a pozitív attitűdöt kell közvetítenem. Vezetőként az lenne a feladatom, hogy megerősítést kapjanak diákjaink és a szülők afelől, hogy jól választottak. Elsősorban a nyolcadikos iskolaválasztásnál a szülőket kell meggyőznünk, hogy nálunk jó kezekben van a gyereke, és mi pont úgy vigyázunk rá és terelgetjük őt a helyes úton, mint otthon a szülők - persze azon túl, hogy nálunk megtanulja a szakmát és megtanul jól angolul. Sajnos úgy tűnik, hogy az idei évben ezt egyáltalán nem sikerült elhitetnünk a szülőkkel: bár fel tudtuk tölteni a két osztályt, de gyengébb pontszámokkal, mint a korábbi években.

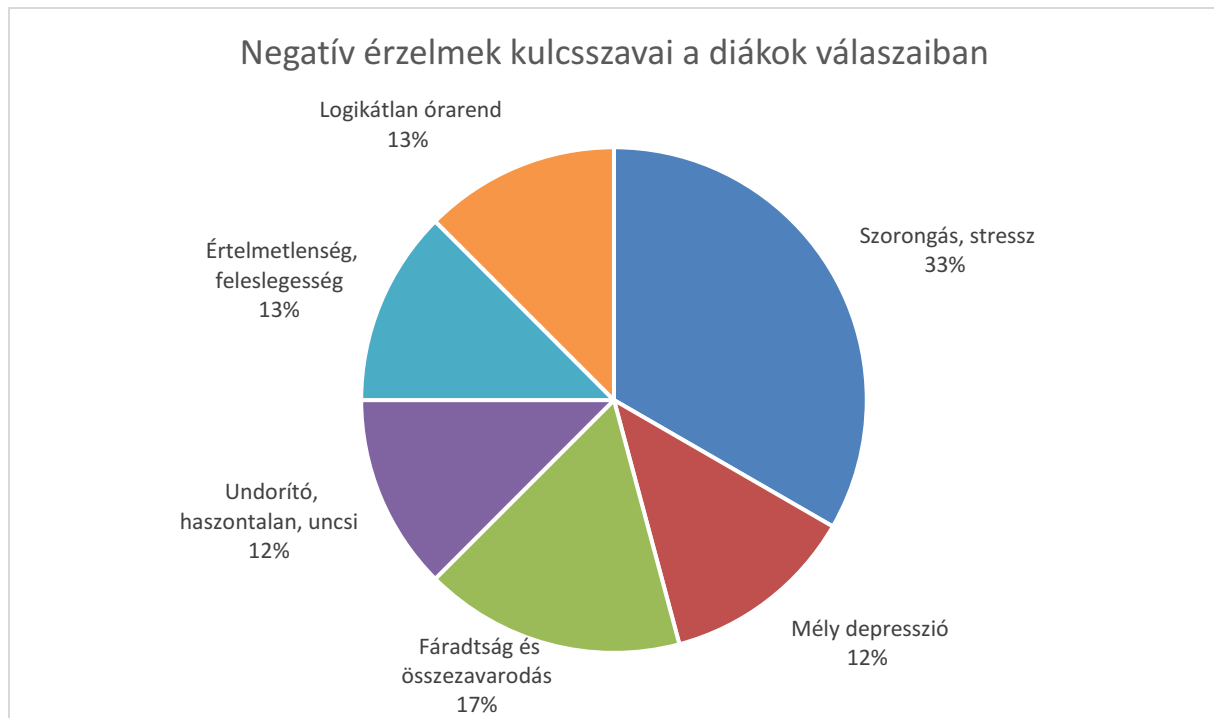
Nagyon sok a kiábrándult, depressziós, elégedetlen, pánikbeteg gyerek. Céloom, hogy pozitív légkört teremtsünk kollégáimmal együtt, hiszen rajtunk nagyon sok dolog múlik a gyerekek jövőjének alakításával kapcsolatban.

Egy reprezentatív kérdőívben arra voltam kíváncsi, hogyan érzik magukat az iskolában a tizenkettedik évfolyamon. A jelenlegi megkérdezett évfolyam olyan speciális helyzetben van, hogy az idén a közismereti tárgyakból érettségit tesznek, jövőre pedig a szakmai tárgyakat és a nyelvet fogják kizárólag tanulni. Az eredmény megdöbbentő volt számomra. A kérdőívben nem adtam meg válaszlehetőségeket a kérdésekre, szabadszavas válaszokat kértem.



3. ábra: Érzelmek szentiment elemzése

A megkérdezettek 95%-a (!) szorongásról, depresszióról, mély fájdalomról, kiábrándultságról írt. A fennmaradó 5% a „semlegesen érzem magam” kategóriába sorolta magát. Elképesztő, hogy egyetlen egy pozitív hangvételű válasz sem született. Ennek megváltoztatása hatalmas feladat. A pozitív attitűd kialakítása, a pozitív életszemlélet megtapasztaltatása.



4. ábra: Negatív érzelmek kulcsszavai a diákok válaszaiban

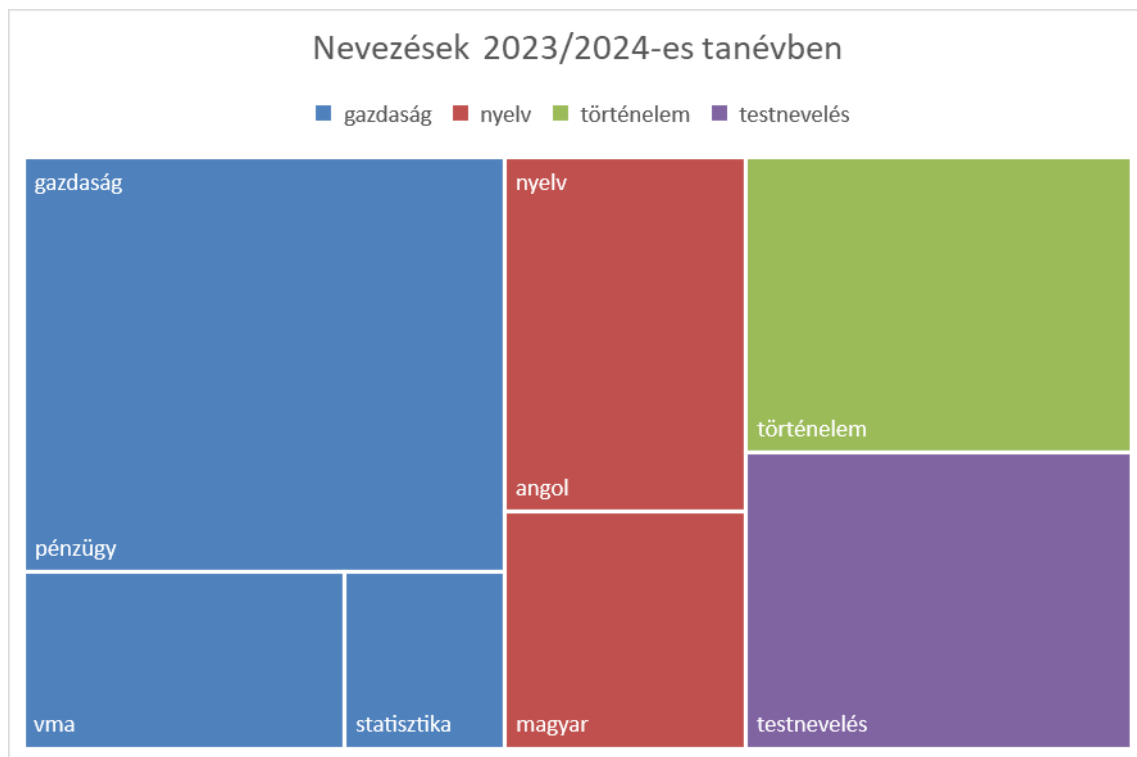
Sajnos, amire nincs hatásunk az a családi háttér. Nem tudjuk, ki mit hozott magával. Ezért, illetve mert a nap nagy részét az iskolában töltik a gyerekek, kötelességünknek érzem a támogatásukat, irántuk tanúsított lehető legnagyobb empátiát. Az a pedagógiai szegmens, amelyben iskolánknak erősebbnek kell lenni, az ún. hozzáadott pedagógiai érték. Nagyon fontos, hogy az országos mérésekhez kötődően partnereink, a szülők minden esetben hozzájáruljanak a CSH (családi háttér) index megvilágításához, hogy lássuk, milyen környezetből érkeznek hozzánk a tanulók. Diákjaink korábbi önmagukhoz képest történő fejlesztése a legfontosabb feladata az intézmény oktatóinak.

### 3.1.2. Felzárkóztatás, tehetséggondozás

Fontos szerepet kap a felzárkóztatás. Annál is inkább, mert az általános iskolákból hozott értékek ugyan kielégítőek, viszont óriási eltéréseket mutatnak. A szakmai szemlélet, a pénzügyi-gazdasági világban történő helyállás egy kicsit másfajta hozzáállást követel, mint amivel rendelkeznek. Ennek a kialakításában van jelentős szerepünk, valamint annak az érzésnek a megtapasztaltatásában, ami ehhez a szakmához elengedhetetlen. Egyre nagyobb

igény fogalmazódik meg tanulás-módszertani ismeretek átadására: egyrészt, hogy a hozott különbségeket kompenzáljuk, másrészt hogy a későbbiekben hatékonyabban tudjanak diákjaink tanulni. Így célom lenne, hogy a 9. évfolyamtól egy tanulás-módszertani kompetenciák fejlesztését támogató folyamatot indítsunk el.

A kiemelkedő teljesítményre képes tanulók helyzetbe hozása szintén feladatunk. Számos egyéni- és csapatversenyen, helyi-, kerületi-, Centrumon belüli-, országos és nemzetközi versenyen van lehetőségünk indulni. Az elmúlt években a COVID-19 hatására teret hódítottak az online megmérettetések. Ezek költséghatékonyak, nagyon jól abszolválható versenyek, mégis a varázsukat elvesztik. Hiányzik a gyerekeknek az a fajta összemérés, megmérettetés, ami a személyes jelenlétből adódóan jobb és jobb teljesítményre inspirálja őket. Az idei évben a versenyeken indított gyerekek, csapatok megoszlása látható tantárgyanként:



5. ábra: Versenyek résztvevői

A versenyek közül nem csak és elsősorban a szakmai versenyekre gondolok. Ugyanolyan lelkesen készülnének és vennének részt matematikából, magyarból, történelemből és nyelvből is ezeken a megmérettetésekben. A felkészítés komoly erőforrásokat, időt igényel. A

jövőben azon szeretnék változtatni, hogy olyan attitűd alakuljon ki mind az oktatók, mind a diákok oldalán, hogy maga a felkészülés fázisa is pozitív élményként jelenjen meg mindkét oldalon. A sikeres szereplés, az egyéni teljesítmények mindig jobb teljesítményre ösztönöznek, iskolánk nevét pedig megismerik, elismerik.

### **3.1.3. A kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása**

A kiemelt figyelmet igénylő tanulóknak két nagy csoportja azonosítható. Az egyikbe tartoznak azok a diákok, akik tehetségesek, akik kiemelkednek valamilyen területen. Köztük vannak a művészetek iránt elkötelezett tanulók, számukra az egyes képzőművészeti és zenei versenyeken való elindulás lehetőségét biztosítjuk. Szavalóversenyeken, énekversenyeiken indítjuk őket, a felkészítő pedagógusok aktívan vesznek részt ebben a munkában.

A sport területén kiemelkedő tanulóinkat támogatjuk, hogy az edzőtermekben és a pályákon úgy tudjanak helytállni, hogy a tanulás se szoruljon háttérbe. Újpesten az "Újpest kiváló diáksportolója" cím létezik, fontos lenne iskolánk erre a díjra méltó tanulóit felterjeszteni.

A kiemelt figyelmet igénylő tanulók másik nagy csoportja a fejlesztésre szoruló, hátránykompenzációt igénylő tanulók. Ők azok, akik valamiféle szakvéleménnyel, szakértői határozattal rendelkeznek iskolai továbbhaladásukra vonatkozóan. A beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő tanulók fejlesztésében saját fejlesztőpedagógusaink és a támogató csoport tagjai vesznek részt. Vezetői feladat, hogy az érintett tanulók kedvezményeire vonatkozó határozatokat nyomon kövessük, a nekik jogszerűen járó segítséget biztosítsuk.

Külön csoportot alkotnak azok a tanulók, akiknek szociális hátrányaikból fakadó nehézségeiket kell kompenzálni. Ezen a területen a gyermekjóléti szolgálat, az önkormányzat szociális intézményei, a gyámhatóság partnereink. Az együttműködés kívánatos, de az érintett gyerekek nagykorúvá válását követően ez nehezen kivitelezhető. Önkéntes alapon tájékoztathatnak bennünket – de általában nem teszik. Hatékony segítséget kapunk Újpest Önkormányzatának Szociális Intézménye (ÚJPEST SZI) - Család- és Gyermekjóléti Központjától, ahonnan hetente jön osztályfőnöki órákra konzultálni a képviselőjük.

Ami lehetőségként adott, hogy az osztályfőnöki órák keretében az ifjúságra leselkedő veszélyekre is felhívjuk a tanulók figyelmét. Nagyon eredményes a vendég előadók meghívása a hitelesebb kommunikáció és a fókusz miatt. Ebben kiemelt partnerünk a BRFK IV. kerületi Rendőrkapitányság Rendészeti Osztályáról egy rendőrszázados, aki csapatépítéssel, drogprevencióval foglalkozik. Komoly segítséget nyújt az osztályfőnököknek azzal, hogy beazonosítja a támogatásra, kiemelt odafigyelésre szoruló diákokat.

A hátrányos helyzetű tanulók nálunk is jelen vannak. Integrálásuk iskolánk egyik feladata lenne. Az elmúlt években a szellemi akadálymentesítésben áttörés történt társadalmi szinten: egyre nyitottabbak az emberek a nehézségekkel élő emberek gondjai iránt. A segítőkészségnek meg kéne jelennie a mi iskolánkban is. Fontos lenne az érzékenyítés, az elfogadás. Mikor a gyerekek hozzánk kerülnek, már kiforrott egyéniségük van. Nehéz felmérni, de nem biztos, hogy szükséges a nézeteik átreformálása. Fontos kérdés, ki mit hozott magával.

Feladatunk, hogy a támogató, együttérző, befogadó légkört az iskola falain belül mi magunk is képviseljük. Ennek egyik eszköze volt még a COVID-19 előtt a Meghallgat-LAK. Aki úgy érezte, hogy nincs kivel megbeszélne a problémáit, azok jelentkezhetek azokhoz a tanár kollégákhoz, akik vállalták, hogy meghallgatják őket és segítenek a problémájuk megoldásában, a nehéz helyzetből továbblépni, esetleg szakembert is bevonnak, ha szükséges. Ennek újraélesztése úgy gondolom időszerű, indokolt. Nem csak vezetőként, Life coachként is támogatást tudnék nyújtani ebben a segítő folyamatban. Hiszek abban, hogy a jót jó követ.

#### **3.1.4. Eredmények – avagy azok hiánya**

Az iskolánk az elmúlt években az érettségi eredményekben a Centrum többi intézményéhez képest alul teljesített. A romló tendenciát mielőbb korigálnunk kell. Iskolánk következő 5 éves célja ezen értékek javítása kell legyen.

Fontos elemzési adat lenne az emelt- és középszintű érettségik száma és átlaga, a nyelvvizsgák száma és szintje, a sikeres felsőoktatási felvételik aránya, visszamenőleg több évre. Ugyan vannak erről adataink, de sajnos már évek óta nem készült összefoglaló,

elemzést – összegzést - ellenőrzést segítő kimutatás az adatokból. Felelős vezetőként ezen nem mellőzhető információktól eltekinteni végzetes hiba lehet.

### **3.1.5. Összegzés**

Az iskola célja a nevelés-oktatás, a versenyképes tudás hatékony átadása. A 21. század a hagyományos edukációs folyamatokat felülírta. Olyan új munkakörök, akár szakmák jönnek, jöhetnek létre, amelyek még ma nem léteznek. Olyan kompetenciákat kell kialakítanunk diákjainkban, amelyek birtokában rugalmasan tudnak alkalmazkodni a változó követelményekhez. A Nemzeti Alaptanterv fókuszai közül az önálló tanulás kialakítása, a tanulás támogatása jövő pedagógiai feladata.

Az ismeretek átadásának, hatékony birtoklásának egyik eleme a tehetséggondozás.

Iskolánkban az elmúlt két évben - központi rendelkezésekhez igazodva - egymást érték a tantárgyi mérések. Ezek megszervezése nem kis feladat volt, szerencsére a technikai feltételek adottak hozzá. A tanulás eredményességét szolgálja majd, ha ezeknek a méréseknek az eredményeit gyors visszacsatolás formájában megismerhetjük és az egyéni fejlesztési tervekhez felhasználhatjuk.

Nyelvi kompetenciák fejlesztésének területén célunk, hogy a két tanítási nyelvű osztályokban tanulóink legalább 75 százaléka a célnyelvből rendelkezzenek C1 szintű, míg a hagyományos tantervű osztályoknál a tanulók legalább 60%-a B2 szintű nyelvtudást igazoló érettségi bizonyítvánnyal vagy államilag elismert nyelvvizsgával.

A 10. évfolyamon az ágazati alapvizsga eredménye azt tükrözi, hogy széles ágazati szakmai alaptudással és speciális szakmai ismeretekkel kell rendelkeznie diákjainknak. Ehhez köthető céloom, hogy lehetőséget teremtsünk egy – akár hazai, akár idegennyelvi környezetben működő - vállalat munkájába bekapcsolódni azoknak a diákoknak, akik megfelelnek egy jól definiált kiválasztási kritériumrendszernek.

A szakmai munkaközösség feladata, hogy külső szakmai előadókat hívjon meg, amelyek biztosítják a naprakész vállalati ismereteket diákjaink számára. Az idei évben ebben partnerünk volt a Pénziránytű Alapítvány, a Magyar Nemzeti Bank és a Pénzmúzeum is.

Kiemelt szerepet kell szánunk a versenyeken való részvételnek. Mind szakmai, mind közismereti tárgyakkól, hogy ezzel is tágítsuk diákjaink látókörét, gazdagítsuk ismereteiket. Sikeresen zárult a Gergely-napi szavalóverseny házi- és centrumszintű fordulójával 2024. márciusban, Újpest Önkormányzata által meghirdetett „Budapest, Budapest, de csodás” városismereti verseny, StoryTelling Challenge angol nyelvi csapatverseny Centrum szinten. Sportversenyeken a McDonald’s Fair Play Cup-on ért el szép eredményt csapatunk, valamint a Diákolimpián, tollaslabdában sikerült jó helyen végeznünk.

A szakmai versenyek közül idén csapatversenyen a StatWars-on, a Cégre fel! versenyeken, egyéni megmérettetésen pedig az „Év ifjú Közgazdásza” versenyen vettünk részt. A végzős 12-es osztályokkal részt vettünk a Pénziránytű Alapítvány MoneySim Viadalon, ahol két tanulónk bekerült az első 20 helyezett közé.

Célom, hogy kiszélesítem az iskolai megmérettetéseken való részvételünket. Számos pályázati lehetőség, mai kifejezéssel élve „kihívás” jön velünk szembe a gazdaság, fenntarthatóság, innováció területén. Mentorálásommal egy-egy csapatunk csatlakozott az EdisonKids – Samsung: Megoldások a holnapért kihíváshoz, a Phoenix Contact - ALL ELECTRIC SOCIETY: A fenntartható új világ jövőképe - középiskolai pályázathoz, illetve az Online Innovációs Versenyhez a Junior Achievement Magyarország szervezésében. Ezek olyan új programokként voltak jelen iskolánk életében, amelyeket a következő években is szeretném, ha életünk részei maradnának.

A következő 1-3 évben el szeretném érni, hogy csatlakozzunk a Junior Achievement Magyarország Alapítvány által a diákok számára kínált lehetőséghez, hogy kockázat nélkül kipróbálhassák magukat a vállalkozási létformában, valós gazdálkodás keretében. Ebben a programban diákok csapatként dolgozhatnak vállalkozási ötleteiken, saját termék létrehozásával vagy szolgáltatás nyújtásával. A program célja a diákvállalkozás fenntartása, fejlesztése, az üzleti és gazdasági élet alapvető szabályainak, a piac működésének megismerése. Ahhoz, hogy ez hatékonyan megvalósulhasson egy mentoráló - támogató oktatói csapatot kell kialakítanunk, a folyamatok megtervezését kell elvégezzük.

Ami még nagyon hiányzik az az Alumni közösség megszervezése és összetartása. Ha az jól működne, akkor mindent sokkal könnyebb lenne megszervezni a pályaaorientációs előadásoktól az udvarfelújításon át az alapítványi támogatásig.



## **3.2. Az oktatók**

Az oktatási rendszerben másik kulcstényező az oktató. Bármennyire is nehéz beismerni, a gyerekek az iskolákban töltik idejük jelentős részét, így nem csak oktatói, hanem nevelő munkát is kell folytatni. Közel sem mindegy, hogy mit látnak: mit képviselünk, milyen értékeket közvetítünk feléjük. Sokan követendő mintát vélnek felfedezni egy-egy oktató által közvetített normában. És ez így van jól.

### **3.2.1. Az oktatói testület**

Iskolánk oktatói testülete első ránézésre színes közösség. Vannak köztünk fiatalok és pályájuk zenitjén lévők, hölgyek és férfiak is. Vannak hivatásuk gyakorlásának kezdetén állók és olyanok is, akik már pihenhetnének, de nyugdíj mellett is vállalják az oktatás szép, de felelősségteljes feladatát. Azonban, ha kicsit mélyebbre ásunk, akkor azt látjuk, hogy nagyon is aránytalan a kép. Három, pályája elején álló fiatal munkatársunk van, közülük kettő férfi. Biztató tudni és látni, hogy vannak fiatal diplomás szakemberek, akik az oktatók változatos, de elhivatottságot igénylő pályáját választották. Jó látni és megtapasztalni, hogy férfiak is döntenek a nevelés-oktatás feladatának ellátása mellett.

Utána viszont egy nagy rés tátong: a már gyakorlott, pályája nekilendülő időszakában lévő generáció alig képviselteti magát iskolánkban. A hiánynak egy, iskolánk falain túlmutató oka is van. Ebből a szegmensből hiányoznak azok a tanítók és szaktanárok, akiket elcsábított a piac. Akik talán a pályára sem léptek, mert friss diplomával a zsebükben a piaci szféra, a versenyképes bérek felé fordultak. Vagy már nem is jelentkeztek a tanárképzésbe. A tanárok általános megítélésén nem tudunk javítani, de ha mi magunknak visszaszerezzük a méltóságunkat és önbecsülésünket, akkor előbb utóbb ezt másokra is ki tudjuk vetíteni.

A következő csoport iskolánk oktatói közösségének derékhada. A 40-65 év közötti szegmensben vannak azok a munkatársak, akik sokévi tapasztalatukkal, kialakult módszertani gyakorlatukkal iskolánk ütőképes gárdáját adják. Mind szakmailag, mind módszertanilag, mind emberileg ők azok (mi vagyunk azok), akiken múlik az iskola jó hírneve, ismertsége, elismertsége. Ők általában osztályfőnöki-, munkaközösség-vezetői feladatokat is ellátnak.

Sajnos tény, hogy 8 olyan munkatársunk van, akik öt éven belül elérik a nyugdíjkorhatárt. Utódlásuk megszervezése, a feladatok átadása új munkatársoknak - ez prioritás kell, hogy legyen a következő időszakban. Az új munkatársak kiválasztásában a vezetőségen kívül kiemelt szerep kell, hogy jusson a munkaközösségek vezetőinek is.

### **3.2.2. Életpálya – oktatók okítása**

Az intézményre és az ott foglalkoztatottakra nem vonatkozik az pedagógus életpálya modellt megfogalmazó, 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról szóló törvény. 2020. július 1-től a szakképzést folytató intézmények kikerültek a köznevelési törvény hatálya alól, ezáltal az ott foglalkoztatott pedagógusok közalkalmazotti jogviszonya megszűnt: ők oktatókká váltak, foglalkoztatásuk pedig a munkajogviszony keretei között folyik tovább. Ennek köszönhetően a tanári kar nem nyitott a minősítési folyamat iránt.

Azt látom, hogy a kollégáim közül csak kevesen ülnek át az iskolapad másik oldalára. Pedig nagyon fontos lenne, hogy képzéseken, továbbképzéseken frissítsük az ismereteinket, új dolgokkal, ismeretekkel gyarapodjunk. A kötelező, OTR-ben meghirdetett képzések talán kompenzálhatnák ezt a hiányt. Ugyanakkor tény, hogy kicsi oktatói testület vagyunk: bárki kiesik, a helyettesítés a helyettesítés extra terheket tesz a többiekre. Ezért célom az óraadók és a részmunkaidős foglalkoztatottak számának csökkentése. Mert azokon a napokon, amiken nincsenek itt, bizony a helyettesítésben sem lehet számítani rájuk. Ebből a szempontból érdemes felülvizsgálni a másik iskolába történő áttanításokat is.

Egy rendelkezésre álló, ingyenes, de annál fontosabb módszer a belső tudásmegosztás tényleges megszervezése. Ugyanígy opció lehetne a képzések helyben történő megtartása. Így költséghatékonyabb és tapasztalatalapú lenne az okításunk. A jelenlegi leterheltség mellett nem biztosítható a többnapos távolléti továbbképzésen való részvétel, de vezetőként fontosnak tartom, hogy a kollégák számára biztosítani tudjam a tanuláshoz, képzéshez kapcsolódó alapvető jogot, lehetőségeket.

A létrehozott módszertani munkaközösség tartalommal való feltöltését szükséges feladatnak tartom a 2024/25-ös tanév megindításához. A digitális oktatási környezet megvalósítása, az oktatók digitális kompetenciájának fejlesztése érdekében a munkaközösség rendszeresen módszertani előadások, gyakorlatok segítségével kellene, hogy

megismertesse a különböző digitális platformok használatát az oktatókkal. A digitalizáció jegyében iskolánk elsődleges ügyintézési és kapcsolattartási fórumként használja az E-kréta programot.

Vezetőként, azt gondolom, hogy hasznos lenne tanuló szakmai közösségeket létrehozni, így biztosítani a csoportos tanulást. 4-5 ember szakmai együttműködése olyan szintű gondolkodásmód-változást idéz elő, ami egyik alapja lehet a tanuló szervezetünknek. Mindez egyéni tanulási folyamattá válik, miközben lehetőséget ad meg tapasztalni, milyen a rendszerben való gondolkodás, oldja az innovációt gátló gondolati sémákat, elősegíti a közös jövőkép kialakítását, valamint utat nyit az önépítésre, önfejlesztésre, személyes kontrollra.

A köznevelési intézményeknek a 2024-2025-ös tanévtől új feladata lesz: a teljesítményértékelési rendszer. Ez ránk, szakképző intézményekre másként vonatkozik. A 2019. évi LXXX. tv a szakképzésről 50§ (2) bekezdése szerint „Az oktatót az igazgató háromévente a szakképzésért felelős miniszter által javasolt és a szakképző intézményre az alapján kialakított módszertan szerint értékeli.” A 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról: „57. Az Szkt. 50. § (2) bekezdéséhez 144. § \* Az oktató értékelésének elkészítéséhez személyazonosításra alkalmatlan kérdőíves felmérést kell végezni a tanulók bevonásával. A felmérésben való részvétel önkéntes.” 48§ (2): Az oktatók értékelését – a minőségpolitikában meghatározottak szerint – az igazgató végzi. Jelenleg sajnos nincs pontos szempontrendszer az értékeléshez.

### **3.2.3. A munkánkat segítők**

Az oktatók mellett iskolánk humán erőforrásának fontos szegmensét jelentik az un. NOKS (nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő) munkatársak. A gazdasági iroda és a titkárság dolgozói nélkül iskolánk működésképtelen lenne. Hogy munkájuk mennyire fontos, igazán akkor világlik ki, mikor valamelyikük jelenlétét átmenetileg nélkülöznünk kell. Sok esetben egyébként háttérmunkát végeznek, és legalább olyan odaadó munkatársai iskolánknak, mint az oktatói testület tagjai. Azon dolgoznak, hogy iskolánk ellátmánya, alapítványi forrásai folyamatosan rendelkezésre álljanak, munkaügyi iratai és a bérkifizetésekkel kapcsolatos adminisztráció naprakész legyen. Napi működésünk során számtalan esetben fordulnak hozzájuk az oktatók apróságoknak tűnő kérésekkel, amelyek azonban összeadódva rengeteg

munkát jelentenek NOKS-os dolgozóink számára. Stabil munkatársként őket megtartva az intézmény zökkenőmentes működését támogatják.

Munkatársi gárdánk külön csoportját alkotják azok, akik iskolánk rendelkezésre állásáért, technikai-műszaki állapotáért felelnek. A karbantartó, takarítók, portás teendőket ellátók feladata hálátlan, hiszen munkájuk kevésbé értékteremtő, mintsem gondelhárító. Ennek a gárdának a tagjai stabilan, hosszú évek óta együtt dolgoznak. Feladatuk az Ő megtartásuk jelentkezik.

### **3.2.4. Összegzés**

Az iskolai humán erőforrás gazdálkodás folyamatos improvizációt, megújítást kíván. A fluktuációnak, a munkaerő mozgásának több indukáló forrása van. Egyrészt az említett nyugdíjba vonulás, ami évről-évre érinti a tantestületet. A jól megérdemelt pihenésüket megkezdő munkatársak utódlása tervezhető és szervezhető, hiszen előre lehet tudni, ki, mikor búcsúzik a tantestülettől.

Kevésbé ütemezhető, bár annál nagyobb öröm, ha egy kollégánál gyermekvállalása miatt kell gondoskodni helyettesítő tanárról. A kislányával vagy kisfiával otthon maradó munkatárs feladatainak ellátására helyettesítő tanárt találni - ez sem könnyű feladat. Szerencsére iskolánk jó híre, a személyes kapcsolatok sokat segítenek a megüresedő álláshelyek betöltésében: már évek óta el tudjuk látni az összes közismereti és szakmai órát.

Amint közeledik egy státusz megüresedésének időszaka, amint lehet, meg kell hirdetni az álláshelyet. Jó gyakorlat lenne, hogy a pályázókkal többkörös beszélgetés lefolytatását követően - bevonva a vezetőhelyetteseket és munkaközösség-vezetőket egyaránt - történne a kiválasztás. Nagyon szeretném elérni azt, hogy új munkatársaink ajánlásra, tantestületünk harmóniájáról értesülve érkezzenek hozzánk.

Az oktatótestület megújításának, fiatalságának egyik forrása lehet a tanárképző felsőoktatási intézményekkel való együttműködés. A pedagógusképző egyetemekkel a jövőben szorosabbá kell fonnunk a szálakat.

Annak érdekében, hogy az újonnan érkező tanítók és szaktanárok mihamarabb beilleszkedjenek tantestületünkbe, befogadónak kell lennie közösségünknek. A pályájuk

elején álló munkatársak mellé fontos lenne felkérni egy-egy mentort, hogy támogassák őket gyakornoki idejük alatt.

Az új kollégák mentorálása nem csak a pályakezdők esetén fontos. Nagyon pozitív élmény lenne mindenkinek, ha az első időszakban kapnának egy „patrónust”, akitől nem csak a szabályokat tudhatja meg, hanem azokat a bizonyos plusszokat: mint például hogyan főzzük a kávé, ki hozza, hova tesszük a kabátot, kitől kell kérni tűzógépet, hogyan lehet kijutni az udvarra, stb. Olyan gyakorlati tanácsokkal egészülne ki a sok-sok újdonság, amivel a beilleszkedését megkönnyíthetnénk.

Szomorú tény, hogy az óraadó és részmunkaidős munkatársak növekvő aránya nem segíti a kiegyensúlyozott feladatellátást. Az egyenletes munkaterhelés biztosítása így még nehezebben kivitelezhető.

Oktatóink széleskörű oktatói ismeretek elérése érdekében innovatív tananyagokkal és módszerekkel kell, hogy bővítsék tudásukat, melyek az órákon is megjelennek. Ennek érdekében négyévente 60 óra továbbképzésen vesznek részt.

Leendő feladataim között szerepelne, hogy ne engedjem felbomlani a munkatársak közötti együttműködést, kölcsönös tiszteletet és elismerést. Ennek fontos eleme az iskolán kívüli, közösen eltöltött idő, mint pl. a karácsonyi közös ebéd megszervezése, a tanév végi bográcsozás.

Nyitottságot szeretnék mutatni a munkatársaim felvetései, problémái iránt. A konfliktuskezelés eszközeként az egymás közötti megbeszélésen kell legyen a hangsúly. Célom, hogy a feladat- és kapcsolatorientált hozzáállással rugalmasan tudjak alkalmazkodni a környezetemhez. Kommunikációmban egyaránt alkalmaznám az aszertív határozottságot és a lelki simogatást is.

### **3.3. Tananyag**

Az intézmény Szakmai programja tartalmazza azokat az irányokat, amelyeket követnünk kell az oktatás során. Ugyanakkor a SWOT elemzés rávilágított arra, hogy nincs egységes tananyag, elvárás a tantárgyakon belül. Évfolyamonként van 2-3 osztály, a kimeneti követelmény mindenkinél ugyanaz. A tanmenetek összeállításra kerülnek, jól kidolgozottak,

strukturáltak, átgondoltak, ami tervezhető tanítást tesz lehetővé. Fontos megemlíteni, hogy a szakmai tárgyakhoz nincs tankönyv, így – habár szakmailag a maximumot próbáljuk nyújtani – az egységesség nagyon hiányzik.

Azt gondolom, hogy fontos lenne, hogy az oktatott tantárgyakon belül ne legyen (vagy csak minimális) különbség a megtanított anyagban, a számonkérésekben. Az adaptivitás követelményeként támasztott differenciálás ne az oktatás minőségének romlásával járjon, hanem innovatív eszközök, módszerek alkalmazásán keresztül tegye érthetővé az anyagot, segítse annak elsajátítását. Fejlesztés eredményeként álljon a tanárok rendelkezésére egy olyan tudásbázis, ahonnan ezen cél megvalósítását segítő erőforrások a rendelkezésére állnak. A követelményeknek, tanmenetnek megfelelő struktúrában olyan alapos, mélyreható tudásbázis felépítése a feladat, ami az óravázlatokat, óra felépítéseket is tartalmazza, hozzárendelhető módszerekkel, feladatokkal. Ez egy olyan fejlesztés, ami nem pusztán Word, PowerPoint, Excel dokumentumokat tartalmaz, hanem olyan egyéni ötleteket, melyeket a belső tudásmegosztás segítségével mások is alkalmazhatnak. Egy komplex adatbázis, ami a szervezet szintjén más megvilágításba helyezi a tanulást, a tanulóközpontú modell felé történő elmozdulás által. Az oktató számára is előnyös folyamatokat indukál, hiszen a megújulás során új eszközök használatával, új módszerek kipróbálásával a diákok alapszükségeit középpontba állítva képes a megújulásra.

Ennek az adatbázisnak a létrehozásával tudnánk támogatni az egyéni tanrendben tanuló diákokat is, hiszen a rendelkezésükre állhatnak azok az anyagok, amelyeket a tanórákon használunk. Így a differenciáláson alapuló oktatás feltételei is teljesülhetnek.

Célom tehát: az oktatói munkában jelenlévő oktatásbeli különbségek minimalizálása.

### **3.4. A módszerek**

Az oktatásban a tanulási eredmény alapú megközelítés kap egyre nagyobb hangsúlyt. Feladatunk a minőségi tanulás elősegítése azáltal, hogy a tudás létrehozásához a körülményeket, tanulási környezetet a megfelelő módon alakítjuk ki. Hiszek abban, hogy van hatásunk a gyerekek lelki fejlődésére. Ahogy korábban is említettem a pozitív attitűd megteremtése alapvető feladatunk, ugyanakkor a megfelelő oktatási módszer kiválasztása elengedhetetlen kellékünk. A személyes megtapasztalás, a közvetlen kontaktálás az

ismeretek, tapasztalatok megszerzésének kiegészítői. A tanulók különböző, egyedi módon tanulnak. A tanulási folyamatban az előzőek folyamányaként megjelenik a dinamizmus, aktív tapasztalati inputot kapnak. Ezáltal a kompetenciafejlődés folyamata újabb dimenziókat nyit meg.

Ennél a résznél külön szeretném kiemelni a belső tudásmegosztás, mint olyan eszközt a kezünkben, amely az oktatói munka hatékonyságát növeli, innovációra sarkall és fejlesztő hatással bír. Ehhez az kell, hogy olyan képzéseken vegyünk részt, amelyek a szakmai előmenetelünket segítik. A tudásmegosztás során foglalkozás keretében be lehet mutatni a megszerzett ismereteket, ismertette az új módszer, eszköz célját, használatának módját. A tapasztalatcsere, az alkalmazást követő megbeszélés a módszer bevezetésének előfeltétele.

Itt kerül előtérbe a „bevonás felelőssége”: ha vezetőként nem érzem a sajátomnak azt a célt, módszert, eszközt, amit be szeretnék vezetni, akkor az nem lesz hatékony.

A megújuló oktatásmódszertannak 3 eleme van: a differenciálás, a projektek, valamint a kooperatív tanulásszervezés.

### **3.4.1. Differenciálás**

Szervezeti szinten módszertani újításokkal, differenciálással, felzárkóztatással, mentorállással támogatjuk a diákokat. Hangsúlyossá vált a tanulási eredmény alapú megközelítés, a fejlesztő értékelések. Módszertanilag kiemelt szerepet kapott a digitális eszközök használata, az e-learning. Iskolánk minden oktatója kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a digitalizáció jegyében átálljon a digitális feladatmegosztásra, ami az iskola által használt digitális platformokon történik. Kiemelt feladat a tanulók ütemezett felkészítése.

Az eredmények értékelésénél, a számonkéréseknél a tanulói javítási lehetőségek rendszere áll a rendelkezésünkre. Nagyon jól használható online felület a TEAMS, ami lehetőséget biztosít a tanulók egyéni előrehaladásának nyomon követéséhez. A differenciálás, a fejlesztő értékelés működtetése alapvető operatív célunk.

A differenciálás szükséges más területeken is, mint pl. részképesség zavarral küzdő tanulók felzárkóztatása, a tanulási kudarcok megelőzése, elkerülése, kezelése. Az eltérő egyéni tanulási attitűdből fakadó nehézségek leküzdéséhez elengedhetetlen a differenciált feladatok

készítése, amely a tanulói motivációt is növelheti. Így sikerélmény éri mind a tehetségesebb, mind a nehézségekkel küzdő tanulót.

A nyelvoktatás terén a módszertani megoldások közül a legfontosabb az önálló nyelvi stratégia kialakítása minden diáknak. Ennek segítségével a személyiségüknek és képességeiknek leginkább megfelelő módszert tudják alkalmazni.

### **3.4.2. Projektek**

A projektoktatás során cél, hogy felismerjék a tantárgyak közötti összefüggéseket, globális szemléletmód kerüljön kialakításra.

Az iskola összes tanulójának bevonásával központi, szakmai téma köré projekthetet szervezünk. A projektek bemutatása, értékelése után a legkiemelkedőbbeket elérhetővé tesszük a szülők számára is. Ezeknél a projektheteknél nem csak az egyes kompetencia területek megjelenése, fejlesztése kerül a középpontban, hanem az autonómia is, hiszen egyrészt a csapatba szerveződés önkéntessége, másrészt a feladatok elvégzésének tetszőleges sorrendisége, választhatósága is az önmegvalósítást támogatja.

A projekthét kiegészítését képezi az ökoszemlélet-formálás, fenntarthatóságra nevelés. Iskolánk az elmúlt években kiérdemelte az Örökös ÖKO iskola címet. Ennek megtartása érdekében minden tanévben az Ökológiai munkaközösség több projektet, külső programot kezdeményez a diákjaink számára. Az egészséges életmód, életvitel kialakítására nagy hangsúlyt fektetünk egész évben, ugyanakkor a projekthét szervezés során kiemelt figyelmet szentelünk a témának. Ekkor az önmegvalósítás, a szabad akarat érvényesülése is teret kap.

A projektoktatás egyik nagyon fontos eredménye: az oktatás igazodása a változó gazdasági környezethez. Képesé teszi a diákokat a tantárgyi témakörök összekapcsolására, szoros, intenzív együttműködésre készíteti őket. Fontos hozománya mindennek, hogy a gazdasági környezetet saját tapasztalati úton ismerik meg.



### 3.4.3. Kooperatív tanulásszervezés

A kooperatív tanulásszervezés elsődleges helyszíne a Berzeviczyben a nyelvi kompetenciák fejlesztése. Dominánsan a kooperatív munkaformák alkalmazása itt történik, a nyelvórák játékoságával kombinálva, mint a csoportos témafeldolgozás, prezentáció. A digitális tanrend alkalmazása idején általánosan elterjedtek az angol nyelvű tanársegítő programok, melyek később beépültek a mindennapi oktatási gyakorlatba. A nyelvi csoportokban kiemelkedő szerepe van a kiscsoportos vagy páros munkavégzési formáknak, ahol a csoportok vagy párok kialakítása a tanulók nyelvi szintjének és képességeinek előzetes felmérése alapján történik.

A képzés során más területeken is alkalmazzuk a kooperatív munkaformákat, mint pl. a csoportos témazáró, ami kooperatív dolgozatírást jelent történelemből, tanévenként 1 alkalommal. Minden tárgynál jelentkeznek csoportmunkák.

Az oktatásszervezés területén a tömbösítés (tömbösített oktatás) bevezetése történt a 9. évfolyamon két tantárgyból: komplex természettudomány és kommunikáció tárgyakból. Ez a megoldás lehetővé teszi az elmélyülést a tananyagban, támogatja a kooperatív munkaformák alkalmazását.

### 3.4.4. Összegzés

A megújuló oktatásmódszertan elsősorban az intézmény adaptivitását helyezi előtérbe. Nem csak a pedagógus szintjén, ahol a tanulói szükségletek állnak a középpontban, hanem szervezeti szinten is. Az említett három terület fejlesztése, integrálása a szervezeti működésbe a hatékonyságot hivatott növelni. Mind a differenciálás, mind a projektoktatás, mind pedig a kooperatív tanulásszervezés működik nálunk. Ezek beépülése a kultúránkba folyamatban van, ennek a folyamatnak az eredményességét kell továbbra is biztosítani. Vezetőként ez lenne a feladatom.

Kulcsfontosságú lesz a gamifikáció, azaz a játékosítás. Számos olyan szoftver, alkalmazás áll a rendelkezésünkre, amelyek a digitális világban jártas gyerekekhez közel állnak. (Redmenta, Kahoot, Mentimeter, Wordwall, Socrative, stb). Az iskolavezetés feladata, hogy ennek bázisát (korszerű számítógépek, erős digitális jel, folyamatosan frissülő szoftverek) biztosítsa,

Illetve, hogy valamivel motiválja a kollégákat arra, hogy fektessenek extra munkát az új típusú tanításba.

A gamifikáció mellett a FLIP (fordított osztályterem) módszer alkalmazása is eredményes lenne. Az átfordított tanulás olyan innovatív tanulásszervezési módszer, amely ezen a néven az elmúlt 15-20 évben alakult ki és terjedt el. A módszer lényege, hogy a tanulók előre megkapják a következő óra anyagát – videó vagy prezentáció, ritkábban olvasnivaló formájában. Ezt otthon megnézik, értelmezik, és az órán már csak a kérdések tisztázása és az új ismerethez kapcsolódó feladatok megoldása, az alkalmazás és a gyakorlás a feladat. Így elkerülhető a tanári magyarázat és a vele járó passzív tanulói figyelem. Több idő jut a személyesebb, interaktívabb tanulásra. Az így felszabaduló tanórai idő kedvez a személyre szabott oktatásnak és a projektoktatásnak is. A tanári szerep is eltér a hagyományostól. A megújuló tanulásmódszertan eredményesen alkalmazható eszköze.

A tanulás hatékonyságának egyik záloga az, hogy az egyes kulcstantárgyakat csoportbontásban tanítsuk. Ennek lehetőségét továbbra is fenn kell tartani.

A jól működő vállalati kooperatív munkavégzés érdekében oktatói testületünk minden tanévben, minden évfolyamon projekt alapú módszerekkel, együttműködve dolgoz fel egymással összefüggésben lévő tananyagokat, különösképpen kiemelve a szakmai tantárgyak jelentőségét.

Az oktatói testület tagjainak törekedniük kell arra, hogy egy tanév folyamán legalább négy különbözőféle módon értékeljék diákjaink teljesítményét, ezzel szerteágazóan fejlesztve szóbeli és írásbeli kompetenciáikat.

### **3.5. Az iskola**

#### **3.5.1. Hatékony erőforrás-kezelés**

Az erőforrások közül kiemelt fontosságú az emberi erőforrás, valamint a rendelkezésünkre álló tárgyi erőforrások hatékony kezelése.

### **3.5.1.1. Személyi feltételek**

Egyik legfontosabb feladatunk, hogy biztosítva legyenek az intézmény személyi feltételei az elkövetkező öt évben is. Ebben fenntartónk kiemelt partnerünk. Az intézményi költségvetés kiegyensúlyozott működést biztosít a bérek és járulékaik tekintetében. Minden kolléga időben és pontosan megkapja tiszteletdíját. Ez igaz a megbízásokhoz és elrendelt munkákhoz köthető javadalmakra is (pótlékok, felügyeleti díjak, érettségi díjak, túlórák stb.). Célunk továbbá az álláshelyeket folyamatos betöltése, a szükséges és elégséges humán erőforrás biztosítása.

Korábban, a 3.2. részben bővebben kifejtettem a személyi feltételek teljesülésének fontosságát.

### **3.5.1.2. Tárgyi feltételek**

Másik feladatunk a tárgyi feltételek biztosítása. Iskolánknak nincs önálló költségvetése, így a nevelő-oktató munka eszközeit és egyéb feltételeit a fenntartó teremti elő. Célunk, hogy öregedő és hatalmas terhelésnek kitett épületünket karban- és működőképes állapotban tartsuk, ha lehet, fejlesszük. A műszaki problémákat – kiemelten az esetleges balesetveszélyes műszaki gondokat – folyamatosan orvosoljuk (akár a fűtésrendszer problémái, tetőszigetelés, mosdóblokkok karbantartása stb.). Ugyanakkor tény, hogy fejlesztésekre ritkán nyílik alkalom. Ezért elemi érdekünk, hogy keressük a pályázati lehetőségeket. Különösen azok az átvett pénzeszközök jelenthetnek materiális fejlődést, amelyek tárgyi eszközök beszerzését is biztosítják.

A tárgyi feltételek biztosításához iskolánk civil szervezetére, alapítványunkra is szeretnénk támaszkodni. Szükségünk lenne a szülői felajánlásokra, a személyi jövedelemadó 1%-ra, a pályázatok szélesíthetnék iskolánk mozgásterét a beszerzések és innovációk terén. Az elmúlt évek forráshiányainak kompenzálása miatt az alapítványnak nagy szerepe lenne.

Világosan látszik, hogy ki kell venni a részét a szervezetnek a tantermek fejlesztéséből, az iskolai bútorzat pótlásából és az infokommunikációs eszközpark folyamatos fejlesztéséből. A következő tanévben némi átszervezéssel meg kell oldanunk plusz egy osztályterem biztosítását is.

### 3.5.1.3. Tanulólétszám

További feladatunk a tanulólétszám biztosítása. Iskolánk tanulólétszámának szinten tartása elemi érdekünk. A tanulólétszám biztosításának egyetlen forrása a hozzánk felvételt nyert tanulók megtartása. A beiskolázás forrása a felvételi rendszerünk. Célunk az iskola népszerűbbé tétele a jó tanulmányi eredménnyel rendelkező tanulók körében, a képzési színvonalunk növelése érdekében pedig a legalább hétszeres túljelentkezés elérése. Elérendő cél a minimum 110 pontos bekerülési pontszám (200 pontból) megléte minden tagozatunk esetében.

Fontos lenne, hogy a hozzánk jelentkező diákok nagy része legalább két tagozatunkat megjelölje a felvételi eljárás során, ezzel fejezve ki iskolánk iránti elköteleződését. A nyolcadikos tanulók elé állított követelményrendszer hatékonysága az elmúlt évtizedben beigazolódott, a központi írásbelihez kötődő küszöb-követelményt nem támasztottunk. Mindenkit behívunk szóbeli beszélgetésre, így a sokszoros túljelentkezés kellő merítést biztosított. Ugyanakkor ez a fajta felvételiztetés többlet feladatot ró a tanárookra valamint a felvételiző diákokra is. Fontos lenne egy minimum határ húzása, mert ez felértékelné az iskolát.

Az iskolát felvételi lapjukon megjelölők száma csökkent az elmúlt évekhez képest, az idei évben ötszörös volt a túljelentkezés. Vitathatatlan tény, hogy a nyelvi előkészítő osztály (angol két tanítási nyelvű tagozat) nagyobb népszerűségnek örvend, mind az 5 éves technikumi vagy a 2023-as tanév óta másodszor induló okleveles technikus végzettséget adó osztály. Vezetői feladat, hogy az általános iskolában tanuló gyermekek közül minél többeknek legyen vonzó iskolánk.

A beiskolázás mellett kiemelten kell kezelni a már bent lévő diákok megtartását. A lemorzsolódás esetünkben nem jelentős, ennek fenntartása jövőbeni feladatunk is.

### 3.5.1.4. Összegzés

Mai rohanó világunkban elengedhetetlen követelmény, hogy olyan piacképes szakmát szerezzenek a diákok, amivel később megállják a helyüket a nagyvilágban. Szakmailag erős alapokat kell számukra biztosítani, ami a családoknak a jövőre vonatkozó célja és elvárása.

Ebből tudnak tovább fejlődni, ebből tudnak tovább lépni. Az iskola ütőkártyája, hogy az életre nevel: olyan tudás átadása kell, hogy megtörténjen, ami valós helyzeteket szimulál. Ezért jó az általunk nyújtott szakma. Ha valaki ezen a területen szeretne maradni – a pályaelhagyás mérséklése a diákok szintjén ismét egy kardinális vezetői feladat – számos irányba tud továbblépni. Számtalan BSC, MSC képzés alapja a nálunk megszerzhető bizonyítvány.

### **3.5.2. Pozíció**

Az érettségi vizsgák területén az emelt szintű érettségik szervezése erősítette iskolánk presztízsét és pozitív hatással bír az oktatók módszertani kultúrájára. Az emelt szintű érettségi vizsgák számának és eredményének továbbra is a sikeres továbbtanulást kell szolgálniuk.

Meglátásom szerint a következő öt évben indokolt lehet iskolánk képzési struktúráján változtatni. Ezalatt értem azt a törekvést, hogy indítsunk több tagozatot (pl. esti, levelező képzés bevezetése), aminek elsődleges kritériuma a tárgyi feltételek megteremtése. Az esti, levelező képzés bevezetése az épület kihasználtságát is növelné. A képzés kevert rendszerben is bevezethető lenne: jelenléti és online formában is történhetne az oktatás.

A jelenleg 13 osztályos iskolaszervezet – évfolyamonként 3 osztály + 1 nyelvi előkészítő – biztosítja a stabil négyszáz fős diáklétszámot. Ez jelenleg megfelelő az iskola tantestületének teherbíró képességének, az épület kapacitásának. Ugyanakkor jövőre egy osztállyal kevesebbet tudunk indítani, hiszen a technikumi képzés a 13. évfolyamon folytatódik. A jelenleg 12. évfolyam 3 osztályát a meglévő tudásszint alapján, sávosan fogjuk csoportokra bontva tanítani, mert – a lecsökkent osztálylétszámokkal oktatástechnikai szempontokat figyelembe véve – nem érdemes egy-egy végzős osztályt két csoportra osztani. Az összevonás úgy lehetséges, hogy többen érettségi vizsgát tesznek ebben a tanévben, az Szt. 125.§ (4) bekezdése alapján.

### **3.6. Együttműködések**

Ahhoz, hogy a kommunikáció működni tudjon, mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül, hatékony eszközökre, megoldásokra van szükség.

#### **3.6.1. Együttműködés a diákokkal**

Legfontosabb feladatunk a tanulóinkkal való együttműködés kell, hogy maradjon. Ennek a munkakapcsolatnak a bizalmon kell alapulnia, a diákoknak ki kell érdemelniük pedagógusok bizalmát, nekünk pedig meg kell nyernünk tanulóinkat a sikeres nevelési-oktatási folyamatoknak. Az évek múlásával a tanulók egyre tudatosabbak lesznek, és igényükké válik az önszerveződés, elvárásaik lesznek az érdekérvényesítés terén. A demokratikus működési modell felé kell terelnünk őket, ha továbbra is lehetőséget teremtünk hangjuk hallatására, elképzeléseik megvalósítására.

Fontos, hogy a Diákönkormányzat élére továbbra is agilis, jó szervező tanulót válasszanak a gyerekek. A DÖK által szervezett programok színesítik az iskola mindennapjait, a diákok igazi élményként élik meg azokat.

A tanulók rendszeresen arra szorítanak bennünket, hogy pedagógia gyakorlatainkat a nevelés terén is megújítsuk. Fegyelmi ügyek ritkán fordulnak elő. Ha adódnak, fontos, hogy mindenki okuljon belőlük. Az érintettek meghallgatását követően a Házirend alapján kell, hogy megszülessen a felmentő vagy elmarasztaló döntés.

Tudni kell, hogy a diákok igen kritikusan formálnak, formálnának véleményt rólunk. Ezek a vélemények nem kerülnek ki az asztal mögül, így nem tudunk javítani, változtatni a velünk szemben megfogalmazott elvárások tekintetében. Vezetőként fontos célom lenne a diákok MEGKÉRDEZÉSE, visszajelzéseiknek elemzése, kiértékelése. Amennyiben egy-egy pedagógus is véleményezésre kerül, akkor a cselekvési tervében nagyon hasznos célkitűzés lehet a vélemény megváltoztatása irányában tett lépések felsorakoztatása, végiggondolása.

Az intézmény Minőség Irányítási Rendszerében jelentős szerepet szánunk a diákok visszajelzésének. A kérdőívek kitöltése körülbelül 50%-os.

Kérdés	Válaszok száma	Válaszok átlaga
1. Az iskola rendszeresen tájékoztat (például a diákönkormányzaton, osztályfőnökön keresztül a tanév feladatairól és ezek megvalósulásáról	229	3,1
2. Olyan szakmák oktatását indítja az iskola, amelyekkel a végzést követően könnyen el lehet helyezkedni a térségben	220	3,5
3. Az iskola figyelembe veszi a tanulók véleményét, javaslatait (pl. működtet diákönkormányzatot, ötletláda áll rendelkezésre, stb.).	224	2,6
4. A tanulók igényeiknek megfelelően részt vehetnek fejlesztő órákon, védőnő, pszichológus, gyógypedagógus, gyógytestnevelő vagy egyéb előadók által tartott foglalkozásokon.	216	3
5. Az iskola eredményesen segíti a tanulmányaikban lemaradó tanulókat.	216	2,6
6. Az iskola lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.	212	2,5
7. Az iskola lehetőséget biztosít a tanórán kívüli tevékenységekre (szakkör, szabadidős tevékenységek).	219	2,7
8. Az iskola nagy hangsúlyt fektet a vizsgákra (ágazati alapvizsgára, érettségi vizsgára, szakmai vizsgára) történő felkészítésre.	218	3,4
9. Az iskolában alkalmazzák a projektoktatást.	214	3,4
10. Az iskolában változatos módszereket alkalmaznak, mint pl. csoportmunka, számítógéppel végzendő feladatok, szemléltetés, magyarázat stb.	226	3
11. Az iskola az elsajátítandó szakmai tartalmak kialakítása során figyelembe veszi azoknak a vállalkozásoknak a véleményét, ahol a tanulók munkaszerződéssel tanulnak.	136	2,7
12. Az iskola egyértelműen meghatározza a tanulók értékelésének a módszereit, az értékelés eljárásrendjét, amelyeket megismertetnek a tanulókkal.	218	2,9
13. Az oktatók azonos elvek mentén kialakított értékelési módszereket, eljárásokat alkalmaznak.	222	2,6
14. Az iskola biztosítja a digitális oktatás feltételrendszerét a digitális tartalom, az oktatói tudás és az eszközpark területén.]	215	3
15. A vállalkozások (kiemelten azok, ahol a tanulók munkaszerződéssel tanulnak) az iskolában vagy a vállalkozásnál bemutatják a legmodernebb eszközöket, technológiákat, digitális eszközöket, szoftvereket.	141	2,4
16. Az iskola nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a tanulók digitális felkészültsége megfelelő legyen.	218	2,8
17. Az iskola a szakmai órákon nagy hangsúlyt fektet a környezeti fenntarthatóságra, és erre ösztönzi a tanulókat is, illetve nagy figyelmet fordít arra, hogy a tanulók tudása fejlődjön a fenntarthatóság terén.	212	2,6
18. Az iskola az energiatakarékosságot és a környezettudatosságot érvényesíti minden területen (pl. hulladékminimalizálás, szelektív hulladékgyűjtés, modern világítás, zöld növények, szellőzés, energiatakarékosság, az anyagok újrahasznosítható papírra való nyomtatása, stb.)	211	2,9
19. Az iskola hatékony pályaorientációs és pályaválasztási tevékenységet folytat.	199	2,8

6. táblázat: Diák-elégedettségi kérdőív

Megfigyelhető, hogy az 5,6,7 kérdések egymás komplementerei, ami egyértelműen fejleszthető terület. Az is látható, hogy a 11-15 kérdések elsősorban a magyar kisvállalkozások valóságát mutatja, azaz sok esetben elavult technológiát használnak, technológiában az iskola magasabb színvonalon működik, mint az átlagos hazai vállalkozás. Ezt a 15. kérdésre adott válaszok támasztják leginkább alá. Ez azért is érdekes, mert maga a kérdés nem releváns nálunk, hiszen jelenleg nincs olyan vállalkozás, aki/amely állandó partneri kapcsolatban áll velünk. Így a gyerekeknek nincs lehetősége megismerni a technológiai felszereltségüket. A legmagasabb pontszámot a „2. Olyan szakmák oktatását indítja az iskola, amelyekkel a végzést követően könnyen el lehet helyezkedni a térségben.” kérdés kapta, az átlagos érték 3,5. Ez a két szélsőséges érték volt, minden más kérdésre a kettő közötti átlagértéket eredményezett a felmérés.

Ezzel kapcsolatban két dolog aggasztó:

1. a megkérdezettek összességében nincsenek jó véleménnyel az iskoláról, kommunikációról, szakmáról. A 3,5-ös legmagasabb érték, ugyanakkor összességében a kérdésekre 2,86-os átlagot adtak.
2. az iskola tanulói létszáma 412 fő, ugyanakkor a kérdéssort 232-en töltötték ki. Ez 56%-os arányt jelent.

Azt gondolom, hogy komoly erőfeszítéseket kell tennünk ezen mutatók javítása érdekében. Vezetőként az 5 éves célom lenne, hogy a kérdőív kitöltőinek aránya elérje a 80%-ot, az értékek pedig emelkedjenek. Mindazonáltal a kérdőív kérdéseinek átstrukturálása, átfogalmazása, adott esetben néhány kérdés lecserélése indokolt lenne.

### **3.6.2. Kapcsolat a szülőkkel**

Fontos feladatunk a szülőkkel való kapcsolattartás. Iskolánkban nem működik szülői szervezet 2020. szeptember 1-től.

Az oktatók az érdemjegyeket és magatartással kapcsolatos értékeléseiket, az osztályfőnökök a mulasztásokkal kapcsolatos információkat az elektronikus naplóban rögzítik. Időről-időre találkozunk a szülőkkel, szülői értekezleteken, egyeztetett fogadóórákon. Természetes, hogy



akadnak panaszos megkeresések. Az elsődleges dolgunk az, hogy minden felmerülő problémát megoldjunk. A problémákkal foglalkozni kell, kommunikálni kell róluk és le kell vonni a következtetéseket. Egyetlen szülői megkeresés elől sem szeretnék kitérni.

Fontos feladatként tudom meghatározni azt, hogy – mint korábban a diákokkal való kapcsolattartásnál utaltam rá – a szülői visszajelzéseket is kezeljük. A MIR-ben van erre vonatkozó sillabusz is. 16 kérdés +1 szabadszavas kérdőív került kiküldésre. 124 kitöltés érkezett. A tanulói létszámhoz viszonyítva ez 30%-os arány. A legmagasabb pontszám 3,6 lett (4-ből), a legalacsonyabb 3 pontot ért: „12. Az oktatók azonos elvek mentén kialakított értékelési módszereket, eljárásokat alkalmaznak.”. Összességében úgy tűnik, hogy a szülők pozitívabb visszajelzést adtak.

Az eredmények értékelését el kellene végezni. Az elemzésekből kapott információkat fejlesztési célokként definiálni lenne szerencsés. Érdemes lenne összefésülni a szülői és diák visszajelzéseket, ennek megfelelően átalakítani a kérdéssorokat. Fontos információk nyerhetők az infrastruktúrára-, programokra-, pedagógiai módszerekre vonatkozóan. Irányt mutatnának afelé, amerre haladnunk kell. Vezetőként az értékelésekre, elemzésekre sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnék.

Érdemes elgondolkodni azon, hogy a 30%-os szülői részvétel minek a következménye? Nem érdekli a szülőt? Milyen lehet a szülő-gyerek közötti kommunikáció? Mitől tűnik úgy, hogy a szülők 70%-ra az érdektelenség jellemző?

Ha már érdektelenség: a szülői értekezletek részvételi arányát is össze kell vetni a kitöltők arányával. A szülői értekezletek célja, hogy tudatosítsa a szülőknél, hogy az oktatóknak is az az elsődleges, hogy a gyerek sikeres legyen. Fontos, hogy olyan értékeket képviseljünk, olyat adjunk, amit a szülő fontosnak tart.

### **3.6.3. Egyéb partneri kapcsolatok**

Legfontosabb partnerünk a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum. Vezetőjével, munkatársaival közvetlen a munkakapcsolat. A támogató attitűd fenntartása elsőrendű érdekünk. Az épület adottságai miatt a Centrum intézményei számára szervezett rendezvényeknek nem tudunk helyt adni.

Partnerként tekintünk az újpesti Önkormányzatra is. Nem csak működésünket segítik, de számos pályázati kiírással lehet anyagi támogatáshoz jutni, pl. a gólyatábor szervezéséhez, lebonyolításához.

Partnereink az Újpesten működő egyéb kulturális szervezetek is. Lenne arra lehetőség, hogy nagyobb rendezvényeinket az Újpesti Ifjúsági Házba vigyük, de esetleges igény esetén az UP, (a piac feletti rendezvénytér) is elérhető lenne.

Korábban említettem a BRFK IV. kerületi Rendőrkapitányságot, illetve az Önkormányzat keretein belül működő Család- és Gyermejkjóléti Központtal kialakult kapcsolatunkat.

Együttműködő szervezetek azok a külföldi iskolák is, amelyekkel kapcsolatba kerültünk. Az Erasmus projektek kapcsán elsősorban portugál iskolákkal alakult ki együttműködés.

Gazdasági iskola vagyunk. Ez azt jelenti, hogy a világ mozgatórugójához értő szakemberek a mi kezünk közül kerülnek ki. Szándékosan hagytam a legvégére azokat a partneri kapcsolatokat, amelyek diákjaink jövőképét lennének hivatottak formálni.

Úgy érzem, ez egy abszolút fejlesztendő terület. Céлом az, hogy a pénzügyi szektor top30 hazai- és nemzetközi vállalatával kapcsolatot alakítsak ki a következő területeken:

- 1) bankok – mint pl: OTP, MBH, Unicredit Bank. Ők az elsődleges elhelyezkedési célcsoportja a tőlünk kikerülő diákoknak. Sokan szeretnének bankoknál elhelyezkedni érettségit követően. Velük a kapcsolat azért is eredményes lehet, mert a belső képzési rendszerükkel karrier-utat tudnak előre vetíteni munkavállalóiknak.
- 2) a gazdasági- és kereskedelmi szektor: érettségi vizsgával diákjaink kihasználhatják az iskolában szerzett idegen nyelvű ismereteik előnyeit. Az idegen nyelv oktatás jelentős súlyú nálunk. Ha nem is akarnak tovább tanulni, potenciális munkahelyeként számításba jöhetnek.
- 3) a Magyarországon megtalálható és nagy ütemben terjeszkedő gazdasági informatikával foglalkozó multinacionális szoftverfejlesztő vállalatok, mint Microsoft, SAP. Segítségükkel motiválhatjuk diákjainkat a továbbtanulásra, önfejlesztésre, hiszen ezek a vállalatok olyan szervezettel, kultúrával rendelkeznek, amelyekre arra ösztönöznek, hogy továbbtanulási hajlandóságuk növekedjen. Ideális célként tudják megfogalmazni saját maguknak azt, hogy ezekhez a vállalatokhoz munkavállalóként bekerüljenek.

A partnerség nagyon tág fogalom. Az iskola működése szempontjából a bemeneti oldalt is vizsgálunk kell. Fontos partnereink azok az általános iskolák, amelyekből a nyolcadikos gyerekek jelentkeznek hozzánk. Sokszor falakba ütközünk, sokan nem engednek be bennünket az intézményükbe – ugyanakkor vannak olyanok is, akik szívesen fogadnak. Ezen kapcsolatok felülvizsgálatára is szeretnék időt szánni.

### **3.7. A könyveken túl**

A gyerekek iskolába azért járnak, hogy tanuljanak. Maga a tanulás sokak számára nehéz. A leterheltségen túl az útkeresés problémája is „színesíti” útjukat. Feladatunk, hogy olyan közösséget kovácsoljunk a hozzánk járó gyerekekből, hogy azt érezzék: „Igen, ide tartozom!; Igen, vannak barátaim!; Igen, tudok kitől segítséget, támogatást kapni!”. Hogy ezt elérjük, olyan programokra, hagyományőrző tevékenységekre van szükségük, melyekkel színesítjük életüket. És egy kicsit talán a miénket is....

#### **3.7.1. Programok, hagyományok**

A hagyományoknak nagy jelentősége van. A cél: ötvözni a régmúlt átörökítendő értékeit és az újra való nyitottság kíváncsiságát. Számtalan olyan programunk, projektünk van, amelyek ezt a kettős célt szolgálják. Ilyenek a hagyományos egyházi ünnepekhez (karácsony, húsvét), a nemzeti évfordulókhoz (október 23-a, március 15-e) kapcsolódó értékőrzések. Színdarabokkal, versekkel, műsorral emlékezünk meg ezen jeles napokról.

Vezetői feladat a művészetek iránt elkötelezett szellemiség elősegítése, az újonnan felvett gyerekek és az újonnan érkezett pedagógusok megnyerése ezen területnek. Nagyon jó lenne bevezetni olyan közösségi programokat, ahol mintegy kulturális seregszemle keretén belül megmutathatnák az osztályok egymás előtt tudásukat, teret adva az egyéni és a közösségi kibontakozás lehetőségének. Ez lehet egy színdarab megjelenítése, egy közös tánc-zene bemutatása, vagy bármi, amit az osztály eldönt.

Fontos szerepet szánhatnánk az iskolán belüli pályázatoknak – mind a közismereti tárgyakból, mind a szakmai tárgyakból meg lehetne hirdetni.

A diákönkormányzat rendezvényeinek, valamint az osztályprogramok fenntartásának, esetleg új programok bevezetésének erős közösségkovácsoló szerepük van. A már meglévő programok, mint osztálykarácsony, mikulás, OctoberFest, stb. megszervezése nem elég. Ezekben a programokban a gyerekeket is érdekeltté kell tenni, hogy részt vegyenek, ott legyenek – így iskola szinten lehetne a közösséget összekovácsolni. Ennek kivitelezése szintén feladatot jelent Vezetőként.

Nagyon sok iskola részt vesz a pályázati támogatásból finanszírozott Határtalanul programban. Ez a program igazi hagyományörző programot jelenthetne a tanulók számára.

A gólyatábort, a gólyanapot, a tanév végére szervezett (többnapos) osztálykirándulásokat és a szalagavató bált a továbbiakban is meg kell szervezni. Szép szokás lehetne a ballagást megelőző fáklyás udvari multság.

Több éves hagyománya van az angliai utaknak. Az ERASMUS program újabb lehetőségeket nyújt a közeljövőben diákjainknak, hogy eljussanak, Spanyolországba, Portugáliába. Úgy gondolom, hogy a működésünket nagymértékben segítené, ha beadnánk pályázatot akkreditációra. Így a következő öt évre gyakorlatilag automatizálná ezeknek a külföldi utaknak a megszervezését és lebonyolítását.

Az összetartozásunkat, csapatunkat erősítené az egységes megjelenés. Ezt segíthetné közös, jól megtervezett „egyenpóló” használata. Jó érzés lenne akár egy kapucnis pulóver megtervezése is, hiszen bármilyen sporteseményen képviselnék iskolánkat az egységes megjelenéssel is.

### **3.7.2. A tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása**

Iskolánkban jelenleg színjátszó szakkör működik. Nekik köszönhetjük, hogy megelevenedik néhány megemlékezés, ünnepély, de gondoskodnak tanévente legalább 2 színvonalas színházi előadásról is.

A végzettség nélküli iskolaelhagyás megelőzése érdekében felzárkóztató foglalkozásokat tartunk. Gyenge tanulmányi eredmény, ESL riasztás esetén a részvételt javasoljuk, erről a szülővel egyeztetünk. Ez egy jól működő dolog lenne, ha valóban felzárkóztatásról lenne szó, és ezek az alkalmak nem szüklőnének le a pótló dolgozatok megírására.

Az iskola fejlesztő pedagógusának jelentős feladata, hogy foglalkozások keretében támogatja a rászoruló tanulókat.

Fellelhető a tanuló – tanuló mentorálás intézményünkben. Tanulópárok, csoportok szerveződnek tanulmányi munkára, felzárkóztatásra, korrepetálásra, közös versenyfelkészülés miatt vagy nyelvvizsga felkészülés okán. A tehetséggondozás ilyen módon közösségi szolgálatként is elszámolható.

Több más, iskolán kívüli program is megszervezésre kerül. A Fáy Alapítvány, a Pénzmúzeum és a Levéltár általában a 10. évfolyamig megismerésre kerülnek. Számos színház- és múzeumlátogatás teszi színesebbé a diákjaink életét.

Minden osztály félévente kétszer részt tud(na) venni iskolán kívüli, de iskolai munkához kapcsolódó rendezvényen, üzemlátogatáson. Megszervezzük a pályaorientációs napot, ahol a továbbtanulásról, karierről, állásinterjúról hallhatnak diákjaink előadásokat.

Vezetői feladat ezen a területen, hogy biztosítsuk iskolánk tanulói számára a tanórán kívüli tevékenységek széles tárházát. Mint korábban említettem a partnerkapcsolatok tágítása fontos cél, minek egyenes következménye a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása. Jelenleg partnerünk ezen a téren a Diákönkormányzat, melynek élére folyamatosan biztosítanunk kell pályázat útján az agilis diákpolgármester személyét. A megfelelő pedagógus támogatás (DÖK segítő tanár) biztosítása is vezetői feladat. A tapasztalat az, hogy a tanulók kedvtelve vesznek részt azokon a programokon, amelyeket a kortársaik szerveznek számukra.

### **3.8. Irányítás**

#### **3.8.1. Inspiráló vezetés**

Egy kardinális kérdés, hogy tudunk másokat irányítani. Milyen eszközeink vannak. Úgy gondolom, hogy eredményes megoldás lehetne modellt mutatni a kollégáknak: egy-egy változás elindulását megelőzően a kivitelezéshez jónak megítélt módszer, eszköztár bemutatása, az alkalmazni kívánt modell ismertetése a szakmai munkám igényességét emelné. Ennek a lényege, hogy az egyéni célok közös céllá váljanak. Ehhez viszont tudatos lépésekre van szükség.

Szeretném kiemelni a tájékoztatás fontosságát – akkor is érdemes néhány sorban tájékoztatni a szülőket/diákokat/oktatókat, ha nem befolyásolja közvetlenül a napi munkájukat a változás (pl. valaki nyugdíjba megy, új tanár érkezik, változik a munkaközösség-vezető személye, stb.), valamint érdemes bevonni őket akkor is, ha megoldást keresünk. (pl. gyárlátogatás megszervezés, cipősdoboz akció karácsonykor, vagy „csak” szakértelmükre van szükségünk)

Fontos a bizalmi légkör kialakítása. Ehhez idő kell, és sok-sok párbeszéd. Vezetőként fel kell ismernem, hogy a kollégáimnak milyen a motiváltsága, illetve milyenek a képességei. Nem mindegy, hogy hajlandó és képes is egy feladat elvégzésére, vagy nem. Ennek megfelelően kell az irányítás és támogatás mértékét megválasztanom. Célom, hogy élő és élhető közösséget hozzak létre a diákok – szülők - oktatók hármasság rugalmas és előremutató egységében.

Figyelni kell a szervezeten belüli kommunikációra. Nem hatékony az információk önös érdekből történő megszürése. A döntésekhez, a jó döntésekhez pontos információkra van szükség. Ez mind oktatói-, mind vezetői oldalról is igaz. A helyes döntések meghozatalát nem befolyásolhatják olyan külső körülmények, mint pl. az idő szűkössége. Úgy érzem, vezetőként képes lennék a helyes döntéshozatalra.

Az oktatásban megjelenő kihívásokra reagálni, jól reagálni nagyon nehéz. A bizalmi légkör kialakításán túl a pozitívizmus erősítése mind az oktatókban, mind pedig a diákokban is, vezetői feladat.

Fontos vezetői kompetencia a megfelelő teljesítményértékelés alkalmazása. Nem konkrétan a jogszabályi előírásokra gondolok, sokkal inkább azokra a megfigyelésen alapuló tapasztalatszerzésekre, amelyeket a mindennapi munkafolyamatokban tudunk felfedezni. Ahhoz, hogy a bizalmi légkör valóban kialakulhasson, nagyon fontos a kommunikáció milyensége: inspiráló vagy visszahúzó?

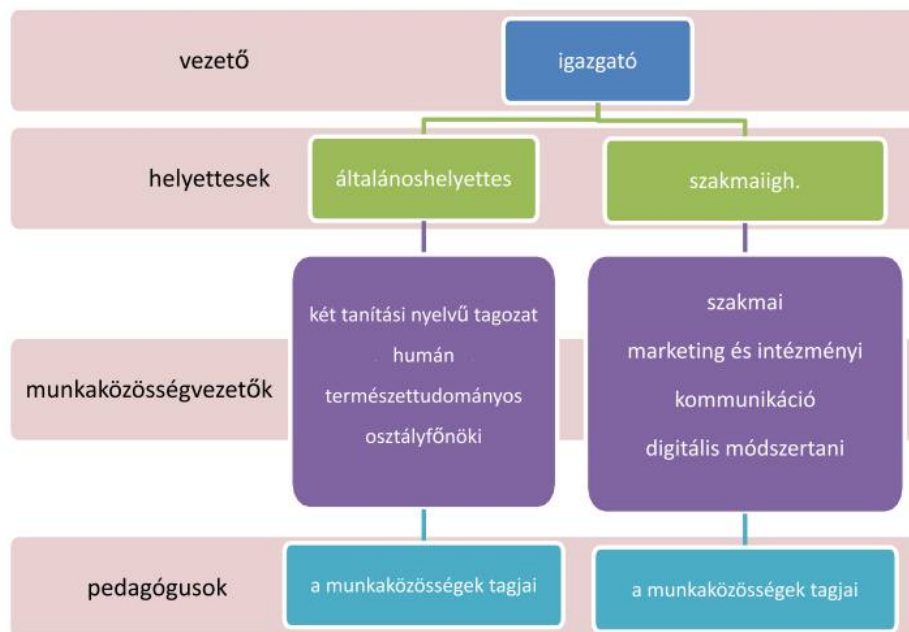
Kiemelt szerepe van az óralátogatásoknak. Hiszek abban, hogy a rendszeres óralátogatások motiválóan hathatnak – a megfelelő visszacsatolás, megbeszélés segítségével. Szeretnék eljutni olyan szintre, amennyiben lenne rá lehetőségem, hogy a kollégáim igényeljék az óralátogatás intézményét. Így egy új módszer bevezetése, tesztelése esetén ők keressenek

meg azzal, hogy vegyek részt a foglalkozásukon. Célom, hogy a látogatni kívánt órák kellő megfontoltsággal történő kiválasztása ne a konfliktusok minimalizálása érdekében történjen. Bírok olyan (versenyszférából származó) tapasztalatokkal, melyek a visszacsatolások, ezáltal a teljesítmény-értékelés szempontjából előremutatóak lehetnek.

### 3.8.2. Vezetői struktúra – csapatépítés és megosztott vezetés

Iskolánkban a következő időszakban is indokolt, hogy az iskola vezetőjének munkáját egy általános- és egy szakmai igazgatóhelyettes segítse. Feladatuk fókuszaként a vezető munkájának támogatásán túl a tanügyigazgatás egyre összetettebb feladata is jelentkezik. Ez akár külön munkakörként is meghatározható lenne, nagyfokú önállóságot igényel az ellátása. Fontos lenne, hogy a vezetőség együttműködése, egyeztetése heti rendszerességgel a vezetői értekezletek keretében megtörténjen, illetve havonta legalább egyszer a kibővített, munkaközösségek vezetőinek részvételével megbeszélések kerüljenek összehívásra.

Iskolánk szervezeti felépítését mutatja be a következő ábra:



6. ábra: Az iskola szervezeti felépítése

Egy jól működő, bejáratott „rendszerünk” van, ahol a feladatok leosztása, delegálása megtörténik: mind a két igazgatóhelyettes, mind pedig a munkaközösség-vezetők tisztában

vannak a feladataikkal, rálátással bírnak a folyó ügyekre. A változásokhoz szükséges kommunikációt elsősorban jelenleg ők biztosítják. Fontosnak tartom, hogy a kollégákkal és a diákokkal az esetleges változások megbeszélésre kerüljenek, ahol lehet, a véleménykinyilvánításuk megtörténhessen.

Egy hierarchikusan működő szervezetben szükségszerűen létezik az alá-fölérendeltség. Ez pedig konfliktushoz vezethet, amennyiben a kommunikáció félrecsúszik. Nagyon szeretnék elmozdulni egy olyan attitűd irányában, ahol az egyéni teljesítmények mellett megjelenik a csapatmunka által generált eredményesség is. Ennek elérése szintén nem kis feladat.

Néhány évvel ezelőtt elnyertük az „Örökös Ökoiskola” címet. Ennek támogatására 2023-ban megalakult a fenntarthatósági munkaközösség, melynek feladata a környezettudatosság, fenntarthatóság felé történő nyitás, egy életszemlélet kialakításának elősegítéséhez szükséges segítség nyújtása. Nagyon fontos feladata van, egyre több programba, tevékenységbe tudja bevonni a közösségünket.

### **3.8.3. Szakmai továbbképzés**

A szakmai előmenetel kardinális kérdés minden területen. A folyamatos fejlődés, az élethosszig tartó tanulás iránti igény megjelenésére, eme igény kielégítésére vezetőként kiemelt figyelmet kell szentelni.

A 3.2.2. pontban említést tettem a kötelező kreditpontok megszerzésének platformjáról, az OTR rendszerről. A felületet mindenki önállóan figyeli. Az esetlegesen szóba jöhető képzéseken a részvételt a Szakképzési Centrum engedélyezi, mivel a többségében anyagi vonzata van. Volt rá példa, hogy egy-egy meghirdetett képzésre konkrét kollégát elküldött az iskola, de általában ez nem jellemző.

A Centrumon belül vannak szakmai napok, pedagógiai napok, ahol tantestületi szinten veszünk részt. Ekkor új módszerekkel, ötletekkel ismerkedünk meg, illetve lehetőség van az érdeklődési területünknek megfelelő, a tagintézmények által meghirdetett előadásokon is részt venni. Fontosnak tartom ezeket az alkalmakat: hozzájárulnak ahhoz, hogy pozitív élményeket szerezzünk, és egy kicsit megismerjük egymást más oldalról is. Nem lehet



elmenni az alkalmak csoportkohéziós funkciója mellett sem – nem csak a tantestületen belül, sokkal inkább Centrum szinten.

A belső tudásmegosztás a szervezeten belül az oktatók szakmai előmenetelének egy kifejezetten hatékony módszere. Ennek megszervezése és működtetése szintén vezetői feladat.

Nem szabad elfeledkeznünk azokról a lehetőségekről sem, melyek ingyenes a rendelkezésünkre állnak. Számos webinar, ingyenes oktatási segédanyag áll a rendelkezésünkre, nagyrészt online módon. Hasznos kiegészítői ezek is oktató – nevelő munkánknak.

### **3.8.4. Kommunikáció és közös döntéshozatal**

Az Igazgatóknak nagyon sok dologban nincs önálló jogköre, a döntéshozatalban meg van kötve a kezük. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy amennyiben egy jól prosperáló szervezetről van szó, akkor az esetleges döntési helyzetekben sem kell attól tartania a vezetőnek, hogy magára marad. A Minőség Irányítási Rendszerben megfogalmazásra került programunk alapján rendszeres időközönként felmérést készítünk a tanárok, diákok, szülők és egyéb partnereink körében. A visszajelzéseiket figyelembe kell venni a célkitűzések esetleges módosításában és a döntésekben. Céлом kialakítani olyan kapcsolatot a kollégákkal – diákokkal – szülőkkel, ami támogató közeget biztosít számomra. Az autokratizmusra indokolt esetben szükség lehet, ugyanakkor nem célravezető állandó jelleggel alkalmazni eszköztárát.

## **3.9. Az iskola megjelenése**

### **3.9.1. Iskolai PR és marketing munka**

Szeptember óta nagy hangsúlyt fektet az iskola a kommunikációs csatornák kibővítésére, a közösségi tér felfedezésére. Elsősorban a közösségi média felületek napi / heti szintű információ – áramlása áll a középpontban. Ez nem csak a külső kapcsolatok szélesítését, az

iskola ismertségét szolgálják, hanem az iskolán belüli ismertséget / elismertséget is. Egyre nagyobb hangsúlyt kap az „akikre büszkék vagyunk” fal.

Itt kell megemlítenem a prevenció fontosságát: állandóan megújuló kínálata van a különféle drogoknak, dohány(?)termékeknek. Nem csak jogszabályi kötelességünk ezek használatának tiltása, fontos lenne a megelőző tájékoztatás is. Meghívott előadókkal tudnánk testközelivé tenni ezeknek a szereknek a használatából adódó veszélyeket. És hogy miért ide került ez a téma? Mert nem mindegy, hogy milyen hírünk van. Hogy úgy emlegetnek-e bennünket, mint „a Berze, ahol mindent is lehet”, vagy a „Berzében ilyen nem fordulhat elő”. A jó hírnév megalapozása komoly munka eredményeként jöhet létre. Ezen kell dolgoznunk, illetve ennek a fenntartását kell megoldanunk.

Az iskola népszerűsítése különböző fórumokon valósul meg. Rendszeres résztvevői vagyunk a középiskolás börzéknek, ahol az általános iskolából ballagókat próbáljuk megnyerni. Van kapcsolatunk néhány újpesti általános iskolával, ahol népszerűsíthetjük intézményünket. Sajnos nem mindenhol találunk partnerekre az igazgatók személyében....

Reklámozzuk ingyenes pályaorientációs kiadványokban, mint például a Továbbtanulási Kisokos, Fővárosi Pedagógia Szakszolgálat kiadványa stb. iskolánkat.

Az iskola rendelkezik honlappal, ahol az aktuális információk megtalálhatók. A Facebook oldal folyamatosan karbantartott, a rendezvényekről, eseményekről készülnek tartalmak. Van Instagram, TikTok profilunk is, ezek használata elenyésző.

Meglátásom szerint az egységes megjelenés, egy megfelelő arculat kialakítása nagyon fontos lenne. Figyelni kellene arra, hogy a tőlünk kiinduló kommunikáció megjelenésében, a közvetített értékek mentén egységes legyen. Azonos sablonokat alkalmazzunk például egy iskolát bemutató videón, egy prezentáción, ami az iskolával kapcsolatos, köszönjön vissza mindez a honlapon, de ugyanez az image jelenjen meg a Börzén is, ahol az iskolát népszerűsítjük. Legyen egységes kiegészítőnk, tudjunk egységesen megjelenni egy-egy rendezvényen, hogy büszkén felvállalhassuk: „Igen, mi BERZÉSEK vagyunk!”.

## 4. Konklúzió, mint összegzés

Eljött ez a pillanat is: vezetői programom összegzésére teszek most kísérletet. Igyekeztem átlátható, világos szerkezetet adni pályázati anyagomnak. Az intézmény belső értékei alapján haladtam, felfedve az elért eredményeket. Rávilágítok azokra a területre, amelyek még fejlesztésre, kompenzálásra szorulnak. Olyan új célokat fogalmazok meg, amelyek összhangban vannak a külső - és belső elvárásokkal, követik a Szakképzési Centrum céljait és értékrendjét. Javaslatokkal élek, hogyan lehetne eredményesebbé, hatékonyabbá tenni intézményünknek. Hiszem, hogy csak együttműködve, csapatként vagyunk képesek elérni a közösen kitűzött célokat. Az egyes témakörök végén összegeztem a főbb irányvonalakat; itt és most az alábbiakat emelném ki összhangban a korábban megfogalmazott stratégiai célokkal:

- A környezeti változásokhoz történő rugalmas alkalmazkodási képesség egyéni-, és intézményi szinten egyaránt.
- Megerősítés, pozitív légkör, elfogadó attitűd kialakítása, fenntartása.
- Befogadó közösség létrehozása, segítve a hátrányos helyzetű diákok zökkenőmentes integrálását.
- Iskolánk személyi feltételeinek biztosítása, az óraadó- és részmunkaidőben történő foglalkoztatás arányának csökkentése.
- Iskolán kívüli, közösen eltöltött minőségi idő iránti vágy kialakítása.
- Kommunikációs csatornák és eszközök fejlesztése intézményen belül és kívül.
- Motiváló, támogató közeg létrehozása, módszertani újítások iránti érdeklődés, innováció iránti igény fontosságának felismerése. Az adaptivitás követelményeként támasztott differenciálás, projektoktatás és kooperatív munkaszervezés alkalmazása.
- Fejlesztés eredményeként minden tantárgyra kiterjedő tudásbázis létrehozása az oktatásbeli különbségek minimalizálása okán.
- Az intézményi működéshez szükséges tárgyi feltételek megteremtése
- A beiskolázási stratégia hatékonyságának növelése, az iskola vonzóvá tétele, a lemorzsolódás alacsony szinten tartása, valamint a pályaelhagyás minimalizálása.
- Együttműködés a diákokkal, szülőkkel, partnerekkel, a véleményük megkérdezésével a kapcsolat elmélyülésének céljából.

- Az iskola arculati elemeinek tágabb körben történő alkalmazása, az intézmény egyedivé tételével.

Új célként fogalmazódtak meg:

- Új tanulás-módszertani kompetenciák fejlesztését támogató folyamat elindítása már a 9. évfolyamtól kezdődően.
- Új, eddig nem létező öreg diák („Alumni közösség”) iránti igény megalapozása még az iskolai évek alatt, majd működésének kialakítása, a közösség összetartása.
- A belső tudásmegosztás bevezetése és operatív intézményesítése.
- Diákállalkozás üzemeltetésével szimulálni a valós piaci környezetet (JAM csatlakozás).
- Módszertani újításokat megismerni, hatékonyan alkalmazni, a szervezeti kultúrába integrálni (gamifikáció, FLIP)
- A tárgyi feltételek megteremtése a karbantartáson, állagmegóváson túlmutatva: új oktatási szinterek kialakítása, a meglévő és rendelkezésre álló erőforrások átcsoportosítása, átalakítása (udvar használatának lehetősége, régi kémiaszertár rekonstrukciója, épület szigetelése az energia-felhasználás hatékonysága miatt).
- Pályázatok figyelése, a lehetőségek kiaknázása.
- Alapítvány feladatainak kiszélesítése, hasznosságának növelése.
- Az iskola képzési struktúrájának kibővítése, új tagozatok indítása.
- Partneri kapcsolatok kialakítása, további elmélyítése (top30 pénzügyi szektorban szereplő vállalkozással).
- Új hagyományok megteremtése.
- Vezetőként az önreflexió gyakorlása, a kommunikáció hatékonysága, a döntéshozatal technikájának kialakítása.

Fontosnak tartom kiemelni: úgy érzem, számíthatok az iskolán belüli támogatásra. Támaszkodhatok a biztos családi háttérre, a családom által nyújtott érzelmi és mentális biztonságra. Önöktől, mint Fenntartótól pedig lehetőséget szeretnék kapni.

Budapest, 2024. május 5.

  
Nagyné Usztinov Judit

## 5. Ábrák és táblázatok jegyzéke

<b>Ábra száma, megnevezése</b>	<b>Oldal</b>
1. ábra Középtávú fejlesztési cél a Berzében.	7
2. ábra: Eszközök és feladatok a Berzében	10
3. ábra: Érzelmek szentiment elemzése	18
4. ábra: Negatív érzelmek kulcsszavai a diákok válaszaiban	19
5. ábra: Versenyek résztvevői	20
6. ábra: Az iskola szervezeti felépítése	47

<b>Táblázat száma, megnevezése</b>	<b>Oldal</b>
1. táblázat: Kompetenciamérés átlageredményei	8
2. táblázat: Kompetenciamérés eredménye feladat-ellátási hely szerint	8
3. táblázat: Bemeneti mérések eredménye	9
4. táblázat: Érettségi vizsgák átlageredményei 2023. májusban	11
5. táblázat SWOT analízis eredménye	15
6. táblázat: Diák-elégedettség kérdőív	39