

Pályázat

a

Nógrád Vármegyei Szakképzési Centrum  
Táncsics Mihály Technikum

**igazgató** (intézményvezető - magasabb vezető)

beosztás ellátására.

Salgótarján, 2024. április 30.

Készítette: Juhászné Janik Beatrix

## Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés	3. oldal
2. Helyzetelemzés	5. oldal
2.1. Európai Uniós kitekintés	5. oldal
2.2. A szakképzés hazai helyzete	7. oldal
2.3. Nógrád megye és Salgótarján helyzete	9. oldal
2.4. Az iskola képzési, szakképzési szerkezete	11. oldal
2.5. Tanulók	13. oldal
2.6. Az oktató-nevelő munka helyzete	15. oldal
2.7. Az intézmény személyi feltételei	17. oldal
2.8. Tárgyi feltételek	18. oldal
2.9. Az intézmény kapcsolatrendszere	19. oldal
2.10. Minőségbiztosítás	22. oldal
3. Vezetői program	23. oldal
3.1. Tartalmi fejlesztések a célok sikerében	23. oldal
3.2. Infrastrukturális fejlesztések	28. oldal
3.3. Környezetfejlesztés	29. oldal
3.4. Szervezetfejlesztés	29. oldal
Összegzés	

## 1. Bevezetés

A Nógrád Vármegyei Táncsics Mihály Technikum a diploma megszerzése utáni első és egyetlen főállású munkahelyem. Középiskolás éveimet is ebben az iskolában töltöttem, így azt szoktam mondani és így is érzem, hogy a Táncsics „az én iskolám”. Itt végzett az édesanyám és ide járt a lányom is.

2015 óta vagyok az iskola igazgatója. Egy évet megbízott vezetőkként dolgoztam a szakképzési centrumok felállásakor. 2016-ban sikeres pályázatot nyújtottam be, majd a második ciklus három évét a kollégáim támogatása alapján dolgoztam végig. Most a harmadik ciklusban szeretném folytatni a megkezdett és sikere vitt munkánkat.

Az iskolai vezetési programom és a helyzetelemzés **megfogalmazásakor** figyelembe vettem az európai uniós, országos, megyei és városi elképzeléseket, terveket, a jogszabályok adta lehetőségeket, a Centrum elvárásait, a Minőségirányítási rendszerünk Cselekvési- fejlesztési tervéhez kapcsolódó intézményfejlesztési és intézményvezető fejlesztési területeinket, hiszen működésünket, céljainkat és azok megvalósítását számtalan tőlünk független és függő tényező, külső és belső körülmény befolyásolja.

A mozgásterünket a hazai oktatás- és szakképzési politika alakulása, a megyei, térségi, városi fejlesztési tervek végrehajtása is meghatározza. Ezek ismerete nélkül véleményem szerint lehetetlen az **iskola pozicionálása**, szerepének, feladatainak, jövőképeinek körvonalazása.

A Táncsics hosszú évek óta a megye **meghatározó és elismert** szakképző intézménye. Mindig jellemző volt oktató testületünkre az innováció, a megújulás igénye, amely jó felkészültséggel és magas színvonalú oktatás biztosításával párosult. Számos fejlesztést, pályázatot valósítottunk meg munkatársaimmal.

Az elkövetkező időszak **kihívások** egész sorát állítja majd eléink. Tudatos tervezéssel, előrelátó gondolkodással, megfelelően kiosztott feladatokkal és felelősségi körökkel, közösen keresett és megtalált kiutakkal csökkenthetők lesznek a nehézségeink, fejlődhetünk intézményként és egyénileg is. Tudom, ahogyan eddig is - számíthatok kollégáimra. Megerősített ebben az intézményi önértékelés és vezetői önértékelés lebonyolításakor kitöltött kérdőívekre adott válaszok és a velük elért eredmény is.

Iskolánk **küldetése és jövőképe** szakmai programunk és nemzetköziesítési stratégiánk és Minőségirányítási Programunk Minőségpolitikája szerint a következő:

*Az intézményünk küldetése*

„Iskolánk hagyományai és jövőbeni céljai szerint a művelt és igényes szakemberek képzésének intézménye. Olyan iskolai rendszerű oktatásban és /vagy felnőttoktatásban és képzésben tanuló diákokat kívánunk útra bocsátani, akik kreatív, rugalmas, a kulcskompetenciákon alapuló, modern, versenyképes tudással bírnak, amely az elhelyezkedést és/vagy továbbtanulást biztosítja.

Elkötelezettségünk, innovatív oktatói testületünk, az iskola szervezeti kultúrája, tanulószervezeti működése, a tevékenység alapú szakképzés megvalósítása garanciája diákjaink sikeres pályájának.”

*Az iskola jövőképe*

„Olyan iskola leszünk, ahová oktató és diák szíves jár, ahonnan nyitott, a világ dolgai iránt fogékony, szakmájában jól felkészült, idegen nyelven kommunikálni, a digitális világban eligazodni tudó felnőtté érett európai polgár távozik.

Ahol a kollégák egymással és a diákokkal együttműködve, egymás munkáját megbecsülve és segítve, nemzetközi tapasztalattal felvértezve egyengetik szakmai életpályájukat.

Ennek megvalósítását tekintem vezetői programom vezérgondolatának. Ehhez és a hozzájuk rendelt intézményi célrendszer valamint a vezetői program megfogalmazott célok megvalósításához kérem az iskola alkalmazotti közösségének és a szakképzési centrum vezetőinek támogatását.

## 1. Helyzetelemzés

### 2.1. Európai uniós kitekintés

A gazdasági és társadalmi kohézió erősítése az Európai Unió egyik vállalt célja, amit az európai régiók közötti egyenlőtlenségek csökkentésével kíván elérni. Az **“Europa 2020”** közös stratégia tizenegy tematikus célkitűzése között a foglalkoztatás előmozdítása, a munkaerő-mobilitás biztosítása is szerepel.

A **“Lisszaboni Stratégia 2020”** okmány a fentiekén túl feltárja az uniós növekedési modell hiányosságait, és ezek alapján megfogalmazza azokat a célkitűzéseket, amelyeket meg kíván valósítani a foglalkoztatás, az oktatás, a kutatás és az innováció területén.

Prioritásként fogalmazza meg a foglalkoztatás növelését, az ifjúságpolitika alakítását, a szegénység felszámolását és az innováció ösztönzését.

Az **“Oktatás és képzés 2020”** együttműködési stratégia célkitűzései a következők:

- az **egész életen át tartó tanulás** igényének kialakítása mellett az európai képesítési keretrendszer bevezetése a rugalmas tanulási lehetőségek biztosítására,
- az oktatás - képzés hatékonyságának növelése, mindenki számára elérhetővé téve a **kulcskompetenciák** fejlesztésének lehetőségét,
- a méltányosság, társadalmi kohézió és aktív polgári **szerepvállalás** előmozdítása, mint a foglalkoztatáshoz szükséges kompetenciák megszerzésének biztosítása,
- **„tudásháromszög”** - (oktatás-kutatás-innováció) és a vállalkozói készségek fejlesztése az oktatás minden szintjén.

Az **Európa Tanács** 2020. novemberében megfogalmazott ajánlása: „A fenntartható versenyképességet, a társadalmi méltányosságot és rezilienciát célzó szakképzést fogalmaz meg célként. Ez a gondolat lett egyébként a hazai Szakképzés 4. 0 alap gondolata is.

**Az EU Alapjogi Chartája** kimondja, „hogy mindenkinek joga van az oktatáshoz, valamint a szakképzésben való részvételhez” (14. cikk) és „joga van a munkához és a szabadon választott vagy elfogadott foglalkozás gyakorlásához” (15. cikk).

Az EU 2020 szeptemberi közleménye (COM/2020/0625) az **„Európai oktatási térség”** kialakításának 6 dimenzióját körvonalazza:

- az oktatás és képzés minősége,
- befogadás – inkluzív iskola,
- zöld és digitális átállás,
- tanárok és oktatók támogatása,

- felsőoktatás,
- geopolitikai dimenzió.

2021. februárjában a Tanács állásfoglalást készített az **Európai Oktatási Térség** létrehozáshoz szükséges 2021-2030 közötti együttműködési stratégiáról. Ennek céljai közül csak azokat emelem ki, melyek egy szakképző iskolánál is fontosak lehetnek:

- a szövegértési, matematikai és természettudományos tudás emelése,
- a korai iskolaelhagyók számának csökkentése,
- a felsőfokú végzettségűek számának a 25-34 éves korosztályban 2030-ra legalább 45 %-ra emelése,
- 2025-ig a 25-64 éves felnőttek legalább 47%-ának kell részt vennie oktatásban.

Az európai polgárok tudásának, készségeinek, kompetenciájának folyamatos megújítása elengedhetetlen az Európai Unió versenyképességének és a szociális kohézió megvalósításának szempontjából. Ebben a szakképzésnek **kulcsfontosságú** szerepe van.

Az **Erasmus+ programunk** megvalósításának egyik fejlődési lépése a külföldi partnereinkkel közösen megtervezett tananyagtartalom kidolgozása, képzésben oktatása, beszámítása és elfogadása, vagyis az ECVET (Európai Szakoktatási és Szakképzési Kreditrendszer) egymással szembeni alkalmazása. A rendszer megvalósítása lehetővé teszi a diákok számára, hogy tanulmányaikat eddigi eredményeik beszámításával folytathassák egy másik országban.

Az Erasmus + célok között **nemzetközi és iskolai szinten** egyaránt megjelent a:

- kulcskompetenciák fejlesztése – különösen a munkaerőpiaci és a társadalmi kohézióhoz való hozzájáruláshoz kapcsolódók tekintetében,
- a minőségi szakképzésfejlesztés – innováció, vegyes tanulás, és annak diverzifikált megközelítésével a tanulói motiváció növelése,
- az intézmények nemzetköziesítésének támogatása, az egész életen át tartó tanulás erősítése, az oktatók és tanulók nemzetközi dimenziójának erősítése,
- a nyelvoktatás támogatása: a nyelvtanulás és nyelvtanítás javítása.

Figyelemmel kísérem az iskolai stratégia kialakításakor a felnőttek oktatásával kapcsolatosan a fentiekén túl „**Az út a munka világához – Az ifjúsági garanciavállalás megerősítése**” program célkitűzéseit: a fiatalok képzésbe való visszavonásához kapcsolódóan, alkalmazva a formális és informális tanulás érvényesítésének lehetőségét. Ezzel együtt alkalmazni kell a

CEDEFOR munkaerőpiaci eszköztárát: például a pályorientációban rejlő lehetőséget felhasználva a karrierépítési kompetenciák fejlesztéséhez.

## 2.2. *A szakképzés hazai helyzete*

A **CEDEFOR** (Európai Szakképzés-fejlesztési Központ) tanulmánya szerint: Magyarország tudja, hogy gazdasága nemzetközi versenyképességének növeléséhez, a fenntartható gazdasági növekedéshez elengedhetetlen a magas színvonalú szakképzés, a fiatalok sikeres felkészítése életpályájukra és a rugalmas munkaerő-piaci alkalmazkodásra.

A **XXI.** század társadalmi, gazdasági és munkaerő-piaci környezetében a diákok is állandó változásokkal, folyamatos technológiai fejlődéssel, az informatika és kommunikációs technológiák térhódításával szembesülnek. Emellett egy globalizált, versenyorientált környezethez kell szüntelenül alkalmazkodniuk. Életpályájuk változatos és kiszámíthatatlan alakulásához olyan **tantárgyakon átívelő (transzverzális) készségek** birtokosaivá kell lenniük, mint a kritikus gondolkodás, kezdeményezőkézség, problémamegoldás, tanulási készség vagy a közös munkavégzés képessége.

A magyar **köznevelési rendszer** 2020-as átalakításakor az „Európa 2020” célkitűzéseivel összhangban kerültek megfogalmazásra a fő vezérelvek:

- a tanulók tárgyi tudásának, készségeik, képességeik szintjének emelése,
- a pedagógusok módszertani kultúrájának fejlesztése,
- új tantervi, tartalmi szabályozóknak megfelelő taneszközök fejlesztése, bevezetése, elterjesztése,
- a felzárkóztatás támogatása,
- az innováció és a tehetség támogatása és
- a korai iskolaelhagyás csökkentése.

A rendszer legnagyobb változása a **köznevelés és a szakképzés szétválasztása** volt. A változásokhoz az iránymutatást a „Szakképzés 4.0” dokumentum körvonalazta. Az OKJ felmenőben kivezetésre került és helyette a szakmajegyzékes szakképzést kezdtük meg technikumi képzési formában. A 4.0 stratégiai alappilléreit a karrierlehetőség, a vonzó szakképzési környezet, valamint a naprakész oktatói tudás jelenti. A feladataink eköré csoportosultak az eltelt években és napjainkban is.

A **szakképzés** akkor vonzó a szereplőknek (tanulónak, szülőnek, munkaadónak), ha magas színvonalú, és megfelel a szükségleteinek. A szakképzésben **találkozik** az oktatás, a foglalkoztatás, a gazdasági és szociálpolitika. Kihívást jelent a résztvevőknek, hogy az általános és foglalkoztatáshoz kötődő készségeknek, kompetenciák olyan, a munkaerőpiaci igényeknek megfelelő összetételét szerezhessék meg, amely megkönnyíti az elhelyezkedésüket, a munkahely-változtatást, a foglalkoztatási pályán szükséges tanulást és megerősíti a továbbképzési igényt.

Magyarországon a munkaerő-piaci helyzet szorosan korrelál az egyén iskolai végzettségével. Jellemző a regionális és településtípus szerinti esélyegyenlőtlenség, az alacsony ágazati és földrajzi mobilitás.

A **szakpolitika célja** a képzés hatékonyságának és minőségének javításával a szakképzés arányának és presztízsének növelése. Az elméleti órák számát csökkentve cél a munka alapú képzés arányának növelése volt, vagyis a duális képzés irányába való jelentős elmozdulás. Ezt szolgálja a kormány és MKIK közötti keret-megállapodás az iskolai rendszerű szakképzés és a gazdaság igényeinek közelítésére. Eltolódtak a hangsúlyok is. Előtérbe került az alapkompenciák fejlesztése, a hátránykompenzáció a gyerekek mellett a felnőtteknél is. Erősítettük a tanulói és felnőtteknek szóló pályorientációt és tanácsadást. Az átalakítás szerves részét képezte a **pályainformációs** és **pályatanácsadó** szolgáltatások kiépítése. Célunk volt és lesz a továbbiakban is a **pályorientáció** (életpálya-építés) rendszerének további megerősítése. Hangsúlyosabban foglalkoztunk az elvárosoknak megfelelően az alacsony iskolai végzettségű felnőttek szakmaszerzésének támogatásával. Az Európai Unió, a hazai és a szakképzési centrum elvárása szerint megerősítettük iskolánk felnőttek oktatásával kapcsolatos tevékenységeit. A jogszabályi változtatások kedvezőbbé tették a **felnőttek** számára a tanulás lehetőségét. Az iskolai rendszerű **felnőttoktatás** keretében lehetőségük van ingyenes második szakképesítés megszerzésére.

Részt vállaltunk a **felnőttképzésben** és a **cégek saját dolgozóinak** képzésében is. Iskolavezetésünk azonosult a gazdasági és társadalmi igénnyel, hogy a felnőttképzési kihívásoknak ma az iskolarendszernek kell megadnia a válaszokat.

Az átalakítást kísérő jogalkotási folyamat eredményeként megszületettek a Képzési Kimentési Követelmények, melyek alapját jelentik a Szakmai program, Képzési programok kialakításának. A kialakult új szakmai vizsgarendszert a régi OKJ-s mellett bevezettük felmenőben. Először az ágazati alapvizsgákat, majd a szakmai vizsgákat is. Segítjük a létrehozott Független Vizsgaközpont szakmai munkáját.

A szakképzés korszerűsítésének intézményi végrehajtását sokban segítette, hogy számos olyan, az átalakítás során alapul vett Nyugat-Európai modellt láthattam az Erasmus+ programunk segítségével, melyek az iskolai feladataimat, a hazahozott jó gyakorlatok alkalmazásával megkönnyítette. Pl: Németország, Finnország, Olaszország, Észak-Írország, stb.

### *2.3. Nógrád vármegye és Salgótarján helyzete*

Nógrád vármegye és a Salgótarjáni kistérség a 90-es évek gazdasági-társadalmi átalakulásának vesztese, és azóta is komoly akadályokkal küszködik. A térségben évtizedekig meghatározó szénbányászat megszűnt, az ipari üzemeket felszámolták, az alapanyag- és feldolgozóipar mára alig működik.

A rendszerváltás a település gazdasága számára máig kiheverhetetlen sokkot jelentett. A termelés általános visszaesése éppen a városunkban megtalálható ágazatokat sújtotta leginkább. A nehéziparban dolgozó vezetők jelentős része elvándorolt, a kevésbé mobil, döntően alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkező rétegek szociálisan ellehetetlenültek. A munkanélküliség igen magas, a munkanélkülieknek nagy része tartósan nem talál munkát. Ennek oka az alacsony iskolai végzettség, a mobilitás és a munkahelyek hiánya.

A 90-es években bekövetkezett kedvezőtlen változásokat a vármegyénk még a mai napig nem tudta teljesen kiheverni. Nógrád Vármegye 2030-ig terjedő stratégiája szerint a legjelentősebb probléma az országos átlagot meghaladó népességcsökkenés, köszönhetően a természetes fogyásnak és a nagyarányú elvándorlásnak. A lakosság összetétele ezért kedvezőtlen: a 14 év alatti korosztály aránya 14,6 %, A 15-64 éveseké 63,3 % és a 65 év felettié 22,2%.

A munkaképes lakosság számának csökkenése **kedvezőtlenül hat** a munkaerőpiaci helyzetre. A munkanélküliségi adatokban rosszul teljesítünk, és a bruttó átlagkereset is az országos átlag alatti.

A **vármegye stratégiai céljai**: a versenyképesség növelése, a társadalmi innováció fejlesztése, a gazdasági és környezeti kohézió megteremtése, valamint a zónaszintű együttműködések fejlesztése.

A vármegyei területfejlesztési terve 2021-2027. összeállításakor kiemelt figyelmet fordítottak azokra az iránymutatásokra és fejlesztési célokra, amelyeket az Európai Unió kijelölt.

A vármegye fejlesztési elgondolásának **jövőképe** a tehát jólét fejlesztése, amely kulcsa a tudásszint fejlesztése lehet. Ez az elképzelések szerint megjelenik például a tehetséggondozásban, a digitalizációban, az „okosítás” -ban, a felsőoktatás kiterjesztésében. A fejlesztendő területek között szerepel a turizmus – vallásturizmus is.

A vármegyei fejlesztési elképzelés megvalósításához a szakképzés intézményi szerkezetének igazodnia kell. Számunkra a turisztika fejlesztése ad eshetőségeket.

Az országos elképzelésekhez hasonlóan vármegyénkben is nagy szerepet kap a pályaválasztási, pályakorrekciós, pályorientációs egyéni és csoportos tanácsadás. Azért is érdemel nagy figyelmet ez a terület, mert a KSH adatai szerint Nógrád vármegye a foglalkoztatási és munkanélküliségi mutatók szempontjából az ország egyik legkritikusabb térségének számít. Nálunk a legtöbb a munkaerőpiaci tartalék.

A munkaerő-piaci helyzet **változásának** egyik **alapfeltétele** a jól képzett, konvertálható tudással rendelkező szakemberek biztosítása, és a leszakadó rétegek oktatásba való bekapcsolása.

Sajnos a vármegyére a szegénység és munkanélküliség a jellemző, amelyet tovább árnyékol a mesterségesen kialakított város mára inaktív iparkörzeteinek lakóösszetétele. Alacsony a születések száma, (bár az utóbbi években kis arányú növekedés olykor megfigyelhető), és jelentős az elvándorlás. A magasan képzett fiatalok az egyetem elvégzése után nem térnek vissza a városba, mert nem találnak igényeiknek megfelelő munkahelyet, így a gyermekeik sem itt születnek. A fejlesztési koncepció megvalósításának célja a fenti kedvezőtlen folyamatok visszafordítása.

**Salgótarján Integrált Településfejlesztési Stratégiája 2021-27.** célul tűzte ki a középfokú szakképzés erősítését, iskolánk számunkra fontos ágazatban a gazdasági oktatásban is. A középfok mellett a felsőoktatás erősítése is megfogalmazódott az Óbudai Egyetemmel kapcsolatosan. Kimondásra került a megyei fejlesztésekkel összhangban a turizmus, elsősorban a sportturizmus támogatása.

Iskolánk a jövőben is olyan szakmák képzését vállalja fel, amelyekkel támogatják az elképzelések megvalósítását és növelik az elhelyezkedési esélyeket.

#### 2.4. Az iskola képzési, szakképzési szerkezete

Az iskolában 1939. szeptember 5-én indult meg a tanítás az első évfolyamon. Az 1950-51-es tanévtől kezdődően a **közgazdasági** irányvonal vált uralkodóvá. A 70-es években a középszintű közgazdászok iránti megnövekedett igény tette szükségessé, hogy 1978-ban nagyobb épületbe - a jelenlegi helyére - költözzön az intézmény. Az emberi erőforrások fejlesztése program keretében 1992-ben beindított általános közgazdasági képzést a Világbank hitellel támogatta. Az iskola - 188 induló közül eredményes pályázatával - a kezdetektől részt vett a szakmacsoportos közgazdászok képzés kidolgozásában és beindításában. A 2004/2005. tanévtől új képzési formába kapcsolódtunk be: **idegen nyelvi** (angol és német) előkészítő évfolyammal bővített közgazdasági osztályt indítottunk. Ez az öt évfolyamos képzési forma igen népszerű: a 9. évfolyamon. A 2007/2008-as tanévtől intézményünk – a városban elsőként – bevezette a **modulrendszerű**, kompetencia alapú szakképzést az új OKJ-s szakmák esetében. A **városfejlesztés koncepcióval** összhangban, reagálva a környezeti igények változására a 2011/2012-es tanévtől idegen nyelvi (angol és német) előkészítő évfolyammal bővített vendéglátás-idegenforgalom szakmacsoportos osztályt indítunk. Iskolában inkább az idegenforgalom (**turisztika**) a domináns. A 2013-14-es tanévtől áttérünk felmenő rendszerben az **ágazati** beiskolázásra és a hozzá kapcsolódó 9-12. évfolyamon folytatott szakképzésre. Diákjaink a szakmai érettségi vizsgával a munkaerőpiacon használható, a foglalkoztatottság növelését is jelentő szakképesítést szerezhettek. Ha még egy évig az intézményünkben maradtak, akkor az ágazathoz tartozó újabb végzettséget kaptak a komplex szakmai vizsga letételével. A szakmához juttatás mellett a felsőoktatásba való bejutás segítése is mindig prioritás volt a Táncsicsban. Az iskolában 2013 szeptemberétől közgazdasági, turisztikai és ügyvitel, majd 2015. szeptemberétől **informatika** ágazati osztályokban indítunk szakképzést. Ezt követően **logisztika** osztályt is indítottunk.

A Táncsics mára a közgazdasági szakközépiskolából **széles szakmakínálattal** rendelkező iskola lett. A változtatások kezdeményezője, a programok kidolgozója és az iskolai megvalósítója szinte minden esetben én voltam. Eleinte vezetőhelyettesként, aztán igazgatóként vittem véghez a szűkebb-tágabb iskolafelhasználói környezet igényeihez igazodó változtatásokat. Mára **öt ágazatban** gazdálkodás-menedzsment, közlekedés és szállítmányozás, kereskedelem, turizmus-vendéglátás és oktatás ágazatban szakmajegyzékes szakmákat oktatunk nappali és esti formában tanulóknak és képzésben résztvevő személyeknek

„A vezetés cselekvést jelent, nem pozíciót.”  
(Donald H. McGannon)

egyaránt. (Pl.: pénzügyi-számviteli ügyintéző, vállalászási ügyviteli ügyintéző, logisztikai technikus, idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus, turisztikai technikus, oktatási szakasszisztens). A kor kihívását követve a Budapesti Gazdasági Egyetemmel közösen kidolgozott képzési program alapján az előző tanévben a megyében egyedülként **okleveles technikus** képzésbe kezdtünk, pénzügyi-számviteli ügyintézőket képzünk. A következő tanévtől **további okleveles** technikus képzéseket indítunk. A Budapesti Gazdaságtudományi Egyetemmel **turisztikai** technikus, az Eszterházy Károly Katolikus Egyetemmel pedig egyedi miniszteri engedély alapján **óvodai nevelő** szakmákban. Az elmúlt két évben jelentős részt vállaltunk a felnőttek oktatásában is. Saját esti tagozaton tanuló diákjaink mellett a **cégek saját dolgozóinak** képzéséhez is kapcsolódtunk, ahová 350 főt iskoláztunk be két szakmában (logisztikai technikus és vállalászási ügyviteli ügyintéző). Ezen túl felnőttképzésben több **dajka** csoportot, **pedagógiai asszisztenseket** és **vállalászási mérlegképes könyvelőket** oktattunk. Feladatainkat 4 éve nem csupán a székhelyiskolában, hanem előbb a Pásztói majd a Bátorterenyén található telephelyünkkel együtt látjuk el.

A nappali tagozaton tanuló diákok száma átlagosan 450 fő évente. Az oktató-nevelő-szakképző feladatokat 36 fő állású oktató és évente változó létszámú, de körülbelül 20 óraadóval látjuk el.

Az összetétel a 2023-2024-es tanévben a következő:

<b>Ágazat vagy szakma</b>	<i>Osztályok száma (db) és a diákok létszáma (fő)</i>
<b>A székhelyen</b>	
Gazdálkodás -menedzsment ágazat + NYEK	1 – 28
Gazdálkodás -menedzsment ágazat	3-75
Gazdálkodás -menedzsment ágazat- okleveles technikus képzés	1-17
Turisztika ágazat + NYEK	5 - 110
Közlekedés – szállítmányozás ágazat + NYEK	2 - 56
Közlekedés – szállítmányozás ágazat	3 - 58
Kereskedelem ágazat – Idegen nyelvű kereskedelmi technikus	2 - 24
Oktatás ágazat	2 - 23

<b>Kimenőben OKJ-s képzések</b>	
Ügyfélszolgálati munkatárs	1 - 7
Gazdasági informatikus	1 - 15
<b>Bátonyterenyi telephelyen</b>	
Logisztikai ügyintéző technikus (nappali)	2 - 28
Pénzügyi-számviteli ügyintéző (esti)	1 - 11

## 2.5. Tanulók

Az iskola nappali **tanulói létszáma** köszönhető a sikeres 9. évfolyamra történő beiskolázásnak körülbelül azonos. A felnőttek diákjaink száma jelentősen megnőtt. Volt olyan évünk, ahol 780 fő is volt a diákság összlétszáma. A lemorzsolódási adataink is kedvezőek, elenyésző azok száma, akik úgy hagyják el az iskolát, hogy tanulmányaikat nem egy másik intézményben folytatják. Sajnos a tavalyi jogszabályi változások a cégek saját dolgozói képzésben részt vevők számát kedvezőtlenül befolyásolták. Többen/sokan nem írták alá a cégüknél a megváltozott munkaszerződésüket és kiléptek a képzésből.

**Beiskolázási területünk** gyakorlatilag Nógrád vármegye, bár a nyugati térségből csak néhány tanuló érkezik hozzánk. A bejárók száma szinte azonos nagyságrendű, az iskolai létszám 50-55 %-a. A diákjaink döntő része a város, illetve környezete általános iskoláiból jelentkezik hozzánk. A kollégisták száma elenyésző, és számuk évről évre tovább csökken.

Az iskola tanulóinak többsége a **felsőoktatásban** tanul tovább alapképzésben, osztatlan képzésben vagy felsőoktatási szakképzésben. Az utóbbi években a gazdaságban megnőtt a szakképzés iránti igény, ezért ugyan évente eltérő mértékben, de érdeklődés mutatkozik az **érettségire épülő szakképzésben** való részvételre is. A szakemberek hiánya a munkaerőpiacon, a jó szakemberek anyagi és erkölcsi megbecsülése ma már vonzóvá teszi az ilyen képzéseinket. Segíti a felnőttek szakmaszerzési lehetőségét az a jogszabályi változás, amely lehetővé tette iskolarendszerben a második szakképesítés ingyenes megszerzését.

A tanulók **szociokulturális háttere**, családi körülményei, a családok morális gyökerei nagymértékben befolyásolják az iskolai teljesítményt. Sajnos az utóbbi tanévek tapasztalata

alapján a családi háttér erősen romlott. Intézményünkben egyre magasabb a hátrányos és a halmozottan hátrányos helyzetű és a roma tanulók száma. Beiskolázási körzetünkre egyre inkább jellemző, hogy sok a csonka család, valamint nagy a munkanélküli szülők száma. Vannak olyan gyerekeink, akik családjában már a második, harmadik nemzedék nő úgy fel, hogy a szülők, nagyszülők, nem jártak dolgozni.

A nehéz gazdasági körülmények a **középrétegű családokat** is sújtja. Megoldást keresve a problémára egyre többen hagyták el hazánkat, és próbálnak szerencsét nyugat-európai országokban. Többen az ország más területére települtek át. Évek óta probléma az elvándorlás, amelyet lassítani talán tudnak a megtett intézkedések, de megállítani még sajnos nem. Mivel viszik magukkal a gyermekeiket, ezért folyamatosan csökken a beiskolázható diákok száma. Nem itt születnek a testvéreik, így a tendencia állandósulni látszik. Azok a fiatalok sem térnek sokszor haza, akik innen mentek egyetemre. Az elvégzése után máshol keresnek megélhetést, a még mindig nem elég aktív beruházási kedv és munkaerőpiac miatt.

Az elmúlt években relatíve alacsony volt az iskolában a „papírral” rendelkező **hátrányokkal** vagy tanulási nehézségekkel küzdő diákok száma. Ebben a tanévben 5 fő **hátrányos** helyzetű, 13 fő **halmozottan hátrányos** helyzetű, 19 fő **gyermekvédelmi kedvezményre** jogosult tanulónk van. **Tanulási, beilleszkedési magatartási** problémával 13 tanuló jár hozzánk, ezen felül 7 fő **sajátos nevelési igényű** diákunk van. Nehézségeik leküzdéséhez segítséget adunk: iskolapszichológus, fejlesztőpedagógus, logopédus, iskolai szociális segítő, mentálhigiénés kolléga foglalkozik velük többségében óraadóként. A **GINOP lemorzsolódási** adatai szerint a legtöbb hónapban 0 %-os a lemorzsolódásunk. A tőlünk távozó diákok többség más iskolában folytatja tanulmányait. Hosszú időszakot vizsgálva adatok 1,0% körül, inkább alatta mozognak. A **Kréta ESL modulja** alapján a veszélyeztetett tanulók száma 57 fő. Lemorzsolódásban veszélyeztetett 5 fő. Szerencsére az összlétszámon belül a számuk alacsony. Az iskola tanulmányi átlaga 3.84 most. Ez jó eredmény. Hosszú évek óta 3.7 – 3.9 között mozog, vagyis a tanulói létszám összetétele miatti változás erre nem gyakorol hatást. Magas a hozzáadott érték. Ennek eredményeként az elmúlt két évben is a **100 legjobb technikumba** kerültünk, amelyre nagyon büszkék vagyunk, amely alátámasztja kollégáim elhivatottságát.

Kevés az igazolatlan hiányzások száma, az igazoltaké magasabb, de néhány gyerek tartós betegsége jelentősen emeli az értéket.

## 2.6. Az oktató-nevelő munka helyzete

**Szakmai programunk az oktatás-nevelés-szakképzés egységét fogalmazza meg.** A munkatársaim döntő többsége a tanítás mellett sok időt szán a diákjaink nevelésére. Az iskolánk ismert arról, hogy gondoskodunk tanulóinkról, nálunk „nem vesz el gyerek”, mert nem fordítunk rá kellő figyelmet.

Céljaink közösek, melyek megvalósítása együttműködést igényel az egy osztályban tanító tanárok és a diákok között. A feladatok megvalósításához a tanítási időkeret terhére és azon felül is rendelkezésre állnak az általános és szakmai műveltség megszerzéséhez, az érettségi és szakmai vizsgára felkészítéshez, valamint a diákok érdeklődését és továbbtanulási szándékát szolgáló tanórai és tanórán kívüli foglalkozások megtartásához az órák. Hagyományosan kiemelt szerepe van a **tehetséggondozásnak, versenyeztetésnek és néhány éve több időt kell fordítanunk a felzárkóztatásra is.** A tantárgyfelosztásba bekerülhet tehetséggondozásra felzárkóztatásra, szakkörre, sportkörre, mentálhigiénés foglalkozásra óra. A felzárkóztató foglalkozásokon (matematika, történelem, magyar nyelv és irodalom) a 11. és 12. évfolyam tanulói vesznek részt. Az idegen nyelvi előkészítő évfolyam kimeneti törvényi megfelelésének eléréséhez és az idegen nyelvek B2 szintű tudásának megszerzéséhez nyelvvizsga-felkészítő foglalkozásokat tartunk az igények alapján.

Az idegen nyelvet szerető tanulóink számára a kollégáim rendszeresen **nyelvi programokat** szerveznek (10 napos tanulmányi kirándulásra, angol nyelvterületre pl: Anglia, Skócia).

A szakmai és a szakmai idegen nyelvi tudás elmélyítésére és bővítésre az Erasmus+ szakképzési mobilitási program keretében egy hónapos külföldi szakmai gyakorlaton vesznek részt diákjaink.

Mindezekon túl több kollégánk rendszeresen tart egyéni és csoportos tehetséggondozó, versenyfelkészítő és felzárkóztató foglalkozásokat a legkülönbébb területeken. Számos versenyen indulnak a tanulóink szép sikerrel.

Az intézményben folyó eredményes **tehetséggondozó** munka elismeréseként Kiválóan Akkreditált Tehetségpont és Minősített Tehetséggondozó Műhely minősítéssel büszkélkedhetünk.

Az elmúlt években sokat változott iskolánkban a tanulók összetétele és a szülői háttér. Megjelentek egyre növekvő számban a **hátrányos helyzetű,** halmozottan hátrányos helyzetű,

motivációhiánnyal küzdő diákok. A térséget sújtó munkanélküliség, a kilátástalan élethelyzetek, az ingerszegény otthoni környezet változtatásra, átalakításra, módszertani megújulásra készíti az oktató kollégákat is. **Oktató-nevelő** munkánk egyik jelentős feladata a hátrányos helyzetű, beilleszkedési- magatartási zavarokkal küzdő vagy éppen sajátos nevelési igényű gyermekek felzárkóztatása. A minőségi nevelésre törekvés, az integrálás, az esélyegyenlőség megteremtése, az aktív cselekedtetés, a projektoktatás, a tantárgyköziség intézményi erősítése, a differenciálás lehetőséget ad a komplex, személyiségstruktúrának megfelelő fejlesztésre.

Az újonnan bejövő diáksággal minden évben más módon kell foglalkozni. A kollégák érzik a **módszertani megújulás** szükségességét, és tesznek is érte. Egyre több olyan tanuló kerül hozzánk beiskolázásra, akinél az iskolának, a tanároknak a családi környezetet is helyettesíteniük kell, mert otthon a legalapvetőbb érzelmi nevelést sem kapják meg a gyerekek. A tehetséges, szülők által támogatott gyerekek tehetséggondozó feladatai mellett legalább ugyanolyan mértékben szerepet kapott és kap a **hátránykompenzáció, a felzárkóztatás** is. A fenntartónk és a pályázatok nyújtotta finanszírozás lehetőséget teremt arra, hogy megakadályozzuk az ebbe a csoportba tartozó diákjaink további lemaradását, a lemorzsolódást. Ha feladatokat, sikerélményeket adunk nekik, akkor segítjük őket saját céljaik kijelölésében, megvalósításában.

A tanítás mellett tehát egyre nagyobb feladat a **nevelés**. Kiforrott hagyományrendszerünk (Jelvényavató, Szalagavató, Táncsics- hét, ballagás, Nyitott napok stb.) segíti a pedagógiai munkánkat. A „közgéseket” jellemző viselkedéskultúra, az igényesség, az együttélés szabályainak megfogalmazása és megtartása, a csapatmunka szabályainak elfogadtatása pedagógiai munkánk központi feladata. Osztályfőnöki és egyéb más óráinkon is megjelenik a környezettudatos magatartásra és egészséges életre nevelés mindennapi feladata. Az osztályfőnökök és szaktanárok munkáját mentálhigiénés végzettségű kollégánk segíti. Erősíti iskolai közösségünk összetartozását, élményt nyújthat diáknak, tanárnak a közös hangverseny- és színházlátogatás, a könyvtári programokon, osztálykirándulásokon, gyár - és szálloda látogatásokon való részvétel.

## 2.7. Az intézmény személyi feltételei

Az iskolában meggyőződésem szerint a legfontosabb erőforrást az intézmény **oktatói** és az oktató-nevelő munkát közvetlenül vagy közvetve segítő dolgozók jelentik. A Táncsicsban 36 fő főállású **oktatóval** és 450 körüli diáklétszámmal és több, mint 200 fő felnőtt tanulóval dolgozunk. Munkánkat ebben az évben 2 fő áttanító, 20 óraadó (szakmai tantárgyak, logopédus, fejlesztőpedagógus, pszichológus) és 11 fős technikai személyzet segíti két telephelyen. A munkatársak döntő többsége **egyetemi végzettségű középiskolai tanár**, többen két-három diplomával, néhányan valamilyen szakvizsgával is rendelkeznek. Tíz idegen nyelvet (angol, német) oktató tanárunk mellett 14 szakmai vagy közismereti tárgyat tanító pedagógus beszél valamilyen idegen nyelven (angol, német, francia, olasz, orosz).

Az oktatók iskolai végzettsége az előírt jogszabályi feltételeknek megfelelnek, a szakos ellátás biztosított.

Az oktatók végzettség szerinti összetétele:

Megnevezés	Létszám (fő)
Egyetemi végzettségű	27
Főiskolai végzettségű	4
Egyetemi végzettséggel és szakvizsgával rendelkező	5
Egyéb alkalmazott	11

Az oktatók megoszlása az általuk tanított tantárgy jellege alapján: (csak a főállású)

Megnevezés	Létszám (fő)
Közismereti tantárgy	23
Szakmai elmélet/gyakorlat	13

Az oktatók megoszlása nemek szerint: (csak a főállású)

Megnevezés	Létszám (fő)
Nő	31
Férfi	5

Sajnálatos, hogy a férfi tanárok száma és aránya nagyon alacsony, pedig a sok csonka családban nevelkedő gyerekeknek szükségük lenne a férfikép megismerésére.

A személyi feltételek megítélésakor fontos szempont az is, hogy az oktatók milyen aktivitást mutatnak a **szakmai és módszertani ismereteik** megújulása terén. Oktatóink túlnyomó többsége döntően jól felkészült, igényes pedagógusok, akik fogékonyak az újra, aktivitásuk ismereteik megújítására többségében példaértékű. Munkájuk tervszerű, átgondolt és a közös célok érdekében jól együttműködnek.

A kollégák munkájának közvetlen segítségét, összehangolását a **munkaközösségek** látják el. A szakmai munkaközösségek tantárgyak vagy tantárgycsoportok köré szerveződnek a szakmai fejlesztési célok mentén. A vezetőik mindegyike több éves középvezetői gyakorlattal rendelkezik.

A kollégáim a munkájuk és iskolájuk iránt **elkötelezett oktatók**, akik tudják azt, hogy az oktatói pálya nem csupán egy szakma, hanem sokkal több annál. Olyan hivatás, amely állandó odafigyelést igényel. Ezt nem lehet félgőzzel csinálni, csak szeretettel és szívből. Szeretni kell hozzá magunkat, tisztelni, becsülni és elfogadni a kollégáinkat és terelgetni a ránk bízott diákokat. Ezért érzem én magam sokszor szerencsésnek. Bár a mindennapok során vannak nézeteltérések, a tenni akarásunk, kitűzött céljaink megvalósítása mindannyiunkat tovább lendítenek a legnehezebb időszakokban is.

Egyre nehezebb azonban a **motiváltságot** fenntartani. Segíti a feltöltődést az Erasmus+ adta lehetőség a munkatársi mobilitáson való részvétel, a kísérő tanári szerep a külföldi szakképzési mobilitásokban. Örültek a kollégáim a mostani bérrendezésnek is és bizakodnak abban, hogy a bérfejlesztés folyamata az következő években sem áll meg.

## 2.8. Tárgyi feltételek

Az iskola épületében található – osztályfoglalkozásokra és csoportfoglalkozásokra alkalmas- **tantermek** száma (15 osztályterem, 3 szaktanterem, 5 tanulócsoportos foglalkozásra kialakított terem, 1 tornaszoba, 1 taniroda, 1 fejlesztő szoba) megfelel a gyereklétszámnak. A számítógépes tantermek és **számítógépek** száma megfelelő, ám többsége elhasználódott fizikai és erkölcsi értelemben egyaránt – cserére lesz szükség.

A tantermek **felszereltsége is** – projektor, számítógép, interaktív tábla, dokumentumkamera, CD-lejátszó – az utóbbi években igen-igen megkopott. Az **iskolai bútorok** egy részét már kicseréltük, de több terem berendezése megérett a cserére. A telephelyen kialakított tantermek és felszereltségük megfelel az érettségire épülő szakképzés megvalósításához.

A mindennapos **testnevelés**, sportolás feltételei sem megfelelőek, ezek a jövőben átgondolást igényelnek. Az iskola taneszköz-fejlesztése lehetővé tette, hogy az elmúlt időszakban a testnevelők eszköztára is bővült, de az ideális felszereltség még várat magára. Szeretném, ha megvalósulna a több éve eltervezett, a tornaterem hiányát enyhítő felnőtt játszótér az iskolaépület háta mögött.

Bár van iskolai **könyvtárunk** (állomány: 14756 db és tartós könyv: 2613 db), az elhelyezése azonban nem megfelelő, ezért a hozzá kapcsolódó feladatok ellátására nem minden esetben alkalmas.

A **taniroda** felszereltsége az elmúlt évben sokat romlott és a beázások megnehezítik a színvonalas szakmai gyakorlati oktatás megvalósítását.

A technikai dolgozók (**takarítók**) számára kialakított öltöző kialakításra került. Megújult a tanári szoba, a titkárság és a gazdasági iroda és a tantermek többsége is. Új funkciót kapott a felújított udvari terem: fejlesztő tanterem és az oktatás ágazati kabinet került benne kialakításra.

Az iskola 1978-tól működik jelenlegi helyén. Hosszú évtizedeken keresztül semmilyen felújítás nem történt az elmúlt években a vízvezetékek és elektromos vezetékek cseréje megtörtént. Jó volna, ha **sor kerülne** az energiahatékonyság javítása miatt nyílászárók cseréjére és a lépcsőház felújítására is. Szeretném a technika fejlesztéséhez is a Centrum segítségét kérni. Korszerűen felszerelt logisztikai tanműhely kialakításának folyamata már elindult.

## *2.9. Az intézmény kapcsolatrendszere*

Az iskola legfontosabb partnerei a **tanulók** és a **szülők**. Az idén lebonyolított intézményi és vezetői önértékelés elégedettségmérések eredményei alapján alapvetően elégedettek az oktatók és az intézményvezetés munkájával. Jól működő tanár-diák kapcsolat figyelhető meg a legtöbb esetben.

Az iskola **diákönkormányzatunk** aktív diákéletet szervez. Az év elején elkészítik tervüket a programokról, melyet minden alkalommal egyeztetnek velem. Évek óta közösségünk megalapozásával működtetik az iskolarádiót is, amely a DUE tagjaként számos tőlük kapott anyagot is felhasznál.

A diákok mindennapi ügyeinek intézése miatt folyamatos az egyeztetés a **rendőrség** munkatársaival (osztályfőnöki órákon tájékoztatás megtartása), a **Szakszolgálat** alkalmazottjaival. A diákjaink és külsősök részvételével rendszeresen szervezünk az iskolában a **Vöröskereszt** közreműködésével véréradást.

Nevelési programunkban megfogalmaztuk a művelt igényes szakemberek képzését, így a szakképzés mellett időt számunk a kulturális események meglátogatására is. Rendszeresen részt veszünk **színházi** előadásokon és /vagy **hangversenyeken**. Diákcsapataink aktív részt vevői a városi **sportrendezvényeknek**. Évek óta szoros kapcsolatot ápolunk a város **múzeumjaival** (múzeumpedagógia órák a turisztika ágazat tanulóinak) és a városi **könyvtárral** (könyvtárpedagógiai órák, irodalmi rendezvényeiken rendszeres látogatás).

Az ágazati beiskolázás elterjedése, a szakképző osztályok számának növekedése miatt az külső gyakorlatok szervezésével, a közös képzési programok kialakításával összefüggésben az előző években javult a **munkáltatókkal** az iskolánk kapcsolata. Állandó összeköttetés alakult ki a Nógrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara dolgozóival is, a kölcsönös tudásmegosztás elve mentén.

A fenntartó közvetlen képviselőivel, a Nógrád Vármegyei Szakképzési **Centrum** vezetőivel és alkalmazottjaival jól működő, egymást segítő a viszonyunk. Támogatják iskolánk törekvéseit, ugyanakkor elvárásokat fogalmaznak meg. A tavaly létrehozott Független Vizsgaközpont vezetőjével és munkatársaival is napi kapcsolatban vagyunk. Számos felvetődő probléma megoldására szakmai eszmecserére kérnek minket.

Az iskola szűkebb és tágabb társadalmi környezetében jól kialakult kapcsolatok működnek.

Iskolánk **szakmai kapcsolatot** tart fenn a Centrum tagintézményeivel, a város általános és középfokú oktatási intézményeivel. Az általános iskolák, a nyolcadikos osztályfőnökök, a pályaválasztási felelősök és elsősorban a beiskolázandó diákok az iskolánk **Pályaorientációs és marketingtervének** középpontjában állnak.

Együttműködési megállapodások keretében több **felsőoktatási intézménnyel** van kapcsolatunk:

- **Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar**– Okleveles gazdálkodás és menedzsment ágazati képzés – Pénzügyi -számviteli ügyintéző,
- **Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem – Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar** – Okleveles turisztika ágazati képzés – Turisztikai Technikus,

„A vezetés cselekvést jelent, nem pozíciót.”  
(Donald H. McGannon)

- **Eszterházy Károly Katolikus Egyetem** – közgazdász tanárképzés – gyakorlati hely az összefüggő gyakorlatok teljesítéséhez,
- **Eszterházy Károly Katolikus Egyetem** – Okleveles oktatás ágazati képzés – Óvodai nevelő,
- **Neumann János Egyetem Kecskemét** – együttműködési megállapodás közös pályaorientációs tevékenységek megvalósítására,
- **Tokaj-Hegyalja Egyetem** – együttműködési megállapodás pályaorientációs és egyéb tevékenységek közös megvalósítására,
- **Magyar Agrár -és Élettudományi Egyetem Károly Róbert Campus** – együttműködési megállapodás.

**Nemzetközi kapcsolataink** lehetőséget biztosítanak más kultúrák megismerésére, az idegen nyelvek gyakorlására. Hosszú évek óta pályázunk sikeresen a Tempus Közalapítvány Leonardo da Vinci, majd **Erasmus + szakképzési mobilitási programjaira**, melynek keretében összefüggő nyári szakmai gyakorlatot tölthetnek diákjaink az Európai Unió országaiban. (Portugália, Spanyolország, Németország, Csehország, Lengyelország, Észak-Írország, Finnország, Ausztria, Horvátország, Bulgária- testvériskola, Málta). Megismerhetik az eltérő gondolatvilágú, más országban élő emberek munkakultúráját, - szervezeteit, szokásait, és fejlődik idegen nyelvi és szakmai írásbeli és szóbeli kommunikációjuk. Fejlődnek munkaerőpiaci, személyes és szakmai kompetenciáik. Elfogadóbbá, befogadóbbá válnak.

A diákok mellett élünk a **munkatársi mobilitások** szervezésével is. Magunkkal visszük a duális képzőhelyek és a kamara képviselőit is. A megszerzett tudást és jó gyakorlatokat hazahozva, azt szakmai rendezvényeken megosztjuk egymással és beépítjük szakmai programunkban. A kollégáim közül már alig van olyan oktató, aki ne vett volna részt munkatársi mobilitáson vagy kísérő tanárként a programban, akár több alkalommal is.

A tavalyi évtől **egyéni munkatársi** mobilitásokba is bekapcsolódtunk, amely egy hetes szakmai, módszertani kurzuson való részvétel jelent. A bolgár partnerünkkel évről-évre szorosabb a kapcsolatunk. Közös valósítunk meg projektet **online foglalkozások** keretében, turisztika ágazatban tanuló diákokkal.

## 2.10 Minőségbiztosítás

2022 óta a szakképzési minőségirányítási programunk (MIR) alapján dolgozunk. Az útmutatásoknak és a felkészítéseken tanultaknak megfelelően a szakmapolitikai célkitűzéseknek, a Szakképzési Centrum minőségirányítási rendszerének figyelembevételével kialakítottunk a sajátunkat. Megfogalmazzuk a **„Minőségpolitikánkat”**, kialakítottuk a célrendszerünket. Átgondoltuk a **„Mérési rendszert”** és meghatároztuk az alkalmazott **indikátorokat**. Elkészítettük a **„Folyamatszabályozásokat”**, folyamatmodelleket, meghatároztuk a **partneri igény és elégedettségmérésben** szereplők körét és számát. Elvégeztük az **intézményi önértékelést**, melyben elkészítettük a **Működési gyakorlat** leírásokat. Ennek segítségével értékeltük iskolánk tevékenységét, meghatároztuk **erősségeinket és fejlesztendő területeinket**. Ez utóbbihoz elkészítettük a következő időszakban megvalósításra kerülő **cselekvési-fejlesztési** terveinket. A munkával párhuzamosan sor került az **intézményvezető önértékelésére** is. Eredményének tudatában a fejlesztendő területek alapján elkészült a vezetői cselekvési-fejlesztési terv.

A MIR-rel kapcsolatos feladatok teljesítéséhez létrehoztuk a **minőségirányítási csoportunkat**, akik mindvégig koordinálták a folyamatokat és részt vettek a dokumentumok elkészítésében.

Az elmúlt időszakban sor került az oktatók és vezetők **értékelésére** és a kapcsolódó fejlesztési tervek elkészítésére, elfogadására és megvalósításának megkezdésére. Ennek lebonyolításához megválasztottuk a belső ellenőrzésben részt vevő csoportot, kidolgoztuk a munkatervüket, elkezdődtek az óralátogatások és dokumentumelemzések, interjúk. Ezen a téren is, mint minden más esetben, követjük a törvényi változásokat.

Az iskola aktuális vezetése mindig azt tartotta szem előtt, hogy az intézményen belüli folyamatos oktatói és tanulói értékelés, a pozitív megerősítés vagy az építő kritika mindannyiunk közös érdekeit szolgálja.

Emellett folyamatos felülvizsgálatnak vetjük alá az intézmény alapidokumentumait is, mert ezt megkívánja az állandóan átalakuló felhasználói igényváltozás és az ahhoz való alkalmazkodás.

## 2. VEZETŐI PROGRAM

„Én megtudom tenni, amit te nem, és te megtudod tenni, amit én nem: együtt nagy dolgokra vagyunk képesek.” (Teréz anya)

### 3.1. Tartalmi fejlesztések a célok tükrében

Napjaink szakképzési rendszerének állandó eleme a **változás**, ami az érintett intézményektől és dolgozóitól permanens alkalmazkodást, megújulást és tanulást követel.

Az intézményünk fejlesztésének és önfejlesztésének azokra a folyamatosan alakuló, de valós, irányunkban felmerülő szükségletekre és elvárásokra kell épülnie, amelyeket velünk szemben támaszt szűkebb és tágabb iskola használói környezetünk. A gyorsan változó világban, sokszor ellentmondásos érték- és érdekviszonyok között kell megteremteni az egyensúlyt az iskola működésében. Úgy kell alakítani az **iskola arculatát**, hogy az új elvárásoknak megfelelően tovább vigyük hagyományainkat is. Ötvözve tehát a jól bevált dolgainkat az innovatív gondolkodással úgy, hogy a mindennapi működésünk a hitvallásunknak és céljainknak megfeleljenek.

A XXI. század szakképző iskolájának – technikumának fő **küldetése a szakképzési életút kialakítása**: a tanulók harmonikus személyiségfejlesztése és a munkaerő-piaci esélyegyenlőségének és továbbtanulásának biztosítása mellett a **képzésben résztvevő személyek** szakmához juttatása, digitális tudásuk fejlesztése, az egész életen át tartó tanulás igényének kialakítása.

Folyamatos fejlődésünk fenntartásához, az iskola pozicionálásához az alábbi megvalósítandó célokat fogalmazom meg a következő ciklusban:

Szakmai programunk szerint:

**„Iskolánk hagyományai és céljai szerint a művelt, igényes szakember képzésének intézménye, amely gondoskodni kíván a gyerekek jelenének és jövőjének biztonságáról.”**

Hitvallásunknak megfelelően az oktatás-nevelés-szakképzés egységében hiszünk. Hiszen gyermekeket nevelni-oktatni nagy felelősség és különösen céltudatos tevékenységet

kíván. Folyamatosan képesnek kell lenni a környezetünk jelzéseinek érzékelésére. A fejlődés érdekében olykor szemléletváltásra is szükségünk van, követve a különböző generáció igényeit.

### **Európai polgárra nevelés:**

- a szellemi és fizikai fejlődés összhangjával a harmonikus **személyiségfejlesztés**,
- az általános **műveltség** megszilárdítása, elmélyítése,
- az alapvető emberi **értékek** megismertetése, elfogadtatása és ezzel értékmegőrző, értékteremtő felnőttekké válás elősegítése,
- interkulturális érzékenyítés: elfogadásra, befogadásra nevelés – az inkluzív iskola elvei alapján,
- a kötődés, igényesség és felelősség kialakítása **önmaguk** és szűkebb-tágabb **közösségük** iránt,
- szerepvállalásra nevelés,
- a módszertani kultúra fejlesztésével az órákon szereshető **tudás** minőségének javítása- digitális tananyagtartalmak felhasználásával,
- olyan **érzelmi légkör** kialakítása, fenntartása, amely nyílt és előítéletektől mentes és segíti az együttműködést,
- családi életre nevelés a helyes **magatartási minták** átadásával,
- a világ iránti **nyitottságra** nevelés,
- az iskolánk **kultúra**-közvetítő szerepének megtartása,
- az idegen **nyelvi** tudás elmélyítése,
- az **informatikai**, digitális kompetenciák fejlesztése,
- a **felsőoktatásban** való továbbtanulás segítése,
- az **ökológiai** igazságosság elvein alapuló iskola gondolatának követése: környezet-és egyézségtudatosságra nevelés, tudatos vásárlói magatartásra nevelés, pénzügyi tudatosságra nevelés,
- az **iskolai élet zöldítése**: fenntartható rendezvények szervezése (papírgyűjtés, oktatás ágazat eszközeinek hulladék felhasználásával elkészítése, stb.)

Az iskolában elsajátított tudás, a kompetenciák fejlesztése meghatározza a munkaerő-piacra kilépő diákunk munkavállalási esélyeit és lehetőségeit. Ezért célunk:

## A szakirányú oktatás további erősítése

- olyan, a munkaerőpiac számára fontos és elvárt **kulcskompetenciákhoz** készségekhez, képességekhez, ismeretekhez juttassuk a nálunk tanulókat, amely segíti a munkaerő-piaci beilleszkedést,
- kialakítsuk az **egész életen át tartó tanulás** igényét, mely lehetővé teszi az életpálya alatti akár több szakmaváltást is, (**rugalmas tanulási utak** kialakítása, felnőttkori tanulás)
- erősítjük a duális szakképzés elterjedése miatt a **kapcsolatot** a gazdaság és a képzés között – közös képzési programok kialakítása,
- segítjük a munkanélküliséggel küzdő, anyagi és szociális szempontból hátrányos helyzetű, tanulás motiválására alkalmatlan szülők gyermekeit a **szakképzésbe bekapcsolódásba**,
- **a felnőttek szakmai oktatása** keretében bevonja a képzetlen vagy második szakképesítésüket megszerezni kívánó felnőtteket (NETT program),
- rugalmas **képzési kínálatot** alakítunk ki, segítve a pályaválasztás előtt állók döntését,
- intézményi eszközzé tesszük a **projekteken** keresztüli tanulást,
- a **TEA alapú** oktatás erősítése a felnőttek oktatásában,
- erősítjük és tovább kidolgozzuk osztályonként a **tantárgyköziség** adta lehetőségeket, transzverzális kompetenciafejlesztéssel is (osztályonkénti egyeztetések – közismeretet tanító kollégák szakképzési szerepének erősítése),
- a szakmai idegen **nyelv** tanításának erősítése,
- **digitális** és informatikai kompetenciák fejlesztése,
- szakképzési digitális tartalmak és tananyagok készítése,
- a kollégák szakmai és módszertani **továbbképzésének** támogatása,
- a szakmai **mobilitás** esélyének megteremtése az Erasmus + program lehetőségeinek kihasználásával a diákok és a munkatársak számára,
- **a vállalkozói** készségek fejlesztése,
- **informális tanulási lehetőséget** biztosítson, tanórán kívüli foglalkozások keretében (tanulmányi és szakmai kirándulások, üzem- és munkahely-látogatások, külső gyakorlatok).

### Lemorzsolódás csökkentése- esélyegyenlőség biztosítása

- **hátrányos helyzetű, halmozottan hátrányos helyzetű** és lemorzsolódásban veszélyeztetett tanulók segítése,
- a **lemorzsolódás** csökkentése csoportos felzárkóztató és egyéni foglalkozások szervezésével,
- egyéni **fejlesztési tervek** készítése támogatásukra,
- az alapkészségek és szövegértési és matematikai **kompetenciáik** fejlesztése – felzárkóztató foglalkozások tartása,
- **digitális** írástudás tanítása és a digitális eszközök tanulásra használatának segítése,
- **tanulási motiváció erősítése** – tanulásmódszertani foglalkozások tartása,
- a **munkába állást** segítő technikák elsajátíttatása,
- gyermek- és ifjúságvédelemi **felelős és iskolapszichológus** alkalmazása,
- negatív minták csökkentésével a hagyományos **érték – és normarend** kialakítása,
- **mentálhigiénés** foglalkozások megtartása,
- a **különleges bánásmódot** igénylő gyerekek fejlesztésébe külső szakember bevonása.

### A tehetséggondozáshoz kapcsolódó célok

- a Kiválóan Akkreditált Tehetségpont és a Minősített Tehetséggondozó Műhely cím megtartása,
- a **pályázatok** benyújtásakor új területek és új kollégák is feladatokat és lehetőséget kapjanak a megvalósításban,
- az **idegen nyelvek, szakmák** oktatásának differenciált fejlesztése, és versenyeztetés,
- az informatikai ismeretek és kommunikációs stratégiák alkalmazásának szélesítése a **közismereti és szakmai** tanulmányok során.

### Az iskola belső célja:

- az **iskola jó hírnevének** további erősítése,
- **tehetséggondozás** mellett a **felzárkóztatás** kiterjesztése,

- kiegyensúlyozott iskolai **léggör**, szorongásmentes tanulás biztosítása,
- személyiségközpontú **nevelés**, tanulás támogatása,
- a **továbbtanulási** lehetőségeik növelésére- okleveles technikus képzések,
- **megújuló**, de a hagyományokat is megtartó Táncsics Napok szervezése,
- **működő** a diákság oldaláról szerveződő Diákönkormányzat,
- intézményi **innováció** támogatása,
- **iskolai marketing** további erősítése (mentorálás, Nyitott Napok, stb.)
- a tanulói aktivitás növelése **új tanítási-tanulási módszerek** alkalmazásával (projekt módszer, témahét),
- IKT eszközökkel támogatott **pedagógiai-módszertani kultúra** fejlesztése, a **tanárok** módszertani megújulásának segítése,
- kihívásokból adódó akadályok megoldására, a foglalkoztatás biztosítására a **pedagógusok** képzésének, átképzésének támogatása,
- pedagógusok **közösségfejlesztése**, a tanári együttműködés segítése,
- az iskolai egyesületek aktívabb bevonása az oktatási-nevelési-szakképzési folyamatba, közösségépítésbe, szabadidős programok szervezésébe.

#### **Erasmus + programhoz kapcsolódó céljaink:**

- a diákok **idegen nyelvű** szóbeli és írásbeli **kommunikációjának** fejlesztése,
- **közösségfejlesztés**, elfogadás, érzékenyítés,
- a családi **kapcsolatok** erősítése,
- a tehetséges, de hátrányos helyzetű és lemorzsolódásban veszélyeztetett tanulók bevonásával a **motiváció** erősítése,
- a munkaerő-piaci és **életesély** növelése,
- a **tanárok** idegen nyelvű kommunikációjának fejlesztése,
- munkatársaim **módszertani megújulása** a külföldi tanulmányutak tapasztalatai alapján,
- sikeres **beiskolázási** mutatóink fenntartása,
- a Centrumon belüli **szakmai kommunikáció** erősítése.

**A fenntartói elvárásból adódó célok:**

- a térség **gazdasági felzárkózási** esélyét támogató képzések megvalósítása,
- gazdaságilag **hatékony** működés,
- szakmai és pedagógiai szempontból **sokszínű** oktatás-nevelés-szakképzés,
- partnereink számára **átlátható** iskolai működés,
- **eredményeink** megtartása (kompetenciamérés, érettségi és szakmai vizsga) és javítása,
- használható idegen **nyelvtudással** rendelkező, szakképzett diákok útnak indítása.

3.2. *Infrastrukturális fejlesztések*

A helyzetelemzésben részletesen kitértem az iskola fizikai állapotára. Több nagy beruházás megvalósult az eltett évek alatt, de van, amiben még szeretnék fejlesztést elérni.

Megérett a helyzet az oktatást segítő technikai, **informatikai eszközök** (projektorok, számítógépek, okos táblák, stb.) folyamatos cseréjére. Szükségessé vált az oktató-nevelő-szakképző munka **tantárgyi eszközfejlesztése**, **digitális tananyagok** beszerzése mind a közismereti, mind a szakmai tantárgyak esetében. Szeretnék a rendszer felügyeletéhez rendszergazdát is alkalmazni.

Lassan életveszélyessé válik az iskola két emeletre vezető **lépcsősora**. Az iskola **kerítés** beton alapzata is több helyen kidőlni készül. Ezek felújítása időszerűvé vált. Az intézményen 1978-ba beépített fém **ablakok** vannak, melyek a hideget és meleget egyaránt kiengedik az épületből. Korszerű, az energetikai elvárásoknak megfelelő cserére lenne szükségünk. Az iskolaépület **lábazata** több helyen megdőlt, utat engedve a lehulló csapadéknak, az amúgy vizes pincébe való befolyásra. Ennek megoldása is sürgető lenne. Évekkel ezelőtt ígéretet kaptunk a szakképzési centrumtól a testnevelés helyzetének javatására  **felnőtt játszótér** kialakítására az iskola udvarán. Sajnos erre még nem került sor. Bízom azonban a megvalósulásába.

### 3.3. Környezetfejlesztés

A tanulás színterei az osztálytermek, az iskolai gyakorlólóhely a közösségi helyiségek az udvar. A tiszta, esztétikus iskola már önmagában is nevelő hatású, mert jó közérzetet biztosít a benne tartózkodóknak. A **tanterem** többségében az elmúlt évek alatt a tanulói padok kicserélődtek, de nem volt mód a tanári asztalok és székek kicserélésére és cseréjére is.

A **tanári szoba** is megérett a festésre. Nem megoldott még a **könyvtár** helyzete.

Az **udvar** füves részét is újra kellene ültetni. Az épület nagy része körül a **kerítést** néhány éve felújították. A hátsó, Losonci út felőli rész azonban kimaradt. A sarokrész vakolata bármikor leeshet, ezért a balesetveszély elhárítását a közeljövőben meg kell oldani.

A következő 5 évben néhány tanteremben a festést és a burkolat cseréjét el kell végezni. A **lépcsőház** felújítása sem várhat sokáig. A lépcsők csúsznak, a korlátok töredezettek, a csempeburkolat elhasználódott.

### 3.4 Szervezetfejlesztés

Az intézmény irányításához, szerveztünk fejlesztéséhez kapcsolódó elképzelésem:

- a vezetőhelyettesek számának **csökkenése** (Bátonyterenyén nem lehet igazgatóhelyettes) a munkamegosztás teljes átgondolását igényli,
- a helyettesek **nyugdíjba** vonulása szintén nehezíti a helyzetemet, találni kell kellő elkötelezettséggel és munkabírással bíró kollegákat a feladat átvételére,
- a pozitív iskolakép fenntartása,
- a vezetői szintek közötti **feladatmegosztás** felülvizsgálata –a középvezetők döntéseibe bevonása,
- belső együttműködés, kommunikáció és információáramlás **további erősítése**,
- szakmai kapcsolatrendszer (külső -elsősorban a duális partnerek) bevonása a **döntések előkészítésekor**,
- hatékony idő- és munka-erőgazdálkodás, lehetőleg **egyenletes terhelés** biztosítása,
- a várható kockázatok tervezése és a **kiutak** megkeresése,
- önértékelés rendszerének további **működtetése**: „objektív értékelés - építő kritika – egyéni fejlődés – jobb iskola” elv mentén,

**„A vezetés cselekvést jelent, nem pozíciót.”**  
(Donald H. McGannon)

- az oktatók munkájához, adminisztrációjához kapcsolódó **ellenőrzési** rendszer hatékonyabb működtetése,
- a **nemzetköziesítési** folyamathoz kapcsolódó döntések előkészítésébe az Erasmus törzskar bevonása,
- igazgatói **fogadóóra** megtartása- a diákok, szülők, pedagógusok személyes, és iskolai ügyeinek meghallgatása céljából,
- a munka hatékonyabb ellátása érdekében a gazdasági felelős, az ügyintéző, az oktatástechnikus, a karbantartó feladatainak átgondolása,
- **rendszergazda** alkalmazása az informatika rendszer hatékony működtetése miatt.

**Vezetői programomat** a szakmapolitikai és fenntartói elvárások, a megye, a város fejlesztési koncepciói, a Minőségirányítási rendszerünk Cselekvési -fejlesztési tervei, a Minősített Tehetség gondozó Műhelyünk, az Erasmus+ akkreditációs stratégiánk figyelembevételével fogalmaztam meg.

**Kötelességemnek érzem** a kiegyensúlyozott intézményi működés biztosítása érdekében az iskola érdekeinek képviselése, partnerkapcsolataink szélesítése, az innovációs törekvések támogatását, források teremtését a céljaink megvalósításához.

Egy **vezetői program** önmagában azonban kevés. A **végrehajtása** támogatók nélkül lehetetlen. Bízom abban, hogy a fenntartó, a szakképzési centrum vezetése - és bár nem szükséges az igazgatóság elnyeréséhez - a munkatársaim **megtisztelnek bizalmukkal**, elfogadják feladat- és teljesítményorientált terveimet. Hiszen a megvalósításban mindannyiukra számítok, akiknek a tervezhetőség, kiszámíthatóság, az együttműködés és a kölcsönös megbecsülés fontos. Mindannyian tudjuk, hogy sikereket, eredményeket csak együtt, együttműködve érhetünk el. A folyamatos fejlesztésre, fejlődésre motiválva választottam pályázatom záró mondatául Zig Zigliar gondolatát, melyet egyénekre és az iskolára is igaznak vélek:

**„Amit a cél elérésével kapunk közel sem olyan fontos, mint amivé válunk, amíg elérjük.”**

### *Összegzés*

Amikor az ember intézményvezetőként dolgozik immár 9 éve (ezt megelőzően 5 évig gyakorlatioktatás-vezető és 3 évig szakmai igazgatóhelyettes), akkor elvileg már mindent elért, amelyre előmenetelben egy oktató számíthat. Én szeretném ezt a feladatot még nyugdíjba vonulásomig ellátni mind a magam, mind munkatársaim és főnökeim meglegedésére. Célom, hogy iskolánk még sokáig működjön, segítve diákjaink személyiségfejlődését, megfelelően a szülői, a fenntartói és a szűkebb-tágabb környezetünk igényeinek. A tanítási környezet fejlesztésével, az iskola, a módszerek folyamatos megújításával, a munkaerőpiac igényeihez igazodó szakképzési szerkezet kialakításával esélyt teremthetünk a sokasodó hátrányos helyzetű diákunknak, hogy megtalálják helyüket az életben.

A rugalmas alkalmazkodással, a szakmaszerkezet változtatásával, a Centrum adta jövőbeni lehetőségeink kihasználásával munkatársaim számára is szeretnék biztonságot nyújtani.

A feladatom és célom az, hogy mindent megtegyek azért, hogy iskolánk jövőképe valósággá váljon.

Jó érzéssel töltene el, ha aktív munkavállalóként a pályafutásom a Táncsicsban érne véget.