

VEZETŐI PROGRAM

a

Zalaegerszegi SZC

Keszthelyi Közgazdasági Technikum



igazgató (intézményvezető)

beosztásának ellátására

Keszthely, 2021. április 15.

Készítette: Páhi Sándorné Szalai Éva

Tartalomjegyzék

Tartalom

I. Helyzetelemzés, Zalaegerszegi SZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum bemutatása	3
1. Iskola történet	3
2. Az Intézmény környezetének bemutatása	4
3. Intézmény bemutatása	5
3.1. <i>Infrastruktúra</i>	5
3.2. <i>Humán erőforrás</i>	6
3.3. <i>Tanulói közösség</i>	8
3.4. <i>Képzéseink</i>	9
3.5. <i>Beiskolázás</i>	11
3.6. <i>Lemorzsolódási mutatók</i>	14
3.7. <i>Kompetenciamérés</i>	15
3.8. <i>Érettségi vizsgaeredmények</i>	16
3.9. <i>Szakmai vizsgák</i>	18
3.10. <i>Versenyes</i>	18
3.11. <i>Tanulmányi munka</i>	20
3.12. <i>Partnereink, kapcsolati rendszer</i>	21
4. SWOT analízis	23
II. Vezetői program	26
1. Bevezető	26
2. Infrastruktúra fejlesztés	26
3. Humán erőforrás fejlesztése	27
4. Beiskolázásunk, képzési rendszerünk eredményességének fenntartása	29
4.1. <i>Beiskolázás</i>	29
4.2. <i>Szakképzés megújítása</i>	30
5. Egyéb, az oktatás eredményességét segítő tényezők fejlesztése	32
5.1. <i>SNI, BTMN tanulók integrált nevelése</i>	32
5.2. <i>Tehetség gondozás</i>	33
5.3. <i>Idegennyelv-oktatás</i>	33
6. A tanulók összehangolt értelmi, lelki, fizikai fejlesztése	34
6.1. <i>A nemzeti identitás</i>	35
6.2. <i>Egészségfejlesztés</i>	35
6.3. <i>Fenntarthatóság és környezettudatosság</i>	36
7. Intézmény és a Keszthely város kapcsolata	38
7.1. <i>Gazdasági, oktatási környezet</i>	38
7.2. <i>Természetes és mesterséges környezet</i>	39
7.3. <i>Szocializáció színtere</i>	40
7.4. <i>Identitás kialakításának színtere, kulturális közeg</i>	40
8. Vezetési koncepció	41
9. Összegzés	43

I. Helyzetelemzés, Zalaegerszegi SZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum bemutatása

1. Iskola történet

Az intézményt 1990-ben alapították Keszthelyen Közgazdasági Szakközépiskola néven. Elődje a Közgazdasági Szakközépiskola, Gépiró és Gyorsíró Szakiskola volt, amely a Vajda János Gimnázium részeként működött. A Közgazdasági Szakközépiskola pedagógiai programja Hippokratésztől vett mottóval kezdődik: „Ahol emberszeretet van, ott a mesterség szeretete is megvan”. Ezt az idézetet 1996-ban választotta az akkori nevelőtestület és mind a mai napig e szellemiségben dolgozik.

2000-ben az intézmény megyei fenntartásba került át. 2013-ban a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Zalaegerszegi Tankerülete lett az iskola fenntartója, majd 2015-ben a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum tagintézménye lett.

Iskolánkban 1996-tól jár mozgássérült tanuló. Az intézmény felvállalja a sajátos nevelés igényű (nagyothalló, mozgássérült, látássérült), de képezhető fiatalok szakképzését és nevelését is integrált formában. E tanulók felzárkóztatása, motiválása komoly erőfeszítést, a megfelelő módszerek széleskörű alkalmazását kívánja meg a pedagógusoktól. 2011-ben befejeződött az intézmény épületének teljes akadálymentesítése.

Az intézményben folyó szakmai munka elismeréseként az iskola 2009-ben elnyerte a Pénziránytű iskola címet, 2013-ban pedig Bázisiskola lett.

A nevelőtestület magas színvonalú pedagógiai és szakmai munkájáért 2015. november 13-án a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum főigazgatójától elismerő oklevelet kapott. 2016. június 5-én Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete a „Keszthely Városért” kitüntető címet adományozta az intézménynek.

A 2016/2017. tanévtől iskolánk szakgimnáziumként működött. 2018/2019. tanévtől változott a központi kerettanterv és ezzel együtt a tantárgyi struktúra is. 2020/2021-es tanévtől a technikum rendszerbe integrálódik az intézmény. Technikumként az intézmény fő célja a piacképes szakmai tudás megszerzésének segítése.

Jelenleg nappali és felnőttoktatás keretében szakgimnáziumi és technikus képzés folyik. Az ügyvitel és a közgazdaság ágazat képzései az iskola alapításától, a logisztikai terület képzései pedig a térség igényének megfelelő fejlesztés következtében került az iskolai képzés kínálatába.

2015/2016-os tanévben újraindult a felnőttoktatás az intézményben logisztikai ügyintéző és pénzügyi ágazaton.

Tanulók Zala, Veszprém, Somogy megyékből érkeznek, így az iskola körzeti feladatokat ellátó intézmény. Tevékenységünkben ezért a lakhelyhez kötődés mellett, a térségi szemléletnek is tükröződnie kell. Keszthely és a környező települések diákjait megmozgató programjaink a Közgáz Kupa és a diákszínjátások találkozója a színházi világnapon. Az 2020/2021-es tanév, az iskola harmincadik tanéve megalapítása óta, e harminc év alatt Keszthely város és vonzáskörzetének jól működő szakképző intézményévé vált a Zalaegerszegi SZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum.

2. Az Intézmény környezetének bemutatása

Iskola Keszthely városában található. Keszthely a Nyugat-Balaton régióhoz tartozik. A térségben kiemelkedő szerepe van a kereskedelemnek, a turizmusnak, a banki szolgáltatásoknak. A Balaton környékén működő vállalkozások gazdasági ágankénti megoszlása az idegenforgalom kiemelt szerepét mutatja. A vállalkozások 95 %-a mikro vállalkozás (1-10 fő), ahol elengedhetetlen egy könyvelő, pénzügyi szakember igénybevétele.

A Balaton Régió fejlesztési tervei között szerepel: a turizmus fejlesztése, új munkahelyek létrehozása, a régi vállalkozások megerősödése, valamint a vállalkozások versenyképességének növelése a képzett szakemberek alkalmazásával. Ez utóbbiban nagy szerepet szánunk a középiskoláknak. 2014-től folyamatosan nő a vállalkozások száma a városban. Mindez tanulóink számára duális képzőhelyet, valamint folyamatos munkaerő piaci keresletet, jó elhelyezkedési lehetőséget jelent a gazdaság valamennyi területén. Képzéseink szakembereket biztosítanak a térség államigazgatási, közigazgatási, igazságszolgáltatási intézményeinek, valamint pénzügyintézeteinek is. Keszthely város gazdasági programjában a logisztikai és szállítmányozási szolgáltatások fejlesztése kiemelt helyet foglal el, az M76-os gyorsforgalmi út megépítése is kedvez a vállalkozásfejlesztéseknek. Keszthely Város Településfejlesztési Konceptiójában az elvándorlás megakadályozása és az életszínvonal emelése is prioritásként jelenik meg. Keszthelyen működik a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Georgikon Campus, amely szakirányú továbbtanulási lehetőséget biztosít iskolánk tanulóinak.

Mindezek a tényezők pozitív hatással vannak intézményünk beiskolázási mutatóira, tanulóink szakmai képzésére, jövőjére, karrier építésére. Végzettséget szerzett tanulóink elsősorban a városban és környékén működő vállalkozásokban dolgoznak, vállaltoknál állnak munkába.

Diákjaink középiskolai éveik alatt aktívan részt vesznek a város kulturális, sport rendezvényein, történelmi megemlékezésein. Az iskolai közösségi szolgálat keretében környezetvédelmi, kulturális (Balaton Kongresszusi Központ és Színház rendezvények lebonyolítása, Helikoni Iroda működtetése), valamint szociális tevékenységet végeznek 2016-tól diákjaink.

Városi szintű rendezvényeinkkel (pl. középiskolai színháztalálkozó) aktívan részt veszünk Keszthely kulturális életében. Témaheteink szervezésénél figyelembe vesszük és beépítjük programjainkba a városban található kulturális, sport és környezetvédelmi szervezetek által kínált programokat, valamint a múzeumok múzeumpedagógiai foglalkozásai, pályázatai adta lehetőségeket. Természetesen nemcsak Keszthely gazdasági és kulturális életében vagyunk jelen, hanem a térség más településein is pl. Balatonszentgyörgyön, Hévízen. Ezek a programok fontosak a tanulók identitásának kialakításában, szocializációjában, a lakóhelyhez kötődés kialakításában.

3. Intézmény bemutatása

3.1. Infrastruktúra

Az intézmény épülete harmincéves, 300 fő befogadására alkalmas, akadálymentesített épület. Az épületben hét tanterem, két szaktanterem, egy taniroda, két csoportterem került kialakításra az évek során. A két szaktanterem és a taniroda számítógépeinek modernizálása az elmúlt tanévben megkezdődött. A tantermek világosak, a tanulók természetes fénynél tudnak tanulni. Minden tanteremben található projektor, ezzel lehetőséget biztosítunk infokommunikációs órák megtartására. Az épület déli, délnyugati fekvése miatt a vizsgatermekben, szaktantermekben légkondicionáló berendezéseket szereltünk be.

Az osztályok részére a tantermekben tárolásra alkalmas szekrényeket, fogasokat helyeztünk el. Az osztályoknak lehetőségük van saját elképzeléseik szerint dekorálni az osztálytermeket, inspiráló környezetet alakíthatnak így ki, elősegítve a tanulási folyamatot. Az intézmény dolgozóinak és diákjainak is fontos, hogy szép és igényes környezetben tanulhassanak, ennek érdekében óvják és fejlesztik az intézmény tárgyi infrastruktúráját. Az aula és az emeleti szinten kialakított közösségi részek szintén fontosak a diákok mindennapi életében. Az aula iskolai ünnepeink, rendezvényeink fő színtere. Az intézményben megalakulásától működik az iskolai könyvtár, a könyvtárszoba az emeleten kapott helyet.

Öt évvel ezelőtt megújult az épület bejárati része, a lépcső kiszélesítésével a ballagási ünnepek méltó színhelyévé vált a terület. Megtörtént az udvar egy részének térkövezése, alakuló térré alakítása. Az udvaron közösségi részt és sportolásra alkalmas helyet is kialakítottunk. Fontosnak tartjuk az épített környezetet körülvevő zöldövezet fenntartását is, így az udvar egyik részén virágoskertet hoztunk létre.

Tornateremmel nem rendelkezik az intézmény, a testnevelés órákat külsőhelyszínen, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Georgikon Campus tornacsarnokában tartjuk. A 9. évfolyam tanulói heti két órában Keszthely város Csík Ferenc Tanuszodájában, a testnevelés óra keretein belül úszásoktatásban részesülnek.

Az intézmény heti összóraszámja ötszázharmincnyolc óra, az intézmény tantermeinek befogadóképessége véges, ezért szükséges két tanterem bérlése. A szakmai idegen nyelv oktatását, valamint a szaktanterem hiányát 20 mobil eszköz beszerzésével oldottuk meg. Az épület karbantartása folyamatos. Megtörtént a padozat csere öt tanteremben, két kiscsoportos teremben és az irodahelyiségekben. Folyamatos a tantermek és vizesblokkok kifestése. Az elmúlt harminc év alatt elavult a víz-, villany, fűtési rendszer, a lapos tető beázik, szükséges a felújítás. A tanári szoba, a könyvtár teljes körű felújítása is időszerűvé vált. A képzésbővítéshez, illetve a megnövekedett képzési követelmények teljesítéséhez, a tanraktár kialakításához, a költséghatékonyabb működéshez szükség lenne újabb szaktantermekre a meglévő épülethez történő hozzáépítéssel.

3.2. Humán erőforrás

Iskolánkban az oktatók száma huszonnyolc fő, ebből teljes munkaidőben foglalkoztatott huszonhárom fő, részmunkaidős egy fő, óraadó négy fő. Végzettség szempontjából egy fő kivételével minden oktató egyetemi diplomával vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkezik. A főállású oktatók átlagéletkora 47 év, 20 %-a férfi. A főállású oktatók közül hat fő szerzett mesterfokozatot, három fő pedig „pedagógus 2” minősítést. Egy kolléga rendelkezik doktori fokozattal. Tanulóink szakirányú képzését saját oktatókkal és külső óraadókkal oldjuk meg. Oktatóink magasan képzett szakemberek, jól felkészült, gyakorlati tapasztalatokkal, több éves pedagógiai gyakorlattal rendelkeznek. Az oktatók felkészültségének alapja az önképzés, a továbbképzéseken való részvétel, a tudásmegosztás. Az oktatói testület nyolcvan százaléka részt

vett pályázatok megvalósításában, hét oktató pedig írt és nyújtott be szakmai, közismereti, művészeti témakörben pályázatot az elmúlt öt évben. Kilenc „jó gyakorlatot” és számos innovációt dolgoztak ki a kollégák.

Mindezek a tevékenységek nem lehetnének jelen az iskola szakmai munkájában, ha a nevelőtestület nem támogatná az innovációkat, nem venne részt a pályázatokban. Mindez egy hosszú folyamat eredménye. Az iskolám, mint szervezet az ezredfordulótól alkalmazkodik a változásokhoz, a társadalmi igényekhez, az oktatás valamennyi szereplőinek elvárásaihoz. Megjelent pedagógiai munkánkban a differenciálás, a felzárkóztatás, a tehetséggondozás az integrált nevelés. Az adaptív pedagógiai gyakorlat került előtérbe iskolánkban az elmúlt tanévekben. A nevelőtestület összetartó, az osztályfőnökök munkáját a pótosztályfőnökök segítik.

A szűkebb iskolavezetést egy igazgató és két helyettes alkotja, a tágabb vezetőséghez tartoznak a munkaközösség-vezetők. A gyakorlati oktatásért felelős igazgatóhelyettes rész munkaidőben látja el feladatait az intézményben. A vezetést a menedzserszemlélet, a pontos munkavégzés, a támogató légkör megteremtése jellemzi. A vezetés a pályázatokba való bevonással, erkölcsi elismeréssel, dicsérettel motiválja a dolgozókat a jobb munkavégzésre. Az iskolavezetés a demokratikus elvek alapján bevonja a kollégákat a döntéshozatalba, az egyenletes terhelésre törekszik.

Nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak száma hat fő (egy iskolatitkár, egy gazdasági ügyintéző, egy laboráns, egy rendszergazda, két takarító). Jó a kapcsolat az oktató munkát segítő kollégák és a pedagógusok között, családias légkör jellemzi az intézményt.

A tanórán kívüli tevékenységeket, szakköröket, programokat a sokszínűség, a tanulóközpontúság jellemzi. Az SNI, BTMN tanulók sikeresen teljesítik a tanulmányi követelményeket. Az iskolai közösségi szolgálat, a kihelyezett szakmai gyakorlat, az iskola saját rendezésű versenyei erősítik a kapcsolatot a gazdasági és civil szervezetekkel. Az oktatói testület értékékként határozza meg a tanulást, az elméleti tudást, a gyakorlatban alkalmazott tudást (kompetenciákat), az egészséges életmódot, a mozgás szerepét, a humanista, demokratikus gondolkodást, a közösségi magatartást, a munkafegyelmet, a megbízhatóságot, felelősségérzetet, kreativitást, egészséges nemzettudatot, hazaszeretetet, lokálpatriotizmust, az újra való nyitottságot, együttműködést.

Az iskolának ezen erősségeire építve sikeresen folytathatjuk oktató munkánkat, biztosíthatjuk a beiskolázást, a folyamatos szakmai fejlődést, az adaptivitást, az önszabályozó tanulási stratégia (a tervezés, a monitorozás, a kontrollálás, a reflexió) elsajátítását, a belső motivációs szint növelését az oktatók és a tanulók esetében is.

3.3. Tanulói közösség

Iskolánknak kettőszázhetvenhét tanulója van, melyből kettőszázegy fő nő. Sajátos nevelési igényű tanulók száma tíz fő, BTMN tanulók száma tizennégy fő. Halmozottan hátrányos tanulók száma két fő. Rendszeres gyermekvédelmi kedvezményt kapó diákok száma tizennégy fő, kollégista tizenegy fő, menzán étkezők száma kilenc fő. Más településről bejáró kettőszázöt fő, keszthelyi hetvenkét fő. Zala megyében állandó lakcímmel rendelkező tanuló kettőszázötvennégy fő, somogy megyei tizenhét fő, veszprém megyei tizenhat fő. Tanulóink magatartása és szorgalma is jó, az elmúlt, 2019/2020-as tanév végén 4,3 volt a magatartás, és 3,9 a szorgalom átlag.

A diákok szülei a terciér ágazatban dolgoznak. Tanulóink jelentős része szüleiket, testvéreiket követik a pályaválasztásba, több olyan diákunk tanul jelenleg is iskolánkban, akinek a szülei az intézmény jogelődjébe jártak. Egyre több gyermek él csonkacsaládban vagy mozaikcsaládban. A válás, az újra házasodás, a mozaikcsalád-lét szerteágazó kapcsolatrendszerével, nehezen meghatározható szerepeivel a pszichológusok szerint olyan körülményeket teremtenek, amelyek tovább erősítik a kamaszkorra jellemző sajátosságokat, mint például dühkitörés, logikátlanok tűnő lázadás és éles kritikába bújtatott elszakadási törekvések, a nagyvárosi hóbort. A család, mint nyugalmat biztosító, támogató közeg sok esetben nem funkcionál. Így egyre nagyobb szerepe van az oktatóknak, osztályfőnököknek a diákok támogatásában.

Veszélyes lehet ebben az életszakaszban a kortárshatás, a média megnövekedett szerepe, az internet veszélyei, az internetes zaklatás. Oktatóink különös gondot fordítanak az internet etikus használatának megtanítására, a veszélyekre történő figyelemfelhívásra is. Családias iskola vagyunk, amely nemcsak az intézmény méretére utal, hanem a tanulók segítésére, intenzív odafigyelésre, problémáik kezelésére, a délutáni beszélgetésekre, a szülők segítésére.

Iskolánkat a jó tanuló diákok választják, nincs kirívó magatartású diák, fegyelmi tárgyalásra az iskola fennállása óta még nem volt példa. Intézményünkben 1996 óta tanul fogyatékkal élő diák. Tanulóink természetesnek veszik az SNI, BTMN tanulók integrált nevelését. Érzékenyítő

foglalkozásokkal ismertetjük meg a diákokat a fogyatékkal élő társaik nehézségeire. Tanulópárok, segítő diákokkal könnyítjük meg az iskolai életüket. Célunk a szociális érzékenység fejlesztése, az elfogadás és befogadás erősítése az osztályközösségekben. Hiszünk abban, hogy az iskolánkban felnövekvő generációk magukkal viszik felnőtt életükbe is a segíteni akarás, a megértés és elfogadás mintáját.

Nagy hangsúlyt fektetünk arra is, hogy tanulóink megismerkedjenek a társadalmi felelősségvállalás fogalmával. Az iskolai közösségi szolgálat saját rendszer szerinti működtetésével felhívjuk a diákok figyelmét a környezetvédelemre, az idősek segítségének fontosságára is. A tanulók és a tanulóközösségek érdekeinek képviselőjére, a tanulók tanórán kívüli szabadidős tevékenységének segítésére az iskolában diákönkormányzat működik. Számos, hagyományos programmal teszik színesebbé az iskolai életet.

A sport és a művészetek is jelen vannak diákjaink mindennapjaiban. Tanulóink szívesen sportolnak, zenélnek, rajzolnak. Népszerűek az iskolában működő szakkörök, önképzőkörök például „Lámpaláz” színjátszó csoport. Több diákunk tagja néptáncsoportnak, sportegyesületnek. Az iskolai diáksportkör keretében kosárlabda és futball edzéseket tartanak a testnevelő kollégák. Indulunk a diákolimpián, részt veszünk a környék középiskolái által meghirdetett sportversenyeken. Saját, hosszútávú visszatekintő sportrendezvényünk a Közgáz kupa. Az önképzőkör tagjai a Helikoni ünnepségek résztvevői, akik a vers és prózamondás, a színjátszás, valamint a vizuális művészetek kategóriákban kiemelkedő eredményeket értek el. Tanulóinkat szívesen kéri fel külső szervezetek rendezvényeik lebonyolítására, szereplésre.

3.4. Képzéseink

Iskolánkban nappali és felnőttoktatás keretében szakgimnáziumi kerettanterv és technikus programterv szerint folyik az oktatás. Az OKJ szerinti képzésben közgazdaság ágazaton pénzügyi és számviteli ügyintéző, az ügyvitel ágazaton irodai titkár és a közlekedés, szállítmányozás és logisztika ágazaton logisztikai és szállítmányozási ügyintéző szakmára készítjük fel a tanulókat.

A szakmajegyzék szerinti technikus oktatásban gazdálkodás és menedzsment ágazaton pénzügyi-számviteli ügyintéző és vállalkozási ügyviteli ügyintéző képzés folyik, a közlekedés és szállítmányozás ágazaton pedig logisztikai technikus szakmai oktatás és szakképesítésre fel-

készítő szakmai képzés folyik. Képzési kínálatunk a térség munkaerő piaci igényeit követi, hagyományos a pénzügyi szakember képzés iskolánkban. Képzési szerkezetünkről az alábbi, 1. számú összefoglaló táblázat nyújt részletes tájékoztatást.

1. táblázat Képzéseink osztályokra lebontva

Osztály	Képzés	Létszám
9. A	Vegyes szakmai oktatás: Logisztikai technikus képzés (Közlekedés, szállítmányozás és logisztika ágazat)	17 fő
9. A	Vegyes szakmai oktatás: Vállalkozási ügyviteli ügyintéző (Gazdálkodás és menedzsment ágazat)	13 fő
9. B	2020 - Pénzügyi-számviteli ügyintéző - 5 0411 09 01 - 09. Gazdálkodás és menedzsment ágazat	28 fő
10. A	2018 - XXV. Ügyvitel ágazat - szakgimnáziumi - irodai titkár szk. 54 346 03	25 fő
10. B	2018 - XXIV. Közgazdaság ágazat - szakgimnáziumi - Pénzügyi-számviteli ügyintéző szk. 54 344 0	19 fő
11. A	2018 - XXV. Ügyvitel ágazat - szakgimnáziumi - irodai titkár szk. 54 346 03	20 fő
11. B	2018 - XXIV. Közgazdaság ágazat - szakgimnáziumi - Pénzügyi-számviteli ügyintéző szk. 54 344 01	27 fő
12. A	2016-XXV. Ügyvitel ágazat - szakgimnáziumi - irodai titkár szk 54 346 03	23 fő
12. B	2016-XXIV. Közgazdaság ágazat - szakgimnáziumi - Pénzügyi-számviteli ügyintéző szk. 54 344 01	25 fő
5/13 ügy	2016-XXV. Ügyvitel ágazat - szakgimnáziumi - irodai titkár szk 54 346 03	12 fő
5/13 pü	2016-XXIV. Közgazdaság ágazat - szakgimnáziumi - Pénzügyi-számviteli ügyintéző szk. 54 344 01	18 fő
1/13 log	2020 - Logisztikai technikus - 2 éves - 5 1041 15 06 - 15. Közlekedés és szállítmányozás ágazat	17 fő
2/14 log	2018 - XXVI. Kereskedelem - Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző szk. - 54 841 11	15 fő
2/14 lev. log	2018 - XXVI. Kereskedelem - Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző szk. - 54 841 11	6 fő
2/14 lev. pf	2016-XXIV. Közgazdaság ágazat - szakgimnáziumi - Pénzügyi-számviteli ügyintéző szk. 54 344 01	11 fő

Tanulóink a szakképzettség megszerzése után elhelyezkedhetnek a gazdasági szférában ügyintézőként, de akár tovább tanulhatnak a gazdasági, illetve logisztika esetén a műszaki felsőoktatásban vagy magasabb szintű képesítést szerezhetnek.

Oktatótestületünk kiemelt célként határozta meg a versenyképes, a munkaerő piaci igényeknek megfelelő tudás megszerzését, a gyakorlati ismeretek elmélyítését a duális partnereinknél, valamint a pályázatok révén (Erasmus+ mobilitás pályázat) külföldi cégeknél. Ehhez szorosan

kapcsolódik a tanulók szakmai nyelvtudásának, valamint a digitális kompetenciájának fejlesztése is. Fontosnak tartjuk az egész életen át tartó tanulás iskolai megalapozását, ennek érdekében tanórákon nagy hangsúlyt fektetünk az alapkészségek és kulcskompetenciák megerősítésére. A közismereti és szakmai tantárgyakat tanító tanárok egyaránt törekednek a szakmáinkhoz kapcsolódó ún. kompetencia elvárások fejlesztésére, mint a kommunikációs képesség, problémamegoldó- és szervezőképesség, csapatmunka, felelősségtudat, nyitottság, elemzőképesség, döntésképeség, kapcsolatteremtő és fenntartó készség. Témaheteink, jó gyakorlataink, iskolai projektjeink is ezeknek a képességeknek a fejlesztésére fókuszálnak. Iskolánkban alacsony a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya. Minden szakmánk tekintetében a beiskolázási mutatóink jók.

3.5. Beiskolázás

A beiskolázás eredményessége minden intézmény jövőjét meghatározó tényező. Az intézmény beiskolázási adatait az alábbi táblázatok tartalmazzák.

2. táblázat Beiskolázás 9. évfolyamra

Ágazat	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ügyvitel	24	27	23	-
Közgazdaság	25	26	19	-
Gazdálkodás és menedzsment ágazat				41
Közlekedés, szállítmányozás és logisztika ágazat				17

3. táblázat Beiskolázás szakképző évfolyamra

Szakma	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Ügyviteli titkár	15	21	12	12
Pénzügy-számviteli ügyintéző	24	14	10	18
Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző	29	19	26	15
Logisztikai technikus	0	0	0	17

4. táblázat Beiskolázás levelező képzésre

Szakma	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Pénzügy-számviteli ügyintéző	0	0	17	0
Logisztikai és szállítmányozási ügyintéző	0	0	11	0

Az intézmény fontosnak tartja a térségünk általános iskolásaival és szüleivel megismertetni képzéseinket és segíteni a végzős tanulók pályaválasztását. Számos szakmaismertető és iskola bemutató programot kínálunk a nyolcadik osztályosoknak. Rövid távú célunk a sikeres beiskolázás, hosszú távú célunk a jó szakemberképzésen keresztül a gazdaság versenyképességének javítása. Szakmakínálatunk a helyi munkaerő piaci igényeknek, valamint a szakmapolitika irányelveinek megfelelően változik, támaszkodva az intézmény erősségeire, oktatóinak végzettségére. Beiskolázásunk legfontosabb rendezvényei, állomásai a Pályaválasztási Kiállítás és Szakmabemutató, a Közgáz Hét, nyílt napok, pályaaorientációs szakmai nap, Európai Szakképzés Hete, Kamarai szakmai pályaválasztási nap, általános iskolák pályaválasztási fórumai, Szakmák éjszakája. Rendezvényeinkről értesítjük partnereinket, felvesszük a kapcsolatot az általános iskolák és gimnáziumok igazgatóival. Ez utóbbi a szakképzési évfolyamra történő beiskolázás eredményességét segíti elő. Tapasztalatunk, hogy a közös programok, a személyes találkozók jelentősen hozzájárulnak a szakma megismeréséhez, a szakmaválasztáshoz. Az iskola honlapján és a facebook oldalán megjelenő tájékoztató anyagok, kisfilmek, riportok fontos információkat nyújtanak a pályaválasztás előtt álló diákok és szüleik számára.

A vonzástérképek megmutatják, hogy mekkora területről, mely településekről érkeztek bejelentkezési lapok iskolánkba. A földrajzi elemzés rávilágít folyamatokra, melyet a számok puszta elemzésével nem érzékelünk. A térképek készítésénél azoknak az általános iskoláknak a településeit jelöltem, ahonnan érkeztek jelentkezési lapok. Az 1. térképen ábrázolt vonzáskörzet kétszerese a 2. térképen ábrázolt vonzáskörzetnek. Egy év alatt jelentősen csökkent a vonzáskörzetünk kiterjedése. Ez nem lett volna probléma, ha nem jelentette volna a jelentkezők számának csökkenését is. Jelentős területeket veszítettünk a Vonyarcvashegytől észak-keletre fekvő térségből, e települések iskoláiból nem vagy csak alig érkezett tanulói jelentkezés. A 2019-es jelentkezéskor ebből a térségből huszonkét fővel kevesebb diák jelentkezett, hasonló a helyzet a Balaton déli partja esetében is, onnan tizennégy fővel kevesebb volt a jelentkezők száma.

1. térkép**2018-as beiskolázás vonzástérképe**

Vonzáskörzet területe 791 km²

2. térkép**2019-es beiskolázás vonzástérképe**

Vonzáskörzet területe 359 km²

Feladatunk ennek a tendenciának a megállítása. A 2020-as beiskolázásnál ugyan a vonzástérzetet nem sikerült kiszélesíteni, de a 9. évfolyamon a vállalkozási ügyviteli ügyintéző és a logisztikai technikus képzés elindításával a 9.A osztály 30 fővel, a 9.B osztály 28 fővel kezdte

meg a tanévet. A KSH adatai alapján megállapítható, hogy a közeljövőben nem lesz jelentős népességszám növekedés a középiskolai beiskolázásban érintett korcsoportban. A tanulószám biztosítása érdekében, ezért lesz döntő szerepe a jövőben a vonzáskörzet növelésének, a képzési palettánk bővítésének, valamint a hatékony beiskolázási akciótervnek.

3.6. Lemorzsolódási mutatók

Az Európai Unió célkitűzése a lemorzsolódás, a korai iskolaelhagyók számának, az uniós átlag 10% alá csökkentése 2020-ra. A lemorzsolódás közös társadalmi probléma. Az oktatási rendszerből végzettség nélkül kikerülő fiatalokból lesznek a munkanélküliek, őket veszélyezteteti leginkább a szegénység. A magyar kormány kidolgozta a Nemzeti Reform Programot, amelyben meghatározta a végzettség nélküli iskolaelhagyók arányának az évtized végére történő csökkentését az Európai Unió által előírányzott értékek mentén.

Magyarországon bevezetésre került a lemorzsolódás megelőzését szolgáló korai jelző- és pedagógiai támogató informatikai rendszer, amely segíti a nevelési-oktatási intézményeket.

Az adatok, valamint az iskola által leírt megelőző, beavatkozó tevékenységek rögzítése után, az intézmény segítő visszajelzést kap az Oktatási Hivaltól. Az aktuális tanévben félévkor, illetve tanév végén a törvényi előírásoknak megfelelően szolgáltatnak adatot az intézmények. Iskolánk lemorzsolódással veszélyeztetett tanulónak számát, az elmúlt három tanévre vonatkoztatva az 5-ös számú táblázat tartalmazza.

5. táblázat Lemorzsolódási mutatók

Kritérium	2017/2018. év vége	2018/2019. év vége	2019/2020 év vége
Az év végi értékelésénél, minősítésénél a tanuló egy tizedes jegyig számított tanulmányi átlag-eredménye (a magatartás és a szorgalom értékelését, minősítését nem beleszámít) és nem éri el a 2,5 szintet.	9 fő (4,5%)	4 fő (2%)	14 fő (7,1%)
Az év végi értékelésénél, minősítésénél a tanuló egy tizedes jegyig számított tanulmányi átlaga (a magatartás és a szorgalom értékelését, minősítését nem beleszámít) egy félév alatt 1,1 mértékben romlott	6 fő (3%)	4 fő (2%)	14 fő (7,1%)
Az év végi értékelésénél, minősítésénél egy vagy több tantárgyból elégtelen (1) osztályzatot kapott tanulók száma	15 fő	7 fő	2 fő
Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma	9 fő (4,5%)	4 fő (2%)	14 fő (7,1%)

Adatelemzések után megállapítható, hogy iskolánkban szoros összefüggés van a hiányzások magas száma, a tanulmányi átlag és a kimaradás között. Egyértelmű kapcsolat van a tanulók képessége, tanulmányi eredménye és a kimaradása között, valamint megfigyelhető a változó családi háttér hatása a romló tanulmányi eredményre. Ezen összefüggések alapján megállapítható, hogy iskolánkban a lemorzsolódást csak akkor tudjuk csökkenteni, ha javítani tudunk a tanulók tanulmányi eredményén. Ehhez számos módszer áll rendelkezésünkre: egyéni fejlesztési terv készítése, differenciálás, motiváció kialakítása a tanulóban, családok segítése, iskolapszichológus bevonása. E mellett fontos a tanulók munkájának, egészségügyi állapotának, családi helyzetének monitorozása, amely az osztályfőnökök feladata elsősorban. A szaktanárok a tanulmányi eredmények folyamatos figyelésével segítik az osztályfőnökök munkáját. Szükséges helyzetelemzés készítése és ismertetése nevelőtestületi értekezleten, a problémák megbeszélése a lemorzsolódási mutatók csökkentése, a negatív folyamatok megállítása érdekében. Helyzetelemzést az általános igazgatóhelyettes készíti el minden tanév végén.

A lemorzsolódási mutató alacsony szinten tartása érdekében a gyengén teljesítő tanulóknak egyéni fejlesztési tervet készítünk. A tanulói fejlesztési folyamat közben belső méréseket végzünk, elemezzük az eredményeket. Különböző, hatékony tanulási technikákkal ismertetjük meg az érintett diákokat. Iskolapszichológus bevonásával önismereti és önértékelési foglalkozásokat tartunk. Bevonjuk a szülőket a tanulási problémák megoldásába, növeljük a tanulók motivációs szintjét.

3.7. Kompetenciamérés

Az iskolában folyó munka megítéléséhez hozzájárulnak a kompetenciamérés eredményei is. A FIT- jelentés bemutatja az intézmény számára, hogy más, hozzá hasonló iskolákkal összevetve milyen teljesítményt értek el. A kompetenciamérés eredményei arra is választ adnak, hogy tanítványaink képesek-e a tudásukat az életben alkalmazni, további ismeretszerzésre felhasználni, vagyis birtokában vannak-e annak az eszköztudásnak, amely tovább haladásukhoz és a hosszú távon a munkába állásukhoz nélkülözhetetlen, ezért fontos az iskolai eredmények, az ún. FIT jelentés oktatói testületi szintű megbeszélése. Az elemzést, a jelentés értelmezését, valamint prezentálást iskolánk mestertanári címet szerzett oktatója készíti el, akinek fő kutatási területe a statisztikai elemzések hasznosulása az intézmény tanulmányi munkájának értékelésében. A 6-os számú táblázat tanulóink kompetenciamérésen elért átlageredményét tartalmazza, az alábbi táblázat része a 2019-es FIT- jelentés telephelyi jelentésének. Ezek az adatok az előző évek mérésadataihoz hasonlítja az adott évfolyam által elért eredményeket.

6. táblázat Kompetenciamérés eredményei¹

Mérési terület	Évf.	Képzési forma	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)				
			2019	2018	2017	2016	2015
Matematika	10.	szakgimn.	1709 (1677;1745)	1651 (1619;1691)	1695 (1661;1723)	1675 (1642;1727)	1690 (1645;1735)
Szövegértés	10.	szakgimn.	1681 (1651;1709)	1696 (1670;1732)	1672 (1636;1705)	1683 (1650;1722)	1673 (1631;1718)

🟢 A 2019. évi eredmény az adott év eredményénél szignifikánsan magasabb

🟡 A telephely 2019. évi eredménye nem különbözik szignifikánsan az adott év eredményétől

🔴 A 2019. évi eredmény az adott év eredményénél szignifikánsan gyengébb

A táblázatból megállapíthatjuk, hogy az országos átlag felett teljesítettek tanulóink. A pozitív eredmények mögött az oktatói testület tudatos munkája áll. A kompetenciamérés eredményesége nemcsak a magyar és a matematika tantárgyat tanító kollégák felelőssége. Minden oktató feladata, hogy saját szaktárgyi óráján a szaktárgyhoz kapcsolódó különböző kompetenciákat fejlesztő feladattípusokkal ismertesse meg diákjait. A tanmenetekben is rögzített, különböző kooperatív tanítási módszerek, a differenciált oktatás segítik a tanulói kompetenciafejlesztést. A versenyeken való részvétel nagymértékben hozzájárul a logikus gondolkodás, az önálló munka, a szövegértés fejlődéséhez. A munkaközösségek szakmai értekezleteken megbeszélnek a tanulók szükséges fejlesztését, tehetséggondozását.

3.8. Érettségi vizsgaeredmények

Iskolánkban, a május-júniusi vizsgaidőszakban mindig két vizsgabizottságban folyik a vizsgáztatás. A 12. a vizsgabizottsága hagyományosan az ügyvitel ágazat tanulóiból kerül ki, a 12. b vizsgabizottsága pedig a közgazdaság ágazat diákjaiból. Az érettségi eredmények követik az év végi tantárgyi átlagokat. Kiugró eltérés nincs, amely a szaktanárok szakszerű, korrekt értékelését és a követelményrendszer követő felkészítő munkáját bizonyítja. Az érettségi vizsgát 10. és 11. évfolyamon megelőzi egy ún. kisvizsga, melynek célja a tudásmérés mellett, a vizsgaszituáció modellezése is. A sikeres érettségi vizsgához jelentősen hozzájárul a szaktanárok vizsgáztatói tapasztalata, felkészültsége, jogszabály ismerete is. Iskolánk hat oktatója végezte el a vizsgaelnöki továbbképzést. A tanulók érettségire történő felkészítése a tanórákon kívüli felké-

¹ Forrás: TelephelyiOsszefoglalo_203067_018_OKM2019

szító foglalkozásokon történik a 11. és 12. évfolyamokon. Az utolsó három tanév érettségi vizsgaeredményeit tartalmazza a 7-es és a 8-as táblázat, amelyeket a tanévzáró jegyzőkönyvek adatai alapján készítettem.

7. táblázat 12. a vizsgabizottsága eredményei

Év	Rendes vizsgát tettek száma	Bukott tanulók száma	Emelt szintű vizsgát tett	Vizsgaátlag
2018. májusi érettségi	23 fő	0 fő	3 fő	3,77
2019. májusi érettségi	27 fő	2 fő	4 fő	3,66
2020. májusi érettségi	28 fő	0 fő	4 fő	3,71

8. táblázat 12. b vizsgabizottsága eredményei

Év	Rendes vizsgát tettek száma	Bukott tanulók száma	Emelt szintű vizsgát tett	Vizsgaátlag
2018. májusi érettségi	22 fő	0 fő	2 fő	3,41
2019. májusi érettségi	25 fő	1 fő	5 fő	3,49
2020. májusi érettségi	29 fő	0 fő	6 fő	3,73

A táblázatokból kiderül, hogy tanulóink sikeresen teljesítik az érettségi vizsga követelményeit, a sikertelen érettségi vizsgát tett tanulók száma alacsony, vizsgabizottságonként egy-két fő, gyakoriak a bukásmentes érettségi vizsgaidőszakok is. A sikertelenül vizsgázó tanulóink az őszi vizsgaidőszakban javító érettségi vizsgát tesznek, amelyet általában az érettségi bizonyítvány megszerzésével zárnak. A korábbi időszakban emelt szintű érettségi vizsgát tanulóink a szakképző évfolyam diákjaiként tettek, hiszen a szakmai vizsgára készülés elősegítette a magasabb szintű tudás megszerzését, az emelt szintű érettségi vizsga eredményességét, magasabb százalék elérését. A felsőoktatási felvételi eljárás módosítása, az emelt szintű érettségi vizsga felvételi követelményként való megjelenése miatt várható, a következő három tanévben az emelt szintű érettségi vizsgára jelentkező tanulóink számának növekedése, amely hatással lesz a tanórán kívüli érettségi felkészítő foglalkozások megszervezésére is.

3.9. Szakmai vizsgák

A képesítő vizsgákra szintén a tanév végén kerül sor. A szakmai vizsgák eredményeit a 9-es táblázat tartalmazza, amelyeket szintén a tanévzáró jegyzőkönyvek adatai alapján készítettem.

9. táblázat Szakmai vizsgák eredményei

Év	2018. májusi vizsga átlag		2019. májusi vizsga átlag		2020. májusi vizsga átlag	
	iskolai	országos	iskolai	országos	iskolai	országos
logisztikai és szállítmányozási ügyintéző	iskolai	országos	iskolai	országos	iskolai	országos
	3,4	3,16	3,6	3,23	3,8	3,25
ügyviteli titkár	iskolai	országos	iskolai	országos	iskolai	országos
	4,4	3,96	4,55	4,16	4,63	4,53
pénzügyi-szám- viteli ügyintéző	iskolai	országos	iskolai	országos	iskolai	országos
	2,4	2,17	2,83	1,96	2,2	2,12

A táblázat adatai alapján megállapítható, hogy tanulóink a pénzügyi és számviteli ügyintéző képesítő vizsgán az országos átlaghoz hasonlóan teljesítenek, a másik két szakma képviselői az országos átlag feletti eredményeket érnek el évek óta. Ezek a vizsgaeredmények a szaktanárok munkáját dicsérik. A tanulók szilárd alapokkal, szakmai tudással kerülnek ki a munka világába. A sikeres szakmai vizsgát és a jó eredményeket segítik elő a szakmai programok és a külső gyakorlati helyeken végzett munka, a külső szakemberek segítsége. A szakmai vizsgáztatás is átalakulóban van, továbbképzéseken, konferenciákon való részvétellel megkezdődött a kollégák szakmai felkészülése, felkészítése.

2020 februárjában került sor 1/13 LOG (Logisztikai technikus) osztály ágazati alapvizsgájára, a diákok kiválóan teljesítettek: tizenegy fő kapott jeles és öt fő jó osztályzatot, a vizsgaátlag százalékban kifejezve 83% volt. A vizsga sikere köszönhető az oktatók hatékony felkészítő munkájának és tanulók pozitív hozzáállásának, valamint előképzettségének.

3.10. Versenyek

Tanulóinkat felkészítjük szakmai, közismereti és sport versenyekre. Célunk a tudás elmélyítése, a készségfejlesztés, versenyrutin kialakítása, tanulók élményhez juttatása, motivációjuk erősítése, pályaválasztás elősegítése. Az évek során kialakult egy iskolai versenynaptár, mely a tanév során minden évben megrendezésre kerülő és oktatóink által preferált versenyeket tartalmazza. A kollégák nyitottak az új versenyek iránt is, minden évben bővül egy-egy programmal az iskolai versenynaptárunk. Elsősorban szakmai és a közismereti érettségi tantárgyakhoz köthető

versenyeken indulnak diákjaink, de fontosnak tartjuk a csapatmunkát és a kreativitást fejlesztő versenyeket is. Tanulóink több alkalommal is országos helyezést értek el a Budapesti Corvinus Egyetem (JÉG verseny), a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem (Siker kulcsa verseny vagy Középiskolások Egyetemi Innovatív versenye), valamint a K&H Bank, Magyar Tőzsde (Részvényfutam verseny) által szervezett megmérettetéseiben. Minden tanévben indulnak legjobbaink az ÁSZÉV versenyen, a megyei tanulmányi versenyeken. Megyei szinten minden tanévben az első három hely egyikét szerzi meg egy-egy diákunk a megyei matematika és angol versenyen, valamint az Implom József helyesírási versenyen. Hagyománnyá vált, hogy részt veszünk a Rákóczi Szövetség Gloria Victis vetélkedőjének Budapesten megtartott országos versenyprogramján, mely három versenynapból áll és az 1956 - os forradalom ünnepségsorozatához kapcsolódik.

Sportban is jeleskednek tanulóink, sikersportágaink: a floorball, a kosárlabda, a leány foci, tollaslabda és az asztalitenisz. Ezekben a sportágakban az országos döntőig jutottak tanulóink. Több diákunk elnyerte a Magyarország jó tanulója, jó sportolója címet is. Fontos az állampolgári ismeretek elsajátítása is, tanulóink a regionális döntőbe jutottak egyetlen zalai csapatként Tehetsz a jövőért, válassz! európai uniós választási versenyen. Fontos a kreativitás, valamint a szakmai és közismereti tantárgyak szinergiája, ezért indítjuk diákjainkat az Országos Középiskolai Problémamegoldó Versenyen. Fontosnak tartjuk, hogy tanulóink részt vegyenek a Magyarország történetéről, értékeiről szóló középiskolai megmérettetéseken pl. az országos döntőbe jutott a Szakmai Középiskolásokért Közhasznú Kulturális Egyesület Magyarok Európában c. versenyén iskolánk csapata. A tanulóink felkészülését segítik a városban dolgozó régészek, muzeológusok, történészek, könyvtárosok. A felsorolásból nem hagyható ki a Helikoni Ünnepeken elért arany, ezüst és bronz minősítések színjátás, komolyzene-hangszerszóló, vers és prózamondó kategóriákban.

3.11. Tanulmányi munka

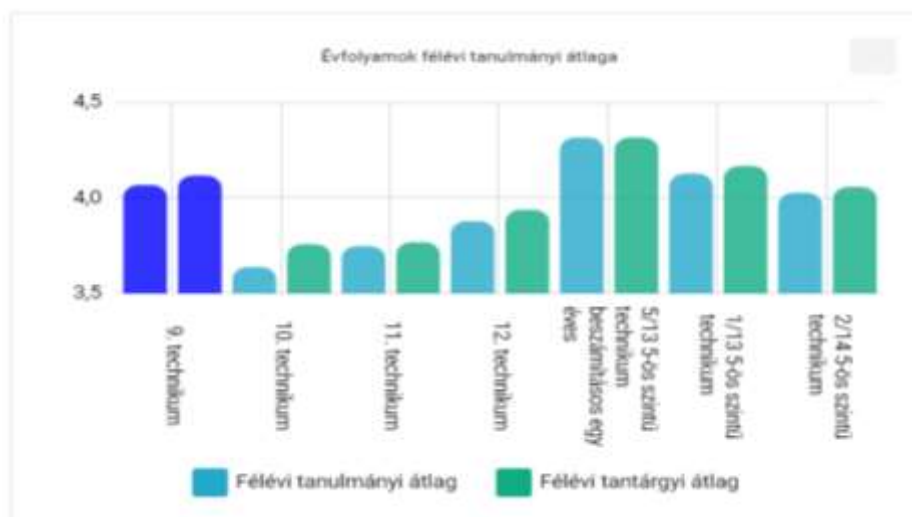
A korábbi fejezetekben bemutatott jellemzők, eredmények előfeltételezik, hogy iskolánk tanulóinak átlaga jó, javuló tendenciát mutat. Az adatokat az 1. számú ábra tartalmazza.

1. számú ábra



Továbbra is magas az intézmény tanulmányi átlaga. Ezt mutatják az iskolai Kréta rendszerből letöltött oszlopdiagramok (2. és 3. számú ábra) is.

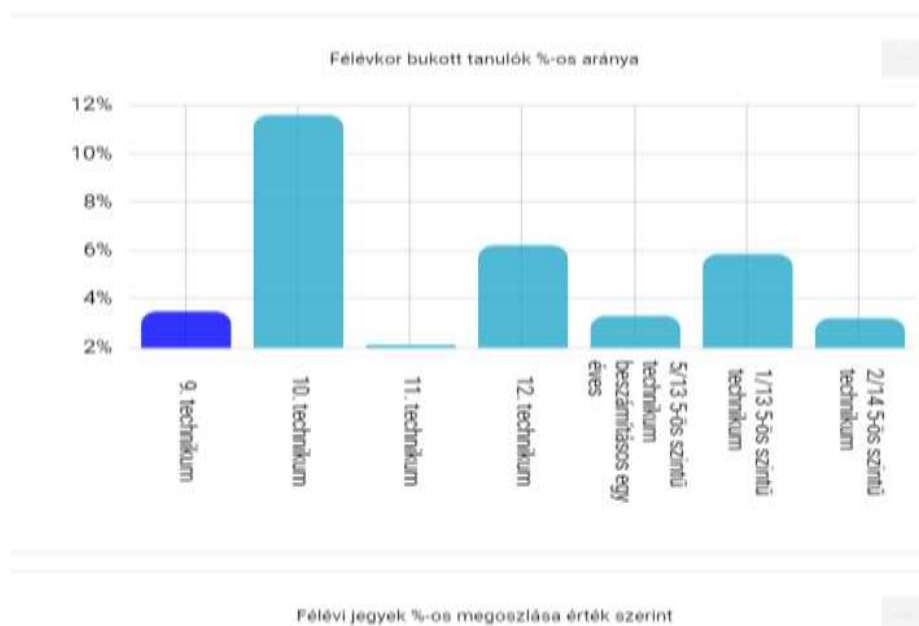
2. számú ábra



Pozitív elem, hogy a technikusi osztályok átlaga magas, ami magyarázható a felvett tanulók jó előképzettségével, motiváltságával. Ez utóbbihoz hozzájárul a 2020/2021-es tanéven bevezetett tanulmányi ösztöndíjrendszer is. Az oszlopdiagram alapján megállapítható az is, hogy a 10-12. évfolyam tanulói teljesítménye alacsonyabb, mint a kezdő és a végzős évfolyamoké. A 10. b

osztály tanulmányi eredménye volt a leggyengébb ebben a félévben, a 3. számú ábrából megállapítható, hogy a 10. b osztályban volt a legnagyobb arányú tanulói bukás is.

3. számú ábra



Fontos az alacsony teljesítmény okainak feltárása, több szempontból is, egyrészt a sikertelenség megnöveli a lemorzsolódás veszélyét, másrészt a tanulók érettségi vizsgát tesznek, mely feltétele a szakképző évfolyamon folytatott tanulmányoknak is, így hosszú távú negatív hatása lehet a rossz tanulmányi eredménynek. Az osztályok tanulmányi munkájának értékelésére valamint a problémafeltárás, problémamegoldás, az oktatói tapasztalatok átadása, és az eredményesség javítása érdekében osztálymegbeszéléseket tartunk a félév és a tanév végén. A következő félévre osztályra lebontva fejlesztési javaslat készül. Az osztályfőnökök és az osztályban oktatók közösen fogalmazzák meg az ún. sikerokozókat. Az eddig megtartott osztálymegbeszélések alapján megállapítható, a tanulmányi munka szoros összefüggést mutat a tanulók jövőképevel, motivációjával, eszerint a két legfontosabb sikerokozó a pozitív jövőkép és a tanulók motiváltsága iskolánkban.

3.12. Partnereink, kapcsolati rendszer

Az intézmény nem lehet sikeres, illetve eredményes megfelelő kapcsolati rendszer nélkül. Kapcsolati rendszerünk legfőbb elemeit azok az intézmények, szervezetek képviselik, amelyek elősegítik, amelyek nélkül nem valósulhat meg az intézmény szakmai programja. Szükséges a kapcsolati háló működtetése a sikeres szakképzés, a tanulók fejlesztése, az oktatók szakmai

fejlődése miatt is. A szakmai iránymutatást, a működésünkhöz szükséges feltételeket fenntartónk biztosítja. Szakmai programunk megvalósításában nagy szerepe van a térség gazdasági, oktatási, közművelődési, szociális intézményeinek, civil szervezeteinek, a város egészségfejlesztési és rendészeti szerveinek. Képzésünk színvonalának emelésében, a gyakorlati ismeretek elsajátításában különösen fontos szerepe van duális képzést segítő partnereinknek. Jelenleg a logisztikai és szállítmányozási ügyintéző képzésben részt vevő tanulóink heti 8 órában (1 nap) tanulószervezővel külső képzőhelyeken teljesítik a gyakorlati órák egy részét. Összefüggő szakmai gyakorlaton a 2019/2020-as tanévben összesen hetvenöt tanulóink vett részt. Pályaorientációs és szakmai napokon, valamint gyakorlati órákon ismeretbővítés, gyakorlati tapasztalatszerzés céljával oktatóink programokat szerveznek a városban működő gazdasági és ügyviteli cégeknél. Az iskolai közösségi szolgálat teljesítését jelenleg negyvenkilenc partnerszervezet segíti. Diákjaink továbbtanulását a felsőoktatási intézménnyel (Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem) kiépített bázisiskolai programmal, valamint az egyetemek által meghirdetett szakmai versenyeken való eredményes részvétellel segítjük elő.

Külső partneri rendszert építettünk ki a határon túli magyar tannyelvű középiskolákkal (pl. Magyar Tannyelvű Magán Szakközépiskola és Iparművészeti Magániskola, Gúta, Kós Károly Szakközépiskola, Székelyudvarhely), melyet azzal a céllal hoztunk létre, hogy tanulóink és kollégáink még jobban megismerjék a Kárpát-medencében élő magyarság történelmét és kultúráját, erősödjön a hazai és külhoni magyarság kapcsolata. Külső partnereink közül meghatározó szerepe van a szülőknek. Az intézmény igazgatója kiemelt szerepet tulajdonít a szülőknek, egyrészt azért, mert a gyerekek nevelése közös feladat, másrészt a problémákat az oktatók a szülők segítségével, támogatásával könnyebben meg tudják oldani. A kis iskolák előnye, hogy az oktatók szinte minden diákot ismernek, tisztában vannak a szociális helyzetükkel, problémáikkal. A tanulók problémáinak felismerésében, a tanulók fejlesztésében családsegítő és gyógypedagógiai szervezetek szakemberei segítik munkánkat.

Az intézményünk innovatív intézmény, évente több sikeres pályázatot valósítunk meg, A pályázat megvalósításában szintén a térség kulturális és sport tevékenységet folytató szervezetei, alapítványai működnek közre. Fontos partnereinknek tekintjük az általános iskolákat, meghívjuk rendezvényeinkre tanulóikat, pedagógusaikat.

A kapcsolatok kiépítésében nagy szerep van az iskolavezetésnek. Az iskola megítélése szempontjából nem mindegy, hogy a helyi médiában milyen információk jelennek meg az intéz-

ményről, illetve hallanak-e rólunk az emberek, tudják-e, hogy milyen munka folyik az intézmény falai között. Fontos ezért, hogy szűkebb környezetünkben ismerjenek minket, a helyi média tudósítson az iskolát érintő eseményekről. Az intézmény igazgatója a jelentős iskolai rendezvényekre meghívja a helyi újságok, televízió, rádió képviselőit is.

4. SWOT analízis

Az előzőekben leírt helyzetelemzés alapján elkészítettem az intézmény SWOT analízisét. Célom az iskola erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek összefoglalása. Az elemzés a vezetői tervem megírásához ad támpontokat.

10. táblázat ZSZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
Intézmény szakmai programja	Gyakorlati oktatás feltételeit nehéz biztosítani.
Modern, jó állapotú, akadálymentesített épület	Kevés a szaktanteremek száma, nincs tornaterem
Integráltan nevelünk SNI tanulókat	Szaktanárok nem minden fogyatékkal élő diák számára elsajátíthatók
Képzésünk 3 szakma képzésére terjed ki.	Három szakma a jövőben kevésnek fog bizonyulni, szükség van a szakmabővítésre.
Beiskolázási mutatók javulása	Beiskolázási vonzáskörzetünk csökkenése
Intézmény jó tanulmányi átlaga	Nőt azoknak a tanulóknak a száma, akik nem érik el a 2,5 tanulmányi átlagot.
Tanulók jó magatartás, szorgalom értékelése	Néhány tanuló hiányzásainak száma megközelíti a 250 órát, jelentősen romló tanulmányi eredmény jellemzi őket
Érettségi vizsga javuló átlageredménye	Kevés tanuló vizsgázik emelt szinten, amely feltétele a felsőfokú képzésnek
Szakmai vizsgaeredményeink az országos átlag feletti értéket mutat	Felnőttoktatásban, pénzügyi-számviteli ügyintéző képesítő vizsgán magas a bukások aránya

Differenciálás a nyelvoktatásban	Nagy létszámú csoportok
Szakképzett, tapasztalt oktatói testület	Oktatói testület viszonylag magas átlagéletkora (47 év)
Továbbképzéseken részt vett oktatók magas száma	Új módszerek alkalmazását nehezítik az elavult IKT eszközök
Sikeres pályázatok magas száma	Megvalósítás növeli a tanulók tanórán kívüli leterheltségét, csökken a motiváció.
Széles kapcsolati háló	Kevés a duális képzésbe bevonható partnereink száma

Lehetőségek	Veszélyek
Szakképzést támogató oktatáspolitikai	A beiskolázandó, 8. évfolyamos tanulók számának stagnálása a következő öt évben.
	A város gimnáziumának erős vonzereje.
	Az általános iskolák a jó tanuló diákok körében a gimnáziumi képzést preferálják.
Az iskola gazdasági környezete megújul, új beruházások, nemcsak a turizmusé a hangsúly	Duális képzőhelyek száma jelentősen csökken.
Infrastruktúra fejlesztése a városban (M76-os autót)	
Új munkalehetőségek képzettséget szerzett tanulóink számára (BHS logisztikai központ)	
Sok kis és középvállalkozó tevékenykedik a városban, munkalehetőség diákjainknak.	
Magas színvonalú szakképzés a térség felsőoktatási intézményeiben	Felsőoktatás átalakítása, csökken a szakirányú felsőoktatási férőhelyek száma a térségben.
Pályázati lehetőségek (tehetséggondozás, szakmafejlesztés, külföldi tanulmányutak)	Jelenlegi COVID-19 járványügyi helyzet miatt a megvalósítás elhúzódik.

Kulturális és sportrendezvények gazdagsága (tehetséggondozás, közismereti tartalmak)	Részvételi díjak növekedése
Helyi közhasznú, civil szervezetek (IKSZ tevékenység segítése)	A közösségi közlekedés menetrendje nem teszi lehetővé a bejáró tanulók részvételét pl. esti színházi programokon.

Az intézményben folyó munka magas színvonalú, az iskola mikrokörnyezete támogató. Az oktatói testületre, eddigi eredményeinkre építve célom az erősségek megtartásával, a lehetőségek kihasználásával a fejlődés. Annak érdekében, hogy iskolánk a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum és Keszthely város meghatározó képzőhelye maradjon fejlesztésekre, új programokra is szüksége van az intézménynek, erről szól a helyzetelemzésre épülő vezetői programom.

II. Vezetői program

*„Ne azt kérdezd, hogy mit tehet érted az ország,
hanem azt, te mit tehetsz az országodért.”*

(John F. Kennedy)

1. Bevezető

Vezetői programom mottójául John F. Kennedy amerikai elnöktől származó idézetet választottam. Fontos számomra, hogy tudásommal, szakmai tapasztalatommal elősegítsem a Zalaegerszegi SZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum fejlődését, amely nemcsak az intézmény, hanem a közösség, a gazdaság érdekeit is szolgálja.

Vízióm, hogy a Zalaegerszegi SZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum a térség meghatározó, magas szintű képzést nyújtó intézménye legyen.

Misszióm, hogy szervezetfejlesztéssel egy modern, a változásokhoz alkalmazkodó szakképző intézményt hozzak létre.

Célom az intézmény hírnevének, jövőbeli tevékenységének és eredményeinek reprezentációja. Vezetői programomban bemutatom fejlesztési elképzeléseimet, melyek meghatározzák az intézmény jövőbeli fejlődését, működését és az ehhez kapcsolódó vezetői tevékenységemet.

2. Infrastruktúra fejlesztés

A Zalaegerszegi Szakképzési Centrum intézményeként megújul iskolánk infrastruktúrája és eszközei a „21. századi szakképző intézmények fejlesztési program” keretében. A tervezhető beruházásokat az 11. számú táblázat tartalmazza.

11. táblázat Tervezhető, beruházások források

Költségmegnevezés	Építési beruházás	Felújítás	Szakmai eszközbeszerzés	IKT eszközök	Bútor és egyéb eszközbeszerzés
Tervezett költségek	170 millió Ft	10 millió Ft	4 millió Ft	40 millió Ft	76 millió Ft
Fejlesztés típusa	Infrastrukturális fejlesztés 180 millió Ft		Eszközfejlesztés 120 millió Ft		
Tervezett költségek Összes	300 millió Ft				

Legfontosabb cél, hogy diákjaink vonzó iskolaépületben, jól felszerelt szaktantermekben, tanteremben tanulhassanak, valamint megteremtjük számukra a digitális tanulást elősegítő környezetet.

A fejlesztés eredményeként várhatóan megszűnnek a teremgondjaink, bővíthetjük képzéseink számát és formáit a helyi gazdaság igényeinek megfelelően. Az eszközfejlesztés révén egyrészt, korszerű tanroda és szaktantermek kerülnek kialakításra, elősegítve a szakképzés színvonalának emelését, másrészt lehetővé válik a tanulást-tanítást támogató digitális kompetenciák fejlesztését elősegítő eszközöknek és módszereknek széles körben történő alkalmazása. Az IKT eszközökkel meg tudjuk valósítani a tanulók digitális készségeinek fejlesztését, amely mai világunkban különösen fontos, mivel szinte minden munkakörhöz szükség van bizonyos digitális készségekre, digitális technológiában jártas emberekre.

Az oktatók számára biztosított modern, digitális eszközök segítik a közismereti és szakmai tantárgyak megismerési folyamatait, a gyakorlást, otthoni feladatvégzést, a tanulók-tanulók és tanárok-tanulók közötti közös munkát.

3. Humán erőforrás fejlesztése

A humán erőforrás fejlesztése a minőségi oktatás alapja.

A szakképzés 4.0 stratégia egyik alappillére a naprakész oktatói tudás. A 4.0 stratégia kiemeli a jelenleg működő szakképzési és felnőttképzési rendszer legnagyobb kihívásait, kulcsproblémáit, mint például az oktatói kar elöregedése, az oktatók elavult módszertani ismeretei, együttműködés hiánya az oktatók és a vállalati szakemberek között, valamint vállalatok szakembereinek sikertelen bevonása az oktatásba.

A helyzetelemzésből kiderül, hogy intézményünket részben érintik ezek a problémák. Oktatói testületünk átlagéletkora 47 év, a következő igazgatói ciklusban még csak egy kolléga megy nyugdíjba, az ezt követő szakaszban viszont - a jelenlegi oktatói állományt alapul véve- az oktatók 10%-a. Vezetőként fontos feladatnak tartom, hogy a tapasztalt kollégák átadják tudásukat a fiatalabb oktatóknak, ennek megvalósítását a mentorálás támogatásával, a generációk közötti tanulás elősegítésével képzelem el.

Oktatóink, miként helyzetelemzésben is kiemeltem, magasan képzett, jól felkészült szakemberek, gyakorlati és pedagógiai tapasztalatokkal rendelkeznek. Célom, hogy vezetőként biztosítsam a kollégák folyamatos szakmai fejlődést. Az egyén és a szervezet érdekeinek összehangolásával, az oktatói testülettel közösen alakítom ki a továbbképzési programot és beiskolázási

tervet. Prioritást élveznek az oktatók módszertani kultúrájának fejlődését segítő továbbképzések.

Jelenleg probléma intézményünkben, hogy a vállalati szakemberek és oktatóink között nem alakult ki szoros munkakapcsolat. A duális képzőhelyek és intézményünk kapcsolata adminisztratív jellegű. Ezen változtatni kell. Tervezem szakmai program keretében, helyi szakemberek, vállalatvezetők meghívását munkaközösségi értekezletekre, fórumokra. Kihhasználva a digitális eszközök adta lehetőségeket, konferencia beszélgetések keretében az ország távolabbi pontjain működő, a szakképzésünk számára jelentős tartalmakkal bíró szakemberek bekapcsolását helyi szintű továbbképzéseinkbe.

Hagyomány iskolánkban, hogy tapasztalatszerzés, illetve tudásbővítés céljából üzemlátogatáson vesznek részt a kollégák. Fontosnak tartom ennek folytatást, valamint az oktatók vállalati szintű továbbképzésének megszervezését.

Fontos külső szakemberek bevonása a szakképzésbe, ezt jelenleg az óraadók foglalkoztatásával oldjuk meg. Cél a külső oktatók megtartása, illetve bevonása a szakmai tantárgyak tanításába, illetve az iskolai projektekbe.

Igazgatóhelyettesi tevékenységem egyik fontos tapasztalata, hogy a legnagyobb hatással azok a továbbképzések voltak oktatói testületünkre, amelyet a tudásmegosztás, a horizontális tanulás lehetősége követett. A horizontális tanulás előnye, hogy költséghatékony, növeli az oktatók tudását, motivációját, önbecsülését, valamint erősíti az oktatói testületben a pozitív, egymást támogató munkakapcsolatot. Ebből következik, hogy folytatnom kell az együttműködésen alapuló tudásmegosztás, a horizontális tanulás lehetőségeinek biztosítását az oktatói testület részére. Továbbá tervezem közös problémamegoldásra irányuló tevékenységek szervezését is, melyek szintén erősítik az egymástól való tanulást, a tapasztalatcserét, a módszertani fejlődést. Ezek a képzések, fejlesztések nem öncélúak, az oktatók szakmai-módszertani kultúrájuk fejlesztése mellett, fontos szerepük van az élethosszig tartó tanulás folyamatában, az oktatók motivációjának fenntartásában, az intézmény iránti elköteleződésük erősítésben is.

A humán erőforrás fejlesztéshez kapcsolódik a minőségirányítási rendszer is, mivel a szakképzés minőségi fejlesztése csak egységes elvek alapján működő minőségirányítási rendszer működtetésével lehetséges. Az oktatók értékelésére új, EQAVET alapú minőségirányítási rendszer kerül bevezetésre, mely a pedagógusminősítési rendszert váltja fel. A szakképző intézményeknek az ágazati irányítás módszertani támogatásával 2022. augusztus 31-ig kell elkészíteniük a

minőségirányítási rendszerüket. Az intézményi minőségirányítási rendszer kidolgozása az igazgató feladata. A minőségirányítási rendszer kidolgozásában számítok az intézményben működő mérési-értékelési csoport segítségére, mesterpedagógus kollégák közreműködésére.

Összefoglalva, eleget téve a törvényi előírásoknak, valamint a bevezetőben leírt misszióknak gondoskodom a továbbképzések megszervezéséről. Intézményünk jövője szempontjából fontos a kollégák tudásának gyarapítása, megosztása, felhasználása, beépítése a tanítási gyakorlatba, szakképzésbe. Az oktatók önfejlesztése és képzése az alapja a magas színvonalú szakmai munkának. Mindehhez szükséges a tudásmenedzsment rendszerének továbbfejlesztése iskolában, amely a következő időszak egyik feladata lesz számomra. Az intézményben minőségirányítási rendszer működtetése biztosítja az önértékelést, az oktatók értékelésének és bérezésének alapját, melynek helyi szintű kidolgozása 2022. augusztus 31-ig megtörténik.

4. Beiskolázásunk, képzési rendszerünk eredményességének fenntartása

4.1. Beiskolázás

Helyzetelemzésből kiderül, hogy a beiskolázásunk mélypontja a 2019-es beiskolázási időszak volt. Beiskolázási vonzókörzetünk jelentősen csökkent. 2019/2020-as tanévben a 9. évfolyamon 42 fő tanult, a következő tanévben ez a létszám 58 főre nőtt. A létszámnövekedés háttérében a 9. évfolyamon bevezetett logisztikai technikus képzés népszerűsége, valamint a „Z” generációhoz tartozó nyolcadik osztályosok érdeklődésének felkeltését szolgáló különböző digitális anyagok álltak. Az iskolai honlapnak fontos szerepe van a beiskolázási folyamatban, egyrészt a felvételi tájékoztató miatt, másrészt a látogatók a honlapra feltöltött anyagok alapján kapnak képet az intézményben folyó oktató-nevelő munkáról, közösségi életéről, eredményeinkről. Fontos honlapunk tartalmi elemeinek folyamatos aktualizálása, illetve külső megjelenésének megújítása. A honlapunk fejlesztésre szorul, ebben számítok a rendszergazda munkájára, informatika és számítástechnika szakos kollégák segítségére.

Továbbra is fontos a beiskolázási akciótervben rögzített programok szervezése, a 7. és 8. osztályos tanulók megszólítása. A beiskolázás eredményessége érdekében szükséges vonzókörzetünk kiszélesítése, amelyet személyes jelenléttel pl. programok, szakkörök szervezésével valósítanánk meg. Tervezek város szintű környezetvédelmi projektet a polgármesteri hivatal támogatásával, mely a környezeti nevelés mellett segíti iskolánk, szakmáink megismerését is.

A továbbtanulási, pályaaorientációs szülői értekezleteken kívül személyesen jelenleg nem szólítjuk meg a 7-8. osztályos tanulók szüleit, ezért tervezek olyan szülői fórumot, ahol a szakmáink bemutatására fókuszálunk, mégpedig külső szakemberek, vállalkozók, vállalatvezetők bevonásával, számítok ebben duális partnereink szakmai segítségére is.

Folyamatosan változik a gazdaság, figyelni kell a tendenciákat, amennyiben a szakmáink iránti kereslet csökken, keresni kell a megoldást az oktatók és a centrum szakembereinek bevonásával. Az intézmény vezetőjének felelőssége, hogy időben kezdeményezze a beavatkozást, a negatív folyamatok megállítására.

4.2. Szakképzés megújítása

Az ipari forradalom negyedik szakasza nem valósítható meg a szakképzés megújítása nélkül. A változások, a törvényi előírásoknak megfelelően a 2020/2021-es tanévben, intézményünkben is elkezdődtek a technikus osztályok indításával, az alapidokumentumaink kidolgozásával, az alapvizsga megszervezésével.

Fontos igazgatói feladatnak tartom a változás menedzselését, az új elvárások feltételrendszerének biztosítását, gondolok itt a digitális kompetenciafejlesztést elősegítő infrastruktúra fejlesztésére (2. pontban foglaltak szerint), illetve a humán erőforrás felkészítésére (3. pontban foglaltak szerint).

Szakmáinkat tekintve a negyedik ipari forradalom nem az új ipari technológiák bevezetését jelenti képzésünkben, hanem a megváltozott munkaerő piaci igényeknek való megfelelést például problémamegoldó gondolkodást, kreativitást, digitális környezetben történő problémamegoldást, valamint az élethosszig tartó tanulásra való képesség kialakítását diákjainkban, biztos és fejleszthető szakmai ismeretek megtanulását.

2016-ban elkészült a Digitális Jólét Program, és annak részeként Magyarország Digitális Oktatási Stratégiája. A stratégia célja a magyar köznevelés és szakképzés felkészítése a 21. század kihívásaira, a versenyképes tudás átadására. Ennek gyakorlati megvalósításaként az új programtervek meghatározzák az általános és szakmához köthető digitális kompetenciákat. A képzési és kimentési követelményekben pedig a szakmáinkhoz kapcsolódó legjelentősebb tevékenységek, elsősorban a számítógépen végzett tevékenységekhez, például számítógépes programcsomagok, informatikai alkalmazások, irodai szoftverek és adatbázisok használatához köthetőek. A tanulók digitális kompetenciáinak fejlesztési szinterei az iskola, a duális képzőhelyek, valamint az ERASMUS⁺ program képzőhelyei.

Szakképzésünk megújulását segíti az ERASMUS⁺ program. Iskolánk tanulói és oktatói csoportja az idei tanévben vett volna részt a programban első alkalommal, a COVID-19 betegséggel összefüggő járványügyi helyzet miatt ez a külföldi szakmai tanulmányút nem valósulhatott meg. Remélem, hogy a következő tanévben sor kerülhet a programra. Fontosnak tartom, támogatom iskolánk részvételét az ERASMUS⁺ programban. A külföldi szakmai gyakorlat során diákjaink szakmájukkal kapcsolatos gyakorlati feladatokat végeznek, mely során megvalósul a munkaalapú tanulás is. Problémákat kell megoldaniuk, idegen nyelven kell kommunikálniuk és az egyéves program alatt folyamatosan használniuk az infokommunikációs eszközöket. Mindezek miatt tervezem a logisztikai munkaközösség vezetőjének bevonásával az új, 2021-2027-es időszakra vonatkozó ERASMUS⁺ intézményi pályázat kidolgozását, benyújtását.

Intézményünk szakmaszerkezete a helyi gazdaság igényeit tükrözi. Helyzetelemzésben bemutatam szakmáink és az intézmény gazdasági környezetének kapcsolatát, a munkáltatói igényeket, jövőbeni térségi fejlesztéseket, duális partnerhálózatunkat. Ez a struktúra jelenleg jó, a beiskolázási eredmények is ezt jelzik, azonban fontos a gazdasági folyamatok figyelése és amennyiben a változások megkívánják a szakmaszerkezet módosítására, illetve szakmabővítésre lesz szükség. Ez a fenntartó szakmai támogatásával és engedélyével történhet meg.

Jelenleg intézményünkben a hagyományos felnőttoktatás folyik, a jövő tanévben viszont át kell térni a felnőttképzésre, ennek megszervezésében fontos szerepe lesz a szakmai munkaközösség-vezetőknek is. Figyelembe kell venni, hogy változnak az elvárások a felnőttképzéssel kapcsolatban is, a hangsúly a változó igényekhez alkalmazkodó, rugalmas képzési rendszerre helyeződött át. Ezért tervezem a blended rendszerű képzés bevezetését a felnőttképzésben. A blended rendszerű képzés előtérbe került a 4.0 stratégiában is. Ennek lényege a vegyes oktatás, amelyben az elektronikus tananyagra épülő önálló tanulást kiegészítik személyes jelenléttel, kontaktórákkal is. Kontakt órákon zajlanak a konzultációk, a gyakorlati órák és a mentori tevékenység. Ennek a rendszernek az előnye, hogy jelentősen csökkenthetők a képzési költségek, illetve a tanulók hatékonyabban sajátítják el a tananyagot.

Az új szakképzési rendszer előnye, hogy a technikumból egyszerűbb út vezet a szakirányú felsőoktatásba. Ezzel kapcsolatban fontos a már megkezdett pályorientációs tevékenységünk folytatása, a Zala és Veszprém megyében működő felsőoktatási intézményekkel, valamint a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetemmel a kapcsolatok megerősítése.

5. Egyéb, az oktatás eredményességét segítő tényezők fejlesztése

Alapvető cél, hogy diákjainkat szakmához juttassuk, hogy megállják helyüket a munkavilágban, kiteljesítsék tehetségüket, építsenek karriert. Ehhez a korábban bemutatott erőforrásokon, képzési szerkezeten kívül egyéb tényezőkre, azok fejlesztésére is szükség van.

5.1. SNI, BTMN tanulók integrált nevelése

Intézményünkben 1996-tól fogadunk sajátos nevelési igényű és beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanulókat. Feltételeink adottak az integrált neveléshez, az intézmény épülete 2011-től akadálymentesített, biztosított a fejlesztő, illetve a gyógypedagógiai ellátás (pl. utazó pedagógusok), megoldható a tanulók szállítása az iskola és a lakóhely között. Képzéseink keret-és programtantervei nem írnak elő alkalmassági követelményeket, ettől függetlenül szakmáink elsajátításához szükség van a fogyatékosok mértékének meghatározására. Oktatói testületünk fontosnak tartja a fogyatékkal élő tanulók képzését, szakmához juttatását. Ki kell azt is hangsúlyozni, hogy az iskola a szocializáció, a társadalmi beilleszkedés fontos színtere, elősegíti a képesítést szerzett diákok munkába állását, önálló életpályájának kialakítását, továbbtanulását. Az alapító okiratunk tartalmazza a mozgásszervi fogyatékos, érzékszervi (hallás, nagyothalló) fogyatékos, egyéb pszichés fejlődési zavarban (súlyos tanulási, figyelem vagy magatartás-szabályozási zavar) szenvedő tanulók integrált nevelését. Társadalmilag meghatározott igényként jelentkezik a beszéd fogyatékos (beszédfolyamatosság zavara), valamint érzékszervi látás fogyatékos (ezen belül gyengénlátó) diákok befogadása intézményünkbe, mely csak az alapító okirat módosításával lehetséges.

Célom az integrált nevelés elősegítése intézményünkben, segítve ezzel a családokat, a társadalmat. Fontos kiemelni, az integrált nevelés hatását a társadalmi felelősségvállalás kialakításában.

5.2. Tehetséggondozás

Iskolánk nevelési programja fontos célként határozza meg a tanulók sikeres nevelését, oktatását. Meghatározza e cél érdekében folytatott tevékenységeket, melyek között szerepel a tehetséggondozás, valamint az élethosszig tartó tanulás és a munkaerő-piaci alkalmazkodáshoz szükséges problémamegoldó gondolkodás fejlesztése.

A tehetséggondozás iskolánkban a versenyeken való részvétellel, a differenciált tanórai tevékenységgel valósult meg a korábbi tanévekben. 2016-tól több sikeres pályázattal is kapcsolódott iskolánk a Nemzeti Tehetségprogramhoz. Fontos, hogy az itt megszerzett tapasztalatokat beépítettük tanítási gyakorlatunkba, valamint az intézményben folyó tehetséggondozásba.

Diákjaink elsősorban csapatversenyekben jutnak be az országos döntőbe és szereznek dobogós helyezést. Mindez szükségessé teszi a versenyfelkészítő foglalkozások rendszerének létrehozását, melynek gyakorlati megvalósítására tehetség sávot, vagyis a tanórán kívüli foglalkozások időszáját szeretném kialakítani. Ez elősegíti, hogy egy csoporttal több oktató is foglalkozhasson, és be tudjunk vonni külső szakembereket is a felkészítésbe. Lehetőséget szeretnék biztosítani tehetséges diákjainknak, hogy bemutathassák diáktársaiknak kutatási és versenyeredményeiket tehetsége napon, melyet Közgáz bankett zárna le, ahol díjaznánk, elismernénk a tanulókat és felkészítő oktatóikat. Úgy gondolom, ezek a programok segítik a tanulók közötti tudásmegosztást, kommunikációjának fejlődését, önbecsülésük és motivációjuk erősödését. Oktatóink erkölcsi elismerése pedig növeli az intézmény iránti elköteleződésüket.

5.3. Idegennyelv-oktatás

A 4.0 stratégia kiemelten kezeli a hatékony idegennyelv-oktatást, mivel az idegen nyelv tudása elengedhetetlen a továbbtanulásnál és a munkavállalás során. Fontos célként határozza meg, hogy a középfokú képzést befejező tanulók tudjanak írásban és szóban is idegen nyelven kommunikálni. Az ágazati alapképzés időszakában az általános idegennyelv-oktatást, a szakképzési szakaszban pedig a szakmai idegennyelv-oktatását preferálja a stratégia. A helyzetelemzés alapján kiderül, hogy intézményünkben az eredményes nyelvoktatáshoz részben alakult ki a feltételrendszer, nyelvtanáraink rendelkeznek IKT eszközökkel, de nincs intézményünkben nyelvi szaktanterem. Megoldás lehet tanulói tabletek használata, melyeket pályázati forrásból kívánok beszerezni. Kollégák szakképzettsége kiváló. Nyelvszakos kollégák közül két oktató mesterfokozatot szerzett, illetve két kolléga nyelvvizsgázató tapasztalattal rendelkezik. Egyik

mesterpedagógus oktató mesterpályázata a szakmai idegen-nyelvi képzésünk módszertani megújítását foglalja magába.

A tanórák, a bemeneti mérések alapján kialakított csoportok szerint működnek, ez a szerkezet lehetővé teszi a hátránykompenzációt, illetve a tehetséggondozást is. A nyelvtanárok fejlődését segíti az idegen-nyelvi munkaközösség, melynek vezetője szintén mesterpedagógus. Tehetséges diákjainknak nyelvvizsga felkészítőt, illetve emelt szintű érettségi felkészítőt tartanak oktatóink.

Tanulóink többségének problémát jelent az idegen-nyelvi kommunikáció. Fontos egyre több lehetőséget biztosítani a gyakorlásra, lehetőleg a célnyelvi környezetben.

Fontosnak tartom a jövőben olyan programok szervezését, pályázatok megírását, amelyek az idegen-nyelv gyakorlását segíti elő. Külföldi nyelvtanulási programba is bekapcsolódott intézményünk, a program a járvány európai elterjedése miatt megghiúsult. Céлом, hogy a járvány lecsengése után minél több diák vegyen részt ezen a két hetes külföldi programon.

A szakmai idegen-nyelv elsajátítását segítette volna a „Tapasztalatszerzés a szakképzésben az új távlatokért” című tanár-diák mobilitás, mely Spanyolországban valósult volna meg. A járvány miatt tanáraink és diákjaink jelenleg nem tudnak utazni, de később sor kerülhet a program lebonyolítására. Céлом, hogy továbbra is részt vegyünk külföldi tanulmányúton. Ennek érdekében is tervezem a logisztikai munkaközösség vezetőjének bevonásával az új, 2021-2027-es időszakra vonatkozó ERASMUS+ intézményi pályázat kidolgozását, benyújtását.

6. A tanulók összehangolt értelmi, lelki, fizikai fejlesztése

Magyarország köznevelési stratégiája, mely 2021-2030 időszakra vonatkozik, a köznevelés középpontjába az ismeretátadást és a nevelést helyezi. Nevelési és oktatási programunk koherens e stratégiával, hisz oktatói testületünk kiemelt célként fogalmazta meg tanulóink értelmi, testi, lelki egészségének fejlesztését. Kiindulópont volt az intézmény oktatóinak eddigi pedagógiai tevékenysége, hagyományaink, nevelési és oktatási programunkban rögzített fejlesztési területek, elvek. Oktatói testületünk továbbra is célként határozta meg a nemzeti identitás megerősítésére, a hazafias elkötelezettség kialakítására irányuló, valamint tanulóink egészségfejlesztését és környezettudatos viselkedését, gondolkodását elősegítő programjaink, folytatását és kiegészítését új programelemekkel.

6.1. A nemzeti identitás

Az iskola egyik alapvető funkciója a szocializáció, a diákok megismertetése az adott közösséggel és beilleszkedésük elősegítése. A szocializáció fontos eszköze a nemzeti identitás kialakításának. Oktatói testületünk fontosnak tartja, hogy diákjaink ne csak naprakész ismeretekkel rendelkezzenek, hanem szert tegyenek olyan műveltségre, amely segíti a mindennapokban való eligazodásukat, erősíti a közösség iránti érzelmi kötődésüket, csoportidentitásukat, valamint nemzeti identitásukat. A nemzeti identitás kialakulását segíti a közös nyelv, a nemzeti ünnepeink, a nemzeti hagyományok ápolása, a közös történelmi múlt ismerete. Iskolai ünnepeink, megemlékezésink, a közös múlt felidézése, történelmi témájú jó gyakorlataink, saját szervezésű történelmi és irodalmi versenyek, a diákjaink számára a Kárpát-medence határainkon túli területére szervezett kirándulásaink, mind-mind a nemzeti identitás kialakítását segítik tanulóink közösségünkben. Céлом ezeknek az iskolai hagyományoknak, programoknak a továbbvitele, támogatása. Tervezem a nemzeti összetartozás napja alkalmából szervezett iskolai program városi szintű rendezvénné alakítását, a Határtalanul program keretében az osztályok utaztatását, valamint a korábban létrejött felvidéki testvériskolai program működtetését és az erdélyi testvériskolai program kiszélesítését, mélyítését.

6.2. Egészségfejlesztés

Céлом mentálisan és fizikálisan egészséges, valamint egészségtudatos fiatalok kibocsátása az életbe, a munka világába. A testi és lelki egészség témákkal diákjaink elsősorban osztályfőnöki és a komplex természettudomány tantárgy óráin találkoznak. A testnevelés órák és a diáksportkör célja a tanulók állóképességének, erőnlétének, egészségének fejlesztése. Továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni a tanulók megfelelő mentális és fizikai állapotának megerősítésére, az egészségtudatos életmód kialakítására. Az egészséges évek meghosszabbítása minden munkavállaló érdeke. A magyar társadalom elöregedő társadalom, melynek következménye a nyugdíjkorhatár növelése lesz, nemzetgazdasági érdek, hogy minél hosszabb ideig egészségesek maradjunk, dolgozni tudjunk. Az egészségtudatos életmód kialakításában az órai keretekben megvalósuló foglalkozásokon kívül jelentős szerepe van iskolai programjainknak. Ebben a tekintetben kiemelkedően fontos az iskolai egészségnap, amelynek nemcsak egy-egy téma feldolgozása a célja, hanem az alapvető szűrések lebonyolítása is a diákok körében a védőnői szolgálat segítségével. A sport fontosságát hangsúlyozza a minden évben megrendezésre kerülő Közgáz kupa is. Az egészségmegőrzésben fontos a mindennapi mozgás is. Új elemként, a testnevelő tanárok bevonásával egy mozgást népszerűsítő, iskolai programot szeretnék elindítani, amely

az online oktatás során felhasznált tapasztalatokra épül és a fiatalok körében népszerű digitális fittség és egészségügyi appok használatára. Célom, hogy a mindennapi mozgás beépüljön a diákok életébe. Ez az iskolai program az egészséges életmód kialakításához járulna hozzá, a szemléletváltást segítené elő, amely a hosszú távú egészséges életmód alapja is egyben. A járványhelyzet még jobban ráirányította figyelmünket a mentális egészség fontosságára, az iskolapszichológus hasznos tartalmakat oszt meg facebook csoportjában kollégákkal, amelyeket a tanítási gyakorlatukban, osztályfőnöki munkájukban fel tudnak használni. Fontos, hogy továbbra is folytatódjon a kollégák szakmai támogatása az iskolapszichológus révén, akár továbbra is digitális formában. Tervezem az iskolapszichológus bevonását az oktatói testület számára szervezett tematikus, pszichológiai témájú értekezletekre.

6.3. Fenntarthatóság és környezettudatosság

Iskolánkban mind a közismereti, mind a szakmai tantárgyak tartalmazzák a környezeti neveléshez kapcsolódó tartalmakat. Oktatói testületünk fontosnak tartja, hogy diákjaink felismerjék, hogy az egyes környezeti, társadalmi, gazdasági jelenségek és problémák összefüggnek egymással. Célunk, hogy diákjaink cselekvőképes, környezettudatos polgárrá váljanak. Korábbi időszakokban a környezetvédelemre fókuszáltunk, s csak az elmúlt időszakban történt meg a fenntarthatóság pedagógiájának beépítése tanítási gyakorlatunkba. Több fenntarthatósági témájú pályázatban vettünk részt, mely az élményszerű ismeretszerzésre adott lehetőséget, elősegítve a tanulók érzelmi kötődését és így motivációját a téma iránt. Az elmúlt, 2019/2020-as tanévben bekapcsolódtunk az országos fenntarthatósági témahét programjába. Célom, hogy az elkövetkezendő tanévekben a környezeti nevelés szerepe hangsúlyosabb legyen oktatóink tevékenységében, azért, hogy tanulóink képesek legyenek felnőttkorukban környezettudatosan, a fenntartható fejlődéssel és fogyasztással összhangban cselekedni.

Diákjaink gazdasági és szolgáltató szerepkört betöltő vállalkozásokban, vállalatoknál fognak dolgozni, ezért fontos, hogy megértsék, hogy a gazdasági kérdések szoros összefüggésben vannak a társadalmi és környezeti kérdésekkel, amely azt is jelenti, hogy a fenntarthatóság csak, akkor valósulhat meg, ha ez a három tényező összhangban van. Jövőben a fenntarthatóság pedagógiájára kell fókuszálni intézményünkben, ehhez szeretném biztosítani a szakmai és kapcsolati háttérrel. Tervezek a következő időszakban városi szintű témanapot, kiállítás szervezést, üzemek és önkormányzatok meglátogatását, új szemléletmód, oktatási tartalmak (zöldlogisztika, zöldszámvitel) beépítését a szakmai tantárgyakba. A programok célja az ismeretszerzés mellett, a tanulók cselekedtetése, együttműködési és problémamegoldó képességük fejlesztése,

lokális és a globális gondolkodás összekapcsolása. A város szintű program célja pedig mind-ezekben felül a kötődés erősítése a tanulók és szülőföldjük között. Hosszú távú célom, hogy programjaink hatással legyenek a szülők gondolkodására is.

Ezekkel a programokkal egy új környezeti szemlélet kialakítását szeretném elérni, mely a fenntarthatóság elvére épül.

7. Intézmény és a Keszthely város kapcsolata

Az intézmény szakmai programja több területen is kapcsolódik Keszthelyhez, a város hatással van az intézményre, ezt a hatásrendszert a negyedik ábra szemlélteti.

4. ábra Keszthely, mint mikrokörnyezet hatása iskolánkra



Négy területet, hatást határoztam meg: gazdasági környezet, természetes és mesterséges környezet, identitás és kulturális közeg, szocializációs színtér.

7.1. *Gazdasági, oktatási környezet*

Helyzetelemzésben utaltam Keszthely és vonzáskörzetének gazdasági fejlődésére, az új szolgáltatási terület a logisztika és szállítmányozás térnyerésére, jövőbeni fejlesztésére. E folyamatok figyelembe vételével alakítottuk át képzési szerkezetünket. Tanulóink kihelyezett gyakorlati órák, valamint egybefüggő szakmai gyakorlat keretében a város és környékén működő vállalkozásoknál, vállaltoknál dolgoznak, szereznek szakmai tapasztalatot. A sikeres szakmai vizsga után diákjaink a város gazdasági, kulturális, közigazgatási, logisztikai cégeinél, szervezeteinél állnak munkába. Oktató-nevelő munkánk fejlesztése érdekében fontosnak tartom a munkáltatók visszajelzését volt diákjainkról, ezért a Közgáz hétre egy olyan szakmai fórumot tervezek, melynek keretében a helyi vállalkozók, cégek képviselői elmondanák tapasztalataikat,

illetve fejlesztési javaslatokat fogalmaznának meg. A fórumon arra kapnánk választ, hogy milyen, a programtervben nem szereplő, általános készségeket várnak el diákjainktól a munkaadók. Kiemelt feladataink közé tartozik a pályaeorientáció. Hagyománnyá vált, hogy a pályaeorientációs foglalkozásokon, céglátogatáson vesznek részt diákjaink például a város pénzügyeiben, hivatalaiban. Fontosnak tartom ennek a gyakorlatnak a továbbfolytatását a következő időszakban is. A pályaeorientáció része, hogy a helyi felsőoktatásban dolgozó oktatók is eljönnek iskolánkba, szakmai előadásokat, felsőoktatási tájékoztatót tartanak diákjainknak. Szorosabb kapcsolat kialakítását tervezem a helyi felsőoktatási intézménnyel.

7.2. Természetes és mesterséges környezet

A természetes és mesterséges környezetünk megóvása fontos az értékmegőrzés, valamint a tájhoz, a saját közösséghez, a nemzethez való kötődés erősítése érdekében. Úgy gondolom, hogy folytatni kell az általános iskolák jó gyakorlatait, ki kell alakítani a diákokban a gondoskodás mechanizmusát. A környezeti problémák megoldásának kulcsa, ha gondoskodunk otthonunkról, környezetünkről. Ennek jegyében, az iskolai közösségi szolgálat keretében együttműködve a keszthelyi városüzemeltetővel², minden tanév elején a 9. évfolyamos diákok részt vesznek Keszthely város parkjainak, utcáinak rendbetételében (szemétszedés, lehullott levelek összegyűjtése stb.).

Az iskola profilját, képzéseinket figyelembe véve különösen fontos, hogy foglalkozzunk a fenntartható fejlődés közgazdaságtanával. Tervezek a fenntarthatósági témahéten előadásokat zöldszámvitel, zöldközgazdaság témakörökben diákjainknak, valamint kis- és középvállalkozóknak. A fenntartható fejlődés, Keszthely város természetes és mesterséges környezetének védelme közös ügyünk, hiszen itt élünk, itt tanulunk, ezért fontos, hogy felhívjuk a diákok figyelmét felelősségükre a környezet megóvása terén, fontos, hogy felismerjék a gazdaság és a környezete összefüggéseit. Mindezt nem elég tanórai keretekben, foglalkozásokon tanítani, kell a személyes élmény a figyelemfelkeltés, a motiváció, ezért vetélkedőt tervezek a városban tanuló diákok egy részének. Célom egy közös vetélkedő szervezése az általános iskolák hetedik és intézményünk kilencedik osztályos tanulóinak bevonásával, mely erősíti a diákok kötődését a szűkebb környezetükhöz, felhívja a figyelmüket a természetes és az ember alkotta környezet védelmére (környezetgazdálkodás tudatosítása), valamint a gazdasági tevékenységek környezeti hatásaira.

² Jelenlegi neve: Gazdasági Ellátó Szervezet. A szervezet átalakítása, névváltozás folyamatban van, az igazgatói pályázat elbírálási szakaszában változni fog.

7.3. Szocializáció színtere

A család után a tanulói szocializáció fő színtere az iskola, illetve annak szűkebb környezete. Célom olyan közösségi tevékenységek szervezése, amelyeknek a társadalmilag értékes magatartás- és tevékenységformák kialakításában nélkülözhetetlen szerepe van. Úgy gondolom, a közösségi tevékenységformák egyrészt szolgálják a közösség fejlődését, másrészt önfejlesztők, az egyén fejlesztését is lehetővé teszik. Ennek érdekében tovább kell folytatni az iskolai közösségi szolgálat intézményünkre kidolgozott rendszerét. Egyéni, illetve csoportos formában továbbra is segíteni kell iskolánkban tanuló fogyatékkal élő diákok részvételét a közösségi programokon, advent idején- a kialakult gyakorlat szerint- meglátogatni Keszthely Város Önkormányzat Egyesített Szociális Intézménye idős lakóit, valamint részt venni egyesületek (pl. Nagycsaládosok Keszthelyi Egyesülete) munkájában. Fontos diákjainkat megismertetni a társadalmi problémákkal, fontos az érzékenyítés, valamint a segítő viselkedés kialakítása, a felelősségvállalás társainkért, magunkért, amelyek jelen közösségünk és közös jövőnk legfontosabb eszköze, záloga.

7.4. Identitás kialakításának színtere, kulturális közeg

Fontosnak tartom a tanulói közösség nemzeti identitásának kialakítását. Úgy vélem ebben nagy szerepe van kulturális környezetünknek, Keszthely város kulturális intézményeinek. A kulturális, művészeti szervezetek programjai segítik a magyar történelem, a magyar kultúra múltjának és jelenének megismerését, valamint a tanulók tehetségének és egyéni fejlődésének kibontakoztatását. Csoportos, illetve egyéni tevékenységek a tanulók cselekedtetésére építenek, hozzájárulnak a tudásbővítés mellett, a tanulói kompetenciák fejlesztéséhez is.

Szeretném folytatni a Balatoni Múzeummal (múzeumpedagógiai órák, közös pályázatok, tehetséggondozás, történelmi témájú projektek), Balaton Kongresszusi Központ és Színház munkatársaival végzett közös munkát (pályázatok, kiállítások, iskolai közösségi szolgálat teljesítése, Helikoni Iroda működtetése), valamint a Helikon Kastélymúzeum és a Fejér György Városi Könyvtár szakembereinek bevonását programjainkba, versenyfelkészítésekbe. A kapcsolat kölcsönösségre, egymás segítésére, értékközvetítés, tudásmegosztásra épül. Célunk közös, hazáját szerető, kultúráját és gyökereit ismerő, környezetéhez kötődő fiatalokat szeretnénk újtukra bocsátani ebben a folyamatosan változó világban.

8. Vezetési koncepció

Szerencsés helyzetben vagyok, mert 1995-től vagyok tagja a testületnek, 2006-tól pedig igazgatóhelyettesként dolgozom az intézményben. Jól ismerem az iskolát, mint szervezetet, a kollégáim munkáját, valamint az erősségeket és a fejlesztendő területeket. Szerencsésnek érezhetem magam, azért is, mert két olyan igazgató vezette eddig az intézményt, akiktől nagyon sokat tanulhattam a vezetésről. Jól működő, jó szervezett intézmény vezetése vár rám, így a feladatom egyrészt ennek megőrzése, másrészt a fejlesztés, a változások menedzselése.

Mindezt nem egyedül, hanem a testülettel együtt szeretném megvalósítani. Továbbra is két igazgatóhelyettesessel működne a szűkebb vezetés és hat munkaközösség-vezetővel a tágabb iskolavezetés. Jó az együttműködés az egy osztályban tanító pedagógusok, a munkaközösségek tagjai között, amely erősítése, illetve a kommunikáció hatékonyabbá tétele a következő időszak feladata lesz számomra. Igazgató munkáját közvetlenül segítik az iskolatitkár, gazdasági ügyintéző, laboráns, rendszergazda, takarítók, a munkavégzés a munkaköri leírás alapján történik, a feladatok időben eloszlása nem biztosítja a heti egyenletes terhelést, ezért szükségesnek tartom a munka pontos tervezését, szervezését, ha kell átcsoportosítását.

A vezetési folyamat elemeibe (tervezés, szervezés, ellenőrzés, értékelés, döntés) az eddigi iskolavezetési elv alapján továbbra is bevonom a kollégákat. Fontosnak tartom a tervezés során a kollégákkal történő együttműködést. Úgy vélem, hogy azt a tervet könnyebben végre tudják hajtani a kollégák, amelyekbe bevonják őket.

A szervezésben szerintem fontos követelmény a rugalmasság, és a hatékonyság. Ezeket tapasztalataim szerint nagyban befolyásolja, hogy milyen a munkatársak felkészültsége, önállósága, illetve száma. Nagyon fontos, hogy a legalkalmasabb embereket keressük fel a feladattal.

Ellenőrizni csak a megkezdett munkát lehet. Az ellenőrzés módját, menetét az ellenőrzési terv tartalmazza. Az ellenőrzés során a tények okait keresem, mert ez teszi lehetővé a hiányok pótlását, a hibák kijavítását, a munka minőségének javítását. Töreksem arra, hogy az ellenőrzés folyamatos legyen, s terjedjen ki az iskolai élet egészére. Az ellenőrzés egyik fontos része, hogy a végeredményt (tanulók tudásszintje) hasonlítom össze a kívánalom szintjével (a Szakmai programban rögzített követelményrendszerrel). Az ellenőrzés során használható információkat kell gyűjtenem, az ellenőrzésben számítok a vezetőtársak munkájára.

Az értékelés szorosan kapcsolódik az ellenőrzéshez, alapja az ellenőrzéskor szerzett tapasztalat. Az értékelést mindig elemzéssel (információgyűjtés, elemeire bontás, következtetések levonása, eredmények rögzítése) kezdem. Az elemzés eredményeként készítem el az értékelést. Törekszem arra, hogy az értékelés legyen fejlesztő hatású, adjon ösztönzést a munka további javítására. A problémák feltárása mellett célom a továbbfejlődés lehetőségének, a karrierépítésnek a biztosítása, segítése.

Az egyik legnehezebb feladat a döntés, ezért mindenképpen szakszerűnek és megalapozottnak kell lennie. A jó döntés legfőbb jellemzői szerintem: a megfontoltság, a következetesség, felelősségteljeség, nyilvánosság. A döntés formái továbbra is állásfoglalás, intézkedés, utasítás, szabályozás lesznek. A fontos döntéseket a helyzettől és a témától függően továbbra is egyedül (pl. felvételt nyert tanulók listája) vagy demokratikusan (pl. változtatás a szakmaszerkezet esetén), az oktatói testület bevonásával hozom meg. Soha nem szabad szem elől téveszteni, hogy a felelősség minden esetben a vezetőt terheli. A döntéseknek az iskola, mint szervezet érdekeit kell szolgálnia a továbbiakban is.

Az információ fő birtokosa az igazgató, ez biztosítja számára az információs hatalmat. Az intézményi önértékelésnél a kollégák a kommunikáció fejlesztését fogalmazták meg fejlődési irányynak. Célom a hatékonyság növelése ezen a területen. Fontos, hogy ugyanaz az üzenet ne érkezzon meg többször is, különböző csatornákon a kollégákhoz. Azt a szokást is be szeretném vezetni, hogy a kolléga egy adott feladat teljesítése után mindig visszajelzést küldjön a feladat lezárásáról, ezzel megvalósul a végrehajtás és a kommunikáció egysége, megtörténik a visszajelzés. Továbbra is fontosnak tartom az információ megosztását, a hatékony működés érdekében a hétfői vezetőségi üléseket, valamint a keddenkénti oktatói testületi értekezletek megtartását is. Szükségnek tartom a közvetlen munkatársak iskolatitkár, gazdasági ügyintéző, laboráns, rendszergazda részére tartott tájékoztató értekezletek bevezetését a hét utolsó munkanapján, azzal a céllal, hogy a következő munkahét szervezettebben indulhasson. A Zalaegerszegi Szakképzési Centrum vezetőivel, munkatársaival az eddig kialakult gyakorlatot szeretném megtartani a kommunikáció területén is.

Az iskolai munka alappillérenek tartom a bizalmat és az őszinte kommunikációt. Úgy gondolom, hogy ilyen kis közösségben a problémák azonnali megbeszélése minimálisra csökkenti a konfliktusokat. Az azonnali visszajelzés fontos a hibák kiküszöbölése, a munkavégzés minőségének javítása, valamint a munkatársak iránti megbecsülés kifejezésére.

Igazgatóhelyettesként mindig törekedtem a jó munkahelyi légkör kialakítására, a kollégák segítségére. Ezt továbbra is fontosnak tartom, de figyelembe kell vennem, hogy egy igazgatónak fel kell vállalni a konfliktusokat, a kemény döntéseket a szervezet működése és a fejlődés érdekében.

Összefoglalva a demokratikus vezetés hagyományait szeretném folytatni, kiegészítve menedzseri feladatokkal. Töreksem a feladat és a humán erőforrás szemléletű vezetés kialakítására igazgatói munkám során.

9. Összegzés

Korábban, úgy gondoltam, hogy ha egy ideig jól vezetek, ha elég tapasztalatot gyűjtök, akkor könnyebb lesz a tanévben végzett munka, lehet lazítani, de tévedtem. Minden tanév hozott magával változásokat, akár a külső szabályozók megváltozása miatt, akár a belső változók miatt. Folyamatosan dolgozni és fejlődni kell annak érdekében, hogy jól teljesítsek, hogy hatékony legyek, hogy eredményes munkát végezzenek a rám bízott pedagógusok.

Változások időszakát éljük, a vezető feladata a csapatát végig vezetni ezen az úton. Mindez azt jelenti, hogy egy vezetőnek többet és többet kell dolgoznia, korábban kell cselekednie. Földrajz szakos tanárként, ezzel kapcsolatban egy régi egyetemi terepgyakorlat jutott az eszembe, amikor fel kellett jutni egy hegy tetejére és nem volt könnyebb út, menni kellett a tanszékvezető által kijelölt útvonalon. A változás menedzselése olyan, mintha egy hegyre kellene felvezetni a csapatot, drótkötélpálya nincs, amely megkönnyíteni a feljutást egy újabb szintre. A célt meghatároztam vezetői tervemben, megterveztem a célhoz vezető utat. A vezetői munka legnehezebb része a döntéshozás, hiszen minden döntés hatással van az intézmény dolgozóinak, tanulóinak életére. Megtapasztaltam az évek során, hogy a döntéseknél nem az egyén, hanem a szervezet érdekeit kell nézni, így a jövőben hozott döntéseim vezérelve is az intézmény érdekeinek maximális érvényesítése lesz.

Megtanultam azt is, hogy a felelősséget nem lehet delegálni, csak a feladatok egy részét. Az évek során arra is rájöttem, hogy sokkal jobban, eredményesebben tudom végezni a munkám, ha segítenek, ha van mögöttem támogató háttér. Ehhez csapat kell, jó csapat és megfelelő kommunikáció. Töreksem jó csapatot építeni, valamint a kollégák karrierjét, szakmai fejlődést elősegíteni. A változások mellett fontosak a hagyományok, az intézmény harmincéves múltjának hagyományai értékeit közvetítenek tanulóink számára, ezért ápolni, fenntartani kell azokat a jövőben is. Az iskola a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum intézménye, a centrum munkatársai

sok lehetőséget biztosítanak oktató-nevelő munkánk, valamint szakmai képzésünk fejlesztésére. A Zalaegerszegi Szakképzési Centrum vezetősége magas követelményeket támaszt iskolánk felé. Eddig is, és a jövőben is ezeket a követelményeket szemelőt tartva végzem, végezzük munkánkat. Az intézmény Keszthelyen található, a város vezetése jó véleménnyel van szakmai munkánkról. A város adottságai, intézményei, az itt létesített vállalkozások számos lehetőséget biztosítanak szakmai képzésre, tehetséggondozásra, nevelési és oktatási céljaink megvalósítására. Következő időszak feladatai közé helyeztem ezeknek a kapcsolatnak az ápolását, megerősítését is.

Dwight D. Eisenhower hadseregtábornok, az USA 34. elnöke mondta: „A világban nem létezik diszkont árú győzelem”. Ezt az idézetet szem előtt tartva célom, hogy vezetésem alatt a Zalaegerszegi SZC Keszthelyi Közgazdasági Technikum a minőségi szakképzés, a minőség oktatás iskolája maradjon a térségben.