

**Igazgatói pályázat és vezetői program
az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző
Iskola és Kollégium intézményvezetői
feladatának ellátására**



Stégner Péter

pályázó

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás	4
Fogalommagyarázat	4
1. Intézmény bemutatása	4
1.1 Névadónkról és iskolánkról.....	4
1.2 Mikrokörnyezet bemutatása	5
1.3 A makró környezet ismertetése	5
1.4 Az oktatás szempontjából releváns helyi adottságok.....	7
1.5 Összegzés	8
2. Az iskola profilja.....	8
2.1 Duális képzőpartnerek.....	8
2.2 Szakképzőiskolai tagozat	9
2.3 Technikumi tagozat	10
2.4 Hátrányos helyzet	11
2.5 Rugalmas tanulási utak.....	12
2.6 Tehetséggondozás	13
2.7 Kollégiumunkról	14
2.8 Felnőttképzés.....	14
2.9 Nevelési terület.....	15
2.10 Humán erőforrás-gazdálkodás.....	15
2.11 Státuszhelyek alakulásáról	17
2.12 Tanulói létszámunk alakulásáról.....	20
2.13 Összegzés	20
3. Sajátosságaink és a fejlesztések szerepe	21
3.1 Infrastrukturális fejlesztések iskolánkban	21
3.2 Pályázatainkról	21
3.3 Nemzetközi együttműködések	22
3.4 Minőségbiztosítás.....	23
3.6 Összegzés	25
4. Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiumában megvalósítandó fejlesztésekről.....	26
4.1 Következő öt év stratégiai tervezése (Megvalósítandó célok és feladatok).....	26
4.2 Célok és tervek táblázatos összefoglalása	28
4.3 Összegzés	29
5. Összefoglalás.....	29



Cél

Jelen intézmény bemutatása révén egy komplex összképet kapunk az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium szakmai tevékenységének bemutatásról és a következő öt évre tervezettekről. A pályázat a jövő tevékenységeire mutat, azonban a múltbéli folyamatok kellő szintű ismerete a folytonosság jegyében is szükséges.

Kiinduló helyzet bemutatása

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

Vizsgálati módszerek

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

Főbb megállapítások-összegzések

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

¹ Iskola homlokzatképe. Készítette: Go Visual Studio

Köszönetnyilvánítás

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

Fogalommagyarázat

A köznevelési, majd a szakképzési rendszer átalakulása során számos fogalom változott. Ezért minden esetben az a fogalom, vagy szakmai kifejezés kerül használatra, ami az adott téma kapcsán aktuálisan vagy korábbi állapotot felidézve hatályos volt.

1. Intézmény bemutatása

1.1 Névadónkról és iskolánkról



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



Kossuth Zsuzsanna eszméi, áldozatos munkája, erkölcsi tartása, önzetlensége ma is példaértékű. Éppen a közelmúltban emlékeztünk meg közösen, méltó módon iskolai projekthét keretében 200. születési évfordulójáról. Tettével, életével megelőzte a mai Vöröskereszt

szellemiségét. Mára iskolánk a többszöri jogszabályi változásokat követően az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium nevet viseli.²

Az utóbbi években már az éves munkatervben is egyre hangsúlyosabban jelennek a kimondottan Kossuth Zsuzsanna munkásságát felidéző programok, és minden tavasszal megemlékezünk születési évfordulójáról is.

1990-ben Dabas város valós igények kielégítésére hozta létre iskolánkat, a 219. sz. Ipari Szakmunkásképző Iskolát, amely 1994-ben felvette a Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium nevet. **Fő profilunk a szakképzés**, mely technikumi képzés, iskolarendszerű felnőttképzés és kollégiumi feladatellátás is történik az iskolában.

1.2 Mikrokörnyezet bemutatása

A felnőtt lakosság fele helyben dolgozik és igyekszik ott munkát találni. Érdekességként kiemelhető, hogy a többség lokálpatrióta, ez a következőkben nyilvánul meg: Egyrészt az emberek nagy része büszke arra, hogy dabasi, másrészt pedig saját közvetlen lakókörnyezetükkel szemben is nagyon elhivatottak.

A mai Dabas város Gyón, Dabasi-Szőlő, Sári és Sári-Besnyő településrészek egyesülésével jött létre. A település szerkezete miatt itt található Európa leghosszabb főutcája. A helyi lakosok részéről, ha valaki például a gyóni részben él, ott lehetőség szerint minden szolgáltatást igénybe is kíván venni. Ez főként az idősebb generációkra jellemző és a település vidéki jellegéből is ered. Nagyobb városokban és a fővárosban ez jószérivel elképzelhetetlen, hiszen egy-két buszmegállónyi távolságot mindenkinek meg kell tennie napi ügyei intézéséhez.

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

1.3 A makró környezet ismertetése

A tanulók mintegy 60%-a az alábbi településekről érkezik. A helyi közlekedés és ezáltal a „vidéki iskola” hátránya, hogy bejáró tanulók egyszerre nagy tömegekben érkeznek be a

² Forrás: <http://www.kzsdabas.hu/iskolankrol.php> (Utolsó megtekintés: 2022. március 15.)

városba és úgy is hagyják el azt. A menetrendek viszont jól szervezettek és összehangoltak a napközbeni időszakban. Elsősorban azonban a busz társaságok a tanév elejére rendszeresített, jogos tanulói igények alapján, rugalmasan készek módosításokat eszközölni a menetrendben.



1. ábra Forrás: www.dabas.hu/terkepek³

A mellékelt ábra pontosan körülhatárolja Dabas Várost a körülötte lévő településekkel. A felnőtt lakosság körében sok az áttelepülő, akik különböző településekre-településekről költöztek közeli helyre, ezért ők rendszeresen ingáznak. A Dabasi Kormányhivatal megalakulásával az eddigi ügyintézők (okmányiroda, adóhivatal) a szokásos módon, Dabason történnek.

Az általános iskolai tanulókra nem jellemző, hogy más településekről érkezzenek, illetve ezek a települések sem jelentenek konkurenciát a helyi általános iskolák számára. A középiskolák terén viszont más a helyzet: a gimnáziumba felvételizők előszeretettel választják

³ Forrás: www.dabas.hu/terkepek (Utolsó megtekintés: 2022. március 16.)

az Ócsai Bolyai János Gimnáziumot, a szakmát választók számára pedig az örkényi Pálóczi Horváth István Szakképző Iskola kínál középfokon továbbtanulási lehetőséget.

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

1.4 Az oktatás szempontjából releváns helyi adottságok

Dabas Város Önkormányzata nagyon **nagy hangsúlyt fektet az oktatásra** és a tehetséggondozásra. Noha mára az iskolák már nem a helyi önkormányzat fenntartásában működnek, a város vezetése ennek ellenére segíti működésüket.

Mára az önkormányzat klasszikus fenntartói szerepe már csak az óvodákra korlátozódik. A kapcsolat az önkormányzat és az intézmények között azonban továbbra is működik, de már „másik dimenzióban”.

A szakképző iskola is lehetőségeihez mérten részt vállal a helyi programok szervezésében, azok lebonyolításában. Ez különösen megmutatkozott a koronavírus járvány első két hulláma idején, amikor különböző felajánlások mentén segítettük a frontvonalban dolgozókat. Ahhoz hasonló összefogással természetesen az ukrajnai károsultak részére jelenleg is igyekszünk segítséget nyújtani.

A városban **négy általános iskola működik**, ezen iskolák hagyományos, nyolc évfolyamos képzéseket kínálnak. Az egyik intézmény egyházi fenntartású (katolikus általános iskola), de mindegyik intézmény koegzisztenciában van egymással. Az intézményvezetők egymással jól együttműködnek, rengeteg színes programmal népszerűsítik iskolájukat. Munkavállalók szemszögéből és a tanulói létszám potenciális növelése szempontjából sem elhanyagolható, hogy Dabason folyamatosan nő az ingyenes bölcsődei férőhelyek száma.

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

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

egészséges életmód népszerűsítésétől a közös főzésig, íjászkodásig minden program megtalálható.

Dabas **a művészetekre is nagy hangsúlyt fektet**: alapfokú művészeti általános iskolát alapított. Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiumon kívül egy középfokú oktatási intézménnyel, gimnáziummal rendelkezik (Dabasi Táncsics Mihály Gimnázium). A két iskola tanulói összetétele és feladatköre teljesen eltérő. Továbbá kihelyezett, felnőttképzésre specializálódott gimnáziumok esti tagozatos képzései is elérhetőek.

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

1.5 Összegzés

Teljességében elmondható, hogy mind a helyi mind a környezeti struktúra és adottságok nagy mértékben hozzájárulnak az oktatás zavartalan véghezviteléhez. A helyi önkormányzattal és partnereinkkel a mai napig eredményes a kapcsolatunk és bízunk benne, hogy ez továbbra is megmarad.

2. Az iskola profilja

2.1 Duális képzőpartnerek

Büszke vagyok arra, hogy az elmúlt években egyre bővült a valós piaci szereplők szerepe iskolánk szakképzésében. Korábbi együttműködésünk eredménye a Bugyin található, német **OBO Bettermann** cégnek köszönhető szakmai- és alapítványi együttműködés. A cég alapítványunk fő szponzora és ezen felül évente mintegy tíz diákunknak biztosít munkalehetőséget.

A Dabason működő **Wellis Magyarország Kft.** szakmai együttműködési pillére a villanszerelő képzésben rejlik. Az elmúlt évek során a cég és iskolánk között valódi pályakövetés alakult ki.

A Szakképzés 4.0 Stratégia bevezetése a gyakorlati képzőhelyek területén is új kihívások elé állította az intézményt. A tárgyalások eredményeként több régi partnert is sikerült megtartani, már új, megváltozott tartalmi keretek között.

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

További duális partnerek:

- Vénusz 89 Kft. (Hotel Dabas)
- Tesco Globál Áruházak Zrt.
 - Tesco Akadémia
- Dabasi Vas- Műszaki és Épületgépészeti Szaküzlet -Virágklíma Kft.
 - Balog László egyéni vállalkozó
- Quattro Pizza-Grill (Spongáné Farkas Erzsébet egyéni vállalkozó)
 - Malibu 4 Brothers Kft.⁴

Tekintettel arra, hogy a szakképzés igen eszköz- és anyagigényes, több helyi és térségben tevékenykedő vállalkozó is támogat minket.

2.2 Szakképzőiskolai tagozat

Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium szakképzőiskolai tagozatán tanuló diákok a 9. évfolyamon a hatályos jogszabályok értelmében a szakmai gyakorlati ismereteket iskolai tanműhelyi keretek között sajátítják el. A vendéglátóipar a legnépszerűbb ágazat. Az ágazati alapvizsgával rendelkező, 10. évfolyamos tanulók legnagyobb arányban a Szakképző Központ Nonprofit Kft-vel állnak szakképzési munkaszerződéses jogviszonyban. Kifutó rendszerben a 11. évfolyamos tanulók tanulói szerződés keretében teljesítik szakmai gyakorlatukat. A képzést sikeresen befejező, 2021/2022-es tanévben végzős diákok lehetőséget kapnak tanulmányuk folytatására, nappali tagozaton. Ez a képzés érettségi vizsga megszerzésével zárul. A továbbiakban erre már csak esti munkarendben lesz lehetőség.

⁴ Forrás: Gyakorlati Képzőhelyek belső iskolai nyilvántartása 2022.március 10-i állapot, készítette: Kiss Irén

Azon tanulók számára, akik még bizonytalanok a konkrét ágazat/szakma kiválasztásában orientációs évfolyam is elérhető, eddig kellő jelentkező hiányában nem tudtuk elindítani.

A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény 59. § (1) bekezdése aa) pontja értelmében a tanulók a képzést megkezdésétől szakképzési ösztöndíj támogatásra jogosultak, a különös feltételek teljesülése esetén, továbbá a képzést sikeresen elvégzők egyszeri pályakezdési juttatásra jogosultak.

Oktatott szakmák:

- ❖ Cukrász
- ❖ Kereskedelmi értékesítő
- ❖ Kőműves
- ❖ Pincér-vendégtéri szakember
- ❖ Szakács
- ❖ Villanszerelő

2.3 Technikumi tagozat

A szakma megszerzése mellett az érettségi vizsgával együttesen, az új típusú képzés, a felsőfokú oktatás előszobájaként a technikumi tagozat. Kifutó rendszerben az igények és erőforrás alakulásának megfelelően 2024-ig a diákoknak az ötödik szakképzési éven lehetőség a részvétel. A 9-10. évfolyamon a diákok a szakmai gyakorlati ismereteket iskolai tanműhelyi keretek között, ezt követően pedig jelen állás szerint szakképzési munkaszerződés keretében duális partnereknél sajátítják el.

A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény 59. § (1) bekezdése aa) pontja értelmében a tanulók a képzést megkezdésétől szintén szakképzési ösztöndíj támogatásra jogosultak, a különös feltételek teljesülése esetén, továbbá a képzést sikeresen elvégzők egyszeri pályakezdési juttatásra jogosultak.

Választható ágazatok:

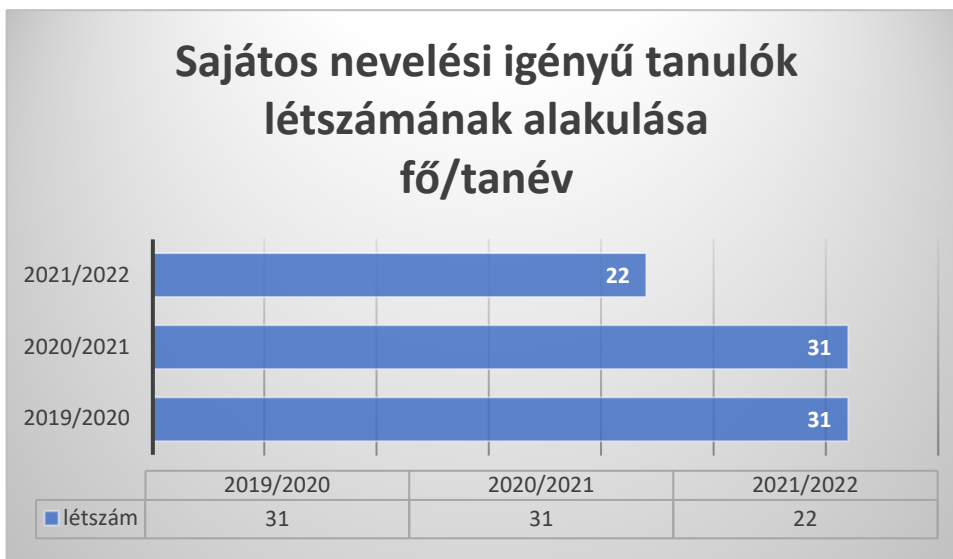
- ❖ Informatikai rendszer-és alkalmazás -üzemeltető technikus

- ❖ Kereskedő és webáruházi technikus
- ❖ Pénzügyi-számviteli ügyintéző
- ❖ Vendégtéri szaktechnikus

2.4 Hátrányos helyzet

A tanulók lakhelyéről, beiskolázási körzetünkről a makró- és mikrokörnyezetünk bemutatásánál már esett szó. Mindazonáltal fontos kiemelni a hátránykompenzációt, ami az intézményben szerencsére mindig is jelen volt. Ebben a tanévben aktuális kimutatásaink szerint a hátrányos helyzetűek száma 15 fő, míg a halmozottan hátrányos helyzetűeké 22 fő. Évről-évre egyre több a rászoruló tanuló, a gyermek-és ifjúságvédelmi munkatársunk tevékenysége révén az önkormányzatok segítségükre vannak, a szalagavatóra szánt ruha megvásárlásával, vagy például szemüveg biztosításával. A fiatalok alapvető problémái mellett (család hiánya, dohányzás, alkohol, agresszió és drog) sajnos egészségi problémák is megjelennek. Szezonálisan pedig a pediculus humanus capitis (fejtetű) és a scabies (rühesség) is megjelenik a tanulók körében. Ennek intézményi kezelése óriási gondot jelent az oktatók számára. Bizonyosan megállapítható, hogy azon tanulóknál, akiknek elsődleges szükségleteik nincsenek kielégítve és egészségi-étkezési problémákkal is küzdenek, nem alszanak eleget, nem mozognak és nincsenek levegőn, csak körülbelül a 10. helyen áll az oktatás fontossága és nincsenek elvárásaik önmagukkal szemben sem. **Mernünk kell a tanulókkal megfelelő előkészítést követően kimozdulni az iskolából.** Vallom és hiszem, hogy egy nem feltétlenül jogszabály szerint hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetű, de hátrányba került tanuló, abból a szempontból is hátrányban van, hogy nem kapott már gyermekkorától fogva kellő impulzust. A tanulók mozgásszegény életmódot élnek, rendszertelenül táplálkoznak, keveset vannak levegőn. Egy-egy ilyen nap akár egy egész évi hiányt pótol. Ha ezen alapvető szükségleteink nincsenek egyensúlyban, nincsen meg az alapjuk sem és érdektelenek is abban a tekintetben, hogy pusztán egy órát tanteremben, nyugodtan, koncentrálnak üljenek.

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



2. ábra SNI-s tanulók számának alakulása⁵

A hátrány-kompenzációnak iskolánk életében több területen is szerepe van. Megjelenik mind a hazai, mind a nemzetközi projektjeinknél is. A következő öt év stratégiai tervezésénél a feladat szakszerű ellátása érdekében szerepelni fog a **gyógypedagógus** alkalmazása, mivel jelenleg csupán saját fejlesztő oktatókkal rendelkezünk.

2.5 Rugalmas tanulási utak

Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiumban 2006 óta a szakképzéshez köthetően kiemelt figyelmet kap az alapfokú képesítéssel nem rendelkezők felzárkóztatása és oktatása.

Jelenleg erre a **Dobbantó Programban**, illetve az arra épülő **Műhelyiskolai Programban** nyílik lehetőség nappali és esti képzési formában egyaránt. Az alapkompenciák elsajátítását, felelevenítését követően különböző segédszaktmák megszerzésére nyílik lehetőség. A Műhelyiskolai Program keretén belül a vendéglátó munkaközösség jogos igénye és a képzésben részt vevő tanulók tudásszintje alapján a vendéglátóipar ágazat részeként szakácssegéd és pincérsegéd tanulókat képzünk, immáron a teljes év során, nemcsak a tanév klasszikus értelemben vett szorgalmi időszakában.

⁵ Forrás: Saját készítésű ábra, előző tanévek és jelenlegi KRÉTA adatok alapján

A programot egyfajta hagyatékként örökölte az iskola, melyet küldetésnek is tekintünk. Nehéz, de fontos hogy a tanulóknak nem azzal segítünk, ha jogtalan kedvezményben részesítjük őket. Hozzá tartozik a program intézményi szintű összefogása. Egyrészt órákat látogatunk, másrészt havi szinten tartunk konzultációt/kontaktórákat a programban oktatókkal. Fontosnak tartom, hogy itt nem intézményi direktívákat határozzunk meg, hanem legfeljebb egységes elveket. Oktatóink egymásnak adnak ötleteket és cserélnek eszmét.

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

2.6 Tehetség gondozás

Az európai szakképzésben a legfőbb kihívást a tanulók és sokszor az oktatók motivációjának fenntartása jelenti. A tanulók természetesen részt vesznek iskolai és külső házi versenyeken, bemutatókon és kiállításokon. Az ezekre történő felkészülés nagyon sok energiát emészt fel és szervezést is igényel. Minden ilyen pillanatot igyekszünk dokumentálni és megörökíteni. Egy-egy irodalmi és zenei műsorban történő részvétel segít a kultúra közvetítésében. Az iskolában évre megrendezésre kerülnek a Szép Magyar Beszéd és az irodalmi „Ki mit tud?” vetélkedők.

Ezen felül online és személyes jelenlétet igénylő vetélkedők is segítik a tehetségek kibontakozását. Továbbá sport-szakmai versenyek és bemutatók, továbbá különböző témákban fotópályázatok is. Egyre népszerűbbek a Diákolimpiák és a futsal bajnokságok.

A tavaszi, hagyományos KZS projekthét során a hagyományos tanórai kereteken kívül, empirikus tanulási lehetőséget kínálunk. Diákjaink már több alkalommal szerepeltek színdarabokban, melyeket helyi közösségek számára és külsős helyszínek is bemutattak.

Ezek nem feltétlenül országos versenyek, de mind a tanulók, mint pedig a felkészítő tanárok számára fontos mozzanatok. Az elért eredményeket hivatalosan is közzé tesszük és lehetőség szerint oklevéllel és apró tárgyi díjakkal is jutalmazzuk.

2.7 Kollégiumunkról

Iskolánkban kollégiumi feladatot is ellátunk. Sok a rászoruló, hátrányos helyzetű tanuló ezen a feladat-ellátási helyen is. Az elmúlt években a tanulóknak folyamatosan lehetőségük volt a megvalósult kollégiumi fejlesztés előnyeit élvezni. **Nagy hangsúlyt kapott a hagyományápolás** és a különböző ünnepek, jeles napok családi hangulatban történő, közös megünneplése is, melyeken jó magam is lehetőségeimhez mértén részt veszek. A kollégiumban szolgálatot teljesítők nagyobb hangsúlyt fektetnek a **szabad terek pedagógia** kihasználására. Újabb közösségi tereket alakítottak ki az ott dolgozók, saját munkával, mely túlmutat kötelező feladataikon. Ennek eredményeként került kialakításra egy teaszoba. A tanulók silány étkezési szokásait orvoslóan és a közösségi programokon történő ételkészítéshez a kollégák gyűjtést is rendeztek, mivel sajnos erre más anyagi forrást hiába kértünk, nem kaptunk. A Dabasi Táncsics Mihály Gimnáziummal tanulói jogviszonyban álló, elsősorban sportoló tanulói is igénybe veszik a kollégiumot. A jelenlegi kollégiumi ellátást igénybe vevők száma 29 fő.

A kollégiumunkat szabad kapacitás terhére gyakran kiadjuk diákcsoporthoz részére is, ezzel **jelentős bevételt termelünk**, ami sajnálatos módon az elmúlt két évben a világjárvány miatt nagymértékben csökkent.

A kollégiumban szállásoljuk el az iskolánkba érkező vendégeket, projektek keretében érkezőket és szakmai gyakorlatot teljesítő külföldi diákokat.

Az iskola területén a munkaerő biztosítása érdekében **szolgálati férőhelyek is elérhetőek, melyek bővítése is indokolt.**

2.8 Felnőttképzés

Az elmúlt hét évben jelentős szerepet kapott a felnőttképzés. A tanév kezdetekor és keresztfélévben is indulnak képzéseink. Jelenleg (2022 márciusában) kilenc osztályunk van, akik hétfőtől-péntekig változó napokon esti oktatásban szerezhettek szakképesítését. A képzés egyben előnyt és hátrányt is jelent. A kollégák számára ez egy szakmai kihívás, melyért plusz bér is jár természetesen. Egyre nagyobb azonban a nappali képzésben is a leterhelés, külsős partnert és munkaerőt nehéz bevonni, ezért nő a képzésben részt vállaló oktatók terhelése. Azonban a tanulóknak sem könnyű munka és család mellett részt venni és felkészülni. Külön büszkeség, hogy több kollégánk is bekapcsolódott a képzésekbe.

Ez az a képzéstípus, ami a legrövidebb idő alatt képes reagálni a munkaerő-piaci igényekre. A tanulók Dabasról és a vonzáskörzetből járnak be. **Jó gyakorlatnak számít**, hogy

igyekeztünk a duális képzés során megismert partnereink munkavállalóit is bevonni az oktatásba.

2.9 Nevelési terület

Az eddigiekben felsorolt tagozatok semmit sem érnek, ha a tudás átadása mellett nem jelenik meg a nevelés is. A legnagyobb feladat ezen a téren az **osztályfőnökökre és az osztályfőnöki munkaközösségre**, valamint annak vezetőjére hárul. Egyrészt számos jogszabályban is rögzített tájékoztatási kötelezettségnek kell megfelelnünk, másrészt pedig sokszor kihívást jelentenek a lemorzsolódás, vagy az évismétlő tanulók.

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

Ezt mára már kibővítettük, és felmenő rendszerben a 2019/2020-as tanévtől bevezettük az osztályértekezleteket. **Ezzel is hozzá kívánunk járulni a korai iskolaelhagyás csökkentéséhez.** Ezen értekezleteket az osztályfőnök hívja össze és az intézményvezetés részéről egy fő is részt vesz rajta.

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

2.10 Humánerőforrás-gazdálkodás

Az oktatói testület számára fontos a kellő képzettség. Ebben a rendszerben is számos változás, áthalkulás történt. Elmondható, hogy a képzési szándék töretlen. Egy oktatóra a jelenlegi négyéves ciklusban átlagosan 110 (kredit)pont jut. Mára zömmel az IKK által hirdetett továbbképzések megvalósítására várunk, de vannak ezen felül egyedi igények is. A legtöbb képzés a képzésben résztvevők számára térítésmentes. A munkaidőbe azok beszámítanak és nem csak oktatók, hanem technikai és irodai dolgozók is részt vesznek rajta.

Az oktatói testület átlagéletkora 40 év. Szakképző intézmény lévén nem csak közismereti tárgyakat oktatunk, változó és vegyes profilú intézmény vagyunk, mivel meg kívánunk felelni az aktuális munkaerő-piaci igényeknek is. Ebből adódóan egy új szakma indítása esetén a beiskolázás lezárását követően tudjuk elkészíteni humán erőforrás-térképünket.

Minden továbbképzésre szóló felhívást megosztunk az érintettekkel, a részvétel, amennyiben az összhangban áll a beiskolázási tervvel, munkaidőnek minősül és az útiköltség térítési is biztosított.

Egy hónapra kifizetésre kerülő átlagos bértömeg járulékokkal együtt: 30.056.817 Ft⁶ Ez az összeg igen magas, ellenben 80 fő havi juttatásait tartalmazza, melyet az Érdi Szakképzési Centrum biztosít. Nagy felelősség van a vállalkon, hiszen a számszaki egyezés mellett mögötte nagyfokú szellemi tevékenységet kell végeznünk és igazolunk.

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

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

A munkaruha-és védőeszköz ellátottság is javult, nem csak az ügyviteli-technikai dolgozókat érinti, miszerint az elmúlt években a képernyő előtti munkavégzéshez szükséges védőszemüvegek költsége is kompenzálásra kerül. A bérfeszültség (ügyviteli-technikai dolgozók között és ügyviteli-technikai dolgozók valamint oktatók között) sajnos már évek óta jelen van, ezt azonban mi nem tudjuk megoldani, legfeljebb ötleteket adni a döntéshozók számára. Minden dolgozónk azonban hasznos intézményünk számára. Szerencsére sok esetben közösen veszünk részt iskolai programokon, kirándulásokon. A 2021-es évtől a nem oktatói

⁶ Érdi Szakképzési Centrum 142102-es költségszámra készült 2022-es költségvetési tervezése.

munkakörökben már megjelent a bérdifferentiálás, továbbá a minimálbér és garantált bérminimum feletti munkabérek is elérhetővé váltak a technikai-irodai dolgozók körében.

A béren kívüli juttatások köre folyamatosan bővül és a keret is emelkedett. Ennek terhére azonban a kollégák javaslatait is figyelembe véve mindenképpen hatékonyabb lenne egy saját intézményi keret differenciált felosztása. Esetlegesen annak vizsgálata, miként lehetne célfeladatokra, már a tanév során dönteni ezen juttatásokról. Az esélyegyenlőség jegyében a kisgyermeket nevelők számára az első foglalkozások szabaddá tételével kívánunk hozzájárulni a rugalmasabb munkavégzéshez.

2. 11 Státuszhelyek alakulásáról

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

4. ábra Foglalkoztatási alapadatok⁷

Tanulói létszám	571
Kollégisták	29
Rugalmas tanulási utakban részt vevők száma (Dobbantó Program és Műhelyiskola)	26
Állományban lévők száma	72 fő
Oktatók száma (CSED-en, GYES-en, GYED-en tartózkodókkal együtt)	50 fő
Akik közül	
Főiskola végzettséggel rendelkezik	15 fő
Egyetemi végzettséggel rendelkezik	31 fő
Óraadó (Megbízási szerződés keretében foglalkoztatott, nappali oktatás)	8 fő
Óraadó (Megbízási szerződés keretében foglalkoztatott, esti oktatás)	9
Ügyviteli-technikai dolgozók	21 fő
Főiskolai végzettséggel rendelkezik	1 fő
Egyetemi végzettséggel rendelkezik	1 fő

⁷ Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium belső létszámtáblák a 2022. március 11-i adatok figyelembe vételével. Adatgyűjtő: Meitert Gáborné

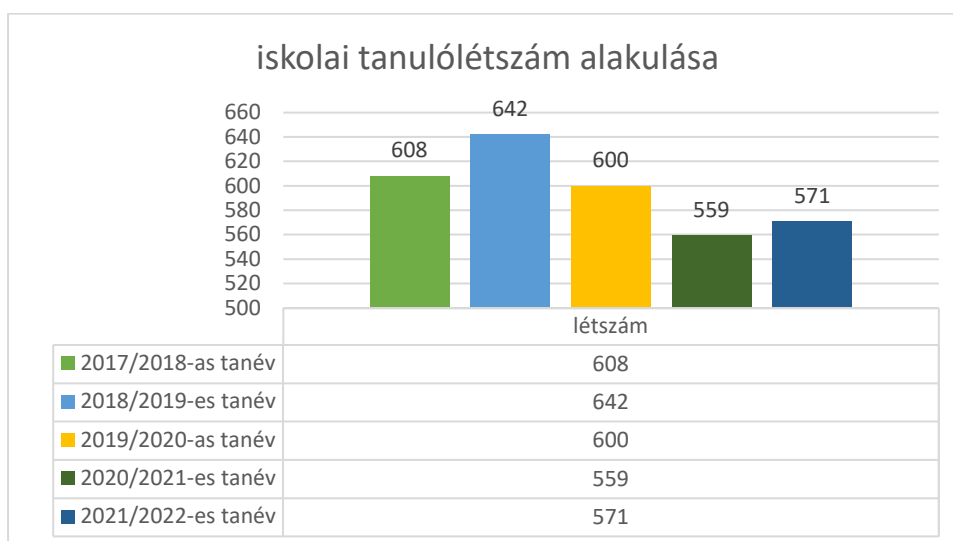
A betöltetlen állások problematikája több ponton is megjelenik a helyzetelemzés során. A fluktuáció a ténylegesen kilépő dolgozók vonatkozásban éves szinten 2-3 fő az oktatók és 1 fő a technikai dolgozók körében.

Problémát jelent azonban az egyre növekvő tanár hiány, melyek aktuálisan angol nyelv, matematika, informatika, testnevelés (óraadó), történelem (óraadó) és vendéglátó közgazdász oktatókból mutatkozik a matematika oktató tartós távolléte miatt. Honlapunkon, Facebook közösségi oldalunkon, Facebook csoportokban és a centrum iskolái között is keresünk munkaerőt, de ez kevésnek bizonyul.

A helyettesítés nagy leterhelést jelent a kollégák számára. A legnagyobb, megoldandó problémát a tartós helyettesítés jelenti. Ennek orvoslására, középtávú megoldási javaslat a következő öt év stratégiai tervezésénél szerepel.

Általános vezetői tapasztalat az, hogy a tanári pálya iránti érdeklődők száma egyre kevesebb. Földrajzi elhelyezkedésünk ugyan kedvező, de már nem vonzó az ingázás. Amennyiben a dolgozó lakóhelyéhez közelebb talál munkahelyet a magas üzemanyag-árak és az utazási idő miatt azt választja. 2006-ban Budapestről és környékéről több mint 10 ingázó oktatónk volt. Mára 3-4 fő az, aki onnan bejár. Szolgálati férőhelyeink a fenntartó-váltások következtében saját vagyónként csak korlátozott számban állnak rendelkezésre. Azon Kollégák részére is, akik Dabason önkormányzati lakásban élnek, fél évente újra kell azt igényelniük. Sok a komolytalan pályázó is. **Az álláspályáztatás folyamatát** az is nehezíti, hogy az igazgatók klasszikus munkáltatói jogköre megszűnt.

2.12 Tanulói létszámunk alakulásáról



5. ábra Tanulói létszám alakulása⁸

Kollégiumunk kiaknázása ebből a szempontból jelentős, hiszen így távolabbról is érkezhettek hozzánk diákok. **A beiskolázási kampány és minden marketing tevékenység továbbra is kiemelt feladat.** Ehhez szükség van a munkaerő-piaci elemzésekre és a már említett stratégiai partnerekre, akik valós munkaerő-igényt formálnak.

2.13 Összegzés

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

⁸ Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégium és korábbi jogelődjének tanulói létszám alakulása. Forrás KIR STAT (október 1-jei állapotok szerint), saját készítésű ábra

3. Sajátosságaink és a fejlesztések szerepe

3.1 Infrastrukturális fejlesztések iskolánkban

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

Az eddigiekben is igyekeztem célozni arra, hogy csak konkrét irányelvek mentén érdemes elindulni a fejlesztések terén is, konkrét célkitűzést, stratégiát szem előtt tartva. Nem mindig szükséges viszont nagy, magasröptű tervekre gondolnunk, olykor elegendő, ha a környezet adta lehetőségeinkkel élünk és nem panaszkodunk, hanem előre lépünk.

Legnagyobb problémát az jelenti, hogy nem egy-két ágazatban kínálunk képzéseket, ami természetesen egyben előny is. A napi beszerzések terén már nagy rutin mutatkozik. A vendéglátóipar ágazat beszerzései a legösszetettebbek. Itt növelni is szükséges a jövőben a **tároló kapacitást és fokozottabb figyelmet fordítani a nyersanyag felhasználás vezetésére.**

A legköltségesebb és legbonyolultabb az informatika ágazat és az informatikai (működési) háttér eszközigényének kielégítése. Hiszen az elvárásoknak és rendszerkövetelmények folyamatosan fejlődnek, a beszerzés azonban engedély és közbeszerzés köteles.

A konkrét, éves szintű nagyobb beruházásokat a prioritás sorrendjében minden évben az iskola belső eljárásrendje szerint elkészítjük. A következő öt év beruházás tervezése pedig a stratégiai tervezésnél található.

3.2 Pályázatainkról

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

Jelenleg **Erasmus + KA 1-es** (mobilitási) és **KA 2-es** (stratégia partnerségi) projektek megvalósítása történik. Utóbbi fogadó félként, Törökországra fókuszál, környezetvédelem fő témakörrel.

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

Kollégáimmal együtt fontosnak tartjuk az integrációt, ezért számos, a hátrányos helyzetűek felzárkóztatását célzó hazai és nemzetközi projektbe is bekapcsolódtunk. Ilyen programok az **Útravaló és az Apáczai Ösztöndíj Programok**.

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

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

3.3 Nemzetközi együttműködések

Az intézményt kibővült nemzetközi kapcsolatrendszerrel örökölttem és ezen az úton igyekeztem tovább haladni.

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

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

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

3.4 Minőségbiztosítás

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

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

A nem oktatói munkakörben dolgozók körében 2010-ben névtelen kérdőíves eljárást végeztünk, melyet a titkárságon és gazdasági irodában ügyet intézők töltöttek ki.

Minden tanévben volt vezetői, folyamatszabályozott belső ellenőrzés, továbbá néhány alkalommal hatósági és törvényességi ellenőrzés is.

A korábban hatályos Pedagógus Életpályamodell rendszer (2013-2020 között) a szakképzés rendszeréből mára kivezetésre került. Az iskolában az oktatók fele minősítési eljárásban, vagy gyakornoki vizsgán vett részt, illetve jogszabályból adódón magasabb besorolási kategóriába került. Az intézményben minden aktuálisan érintett kolléga belső értékelése megtörtént. Továbbá lezajlott a vezetői és intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés is. Minden eredmény rögzítésre került az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogatói rendszerben.

2020-ban megtörtént a köznevelési rendszerről történő leválás. Ennek keretében nagyon hirtelen el kellett végezni a 10-es indikátor skálán az oktatók és vezetők értékelését. Ami egyben nagy mértékben a további bérezést is meghatározta.

Újabb kihívás és újabb cél a szakképzésben bevezetésre kerülő új minőségirányítási rendszer, a MIR elsajátítása, kidolgozása és adaptálása. Jelenleg a felkészülés szakaszában vagyunk.

Fontos, hogy az értékelés pontos kritériumrendszere előre és mindenki számára ismert legyen és kellő idő álljon rendelkezésre annak kipróbálására és érdemi bevezetésére. Ez lesz tehát a következő cél és feladat, melyet középtávon meg kell valósítani.

3.5 Jelképeink

Egy intézmény-munkahely, főként egy nevelési intézmény életében **fontosak a jelképek. Fémjelzik az intézményt.** Külső és belső világunk is igyekszik megújulni és lépést tartani a fejlődéssel. Marketing tevékenységünk során majdnem minden hónapban beszámolunk Dabas város hivatalos lapjában, a Dabasi Újságban az iskolában zajló eseményekről.

Jó kapcsolatot ápolok a Dabas Televízióval és a Rádió Dabassal is. Legalább minden második hónapban nyilatkozom részükre aktualitásaink kapcsán.

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

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

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

Motiváció és értékmegőrzés-értékátörökítés céljából minden oklevelet digitális formában is tárolunk. Emlékfalunkon olvashatóak a ballagás alkalmával a legmagasabb iskolai díjban, **a KZS-Emlékplakettben** részesült diákok neve.

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

Kollégium mellett működő Alapítvány jóvoltából folyamatosan bővítjük. Minden munkavállaló és felmenő rendszerben a tanulók is közös, egyforma Kossuth Zsuzsannát és az iskola nevét tartalmazó nyakkendőt, vagy kendőt viselnek akkor, amikor az iskolát képviseljük.

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

A 2014/2015-ös tanévtől pedig minden tanévünknek mottója is van, melyet szintén továbbra is meg kívánunk őrizni.

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

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

3.6 Összegzés

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

4. Az Érdi SZC Kossuth Zsuzsanna Szakképző Iskola és Kollégiumában megvalósítandó fejlesztésekről

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

A munkaközösség-vezetők és igazgató helyettesek segítségét is kérve helyzetelemzésen alapuló, részben már korábbi évekről áthúzódó tárgyi és szakmai stratégiai terv került összeállításra.

A szakképzésben elengedhetetlenül fontos a képzési-és kimeneti követelményeknek megfelelő tárgyi eszközök és felszereltség biztosítása. Az előző évek során nagyon sok beszerzésünk hónapokig húzódott, illetve az informatikai eszközök terén a beszerzési tilalom miatt meghúsultak.

Tanulóinkat el kell juttatnunk **az eredményes ágazati alapvizsgáig, szakmai vizsgáig és érettségi vizsgáig**, erősítve a **duális szakképzést**. Ehhez elengedhetetlen a gyakorlati képzőhelyekkel történő szorosabb szakmai együttműködés. Ezt az együttműködést a saját, Szakképző Központ Nonprofit Kft-vel még inkább javítani szükséges. A képzési szerkezetet hozzá kell igazítani az új jogszabályi közeghez, tehát a szakmai vizsgával rendelkezők számára az érettségi vizsga megszerzését továbbra is lehetővé kívánjuk tenni, csak esti képzés formájában. Továbbá fel kell készülnünk arra, hogy a **szakirányú oktatás kizárólagosan külső, duális közegben történik**.

A **felnyitóképzés** is érintésre került már, mely továbbra is feladatunk. Ha elemezzük a tanulók létszámának alakulását és figyelembe vesszük a szakképzés folyamatos átalakulását, valamint a munkaerő-piaci igényeket, a felnyitóképzés, felnyitóképzés és átképzés az egyetlen válasz lehetőség arra, hogy szakmailag is hatékonyak legyünk és a szabad kapacitást is ki tudjuk használni.

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

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

A munkahelyi klíma javításán folyamatosan fáradozunk, nem feltétlenül anyagi elismerésekkel. Munkavállalóink közül többen részesültek pedagógus nap alkalmából elismerő oklevelekben és helyi kitüntetésekben. Országos és helyi szinten adható elismerésekre majdnem minden évben felterjesztésre kerülnek Kollégák, de természetesen ez nem jelenti a díj automatikus odaítélését.

Az irodai-ügyviteli munkatársak esetében azonban elmondható, hogy egyre nagyobb részt vállalnak pedagógiai feladatok szervezésében és az oktatói munka háttérének biztosítása érdekében is. Ez alapfeladataikon túlmutat, ilyen rendezvények-események például az iskolai-alapítványi bálók, melyeket a gazdasági iroda munkatársai szerveznek.

Iskolánk, kötelező feladatain lényegesen túlmenően a szabad kapacitás terhére történő bérbeadással normál működés esetén éves szinten 6-7 millió forint bevételre tesz szert. Ebben nagyon nagy szerepük van és szerepük lesz a tornacsarnok szinte 24 órán át történő üzemeltetésben a közreműködőknek, mely áldozatos munkát kíván. Ezt a tevékenységet a jövőben szintén folytatni kívánjuk.

Az oktatáshoz kapcsolódóan pedig rövid távú cél, akár már a következő tanévtől nyitás **új ágazat irányába** a Környezetvédelem és vízügy irányában. Az előző fejezetben már tárgyalt sajátos nevelési igényű tanulók szakszerű ellátása érdekében **gyógypedagógus alkalmazása szükséges.**

A pontos és hatékony tanulói nyilvántartás és a tanulók, valamint az iskolai eszközpark védelme érdekében mindenki munkáját megkönnyítené a KRTÉA rendszerrel összekötött **beléptető rendszer.**

A beszerzéseket és beruházásokat konkrétan jelen fejezet végén összesítő táblázat tartalmazza.

Távlati terveink között, **többlet-feladatként kilátásba kerülő álmterv egy sportlétesítmény kialakítása,** ahol uszoda is helyet kap, mely csak több tényezős, stratégiai döntés mentén, kiemelt projekt révén valósítható meg.

Fontos cél az is, **hogy a változásokra gyorsan és hatékonyan tudjunk reagálni.** Ezen a területen az elmúlt két évben rengeteget fejlődöttünk, hiszen egy világjárvány során különleges jogrend és eljárásrendek mentén kezdtünk el dolgozni és álltunk át a digitális munkavégzésre és oktatásra.

Minden tevékenységünkben továbbra is és egyre nagyobb mértékben meg kell jelennie a **fenntartható fejlődés** elemeinek és a környezettudatos nevelésnek, cél a szakképzésünk „zöldebbé” tétele.

4.2 Célok és tervek táblázatos összefoglalása

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

Cél/terv rövid leírása	Megvalósítás ideje
Vendéglátóipari és cukrász tanműhely szag- és gőzleszívó rendszerének kialakítása cukrászati hűtőkamrával	rövid távú
Gyógypedagógus alkalmazása	rövid távú
Szakirányú oktatáshoz további eszközpark bővítés ágazatonként	rövid távú
Klíma-tesztek, belső hangulat mérésére	rövid távú
Vállalkozói, céges fórum megrendezése a duális partnerek és az iskola közötti hatékonyabb együttműködés céljából, a kereslet vezérelt szakképzés jegyében	rövid távú
Év dolgozója cím megalkotása	rövid távú
Belső mentálhigiénés nap és csapatépítő szervezése	rövid távú
Esti gimnáziumi képzés	középtávú
Tornacsarnokban plusz egy térelvlasztó függöny létesítése	középtávú
Beléptető rendszer	középtávú
Béren kívüli juttatások összegének átcsoportosítása a többletfeladat ellátásának magasabb díjazására	középtávú
Ablakok előtti zsaluzia-rendszerének felújítása	középtávú
Iskolabusz beszerzése	hosszú távú
Járványvédelmi munkacsoport továbbműködtetése, felkészülés egyéb rendkívüli helyzetekre	folyamatos
Iskolai Google Classroom felület naprakész működtetése	folyamatos
Szakképző Központ Nonprofit Kft-vel történő hatékony szakmai együttműködés, kiváltképp az egyre növekvő szakirányú oktatás ügyében a közös humánerőforrás gazdálkodása terén	folyamatos
Technikai dolgozók eszközellátottságának további javítása	folyamatos

4.3 Összegzés

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

5. Összefoglalás

Iskolánk jelmondata és küldetéstudata a következő:

„Segítünk megtalálni a holnapod”

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