



IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

a Baranya Vármegyei SZC Radnóti Miklós Közgazdasági Technikum
igazgató (intézményvezető) beosztás ellátására

Banó Andrea Mária

2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Vezetői szakmai tevékenység	4
3. Helyzetelemzés	9
3.1 Tanulói összetétel, képzési struktúra	10
3.2 Tanulási-tanítási folyamatok támogatása	12
3.3 Pedagógiai folyamatok irányítása	19
3.4 Változások kezelése	20
3.5 Oktatói munka ellenőrzése, értékelése, fejlesztések támogatása	21
3.6 Innováció, iskola menedzselése	22
4. Vezetői program	24
4.1 Pályaorientációs tevékenység összehangolása és megújítása	25
4.2 Az intézmény képzési kínálatának fejlesztése	26
4.3 Szervezeti kultúra fejlesztése	27
4.4 Az intézmény infrastruktúrájának és felszereltségének fejlesztése	29
4.5 A duális szakképzés továbbfejlesztése	30
4.6 A végzettség nélküli iskolaelhagyás, a lemorzsolódás csökkentése	31
4.7 A felsőoktatással történő együttműködés fejlesztése	32
ÖSSZEGZÉS	33

1. Bevezetés

A 2021-ben megírt és elnyert pályázatomban új korszak elindítására vállalkoztam, mivel a 2020-as szakképzési reformmal a rendszerben jelentős változások indultak be. Az akkori pályázatomban törekedtem átfogó képet adni az intézmény helyzetéről, az addig megtett útról, a lehetséges változtatási irányokról. Úgy vélem, az akkor összeállított vezetői program nem veszítette el érvényességét, megvalósítása folyamatosan zajlik, vagyis ma is időszerű. Időszerű, mert az új ötéves képzési szerkezet szerinti első képzési ciklus sem zárult le, a MIR (intézményi minőségirányítási rendszer) is most teljesedik ki az intézményi és igazgatói önértékelés által. Természetesen az új szerkezeti változások folyamatosan alakítják, formálják a működés kereteit, ami új igazodást kíván az intézmény egészétől.

Az utolsó három évben felhalmozott vezetői tapasztalat mottójául a "kéz a kézben"-t választom, mert ez fejezi ki legjobban, hogy csak közös erőfeszítéssel érhetők el a célok, végezhetők el a feladatok. Az állandósult változások megkövetelik a felkészült vezetőt, a képességet az intézmény menedzselésére. 2024-re jelentős és sokféle tapasztalat gyűlt össze az új szakmajegyzékes képzésekről, az új vizsgaeljárásról, a számunkra újdonságnak számító duális képzésről. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy az oktatási szférát megcélzó külső hatások ellenére az áttérés belső feszültségek nélkül, magas színvonalú munkával valósult meg. Köszönettel tartozom minden velem közreműködőnek, az oktatóknak, az iskolatitkároknak, a gazdasági és technikai dolgozóknak, a Baranya Vármegyei Szakképzési Centrum vezetésének és dolgozóinak együttműködésükért.

A BVSZC Radnóti Miklós Közgazdasági Technikumban tanulók a 2020-tól induló öt éves képzési idő alatt az érettségi végzettség mellett, technikusi oklevelet szereznek. A 2023/2024-es tanévben az OKJ-es szakképzési forma befejeződik, a szakgimnáziumi képzés ezzel lezárul. Az érettségire épülő szakmai képzések tanulói- vagy felnőttképzési jogviszony létrejöttével indíthatók, így biztosítva a munkaviszonyban állóknak az átképzés esélyét, a továbbképzést, valamint a középiskolából kilépőknek a felsőoktatás helyett a középfokú továbbtanulást. Az iskola képzési portfóliója 2021-től kiegészült a negyedik, kereskedelem ágazattal, amelyen belül választott szakirány az angol nyelvű ipari és kereskedelmi technikus képzés. A Gazdálkodás és menedzsment, Közlekedés és szállítmányozás, és Informatika és távközlés ágazatok már hagyományosnak számítanak, benne a sokféle választható szakiránnyal.

Az intézményi működésre jellemző a rendelkezésre álló erőforrások maximalizálása, amely egyik legfontosabb eredménymutatója a Kulturális és Innovációs Minisztérium (KIM) által összeállított rangsor, e szerint 2024-re a Radnóti bekerült az ország legjobb 100 technikuma közé.

A BVSZC Radnóti Miklós Közgazdasági Technikumban a magasabb vezetői, igazgatói megbízásom első alkalommal 2010-ben vettem át, azóta három cikluson keresztül vezettem az intézményt. A most benyújtott pályázatomban az elvégzett munka számadásán keresztül határozom meg a következő időszak terveit, feladatait.

2. Vezetői szakmai tevékenység

Állásinterjúra érkeztem 1998-ban, amikor az iskola innovatív légköre, az iskolavezetés támogatása, a megtalált feladatok egyaránt megfogtak. Fizika szakos középiskolai tanár és pénzügyi szakirányra képzett szakokleveles közgazdászként kerültem alkalmazásba. Mindkét művelt szakterület a folyamatos megújulásra és fejlődésre készítetett. Igazgatói kinevezésemet követően sem változtam, nagyon sok munkával és vezetőtársaim támogató attitűdjével sikerült a Radnóti rangját megőrizni. Az eredmények meghatározója a közösség stabil értékrendje, a jövő generációjáért érzett felelősségvállalás, amely nyugodt környezetet biztosít ma is tanuláshoz, munkához.

Fontosnak tartom a példamutatást a korszerű módszerek iránti igény felébresztésében, amit oktatói gyakorlatomban követek. Számos módszertani továbbképzésen vettem részt korábban, amelynek témái voltak: gyakorlatorientált képzés szakma specifikus adaptálása, konfliktuskezelő és problémamegoldó készségek alkalmazása, világbanki projektben a németországi duális képzés megismerése.

A pedagógiai folyamatok tervezésénél, szervezésénél és értékelésénél alkalmazható elméleti és módszertani ismerettel is rendelkezem, az évek alatt a digitális kompetenciám fejlesztésében is előreléptem: részt vettem tanfolyami formában IKER 1-2. képzéseken, illetve napi munkám során felhasználóként a e-KRÉTA, f-KRÉTA moduljainak képzéseit is elsajátítottam.

Mind vezetői, mind oktatói munkám része az információk elemzése, értékelése, a kapott eredmények azonnali beépítése, felhasználása, illetve az önreflexióra való képesség elsajátítása. Ennek érdekében ösztönzöm az óralátogatásokat, a szakmai munkaközösségek egymás közötti tudásmegosztását, a beszámolók készítését. A tanulók tanulmányi, vizsga- és kompetenciamérési, GINOP központi mérések és legújabban a Manna Alapítvány pályaaorientációs mérési eredményeit iskolai szinten folyamatosan nyomon követem, értekezleteken közösen értékeljük azokat, és stratégiákat dolgozunk ki a még jobb eredmények elérése érdekében.

Nagy jelentőséget tulajdonítok a mérésnek, mert az elért eredmények értékelése elősegíti a lemorzsolódás minél hatékonyabb kezelését, fejlesztési tervek összeállítását. A tanulók eredményeinek javulásához nemcsak a tanórai foglalkozások járulnak hozzá, hanem a versenyek, a projektek, a témahetek, a szakmai rendezvények, a tanulmányi és szakmai kirándulások, céglátogatások, a szabadidős és közösségi programok is.

Az igazgató elkötelezett amellett, hogy a saját munkáját tényekre alapozza, intézményét és szakmai közösségét támogassa, a problémákat feltárja, és ahhoz megoldási javaslatokat keressen. Bekapcsolódtam számos hazai és nemzetközi pályázat megvalósításába - POP; TÁMOP 3.1.7., Leonardo, Comenius, Erasmus+, GINOP 6.1.3, GINOP 6.2.3-, amelyek szolgálták az intézmény szakmai és pedagógiai fejlődését.

Fontos lett az évek alatt az együttgondolkodás igénye, a brainstorming, az új dolgok kezdeményezése, amely előrevitte az intézményt, közvetve befolyást gyakorolt a tanulók fejlődésére.

Az uniós pályázatok által biztosított, új szemléletű pedagógiai, módszertani lehetőségeket többnyire adaptáltuk, további inspirációt adva újabb módszerek megtanulására és gyakorlatba ültetésére az oktatói munkában.

A hazai és nemzetközi pályázati lehetőségek az elhúzódó világjárvány idején átmenetileg leálltak, ahogyan a nemzetközi és határon túli partneriskolai kapcsolatok is megszakadtak. Két év kihagyás után 2022-ben sikerült a Rákóczi Szövetség támogatásával több tanulmányi osztálykirándulást megvalósítani országhatáron belül. A két jelentős GINOP pályázat megvalósítása is ebben az évben fejeződött be.

A GINOP 6.1.3 Idegen nyelvi képességek fejlesztése címet viselő pályázatban, mint projektmenedzser dolgoztam. A projektben vállalt célok teljesültek. Mindkét GINOP 6.2.3, GINOP 6.1.3, pályázat lebonyolítása a pandémia idejére esett. Ez a bizonytalanság megerősítette az együttműködés, az együttgondolkodás fontosságát. Az oktatótestület nyitottá és elkötelezetté vált új kihívásokra, a kényszerhelyzet által indukált újszerű módszerek, megközelítések megismerésére.

Kollégáim elfogadják a továbbképzések feltételrendszerét, a jogszabályból következő legközelebbi határidőre (2025) az erre kötelezett 27 főből huszonhárman teljesítették az előírt 60 órát. Az új országos továbbképzési rendszer a szakképzésben résztvevő oktatóknak olyan tudás és kompetenciafejlesztést tesz lehetővé, amellyel a szakmai fejlődésük biztosított.

Az oktatótestület átlagéletkora 48,5 év. A pályázók kiválasztására és az új belépők szakmai támogatására nagyon figyelünk, bevonjuk azokat a kollégákat, akik szakterületük vezető oktatói.

A kereskedelem ágazat elindítása a terveknek megfelelően alakult az elmúlt három évben. A szülőknél, gyermekeknél tanévenként tapasztalt pályaválasztási trendváltás, az angol nyelvű gimnáziumi fakultációk iránt megnövekedett igény, arra engedett következtetni, hogy a hagyományos ágazati kínálatot szükséges bővíteni a stabil működés fenntartásáért. Ezért egy olyan szakirányú képzés mellett döntöttünk, amely két tanítási nyelvű, a végzett szakemberek iránti munka-erőpiaci kereslet várhatóan magas lesz.

A megújult szakképzési politika előnyünkre a 2021-2022-2023-as beiskolázási években érezhetően növelte a beiskolázási létszámot, a Pécsre jellemző középiskolák közötti konkurenciaharc ellenére.

Az iskolát erőteljesen a gyermekközpontúság jellemzi. A diákoknak nyújtott lehetőségek széles körűek: egységesen minden szakmacsoportban teljesült a mellékszakképesítések megszervezése, a délutáni felzárkóztató foglalkoztatások segítése, tanulószoba szükség esetén, egyéni tanulási lehetőségek kidolgozása, felkínálása, önismereti, személyiségfejlesztő tréning szervezése.

A leszakadók támogatása mellett legalább ilyen fontos a tehetségek kiemelése, fejlesztése. Fesztes gazdálkodással, de mindig sikerült előteremtenünk – sokszor egyéb támogató híján is – tanulóink hazai és nemzetközi versenyeztetésének költségeit.

A tehetséggondozás részei az énekkari foglalkozások, a sportkörök szervezése, működtetése. Kiemelten támogatom tanulóink hazai és külföldi sportversenyen való részvételét, a sport területén elért eredmények révén az iskola hírnevének öregbítését. A testnevelés oktatásához a személyi és tárgyi feltételek biztosítottak. Az intézménynek székhelyt adó épület adottságai sajnos korlátozottak, ennek feloldásához korszerűsítésre, bővítésre van szükség.

Új tartalommal szerveztük meg a gyakorlati oktatást: a világiárványt követően élő partnerkapcsolatot teremtettünk a nyári egybefüggő szakmai gyakorlatnak helyet adó vállalkozásokkal, tájékoztattuk őket a szakképzési rendszer átalakulásáról. Megállapodtunk a duális képzés szervezésének elveiben, a hozzá tartozó képzési program tartalmában és az optimális képzési óraszámában. Szorgalmaztam az Informatikai Képző Központ létrehozását, az együttműködés kereteinek kialakításában folyamatosan részt veszek.

Legalább ilyen fontosak a belső kapcsolatok: mit gondol, mit érez iskolájával kapcsolatban a Radnóti diák. Barátságosabbá, demokratikusabbá váltak mindennapjaink. A diákok éppúgy részei közösségünknek, mint az oktatótestület. A folyosókra kihelyezett asztalok és székek mindig megtelnek tanulóinkkal, mert van hova kiülni, van hol lenni és enni. Az itt eltöltött idő ne csak a tanulásról, hanem baráti közösségekről, az együttlétről, az összetartozás élményéről is szóljon.

Nagyon fontos számomra, hogy diákjaink büszkék legyenek közösségünkre, legyenek kezdeményezők, értékes ötleteikkel alakítsák iskolánk mindennapjait.

Hiszem, hogy jó úton járunk: a pezsgő diákélet, az iskola reputációja folyamatosan emelkedik. A középiskolának helyt adó épület adottságaiból következő oktatásszervezési nehézségek ellenére a tanulólétszám stabil, ami visszaigazolja törekvéseink helyességét.

Mindent megteszünk annak érdekében, hogy az iskolába való belépés első pillanatától a gyerekek Radnótistának érezzék magukat.

Ehhez sokat alakítottunk a beiskolázáshoz kapcsolódó tevékenységeinken: az iskolai nyílt napok programjait módosítottuk, fenntartottuk a Ráhangoló foglalkozásokat, minden érdeklődőt bevontuk az ágazatok, szakmák megismerésébe. Sokat fáradozunk azért is, hogy személyesen eljussunk minden nyolcadikos tanulóhoz.

Vezetői stratégiám kiforrott, a vezetőként eltöltött tizennégy év alatt végbement oktatásirányítási és szerkezeti változások megedzettek, de mindig elsődleges volt:

- a Radnóti szakmai színvonalának megtartása, az évszázados pedagógiai értékek átörökítése,
- az új szakmapolitikai törekvésekhez illeszkedő célok megvalósítása,
- szakmai képzési kínálat koncepciózus alakítása, a helyi munkaerőpiaci és egyéni igényekhez igazítása,
- minőségi humánerőforrásgazdálkodás a hagyományokhoz, a tanulói környezethez, az intézmény szakmai programjához igazodóan,
- a szakmai életpálya kihívásaira kész fiatal emberek nevelése,
- a munkáltatókkal, duális képzőhellyel rugalmas együttműködés, a tervezéstől a végrehajtásig,
- partnerközpontú nyitott szakképző intézmény működtetése,
- oktatói presztízs biztosítása, magas szintű felkészültség elvárása, továbbképzés, önképzés támogatása,
- törvényesség, szakszerűség és hatékonyság hármas követelményének való megfelelés.

3. Helyzetelemzés

Az iskola 2015-től a Baranya Vármegyei Szakképzési Centrum részeként működik, fenntartója a Kulturális és Innovációs Minisztérium (KIM). A Szakképzés 4.0 középtávú szakmapolitikai stratégia megreformálta a működést és 2020 őszétől már az átalakult képzési szerkezetben iskolázunk be. A szakembereket az új alapokra helyezett szakmai képzési struktúra szerint képezzük. A 2020-ban megszűnt Országos Képzési Jegyzék szerint indult képzéseink 2024-re befejeződnek. Az elkövetkező tanévtől kezdődően bő két évtized után megszűnik az egymással párhuzamosan futó, eltérő képzési jegyzék, vagy képzési rendszer szerinti szakmai képzés.

Erre az intézményi működést befolyásoló változásra nagy várakozással tekintünk, mert az, hogy szakmánként egyazon képzési és kimeneti követelményt kell követni az oktatói munkában, emelni fogja a szaktanári hatékonyságot, és ösztönzőleg hat a módszertani megújulásra.

A külső szervezetekkel, vállalkozásokkal meglévő jó kapcsolat a duális képzés bevezetésével tovább mélyül és bővül egyszerre. A sajátmunkavállalás felnőttképzési formában részt vevő kis- és közepes vállalkozások újra felfedezték iskolánkat, a képzés által mindkét fél szoros, kölcsönösen előnyös szakmai kapcsolattal gazdagodott. Ez a folyamat még tart.

Még 2020-ban a szakképzés megújulásával egyidőben bevezetésre került az új NAT (Nemzeti Alaptanterv), amely maga után vonta az érettségi tantárgyi követelmények korrekcióját. A 2023/2024-es tanév május-júniusi vizsgaidőszakban már az új követelmények szerint kezdik meg három tantárgyból az előrehozott érettségi vizsgájukat a technikum 12. osztályai. Az új rendszerben a képzési ciklus hossza öt év, a 13. évfolyam végén egyidőben szerzik meg tanulóink a technikus oklevelet és az érettségi végzettséget, de csak abban az esetben, ha mindkettő követelménynek megfelelnek. Az új szisztémának sok buktatója lehet, mi azon vagyunk, hogy mindenki, akit eljuttatunk a képzési időtartam végére sikerrel zárja középfokú tanulmányait.

A leírtakból következően az intézményi dokumentumokra úgy tekintünk, mint a nagyvállalati szféra az üzleti tervre. Folyamatos átdolgozás alatt áll, mivel a gazdaságpolitikai tényezők (nemzetközi, országos, helyi) közvetlen befolyást gyakorolnak a szakképzésre. Ebből következőleg nagy energiát fektettünk az elmúlt három évben is a képzési programok, a helyi tantervek kialakításába, megírásába.

Az intézmény tartalmi munkájának szervezése a Szakmai Program és a tanévenként elfogadott Munkatervben meghatározott fejlesztési célok alapján történik, ezek közül kiemelten:

a tanulói személyiség fejlesztés
a nyelvi kompetencia és kommunikációs készségek fejlesztése,
szociális kompetenciák fejlesztése, projektszemlélet fejlesztése
az életvezetéshez szükséges kompetenciák, interkulturális kompetenciák,
valamint az IKT eszközök alkalmazásának, ill. digitális platformok kritikus használatának fejlesztése
tehetséggondozás, szükség szerint egyéni és csoportos felzárkóztatás
megalapozott pályaválasztási döntés támogatása különböző szakmatertület(ek) megismertetésével
a tanulói pályaaorientáció, pályakövetés elősegítése
a szülő-iskola kapcsolat erősítése
környezettudatos életszemlélet kialakítása
a tanulói jelenléti- és munkafegyelem javítása, beilleszkedés elősegítése
mentorálás, egyéni és csoportfejlesztés
duális képzés szervezése, gondozása
módszertani és mérésmetodikai eljárások fejlesztése
az új minőségirányítási (MIR) rendszerszemlélet kialakítása

3.1 Tanulói összetétel, képzési struktúra

A szakképző intézmény 21 osztálya közül tizenöt már az új öt éves képzési szerkezet szerint indult. A további hat osztály érettségire épülő képzésben vesz részt, amelyből kettőben a kimenő utolsó szakgimnáziumi beiskolázású 4+1 éves képzési szerkezetben tanulnak. Az országban sok más közgazdasági technikumban ezt a képzési formát már korábban kivezették, és a tanulókat átirányították az új szakmajegyzékes képzésekre. Mi más utat választottunk, megtartottuk a szakgimnáziumi képzési struktúránkat a befejező ötödéven, mivel a felmenő létszámok ezt indokolták. Az új képzési rendszer bevezetésével az iskola képzési struktúrája változott, két szakmát - Irodai titkár és Gazdasági informatikus - ebben a tanévben indítottunk utoljára, azok megszűnése miatt. Négy osztályban, két évfolyamon tanulnak azok, akik más középiskolában érettségiztek, és a felsőoktatás helyett középfokon kívántak továbbtanulni, nálunk piacképes szakmát elsajátítani. Közöttük több olyan tanítványunk is van, aki már másodszakmás vagy az érettségit követően ágazatot váltott.

A tanévek statisztikai adataiból készült táblázatban összefoglalom azokat a fontos adatokat, amelyek áttekintést nyújtanak a tanulói és oktatói létszámok alakulásáról, az elért iskolai tanulmányi eredményről, a tantárgyfelosztásból következő ellátandó órák számáról, és az oktatói háttérrel.

Megnevezés	2021-2022	2022-2023	2023-2024	
<i>Induló tanulói létszám év 09.01-én, (fő) ebből</i>	549	560	575	
9-12. évfolyamon tanuló, amelyből	380	405	430	
9. évfolyamot megkezdte	125	121	131	
5/13. és 1/13-2/14. évfolyam	169	162	145	
<i>Osztályozott tanuló (fő), ebből</i>	525	533	1. félév:	556
9-12. évfolyam	375	391	1. félév:	423
5/13. és 1/13-2/14. évfolyam	150	142	1. félév:	133
Felnőttképzés, iskolarendszerű (fő)	74	62	59	
<i>Felnőttképzés nélkül:</i>				
Sikertelenül teljesített (fő)	30 (5,7%)	10 (1,9%)	1. félév:	80 (14,4%)
Tantárgyi dícsérek száma (fő)	156 (29,7%)	171 (32,1%)	1. félév:	215 (38,7%)
Tanulmányi átlageredmény	3,93	4,00	1. félév:	3,99
<i>Átlagos osztálylétszám (fő)</i>	24,96	25,91	27,38	
<i>Induló osztályok száma 9-14. évfolyam</i>	22	21	21	
<i>Főfoglalkozási létszám (fő)</i>	42	40	43	
<i>Óraadói létszám (fő)</i>	33	27	24	26
<i>Számított oktatói létszám (fő)</i>	53,091	48,045	49,387	51,400
			1. félév	2. félév
<i>Tanóra/hét (éves átlagos)</i>	1168	1057	1086,5	1130,8
			1. félév	2. félév

Az elemzéssel érintett tanévekben az iskolai tanulmányi átlageredmény elérte a 4,0-es átlagot, ezzel együtt magas a tantárgyi dícsérek száma és alacsony a tantárgyi bukások aránya. Nem kell tagadni, a bevezetett ösztöndíjrendszer javított a tanulói munkafegyelmen, a képességeiknek megfelelő tanulmányi munkán. A rendszer rendezte az igazolatlan mulasztások problémáját, a tanórai késéseket mérsékelte, ezzel egyidőben jelentős mértékben megnövekedett az igazolt mulasztások száma.

Továbbra is problémát jelent a gyermekorvosok, háziorvosok tanulói jogviszonyhoz való hozzáállása, a kiemelkedően magas számú orvosi igazolások kibocsátása. 2021-től nőtt a technikai beiskolázású osztályok létszáma, amelyből kiemelkedik két vezető ágazatunk, a Gazdálkodás és menedzsment és az Informatika és távközlés. Jelenleg 43 fő főfoglalkozású oktató áll munkaviszonyban az iskolával, a közismereti és szakmai oktatók aránya közel 50%-50%. A közismereti és szakmai tanórák megoszlása 35%-65%. Az intézmény működését, szakképzési feladatellátásából következő szakmaspecifikus szakos ellátását az óraadókkal egészítjük ki.

Az ő foglalkoztatásuk jól illeszkedik az intézményi igényekhez. Bizonyos szakterületekre nehéz a szakember utánpótlás biztosítása.

A duális képzésre kihelyezett óraszámok tanévente változnak, ez függ a képzőhelyekkel történő megállapodástól és a szakiránytól.

	Felnőttképzési jogviszonyban tanulók aránya			Felnőttképzési jogviszonyban tanulók száma			Szakmai oktatásban tanulók összlétszáma		
				(felnőttképzési jogviszony) (fő)			(tanulói+felnőttképzési jogviszony) (fő)		
	2020/2021	2021/2022	2023-2024	2021/2022	2022/2023	2023-2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Összesen:	12%	13%	9%	75	87	59	625	646	635

A felnőttképzési formában tanulni vágyók száma az intenzív képzésre való átállás ellenére is csökken, a lemorzsolódási arány sem javult a rövid idejű képzéseken.

A táblázat nem tartalmazza a sajátdolgozós iskolarendszerű felnőttképzésben tanulók számát, a két tanévben már a beiskolázottak száma elérte a 350 főt.

3.2 Tanulási-tanítási folyamatok támogatása

Ebben a vezetői ciklusban sem változott a véleményem arról, hogy az intézményben folyó szakmai munka színvonalának leglátványosabb indikátora a beiskolázási mutató. A pályaválasztási döntésre közvetlenül nincs befolyásunk, az nagyon sok tényezőtől függ. Az a meggyőződésem, hogy az iskolai tanulási-tanítási folyamatok minősége hatással van a beiskolázás sikerére. A beiskolázás minőségét megalapozza a középiskolai élet minősége, a nevelési értékrend, vagy az érettségire, szakmai vizsgára felkészítés eredményessége.

A beiskolázási adatok alapján állíthatjuk, hogy továbbra is sokan választják az üzleti és informatikai képzéseket.

A képzési választék a 2021/2022-es tanévtől kibővült a Kereskedelem ágazat Idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus képzéssel, amely az iskola történetének (1962/63-tól Közgazdasági Technikum Ipari és Mezőgazdasági Tagozat 2009-ig) része volt.

Egy új szakirányú képzés bevezetésére hosszabb időt kell hagyni, a három év alatt elértük, hogy mostanra 40 fő tanul három évfolyamon korszerű, a munkaerőpiaci igénynek megfelelő, angol nyelvű szakmai képzésen.

ÁGAZATOK	Jelentkezők és felvettek aránya			9. évfolyamra jelentkezők száma			9. évfolyamra felvettek száma		
	%			fő			fő		
	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Technikum összesen	216,39	268,42	244,96	264	306	316	122	114	129
Gazdálkodás és menedzsment	303,85	413,64	350,98	158	182	179	52	44	51
Informatika és távközlés	475,00	584,38	536,67	152	187	161	32	32	30
Kereskedelem	316,67	400,00	362,50	38	52	58	12	13	16
Közlekedés és szállítmányozás	407,69	496,00	428,13	106	124	137	26	25	32

2021-2024 között nőtt a kimagaslóan motivált, igen jó képességekkel rendelkező tanulók száma, ismert okok miatt egyre többen kerülnek be hozzánk különböző tanulási, beilleszkedési nehézségekkel. A 2022/23-as tanévben SNI-s tanulók száma 14 fő volt, az idei 2023/24-es tanévben ez a szám már 27 főre emelkedett. Ellátásukat utazó gyógypedagógusok végzik 3-5 fős csoportokban.

A felvételt nyert tanulók lakóhelye azonos arányban oszlik meg Pécs és a vidéki települések között. Magas a kollégistáink száma, a tanulói létszám 10-15 %-a, amely arány ha tovább emelkedik, a tankerületi fenntartású kollégium jelzése szerint már nem biztosítanak férőhelyet.

A következő táblázat mutatja tanévenként az egyes ágazatban, szakmacsoportban tanulók létszámát a 9-14. évfolyamos, tanulói jogviszonyban állókra vonatkozóan. Ezek a számok arra mutatnak rá, hogy Pécsre jellemző túlméretezett gimnáziumi férőhelyek ellenére növekedik azon családok száma, akik gyermekük pályaválasztásakor arra is figyelnek, hogy az érettségivel egyidőben szakmai képesítéshez is hozzájusson. Azzal is tisztában vannak, hogy

ezzel bárhogyan is alakul a fiatal élethelyzete a középiskola befejezésekor jó (jobb) eséllyel érkezik a felsőoktatásba, vagy találja meg első munkahelyét.

Ágazat, Szakmacsoport	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Közgazdaság, Ügyvitel, Gazdálkodás és menedzsment	235	237	271
Informatika (és Távközlés)	145	148	155
Közlekedés, szállítmányozás (és logisztika)	121	129	138
Kereskedelem	12	33	39
Összesen:	513	547	603

A pedagógiai folyamatok között évről-évre kiemelt célként szerepel a lemorzsolódás csökkentése, a felzárkóztatás. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókkal, valamint a BTMN tanulók fejlesztését az intézmény tanárai végzik egyéni és csoportos foglalkozás keretében. Minden érintett számára biztosítjuk az egyenlő bánásmód elvének érvényesülését. Fejlesztésük jellemzően az elérhető pályázatok keretében (GINOP 6.2.3, GINOP 6.1.3, Útravaló!, Apáczai), vagy civilszervezetek révén valósul meg egyéni vagy csoportos formában. Utóbbi programokhoz felkérésre csatlakozunk, ilyen a legutóbbi megkeresés a Manna Alapítványtól. Ebben a tanévben 36 fő kapott mentori segítséget önismereti problémáikhoz, vagy tanulmányi nehézségeinek megoldására egyéni vagy csoportos formában. A sokoldalú fejlesztő tevékenység, az osztályfőnöki munka és a folyamatos visszacsatolás összhangjának következménye a 9-12. évfolyamon az alacsony 1% körüli lemorzsolódási arány.

Egy intézmény tanulási-tanítási folyamatairól akkor nyerünk átfogó képet, ha vizsgáljuk az

- intézményi neveltségi mutatókat,
- az intézmény tanulmányi átlagát,
- a versenyeredményeket,
- a központi mérések eredményeit,
- az érettségi vizsga eredményt összevetve a tantárgyi átlaggal,
- az ágazati alapvizsga és a szakmai vizsga eredményeket.

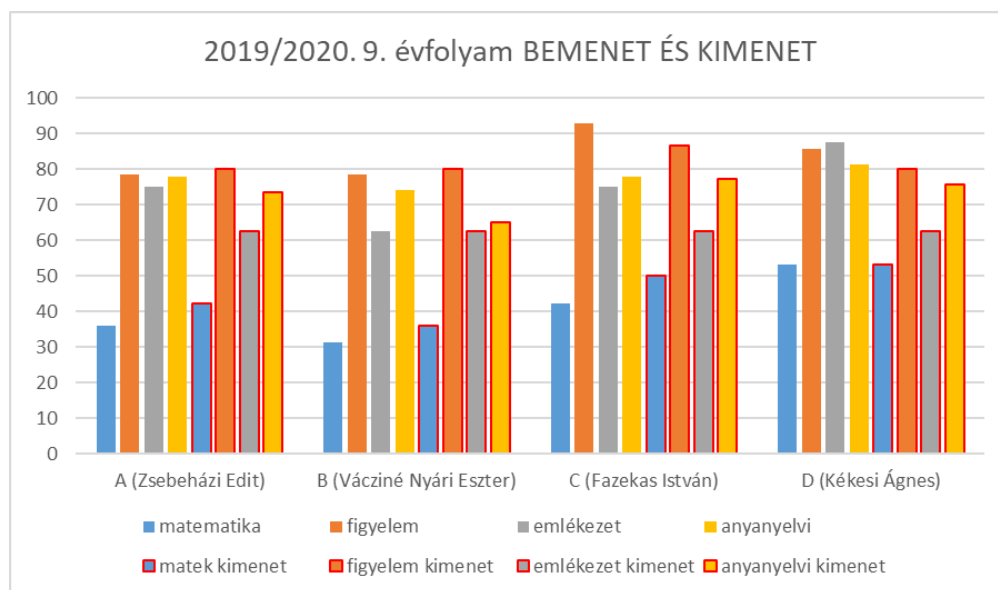
Ezek közül rendhagyó módon most a GINOP 6.2.2. projekthez tartozó kompetenciamérés eredményeit és két évfolyamra vonatkozóan a kapcsolódó országos kompetenciamérés eredmények összevetését elemzem.

Előbbi a Baranya Vármegyei Szakképzési Centrum összes iskolájában tanuló 9. évfolyamos tanulók bemeneti és kimeneti mérését jelenti négy kompetenciaterületen: matematika, emlékezet, figyelem és anyanyelvi kompetencia.

A projekt célja, hogy a lemorzsolódással fenyegetett tanulókat felmérje, koordinálja.

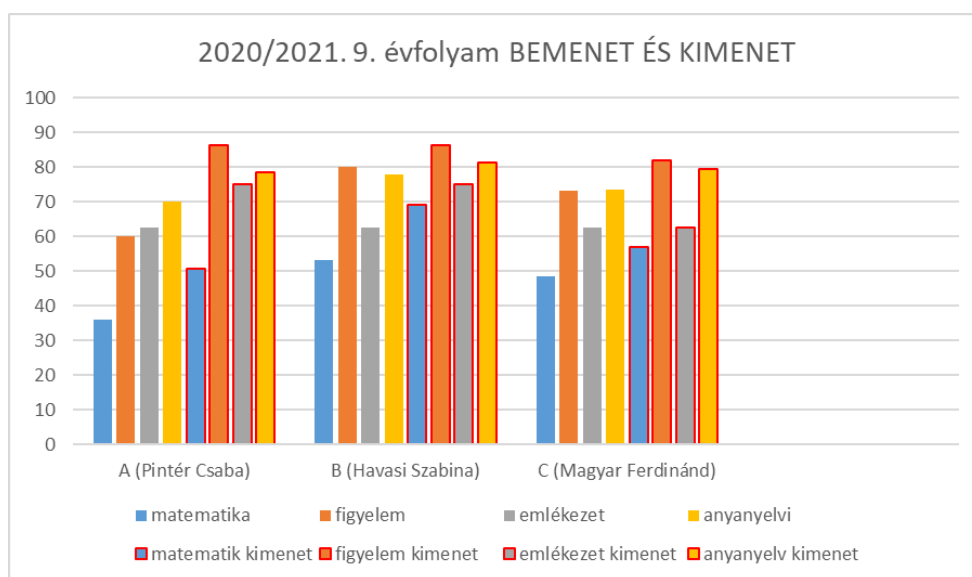
A GINOP 6.2.2. mérés a 2019/2020-as tanévben kezdődött. A tanulói teljesítmények megítélésében már három adatsor (tanulmányi átlagok, a GINOP 6.2.2. mérés és az OKM eredménye) áll a rendelkezésünkre a 2019-2022 közötti időszakban. A 2023-as OKM eredménye még nem publikált.

Megállapítottuk, hogy a két vizsgált évfolyam tanulmányi átlaga és a GINOP 6.2.2. mérés eredményei egyértelműen pozitívak, mert a tanulók egyre jobb átlagot értek el, nőtt az iskolai év végi tanulmányi átlag is, és a GINOP be- és kimeneti mérés eredményei egyértelműen alátámasztják, hogy egyre jobb képességű tanulók érkeznek az iskolába. Azonban a 2021 és 2022-es OKM adataiból ezek az előre lépések nem mutathatók ki: folyamatosan csökken a tanulói teljesítmény matematikából és szövegértésből is. A visszaesés abból látszik, hogy megjelennek olyan tanulók, akik 1-es szinten teljesítenek mindkét kompetenciaterületen.



Mérési terület	Kompetenciamérés eredménye 2021				
	Iskola eredménye	Országos	Első viszonyítási csoport (kis technikum)	Második viszonyítási csoport (nagy technikum)	Átlag (technikum)
Matematika	1645	1653	1556	1647	1619
Szövegértés	1620	1651	1571	1638	1616

*2021-ben 2020/2021-es tanévben 10. évfolyam országos kompetenciamérési eredményei.



Mérési terület	Kompetenciamérés eredménye 2022				
	Iskola eredménye	Országos	Első viszonyítási csoport (kis technikum)	Második viszonyítási csoport (nagy technikum)	Átlag (technikum)
Matematika	1591	1646	1546	1639	1609
Szövegértés	1578	1600	1510	1582	1560

*2022-ben 2021/2022-es tanévben a 10. évfolyam országos kompetenciamérési eredményei.

A két vizsgált csoportban mind a négy mért területen a tanév végi visszamért kompetencia szintje emelkedett, amely az oktatói munka hatékonyságát, a folyamatban hozzáadott értéket igazolja a 9. évfolyamon.

A tanulói bemeneti eredményekben jelentős emelkedés a 2021/2022-es tanévtől kezdve figyelhető meg. A 2023/2024-es tanévben az NSZFH által indított lemorzsolódással veszélyeztetetteket szűrő mérése (új projektben GINOP Plusz-5.2.1-23) folytatódott. Az adatsorok részét képezik az intézményi belső értékelés indikátorainak is. A 2023/2024-es bemeneti mérésből egyértelműen kiderül, hogy a részletesebb vizsgálat (ami az érettségi százalékokhoz kötötten rendszerezi a tanulók eredményeit) rámutat a matematikai képességszint emelkedésére. Reális képet, majd két év múlva ad a mérés, amikor az eredmények összevetése megtörténik az OKM eredménnyel.

A méréseredmények elemzéséből levont következtetések mindig alkalmasak a tervezésre, a jövőbeni várakozások becslésére.

Legyen szó akár a tanulmányi eredményességről, a várható lemorzsolódásról, a pedagógiai módszerek kiválasztásáról. Fontos információt hordoz a tehetséges diákokról.

Ennyi kiváló tanuló körében fontos a tehetséggondozás pozicionálása. A tehetséges, versenyző fiatal gyakran elfásul az általános iskolában, az állandó szerepeltetéstől. Ahhoz, hogy újra elinduljon a meghirdetett tanulmányi, szakmai versenyeken nagyon sok munkát igényel azon oktatótól, aki vállalja a felkészítést. Szerencsére sok elkötelezett tanár dolgozik az iskolában és sok a versenyzésre motivált tanuló is, aki megérti miért érdemes a tudását, képességeit összemérni. Álljon itt néhány jelentős teljesítmény: évről-évre kiemelkedő eredménnyel büszkélkedünk a Bolyai regionális, vagy Fejér Lipót megyei matematika versenyen. 2023-ban tanítványunk Kazinczy díjas lett, az angol és német nyelvi versenyeken is dobogós helyezést hoznak tanulóink, az országos szakmai versenyeken sem szégyenkezünk, OSZTV döntőseink rendszerint szakvizsga alóli teljes, vagy részleges felmentéseket érnek el. Mindemellett sok olyan versenyen is indulnak csapatban diákjaink, amelyek a legkülönbözőbb szervezetek, cégek által kiírt nívós országos, nemzetközi versenyek. Így 2023-ban a Statisztikai Hivatal által jegyzett versenyen országos 3. helyezést, a Pénzügyi Junior Klasszis versenyen országos 3. helyezést, 2024-ben a CanSat műholdkészítő nemzetközi versenyen elért dobogós helyezést. Sportcsapataink is méltóan képviselik iskolánkat a legkülönbözőbb kupákban.

A 2023/2024-es tanév elején a MANNA ALAPÍTVÁNY PRACTIWORK mérésében a teljes 9. és 12. évfolyamot bevontuk azzal a céllal, hogy lássuk, a választott szakirányt megerősíti-e az eredmény vagy nem, és ezt tehetjük több éven keresztül minden bejövő 9. és felmenő 12.-esek körében. Már az első évben volt olyan döntési helyzet, amikor a mért eredményt több más információ mellett felhasználtam. A méréshez tartozott egy oktatói továbbképzés is, melyen az osztályfőnökök vettek részt. Ezen megismerték a mérés lényegét, maguk is részesei lehettek a mérési eljárásnak.

Az új szakképzési rendszer lehetővé tette a technikumi képzésben is a korábbi egybefüggő nyári gyakorlat mellett a duális képzési forma bevezetését. A világjárványt követően a 2021/2022-es tanévben volt lehetőség első alkalommal megszervezni a csoportos külső gyakorlatot. A gyakorlatok szervezését, a képzési programok egyeztetését a gyakorlati oktatásért felelős igazgató helyettes végezte. Az Informatika és Távközlés ágazaton tanuló 2/14.-es SZFT (szoftver fejleszt- és tesztelő) képzésben résztvevő végzősöknél alkalmaztuk először a teljes tanévre vonatkozóan 40-60%-os megoszlásban a duális képzést. E szerint minden tanítási héten három napot töltöttek el informatikai cégnél a fiatalok, ahol a vizsgaportfólió részeként vizsgaremeket is készítettek. Mivel a KKK a Logisztikai technikus szakmában is előír gyakorlati elemet a vizsgaportfólióba, ezért ugyanebben a tanévben élve a jogszabályi változással náluk a rövid ciklusú küldő gyakorlat került megszervezésre. Ez azt jelenti, hogy nyolc héten keresztül a fogadó cégnél tartózkodtak a diákok, és a képzési program szerint folytat a foglalkozás velük. Az első tapasztalatok pozitívak voltak. Ebben a tanévben a táblázat szerint a szakirányú képzésben részt vevők 38%-a, illetve 42 %-a vett részt vagy teljes, vagy rövid ciklusú duális képzésben. Az azt követő tanévekben ezek az arányok részben azért csökkentek, mert csökkent az érettségire épülő képzésben részt vevők aránya, másrésztől növekedett a szakirányú képzésben részt vevők száma. A 2020-ban első beiskolázott 9.-es tanulók, 2023-ban kezdték meg 11. évfolyamon a szakirányú szakmai képzésüket. Még meg kell jegyezni, hogy a magas létszámú Gazdálkodás és menedzsment ágazatot felügyelő Pénzügyminisztérium nem javasolta a szakmajegyzékes szakmákra a duális képzést, ami a KKK-ban sem előírt. Ezért alacsony a technikum egészére vonatkozóan a szakképzési munkaszerződéssel rendelkezők aránya.

ÁGAZAT	szakképzési munkaszerződéssel rendelkezők aránya			szakképzési munkaszerződéssel rendelkező tanulók száma			szakirányú oktatásban részt vevő tanulók összlétszáma		
				tanulói jogviszony (fő)			tanulói jogviszony (fő)		
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
ÖSSZESEN TECHNIKUM	10%	15%	8%	11	26	22	111	176	263
GAZDÁLKODÁS ÉS MENEDZSMENT	0%	0%	0%	0	0	0	55	93	119
INFORMATIKA ÉS TÁVKÖZLÉS	38%	23%	19%	11	11	14	29	48	72
KERESKEDELEM	0%	0%	0%	0	0	0	-	-	11
KÖZLEKEDÉS ÉS SZÁLLÍTMÁNYOZÁS	41%	43%	13%	11	15	8	27	35	61

A következő tanévekben mindig az adottságtól függően terveztük meg a duális képzés időpontját, jellegét a fogadó szervezetek igényére figyelemmel. 2023 tavaszától belépett egy új szereplő, megalakult az Informatikai Képző Központ, amely szervezettel folytatódott az informatikai klaszterrel megszokott korábbi együttműködés.

3.3 Pedagógiai folyamatok irányítása

A szakképzés megújításának egyik kulcseleme az egységes, folyamatorientált minőségirányítási rendszer (MIR) bevezetése. A rendszer bevezetése, működtetése, az esetleges korrekciók elvégzése számos feladat elvégzését várja az egész oktatói testülettől. Az egységes rendszer kialakításával a folyamatok átláthatóvá váltak, illetve monitoring rendszerként is működik az eredményesség nyomon követése érdekében. Rendszercélok lettek a minőségi oktatás biztosítása, az oktatás minőségének nyomon követése és adekvát fejlesztések megvalósítása, az intézményi monitoring kialakítása, indikátorok használata, partneri mérési rendszer működtetése, az oktatói teljesítmény monitorozásának intézményi szintű kialakítása. Ez az új rendszer felváltotta a 2016-ban bevezetett köznevelési intézmények egységes külső ellenőrzési és értékelési rendszerét. Megtartva a lehetőségét annak, hogy a szakképzésben dolgozó tanárok egyéni döntésük szerint jelentkezhetnek a pedagógus értékelési rendszerbe, amely a köznevelésben fenntartott pedagógus előmeneteli rendszer szerinti előrelépést biztosítja. Pedagógusminősítési eljárásra 2020 óta az intézményben nem került sor, ez azt mutatja, hogy oktatói karrierjüket itt képzelik el, elégedettek a rendszer nyújtotta körülményekkel. Már az első minőségi rendszer bevezetése változást eredményezett a pedagógiai tevékenység tervezésében, a személyes szakmai

fejlődések irányításában. A minőségi oktatás érdekében tett intézkedések, a második alkalommal elvégzett oktatói értékelés jó hatással volt az iskola pedagógiai folyamataira. A három év összes mért indikátora javult.

Az oktatói teljesítmények mérésével egyidőben meghatároztuk az oktatói erősségeket és a fejlesztendő területet. A kijelölt fejlesztési területre a következő három tanévre cselekvési tervek készültek, többnyire a pedagógiai tervezés és értékelés, a szakképzés releváns korszerű módszertan alkalmazás területére. Az oktatói fejlesztési területek kijelölése és az intézményi önértékeléshez elkészített tanulói lekérdezés eredményei közelítenek egymáshoz. A diákok a lekérdezéskor az átlagtól alacsonyabban pontozták az alkalmazott értékelési módszereinek, valamint a tanulmányaikban lemaradó tanulók segítségének oktatói gyakorlatát. Ezek a tanulói visszacsatolások az intézmény egészére vonatkozóan határoznak meg fejlesztési célokat.

A duális képzési forma bevezetésével a külső szakképző hely és a technikum között megoszlik a szakmai vizsgára felkészítés felelőssége. A jogalkotó a két szervezet minőségirányítási rendszerének követelményeit szinkronizálta. Elvárása, hogy a szakképzésben folytatott tevékenységét folyamatosan gondolja újra és fejlessze azt a szakképző intézménnyel együttműködve, mivel a munkahelyi körülmények között nyújtott minőségi oktatás hatékonysága is hatással van a szakmai vizsga sikerességére. A külső képzőhelyek akkreditációs eljárásában szorosan együttműködünk az illetékes kamarával és cégekkel.

3.4 Változások kezelése

A 2020/2021-es tanév volt az első, amikor az új öt éves technikus képzésre beiskoláztunk. Egyidőben indultak osztályok a 9. és az érettségire épülő 1/13. évfolyamon. Az első kiadott Programtervek és a KKK-k (Képzési és Kimeneti Követelmény) alapján összeállított képzési program szerint kezdtük el a munkát. A változások alapvetőek voltak, szerkezeti, tartalmi, módszertani. Az iskola vezetése felkészülten várta az új rendszer bevezetését, gondoskodott a szaktanárok felkészítéséről a változások fogadására. Ez igazi csapatmunkát igényelt. A szakmai együttműködés A tanítási gyakorlatban felhalmozott tapasztalatok kiértékelése, az ágazati és szakmai vizsgaeredmények eredményeiből levont következtetések feldolgozása folyamatos munkát ad a szaktanárnak. Rövid időn belül jogszabályi korrekció is történt, új KKK-k léptek hatályba, amely változások már a folyamatban lévő képzéseket is érintik.

2022/2023-as tanév kezdetére elkészült és hatályba lépett az iskola minőségirányítási rendszere (MIR), amely minőségpolitikából, átfogó önértékelésből, ezekre épülő beavatkozó és fejlesztő tevékenységekből áll. Az új minőségirányítási rendszer (MIR) az iskola működésének egészét áthatja, kidolgozását a 2022. év májusában megalakított MICS (minőségirányítási csoport) végezte el, amit az oktatói testület megismert, megvitatott és elfogadott. A bevezetését követően elkészültek az intézményi működést támogató folyamatszabályok. Jelenleg zajlik az intézményi önértékelés a kötelező indikátorrendszer alapján, amelynek része a külső partnerek (duális képzőhelyek) és más intézményi szereplők (szülő, tanuló, oktató) elégedettségi mérése. A mérési eredmények alapján kiderül mely mért területek igényelnek fejlesztést.

Az elmúlt tanévtől a felnőttek oktatásában intenzív képzési formát vezettünk be. A korábban két éves képzési időre összeállított képzési programot lerövidítettük egy évre - a pénzügyi és számviteli ügyintéző és logisztikai technikus szakmákra -, ezzel elősegítve a gyors szakmaszerzést.

2022/2023-as tanév novemberében elindultak a sajátmunkavállalós duális képzések, amit félévenkénti kezdéssel továbbiak követtek.

3.5 Oktatói munka ellenőrzése, értékelése, fejlesztések támogatása

Szintén a MIR-hez kapcsolódott az oktatói munka ellenőrzése, óralátogatások formájában. A hároméves értékelési ciklus végére az ütemezési tervnek megfelelően sikerült befejezni a tanórai látogatást. Az óralátogatások adminisztrációja az új MIR dokumentumok alapján készült el, ami jelentősen megkönnyítette az ezzel járó munkát. Az óralátogatások lebonyolítását a Mérés és belső értékelés munkaközösség végezte, a munkaközösség vezető irányításával. Az óralátogatások egyrészt adatokat szolgáltatnak az oktatói értékelésekhez, másrészt fejlesztő célzatúak, hiszen az oktatók erősségeit kiemelik, ugyanakkor felhívják a figyelmet a fejlesztendő területekre is.

Az óralátogatások alkalmával készült jegyzőkönyvek, a tanórákat követő megbeszélések is jó támpontjai lettek az oktatói értékelésnek. Az új oktatói értékelési szisztéma része a pontozási értékelés mellett, az oktató számára kijelölni a fejlesztendő területeket. Az egyéni fejlesztési

terv kompetencia alapú, tehát tartalmaznia kell azokat az erősségeket, melyek meghatározzák az oktató munkáját, és kimenet orientált, tehát a fejlesztés eredménye legyen hatással az intézmény egészére. Ez alapján a tanárnak el kellett készítenie cselekvési tervét, amely két területet kellett érintsen, ehhez egy táblázatos formában kell a megvalósuló fejlesztések folyamatszabályozását elkészítenie az oktatóknak.

A MICS két alkalommal tartott konzultációt az oktatók számára. A konzultációk nem voltak kötelezőek, az oktatók negyede igényelte ezt a segítséget. A konzultációkon nem adtak az oktatóknak kitöltési sablont, hanem arra ösztönözték őket, hogy a fejlesztendő területek mentén alkossanak egyéni, próbálják megtalálni azokat a társakat, akikkel együtt dolgozva megvalósítják elképzeléseiket, amelyek egyben az intézmény működésére is pozitív hatással lesznek. Tettük ezt azért, mert az oktatói értékelések megbeszélésekor már elindult egy gondolkodási folyamat, amit most egy-egy folyamatként kell rögzíteni. A cselekvési tervek elfogadását követően ebben a tanévben egyéni utakon elindult azok megvalósítása, miközben zajlanak az óralátogatások már a következő értékelési fázishoz gyűjtve az adatokat.

Az oktatói munka ellenőrzése adminisztratív és egyéb területekre is kiterjed, amelyről folyamatos visszacsatolást kapnak a szereplők.

3.6 Innováció, iskola menedzselése

Ez az első alkalom, hogy használom a SWOT analízis előnyeit az iskola állapotának bemutatására, környezetének megjelenítésére. Az elemzés eszköze lehet az új stratégiák és az iskola hatékony vezetés elősegítésének is.

A Radnóti **erőssége**: a szakképzés területén eltöltött 112 év, folyamatos célszerű technikai fejlesztések, megújulás melletti elkötelezettség, oktatótestület szakmai felkészültsége, támogató és segítő légkör, szakképzés állami fenntartása, innovatív szemlélet.

A **gyengesége**: infrastrukturális adottság, a kevés elektronikus tananyag, a szakkönyvhiány a KELLO rendszerben.

A **lehetősége**: jól működő szoros kapcsolatok, partneri (szülő, külső partnerek) elégedettség, partneriskolai kapcsolatok, iskola jó hírneve, pályázati tevékenység fokozása, a szakképzés átalakulásával a duális képző helyek, az ösztöndíjrendszer, a tanórán kívüli felzárkóztatás, a közösségi programok, PR tevékenység, MI megjelenése az oktatásban

A **veszélyek**: eszközeink gyors amortizációja, demográfiai csökkenés, MI megjelenése az oktatásban, a törvényi szabályzók változása, szaktanári ellátottság

A középiskolára jellemző belső és külső tényezőket megvizsgálva az eredmény arra ad következtetni, hogy az adottságok birtokában a lehetőségekkel élve a gyengeségek között azok maradtak fenn, amelyek változtatására saját erőnk nem elegendő.

4. Vezetői program

Célom az eddigi eredmények megőrzése és továbbfejlesztése. Az országos technikai rangsorban a következő öt évben tagja maradni a 100-as klubnak, és abban előrébb lépni.

A helyzetelemzésből következően, a középiskola fejlődése folyamatos. A szakképzési rendszer alapjaiban megújult, az átalakulások lezárultak a közoktatás területén is. Most jött el az idő arra, hogy átgondoljuk az intézményi dokumentumban megfogalmazott célokat és folytassuk a megkezdett utat. Bárhol is alakuljon a jövő, ennek az iskolának, amiért közösen dolgozunk, stabil, kiszámíthatóan működő szakképző intézménynek kell maradnia, mert ehhez a feltételek adóttak. Olyan világban élünk, amikor az abban való eligazodás nem egyszerű, a technológiai fejlődés szédületes tempóban gyorsul. Míg néhány évvel ezelőtt előrelátható volt öt év haladása, addig ma ez nehezen képzelhető el. A MI mindent felülír, de az az egy biztos, az emberi tudást nem nélkülözheti az emberiség, mert ez a fejlődés alapja. Az ezredforduló után született generációk is már más elvárásokkal, beidegződéssel állnak a világhoz. Mindezen okokból a középiskola és benne az oktatóközösség szerepe különösen felértékelődik az elkövetkező években. A hatás, amely egyszerre éri a fiatalokat az iskola falai között és a külső képzőhelyen, személyiségük fejlődésében meghatározó, életre szóló nyomot hagy. Mindannyian, akik részt veszünk jövőjük alakításában nagy felelősséggel tartozunk a társadalomnak, magunknak. Miért is tesszük ezt?

„Ha a jövő évről akarsz gondoskodni, vess magot,
Ha egy évtizeddel számolsz, ültess fát,
Ha terved egy életre szól, embert nevelj.” (kínai közmondás)

Úgy vélem, ebben a középiskolában a következő öt évre tervezhető feladat a jelenlegi képzési struktúra megtartása, az érettségire épülő szakmai oktatás erősítése, mindhárom képzési formában. Fontos, hogy a város, a régió szakember igényét magas színvonalon és az elvárt mennyiségben elégítsük ki.

Feladat továbbra is a képzések eredményes lebonyolítása, a lemorzsolódás csökkentése, a szakmai képzés nélkül iskolát elhagyók arányának csökkentése, a magas színvonalú képzések személyi és tárgyi biztosítása, fejlesztése.

Feladat a MIR folyamatos magas színvonalú működtetése.

Feladat a korábbi pályázati aktivitás visszahozása, a szakképzést célzó központi pályázatokban való tevékeny együttműködés.

A célok elérése érdekében szükséges a meglévő szervezeti kultúra minőségi emelése, a szakképzés releváns pedagógiai módszerek alkalmazása, a humánerőforrás optimális alkalmazása, a nyugodt és kiegyensúlyozott munkavégzés körülményeinek fejlesztése, infrastrukturális beruházások megvalósítása és a tervszerű, hatékony gazdálkodás.

Fejlesztési területek, amelyek a Radnóti számára kiemelt jelentőséggel bírnak:

4.1 Pályaorientációs tevékenység összehangolása és megújítása

A pályaorientációs tevékenységek hatékony megvalósítása az intézményünk legfontosabb feladatai közé tartozik. Az iskola pályaorientációs tevékenységét a Marketing, pályaválasztás, pályaorientáció munkaközösség vezetője koordinálja, a munkaközösséget támogató igazgató helyettesével és az igazgatóval történő szoros együttműködés keretében. A produktív munkában a munkaközösségi tagokra fontos szerepek hárulnak.

A pályaorientációnk célcsoportjai a következők: a középiskola választása előtt állók, a középiskolát érettségivel befejezők, érettségivel rendelkező első vagy második szakmájukat megszerezni kívánók (felnőttek oktatása). A pályaorientációs tevékenységet a két első helyen megnevezett célcsoport esetében, a legszélesebb körben és magas intenzitással kell végezni.

Nagyon lényegesnek tartom, hogy a középiskola választása előtt állók esetében a pályaorientáció ne csak a közvetlenül döntés előtt álló 8. osztályosokat szólítsa meg, hozzuk vissza a már alkalmazott eszközöket és szólítsuk meg a **6. és a 7. osztályosokat**, mert őket szintén fontos orientálni **élményalapú pályaorientációs program megvalósításával**. A „nagyrendezvény”-központú pályaorientáció – melyeken főként az iskola bemutatása, valamint az információs anyagok átadása a cél –, mellett elsősorban a különféle szakterületek/szakmák kipróbálására alkalmas élményalapú pályatanácsadást célszerű kialakítani a következő években. A közeljövőben kiemelt szerepet kell kapnia a „Z” és az „α” generációt megszólítani képes, **intenzív marketingkommunikációs kampányoknak**. A pályaválasztás előtt álló diákok döntő része ugyanis már ezekhez a generációkhoz tartozik. Az őket eredményesen megcélzó kommunikációnak, kezdeményezéseknek digitalizált, mobil, interaktív, azonnali, komplex és közösségi tulajdonságokkal szükséges rendelkezniük.

A pályaaorientációs kampány elindítását meg kell próbálni olyan csatornákon, felületeken (pl. Youtube, Facebook, Instagram, TikTok), amelyeken a megcélzott korosztályok jelen vannak, abban a stílusban megszólítva őket, amit kedvelnek és követnek.

A Facebook pályaaorientációs és más célra történő intenzív bevonása évtizedes múltat tekint vissza az intézményben. A képzési kínálat és a pályaválasztási események tárgyilagos közlésén azonban mindenképpen túl kell lépni, hiszen ezen a közösségi oldalon elsősorban a fiatal generáció tagjait érjük el.

A pályaaorientációs tevékenység intézményi szintű összehangolása és megújítása érdekében szükségesnek tartom, hogy a feladatot ellátó munkaközösség mindhárom célcsoportra dolgozza ki programját. Cél az, hogy az érettségire épülő képzéseken, a felnőttek oktatásában és a felnőttképzésben is **az utóbbi évek romló beiskolázási mutatóit megfordítsuk**.

A jövőben is **fent kell tartani a kiemelkedő képességű fiatalok érdeklődését iskolánk, képzéseink iránt**, ahogyan ez az utóbbi három évben sikeresen tettük. Ha ők sokan vannak, motivációt jelentenek a lemaradók számára, emelik az iskola tanulmányi eredményét, de ők azok, akik a rangos szakmai és tanulmányi versenyeken (pl. OSZTV, SZAKMASZTÁR, OKTV, a humán, reál, természettudomány műveltségterületek kiírt versenyei, stb.) kiemelkedő teljesítményre képesek.

4.2 Az intézmény képzési kínálatának fejlesztése

Az új szakképzési rendszer bevezetésével megújult az iskola képzési kínálata. Sok jel mutat arra, hogy a felnőtt lakosság még nem ismeri milyen előnyökkel jár számára ez az új rendszer. Az eddig alkalmazott **PR tevékenység átgondolására, továbbfejlesztésére van szükség**, melyben lényegében az intézmény összes dolgozójának aktív szerepet kell vállalnia.

A tőlünk megszokott, hagyományos szakmák között van új, mint az **idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus** képzés. Három éve, minden tanévben a kilencedikes évfolyamon indult csoport. A két tanítási nyelvű szakmai képzést ténylegesen választók aránya még alacsony, a vártnál jobban elbizonytalanította a pályaválasztó tanulókat a lehetőség a magasabb szintű nyelvtanulásra, mint ahogyan vártuk. A közeljövőben el kell érni (az általános iskolákban tartott pályaválasztási tájékoztatók, nyílt órák és más eszközökkel), hogy a kiváló/jó nyelvtudással rendelkező gyerekek közül minél többen merjék választani – az idegen nyelvi fakultációt kínáló gimnáziumok helyett – ezt az igazán 21. századi igényekre formált szakirányú képzést.

Azért is, mert a dél dunántúli régióban felgyorsul az iparosítás, egyre több nagyvállalat települ le a meglévők mellé, akik keresik az angol nyelvet értő középfokú szakmai végzettségű munkavállalókat. Hogy ezt az igényt kielégítsük idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus végzettségűek számát növeljük. A következő tanévtől az érettségire épülő képzési kínálatban meghirdetjük.

A szakképző intézmény a feladat ellátási kötelezettségén túl financiálisan is érdekelt az iskolában tanulók létszámának a magasan tartásában, ezért fontos a **szakképző intézmények által megszervezhető szakmai képzésekben rejlő lehetőségek kihasználása**.

Az önálló szakmáknak nem tekinthető **részsakmák, illetve ráépülések oktatása** kizárólag iskolarendszeren kívüli **felnőttképzési formában** történhet. Ebben a képzési formában négy alkalommal indult el a Vállalkozási mérlegképes könyvelő szakmai képzés. Más képzések, részképzések nem indultak. A megjelent PK-k (Program Követelmények) rengeteg szakképesítést kínálnak, melyekből számos illeszkedik az intézményünk képzési profiljához, de ennek ellenére a meghirdetett képzésekre kevés jelentkezés érkezett. Oka leginkább az lehet, hogy a felnőtt dolgozók körében még nem terjedt el, hogy állami fenntartású szakképzőkben a képzés ingyenes is lehet. A térségben nagyon sok vállalkozás csatlakozott a saját munkavállalós duális képzéshez, ezzel a dolgozóit vagy kizárja más képzésből, vagy nagyon megterheli és eláll az önképzéstől.

A PK szerinti felnőttképzésekre szakmailag felkészült az intézmény, bármikor képes azokat indítani.

4.3 Szervezeti kultúra fejlesztése

Szervezeti kultúránk fejlődése több mint száz évre tekint vissza. A történelmi idők sodrásában az iskola működéséhez a legnagyobb támaszt bizonyára a meglévő értékek és normák, a dolgozói lojalitás adta. A közösséghez tartozást erősítették az iskola jelképei, az egyenruha, az ünnepek, a kialakult viselkedési és más szokásrendek. A képzési adottságon túl ezek a dolgok a fontosak, amelyek megkülönböztetik a Radnótit a másik középiskolától.

Az intézményünk, a szervezetünk hosszú távú fenntartása prioritást kell, hogy élvezzen. Ennek pedig nagyon fontos **eszköze az iskolamarketing**, ami figyelembe véve a beiskolázási mutatókat úgy gondolom, hogy összességében eredményesnek mondható.

Fejlődni, haladni a világgal azonban mindig kell! A tanulólétszám növelése, az intézményi státusz megtartása, az iskola egyediségének fenntartása kiemelt feladat.

Fontos, hogy milyen hírek mennek ki tőlünk, mit közvetítenek a szülők, diákok, felnőtt tanulóink. Ebben minden szereplőnek felelőssége van.

Mai világunkban kiemelten fontos, hogy **az intézmény közösségi oldalai** (Facebook, Instagram stb.), illetve **a honlapja naprakészek legyenek**, az ezeken a felületeken megjelenő információkat pedig minél többen megosszák. A Marketing, pályaválasztás, pályaorientáció munkaközösség munkáját nagy mértékben lehetne javítani, ha az iskolában működő munkaközösségek rendszeresen ellátnák őket, azokkal az információkkal amelyek az intézmény iránti érdeklődést növelik. Az intézmény a központilag fejlesztett honlapot kezeli, amely arculati elemei kötöttek, a saját fejlesztésű korábban működtetett honlaphoz képest.

Kiemelt projektnek kell tekinteni **az iskola arculatának továbbfejlesztését**. 2010 óta nagy hangsúly helyeződött az **intézményünk arculatának megújítására**. A centenáriumi évfordulóra új iskolalogó készült, amely jelképezi a 21. század kihívásaira felkészült modern iskolát. Az arculat fontos része az iskolanév, amely tíz év alatt többször változott. Évről-évre felmerült az iskola nevére vonatkozó módosítási igény az oktatói testületben. A tanév alatt beérkezett javaslatok többsége csak a közgazdasági kifejezést cserélné a „gazdasági és informatikai” megnevezésre. Indoklásként megfogalmazták, hogy a közösséghez való tartozás érzete akkor nem sérül, ha a költő Radnóti nevét az iskola tovább viseli. Az intézmény szakmai profilját nevének módosítását egyetértés kezdeményezni szükséges. **A legkiválóbbak jutalmazására új díjak bevezetését kezdeményezem**, a középiskolában valaha oktató kiemelkedő tanáregyéniségek nevére elnevezve.

Az intézmény épületébe belépve a földszinti közösségi terekben kapott helyet az iskolatörténeti kiállítás, az intézmény korábbi vezetőinek bemutató méltatása, a tárlókban a kupák, képek a sporteredményekről, ami az idei évtől tovább gazdagodott azzal, hogy mutatós és ízléses módon hónapról-hónapra megtelnek a paravánok **aktuális mondanivalóval, üzenettel, amit diákjaink szerkesztenek az osztályfőnökök irányításával, amit folytatni kell.**

Az iskolai ünnepélyeken, tanulmányi versenyeken vagy más az intézmény képviselétével együtt járó rendezvényen való egységes megjelenés szintén az iskolamarketing lényeges eleme kell maradjon. Fokozni kell a pár évvel ezelőtti kezdeményezés folytatását, az egyen pólók és pulóverek vonatkozásában. Akár más színek, formák megjelenésével.

4.4 Az intézmény infrastruktúrájának és felszereltségének fejlesztése

A szakképzés fejlesztésének egyik pillére a **vonzó iskolai környezet megteremtése**, amelynek két alapvető célja:

- a pályaválasztás előtt álló diákoknak vonzó és valós lehetőséget kínálni a szakképzésben, amelynek feltétele a magasabb színvonalú infrastruktúra (iskolaépületek, oktatási, sport- és szabadidős terek) megléte;
- a minőségi képzés feltételeinek (elméleti termek, szaktantermek stb.) javítása, a legkorszerűbb technológiák biztosításával.

A Szakképzés 4.0 stratégia által (beavatkozásként) meghatározott **„21. századi szakképző iskola” fejlesztési program** egy olyan középtávú, 10 évre tervezett országos hatású fejlesztési program, amely révén az állami fenntartású szakképző iskolák megújulhatnak.

A fejlesztési program az intézményünk számára is kiváló lehetőséget jelenthet, annak érdekében, hogy a 2017-ben már meginduló **korszerűsítés még nagyobb mértékben** folytatódjon.

A „21. századi szakképző iskola” program keretében várjuk az 1959-ben épült, 1996-ig általános iskolai funkciót ellátó épület teljeskörű korszerűsítését, az iskolaépület megjelenésének, építészeti állapotának fejlesztését, a sportpályák fejlesztését, a közösségi terek létrehozását és a főépülethez tartozó padlástér beépítését.

A testnevelés hatékony, megfelelő környezetben történő lebonyolítása érdekében a tornaterem mellett egy **új udvari épületrész megépítésével**, korszerű **sporttermek**, és **öltözők** kialakítása valósulhatna meg. Jelenleg időjárástól függően, a párhuzamos testnevelés órák az épület folyosóira szorulnak be. Az öltözői kapacitás sem elegendő az egyidejű két osztály átöltöztetéséhez.

A következő években el kell érni, hogy **az épület külső és belső felújításával a kor elvárásaihoz igazodóan megújuljon. A modern környezet versenyelőnyhöz juttatná az iskolát a patinás, felújított gimnáziumokkal szemben.**

Az informatikai eszközpark korszerűsítése folyamatos. Még ebben az évben szükséges az elavult technológia cseréje két informatika szaktanteremben. A digitális oktatási tér biztosítása a normál tantermekben is elvárt, amit az igényekhez igazítunk. Továbbra is az oktatástechnológusok feladata az eszközök karbantartása, a beszerzési igény kezdeményezése.

4.5 A duális szakképzés továbbfejlesztése

A gondolat 1997-ben (Szabó Gábor, A duális képzés rendszere és a projekt orientált képzés kapcsolata) íródott tanulmányból származik, a mondanivaló illeszkedik a Radnóti átfogó céljaihoz, a küldetéséhez.

„A jövőben olyan szakképzési koncepciót kell kialakítani, hogy a munkaerő képes legyen alkalmazkodni a többszektorú piacgazdaság igényeihez és egy esetleges pályamódosítás ne vezessen munkanélküliséghez. Olyan szakmát kell adni a fiataloknak, amellyel biztosítják megélhetésüket, és a túlspecializálódott tudás helyett egy jól konvertálható tudást biztosít részükre.”

Ez az időszak megérkezett, az új szakképzési rendszer adottságainak érvényesítésével megvalósulhat a korábbi elképzelés. A továbbfejlesztésre került duális szakképzés lényege, fő szempontja, hogy **a tanulók minél több időt töltsenek a munka világában**, ezáltal a szakmai végzettség megszerzésekor már rendelkezzenek gyakorlati jártassággal választott szakmájukban. Ismerjék a munkakörülményeket, a munkaszervezet működésének sajátosságait, a munkaerőpiac elvárásait.

Ennek érdekében, arra kell a jövőben még nagyobb figyelmet fordítani, hogy az érintett ágazatokban, szakirányban tanulók a szakmai fejlődésüket biztosítani képes vállalatoknál végezzék külső gyakorlatukat, az iskola és a foglalkoztató cég (vagy/és képzőközpont) közötti megállapodással összeállított Képzési Program alapján. Nagyon lényeges, hogy megbízható, hosszútávra szóló kapcsolatot alakítsunk ki a gazdálkodó szervezetekkel megye szerte, tekintettel a vidéki lakhelyű tanulókra. Ebben a munkában számítok mindkét szakmai igazgatóra.

Feladat a duális képzőhely munkatársainak felkészítése a KKK-ben megfogalmazott követelmények ismeretére, mert a vizsgafelkészítésben betöltött szerepük megnőtt.

Az elmúlt három év tapasztalatából kiindulva:

- folytatni kell a **helyi vállalatok hálózatának** kiépítését, különös tekintettel a duális képzésbe belépő idegen nyelvi ipari és kereskedelmi technikus képzésre,
- a **meglévő partneri kapcsolatok fenntartását**,
- a **munkaalapú tanulás minőségének** ellenőrzését, szükség esetén beavatkozni, szakmai támogatást nyújtani,
- folyamatosan felülvizsgálni szakirányonként a duális képzőhelyi és az iskolai alapú oktatás arányát.

Az intézményünk számára kiemelten fontos, hogy a **szakmai vizsgaeredmények javuljanak** és a **sikeres szakmai vizsgával végzők aránya növekedjen**. A **kitűzött célok teljesüléséhez szükség lesz az** iskola és a duális képzők még szorosabb együttműködésére. Részükről a KRÉTA felület kezelésének megismerésén túl, fontos volna megismerni **az intézményben zajló oktatást**, az értékelési rendszer sajátosságait is.

4.6. A végzettség nélküli iskolaelhagyás, a lemorzsolódás csökkentése

Az intézmény egyik **kiemelt feladata a tanulói létszám megőrzése**.

A KRÉTA rendszer ESL (Early School Leaving) modul alkalmazásával a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók jól követhetővé váltak. Még inkább elkerülhető **a végzettség nélküli iskolaelhagyás, a lemorzsolódás**. Az intézmény lemorzsolódási mutatói a tanulói jogviszonyban állók esetén jóval az országos átlag alatti, de ez a 4% közeli értéket megfelelő intézkedésekkel tovább kell csökkenteni. A beiskolázásra jellemző pozitív tendencia, az ösztöndíjrendszer és a sokféle esélyteremtési, mentorálási program javíthat ezen az arányon. Az érettségizett, fiatal felnőtt tanulóknál gyakran előfordul a tanulmányok korai feladása, a kitartás hiánya.

A jövő tanévtől már **nem kell számolni az intézményt érettségi után, szakmai végzettség nélkül elhagyó tanulókkal**, az ötéves képzési ciklusra való átállás miatt. Országos szinten a szakgimnáziumi tanulók 46 %-a döntött a kimaradás mellett az elmúlt években. Az elmúlt három évben sokat fáradoztunk azért, hogy ez az arány jóval az országos átlagot (70-80 %) meghaladja.

A 3.2 pontban elemeztem két egymást követő évfolyam tanulóinak országos kompetencia mérési eredményeit, majd összevettem ugyanazon tanulókra a 9. évfolyamon elvégzett központi GINOP be- és kimeneti eredményeit. Mindebből az következett, hogy a GINOP mérési eredmények összességében nem vetítik előre az OKM által mért rosszabb eredményeket. A Belső értékelés, Mérés munkaközössége beszámolójában jelezte: az OKM eredményei alapján szükségesnek tartanak valamilyen szintű beavatkozást. A cél az OKM-nél tapasztalt csökkenő tendencia megállítása, majd visszafordítása a következő öt évben.

2015-ben készült egy intézményi szintű intézkedési terv az akkori OKM eredményekre reagálva. Célszerű az abban foglaltak megismerése és egy új intézkedési terv elkészítése a 2023-as OKM mérési eredményeket megvárva. A feladat elvégzésére a Pedagógiai innováció, fejlesztés munkaközösség szakértelmére számítok.

Intézményünknek a különböző **programok és módszerek alkalmazásával** arra kell törekednie, hogy azzal az oktatásban résztvevő diákok számára **egyenlő esélyeket** biztosítson. Továbbra is kiemelt hangsúlyt kell helyezni a szociokulturális hátrányok kompenzálására, az **esélyegyenlőség megteremtésére**.

A szakképző intézmények technikumok irányába tervezett átjárhatóság megvalósulásával a vázolt feladatok még inkább fennállnak.

4.7 A felsőoktatással történő együttműködés fejlesztése

A **megújult szakképzési rendszer a korábbinál jobb lehetőséget biztosít a felsőfokú tanulmányokhoz**. A technikumot választók négy közismereti tantárgyból tesznek érettségi vizsgát, a kötelezően választható ötödik tantárgyat a technikus vizsga váltja ki. A technikumi tanulmányok a felsőoktatásban jelentős előnyt fognak jelenteni. Rövidtávon azt várom, hogy a **technikumban megszerzett érettségi értéke növekedni fog**. Ennek felismerését követően a felsőoktatás részéről más nem lehet a következő lépés, mint általánossá tenni a technikumban megszerzett tudás beszámítását. A PTE Közgazdaságtudományi Egyetem velünk együttműködve, az intézményben végzett megegyező szakirányú képzéseknél a szerzett tudást kreditekre váltja.

A technikumból a szakirányú felsőoktatásba továbbtanulók aránya **a felsőoktatási intézményekkel való szorosabb együttműködés** elérésével növelhető. A megoldást csak az jelentheti, ha a **két intézmény típus egymáshoz közeledés kétirányúvá válik**, és minden akadály ledől ehhez. Ha a felsőoktatás a jövőben a kölcsönösségen alapuló kapcsolatra törekedne. Most inkább versenytársak vagyunk és nem partnerek, példa erre az érettségire épülő szakmai oktatásért való küzdelem.

Más vonatkozásban a felsőoktatással való partnerségben nemcsak a jelenben, hanem **a jövőre nézve is számos lehetőség rejlik**:

- fenntartani a PTE partnerintézményi címet, továbbra is szerepet vállalni a tanárképzésben,
- kibővíteni a PTE-vel meglévő együttműködést, az **ágazati szerkezethez illeszkedően bővíteni** (Műszaki és Informatikai Kar és a Közgazdaságtudományi Kar),
- a Közlekedés és szállítmányozás és a Kereskedelem ágazatoknak megfelelő felsőoktatási intézmények felkutatása, a kapcsolat kialakítása
- **közös, vagy egymásra épülő képzések** (szakokleveles képzés) kidolgozása és bevezetése az egyetemekkel együttműködve

ÖSSZEGZÉS

„Mi lenne a legmerészebb álma az iskolával kapcsolatban?” Tették fel a kérdést kollégáim nyolc évvel ezelőtt, amikor a vezetői program megvalósításáról tájékoztak. Pontosan már nem tudom felidézni válaszomat, de abban az időben biztosan nem sejtettem, hogy a szakképzés rendszerében néhány év alatt milyen jelentős változás bontakozik ki.

Ha ma kapnám ugyanezt a kérdést? Csak egy pillanatra bizonytalanodnék el.

A szakképzést ért gyors stratégiai lépéseket követően az alapvető keretek intézményi szinten is megvalósultak, a Radnóti rugalmasan alkalmazkodott az új rendszerhez. Nagy várakozással nézek előre, a következő öt évre is. Az iskola rendelkezik azokkal az adottságokkal, amivel megfelel a jövőbeli kihívásoknak. Ebben számítok a közösség erejére, kollégáim szakmai tudására és emberi tartására. Továbbra is számítok a vezetőtársakra, a munkaközösségekre, az ügyviteli, a gazdasági és a technikai dolgozókra, mert munkájával mindenki hozzájárul az intézmény megítéléséhez.

Lassan tizennégy éve szolgálom igazgatóként közösségünket, sokat tanultam, vannak eredményeim, személyes fejlődési utam. Egy iskola vezetése nemcsak a sikerekről szól, a mindennapi rutinnal együtt járnak a problémák, olykor konfliktusok. Meg kell mondani azt is, ha valami rossz, muszáj igazítani a nem jó irányba tartó folyamatokon, időnként a nehéz személyi döntéseket is meg kell hozni. Még ilyen helyzetekben is érzem a felém áramló bizalmat, ami eszembe juttatja, ez az a munkahely, ahol jó dolgozni, tanítani, és ahová felemelő érzés tartozni.

Kölcsey Ferencet megidévezve:

„Egyedül a legnagyobb erő sem tehet mindent, mondhatnám, nem tehet sokat: egyesített erőknek pedig a lehetetlennek látszó is gyakran lehetséges.

Mit ér egy csepp víz?

De milliomonként egyesült cseppek megdöbbszentő erőt fejtenek ki.”

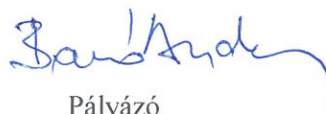
Az igazgatói pályázatomban vázoltak - az intézményről készített helyzetelemzés, a vezetői programterv - összhangban állnak a kormányzat szakképzési stratégiájával, a hatályos szabályokkal. A pályázatomban megfogalmazott feladatok között vannak olyanok, amelyek folytonosak, és vannak azok, amelyek kifejezetten hosszú időszak erőfeszítéseit igénylik majd. A célok eléréséhez szükséges feladatokat az éves munkatervekben lebontva kell majd megtervezni, hogy az elképzelések lépésről-lépésre megvalósuljanak.

Bízom, hogy a vezetői programban megfogalmazott célok eredményekké válnak, ezért magamra nézve kötelező:

- a kiegyensúlyozott, hatékony vezetés biztosítása,
- nyugodt, támogató légkör fenntartása az oktatói testületben,
- az oktatói továbbképzések szorgalmazása és támogatása,
- a pedagógiai kultúra fejlesztése,
- a tervek folyamatos felülvizsgálata, elemzése és újratervezése.

A szakképzésben eltöltött 35 év, és az intézményben vezetőként eltöltött csaknem másfél évtized tapasztalataként úgy érzem, felkészülten tudom ellátni igazgatói feladataimat, még több új impulzust adva az iskola folyamatos fejlődéséhez, sikerének és hírnevének gyarapításához a következő öt évben.

Pécs, 2024. május 3.



Pályázó