

GYŐRISZE
KOSSUTH LAJOS
TECHNIKUM ÉS KOLLÉGIUM



Győri SZC
Kossuth Lajos Technikum
és Kollégium

IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

VEZETŐI PROGRAMJA

Tóth Mónika

Győr,
2026. április 24.



Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	4
1.1	Vezetői hitvallás és szakmai kiindulópont.....	4
2	Az intézmény bemutatása és helyzete.....	5
2.1	Az intézmény elhelyezkedése, beiskolázási körzete	5
2.2	Az iskola küldetése és alapfeladatai	5
2.3	Képzési szerkezet és kínálat	6
2.3.1	Nappali munkarend szerinti képzések.....	6
2.3.2	Nem nappali munkarend szerinti oktatás:	7
2.3.3	Osztálystruktúra a 2025/2026-os tanévben:.....	9
2.4	Tanulói létszám alakulása és beiskolázási trendek.....	10
2.4.1	Beiskolázási trendek értelmezése	14
2.5	Lemorzsolódás alakulása – nappali munkarend és nem nappali munkarend szerinti oktatásban.....	14
2.6	Kiemelt figyelmet érdemlő tanulók.....	17
2.7	Tanulói teljesítmények és eredményességi mutatók.....	18
2.7.1	Országos mérések eredménye	18
2.7.2	Vizsgaeredmények.....	19
2.8	Személyi feltételek és humánerőforrás.....	21
2.8.1	Az oktatói létszám alakulása	21
2.8.2	Életkori struktúra – generációs összetétel	22
2.9	Infrastruktúra és tárgyi feltételek	23
2.10	Kollégium.....	24
3	Az intézmény működésének szakmai sajátosságai	26
3.1	Duális partnerek és külső kapcsolatok	26
3.1.1	Duális partnerek	26
3.1.2	Külső kapcsolatok	26
3.1.3	Kapcsolattartás a szülőkkel	27
3.1.4	Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar	27
3.2	Nemzetközi kapcsolatok és programok.....	28
3.3	Nevelési tevékenység és közösségi élet	28
3.4	Diákönkormányzat működése	30
3.5	Beiskolázás és pályorientációs tevékenység	30
3.5.1	Beiskolázás, iskolamarketing.....	30
3.5.2	Pályorientáció.....	31
4	Az iskola SWOT analízise	32

5	Az intézmény fejlesztési terve	34
5.1	A fejlesztési koncepció pillérei	34
5.2	Intézményi struktúra	35
5.2.1	Vezetői team	35
5.2.2	Munkaközösségek	36
5.3	A korszerű oktatás és a piacképes tudás fejlesztésének irányai	36
5.3.1	Duális és külföldi partnerhálózat fejlesztése.....	36
5.3.2	Digitális megújulás fejlesztési terve	37
5.3.3	Felnőttképzési volumenhez kapcsolódó fejlesztési irányok.....	37
5.4	Befogadó iskola és esélyegyenlőség fejlesztési irányai	38
5.4.1	Fejlesztési terv a lemorzsolódás csökkentésére.....	38
5.4.2	A hátránykompenzáció fejlesztési irányai	39
5.5	Értékközpontú nevelés fejlesztési terve.....	39
5.5.1	Az ökoiskolai működés továbbfejlesztése	39
5.5.2	A közösség formálásának fejlesztési terve	40
5.5.3	Az egészséges életmódra nevelés fejlesztési terve	41
5.6	Az intézményi arculat fejlesztési irányai	41
5.6.1	Beiskolázási stratégia és iskolamarketing fejlesztése.....	41
5.7	Infrastrukturális és humán erőforrás fejlesztési irányok	42
5.7.1	A tanulási környezet korszerűsítésének terve.....	42
5.7.2	Oktatói bázisunk fejlesztési irányai	43
6	Vezetői alapelvek és vezetői stratégia	45
6.1	Vezetői alapelvek.....	46
6.1.1	Következetesség és kiszámíthatóság.....	46
6.1.2	Emberközpontú vezetés	46
6.1.3	Felelősségvállalás	46
6.1.4	Partnerség és együttműködés.....	46
6.1.5	Szakmaiság elsődlegessége	46
6.2	Vezetői stratégia.....	47
6.2.1	Folytonosságra építő, mégis megújuló intézményvezetés.....	47
6.2.2	Partnerségen alapuló vezetői gyakorlat	47
6.2.3	Tudatos, adatalapú intézményirányítás	47
6.2.4	Fejlesztő és támogató vezetés.....	47
6.2.5	Közösség- és identitáserősítés.....	47
7.	Összegzés.....	48

1 Bevezetés

1.1 Vezetői hitvallás és szakmai kiindulópont

*„Nincs kedvező szél annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.”
(Seneca)*

Ez a gondolat fejezi ki a legpontosabban azt, ahogyan a vezetői feladatot értelmezem. Szakmai életutam során a szakképzés különböző területein dolgozva megtapasztaltam, hogy az oktatás világát folyamatos változás jellemzi: jogszabályi környezet, fenntartói elvárások, munkaerőpiaci igények és a tanulók egyre sokszínűbb élethelyzetei alakítják a mindennapokat. Ezek a „szelek” azonban önmagukban nem jelentenek irányt. Irányt csak a tudatos vezetői szemlélet, a világos célok és a következetesen képviselt értékek adnak.

Szakmai pályám során oktatóként, majd vezetői feladatokat ellátva mindig azt tartottam szem előtt, hogy a szakképzés akkor tud valódi esélyt adni a tanulóknak, ha stabil, kiszámítható intézményi környezetre épül. A mindennapi oktató-nevelő munka, a kollégákkal való együttműködés és az intézményi működés belső folyamatainak ismerete egyaránt hozzájárult ahhoz, hogy vezetői szemléletem gyakorlati tapasztalatokra, és ne csak elméleti elképzelésekre épüljön.

A Győri SZC Kossuth Lajos Technikum esetében ez az irány számomra egyértelmű és személyesen is fontos. Intézményi kötődésem nem csupán munkakapcsolatot jelent, hanem hosszabb idő alatt kialakult szakmai és emberi kapcsolatokat, az iskola belső működésének, értékeinek és kihívásainak alapos ismeretét is.. Ez a kötődés adja azt a felelősségtudatot is, amellyel az igazgatói feladat ellátására jelentkezem.

Célom a korábbi vezetés által felépített, eredményes intézményi munka folytatása. Meggyőződésem, hogy a Kossuth stabil működése, szakmai hitelessége és belső egyensúlya olyan alap, amelyre csak folytonosságra építve lehet jövőt tervezni. Nem törést, hanem felelős átmenetet képviselek: megőrzést ott, ahol érték született, és tudatos fejlesztést ott, ahol a változó környezet ezt indokolja.

Vezetői hitvallásom középpontjában az emberi és szakmai biztonság megteremtése áll. Hiszem, hogy az oktatók akkor tudnak magas színvonalon dolgozni, ha világosak az elvárások, következetesek a döntések, és a mindennapi munka mögött érezhető a vezetői jelenlét. Igazgatóként együttműködő, jelenlévő vezető kívánok lenni, aki ismeri az intézmény valóságát, és döntéseit nem elvont elvek, hanem a Kossuth mindennapjai mentén hozza meg.

Célom, hogy az intézmény működésében továbbra is egyértelműek legyenek az irányok, és a mindennapi döntések a kiszámítható, szakmailag megalapozott működést szolgálják.

2 Az intézmény bemutatása és helyzete

2.1 Az intézmény elhelyezkedése, beiskolázási körzete

A Győri SZC Kossuth Lajos Technikum és Kollégium Győr városában, nagyvárosi környezetben, a belváros közvetlen közelében helyezkedik el. Győr regionális központi szerepe, gazdasági súlya és közlekedési csomópont jellege alapvetően meghatározza az intézmény beiskolázási lehetőségeit és térségi vonzerejét. A város vonzáskörzete túlmutat a közvetlen környező településeken, kiterjed a megye egészére, valamint a szomszédos megyék egyes térségeire is.

Az iskola megközelíthetősége kedvező mind tömegközlekedéssel, mind egyéni közlekedési eszközökkel. A belvároshoz közeli elhelyezkedés nemcsak a tanulók mindennapi iskolába járását könnyíti meg, hanem hozzájárul az intézmény városi jelenlétéhez, láthatóságához és elérhetőségéhez is.

A beiskolázási körzet szempontjából az intézmény stabil városi tanulói bázissal rendelkezik, ugyanakkor meghatározó szerepet töltenek be a vidékről érkező tanulók is. Ezt segíti, hogy a fiú- és lánykollégium közvetlenül az iskola mellett helyezkedik el. Ez az elrendezés biztonságos, időtakarékos és kiszámítható mind a tanulók és oktatók, mind a szülők számára, és jelentősen növeli az intézmény elérhetőségét a távolabbról érkező diákok számára is. Lehetővé teszi a tanulók mindennapi iskolai jelenlétének stabil megszervezését, valamint erősíti az iskolai oktatás és a kollégiumi nevelés közötti együttműködést. A nagyvárosi elhelyezkedés és a közvetlen kollégiumi háttér együttesen teszi lehetővé, hogy az intézmény beiskolázási bázisa széles és sokszínű legyen. Ez az adottság egyben szakmai felelősséget is jelent, hiszen a különböző társadalmi, kulturális és tanulási háttérrel érkező diákok eredményes képzése tudatos, jól szervezett intézményi működést igényel.

Az intézmény földrajzi elhelyezkedése, megközelíthetősége és a közvetlen kollégiumi infrastruktúra olyan stabil alapot biztosít, amelyre hosszú távon is építhető az iskola beiskolázási stratégiája és térségi szerepvállalása.

2.2 Az iskola küldetése és alapfeladatai

A Kossuth Lajos Technikum küldetése, hogy a szakképzés keretein belül olyan szakmai és általános műveltséget biztosítson tanulói számára, amely megalapozza a munkaerőpiacon való sikeres elhelyezkedést, valamint az érettségire és a további tanulmányokra való felkészülést. Az intézmény hagyományosan olyan iskolaként működik, amely a szakmai felkészítés mellett hangsúlyt helyez a megbízható tudásra, a következetes munkára és a felelős gondolkodás kialakítására.

Az iskola alapfeladata a technikumi és szakképző iskolai képzések szakszerű megszervezése és lebonyolítása, a közismereti és szakmai tantárgyak összehangolt oktatása, valamint a tanulóknak az érettségi és szakmai vizsgákra történő eredményes felkészítése. A Kossuth

oktatási gyakorlatában kiemelt szerepet kap a gyakorlatorientált képzés, a szakmai alaposság és az elvárások következetes közvetítése, amelyek hosszú idő óta meghatározzák az intézmény szakmai megítélését.

Az intézmény küldetésének része, hogy tanulóit a munkavégzéshez szükséges fegyelemre, együttműködésre és felelősségvállalásra nevelje. A nevelő-oktató munka célja, hogy a Kossuthból kikerülő fiatalok képesek legyenek alkalmazkodni a gyorsan változó gazdasági környezethez, rendelkezzenek piacképes szaktudással, és tisztában legyenek saját lehetőségeikkel és kötelezettségeikkel.

A Kossuth Lajos Technikum alapfeladatai közé tartozik a különböző tanulói élethelyzetek kezelése és az esélyteremtés biztosítása. A városi és vidéki térségekből érkező, eltérő szociális és tanulási háttérrel rendelkező diákok eredményes oktatása tudatos pedagógiai munkát, következetes elvárásrendszert és jól működő támogató struktúrákat igényel. Ebben az intézmény fontos partnerként tekint a kollégiumi nevelésre és a szülőkkel való együttműködésre.

Az iskola küldetésének része a térségi gazdasági szereplőkkel való kapcsolat fenntartása és fejlesztése. A duális képzésben részt vevő vállalkozásokkal kialakított együttműködések hozzájárulnak ahhoz, hogy a képzés tartalma igazodjon a munkaerőpiaci elvárásokhoz, és a tanulók valós munkakörnyezetben szerezzenek tapasztalatot. A Kossuth szerepet vállal Győr és vonzáskörzete szakember-utánpótlásában, és képzési kínálatával igyekszik válaszolni a térség gazdasági igényeire.

Az intézmény alapfeladatait olyan szervezeti keretek között látja el, amelyek biztosítják a kiszámítható működést, az oktatók szakmai autonómiáját és a következetes vezetői irányítást. A Kossuth működésének egyik alapelve, hogy a szakmai munka stabil környezetben, világos elvárások mentén valósuljon meg, mert csak így tartható fenn hosszú távon az intézmény szakmai hitelessége.

2.3 Képzési szerkezet és kínálat

A Kossuth Lajos Technikum képzési rendszere tudatosan felépített struktúrára épül, amely elkülönítetten kezeli a nappali rendszerű tanulói jogviszonyban megvalósuló képzéseket és a felnőttoktatás keretében szervezett képzési formákat. A képzési kínálat kialakítása során az intézmény figyelembe veszi az ágazati sajátosságokat, a tanulói életutak különbözőségét, valamint Győr és vonzáskörzete munkaerőpiaci igényeit.

2.3.1 Nappali munkarend szerinti képzések

A nappali rendszerű képzések az intézmény alapfeladatát képezik. Ezek a képzések a pályaválasztás előtt álló fiatalok számára biztosítanak stabil szakmai alapokat, érettségire és szakmai vizsgákra történő felkészítést, valamint továbblépési lehetőséget a felsőoktatás vagy a munkaerőpiac irányába.

A technikai képzések keretében az iskola a szépsézet és az oktatás ágazatban kínál nappali rendszerű képzéseket. A szépsézet ágazatban folyó fodrász, kozmetikus technikus, valamint kéz- és lábápoló technikus képzések a magas szintű gyakorlati tudás, az ügyfélközpontú szemlélet és a szakmai igényesség kialakítását szolgálják. Az oktatás ágazatban az óvodai nevelő okleveles technikus képzés a pedagógiai pálya iránt érdeklődő tanulók számára biztosít megalapozott szakmai felkészítést.

A szakképző iskolai képzések között a kreatív ágazat divatszabó szakmája, az elektronika és elektrotechnika ágazat villanyszerelő képzése található. Ezek a képzések a gyakorlati kompetenciák fejlesztésére és a munkavégzéshez szükséges felelősségteljes magatartás kialakítására helyezik a hangsúlyt.

Ágazat	Szakma	Képzési forma	Szakmajegyzék száma
Szépsézet	Fodrász	Technikum	5 1012 20 01
Szépsézet	Kozmetikus technikus	Technikum	5 1012 20 02
Szépsézet	Kéz- és lábápoló technikus	Technikum	5 1012 20 03
Oktatás	Óvodai nevelő okleveles technikus	Technikum	5 0188 10 01
Oktatás	Oktatási szakasszisztens	Technikum	4 0188 10 01
Kreatív	Divatszabó	Szakképző iskola	4 0723 07 01
Elektronika és elektrotechnika	Villanyszerelő	Szakképző iskola	4 0713 04 07

2.3.2 Nem nappali munkarend szerinti oktatás:

A nem nappali munkarend szerinti oktatás célja, hogy lehetőséget biztosítson a további tanulmányokra, az érettségi megszerzésére, valamint új szakmai végzettségek elsajátítására. A felnőttoktatásban részt vevő tanulók élethelyzete jelentősen eltér a nappali munkarendben tanulókéétól. A munkavállalás, családi kötelezettségek és egyéb élethelyzeti tényezők miatt számukra kiemelten fontos az időben és térben rugalmas, ugyanakkor strukturált tanulási környezet biztosítása. A nem nappali munkarend szerinti oktatásban részt vevő tanulók számára digitális tantermi rendszert működtetünk, amely a rugalmas tanulás szervezés és az eredményes tanulói előrehaladás egyik kulcseleme.

A nem nappali munkarend szerinti oktatás keretében működik a kétéves érettségire felkészítő képzés, továbbá az oktatás ágazat óvodai nevelő okleveles technikus képzése. A szépészet ágazatban a fodrász, kozmetikus technikus és kéz- és lábápoló technikus szakmák, a kreatív ágazatban a divatszabó, az elektronika és elektrotechnika ágazatban pedig a villanyszerelő képzés érhető el.

Ágazat	Képzés	Forma / időtartam	Szakmajegyzék száma
Közismereti	Érettségire felkészítő képzés	felnyitotttatás	—
Oktatás	Óvodai nevelő okleveles technikus	felnyitotttatás	5 0188 10 01
Szépészet	Fodrász	felnyitotttatás	5 1012 20 01
Szépészet	Kozmetikus technikus	felnyitotttatás	5 1012 20 02
Szépészet	Kéz- és lábápoló technikus	felnyitotttatás	5 1012 20 03
Kreatív	Divatszabó	felnyitotttatás	4 0723 07 01
Elektronika és elektrotechnika	Villanyszerelő	felnyitotttatás	4 0713 04 07

2.3.3 Osztálystruktúra a 2025/2026-os tanévben:

A következő táblázat a 2025-26-os tanévben indított osztályokat mutatja be.

2025-26. tanév			
TECHNIKUM			
1.	9.A	szépészet ágazat	Bula Ildikó
2.	9.B	szépészet ágazat	Kauker Bálint
3.	9.C	szépészet ágazat	Berta-Zsákovics Eliza
4.	9.D	oktatás ágazat	Biczó Beáta
5.	10.A	szépészet ágazat	Németh Kitti
6.	10.B	szépészet ágazat	Bodnár-Lémon Szabina
7.	10.C	pedagógia	Hornyákné Mátyás Erika
8.	10.D	szépészet ágazat	Tolnai Zsuzsanna
9.	11.A	kozmetikus	Bognár Ákos
10.	11.B	fodrász	Kárpáti Marianna
11.	11.C	oktatási szakasszisztens	Török Zsoltné
12.	11.D	fodrász kézápoló	Luka Vilmos
13.	12.A	kozmetikus	Wally Anita
14.	12.B	fodrász	Hofer Eszter
15.	12.C	oktatási szakasszisztens	Dr. Zaláné Pongrác Eszter
16.	12.D	fodrász kézápoló	Gyüre László
17.	13.A	kozmetikus	Ondrejó-Németh Judit
18.	13.B	fodrász	Nagy Attila
19.	14.C	oktatási szakasszisztens	Décsi Adrien
20.	13.D	kozmetikus kézápoló	Hajczinger Krisztina
21.	9.F	villanyszerelő	Markella Krisztina
22.	9.G	divatszabó	Kamrásné Dukkon Anita
23.	10.E	villanyszerelő	Kiss Gábor
24.	10.F	divatszabó	Szabó Veronika
25.	11.E	villanyszerelő	Benke László
26.	11.F	villanyszerelő	Dr. Szalai István
27.	11.N	divatszabó	Nyulas Réka
FELNŐTTOKTATÁS ESTI TAGOZAT TECHNIKUM, SZAKKÖZÉPISKOLA			
28.	12.G	technikum	Ferenczi László
29.	13.G	technikum	Varga Zsolt
FELNŐTT SZAKMAI OKTATÁS			
30.	11.R	divatszabó	Nagy Ildikó
31.	12.V	villanyszerelő	Sólyom Csaba
32.	14.SZ	fodrász, kozmetikus, lábápoló	Zalka Angelika
33.	13.O	óvodai nevelő	Nagy Friderika

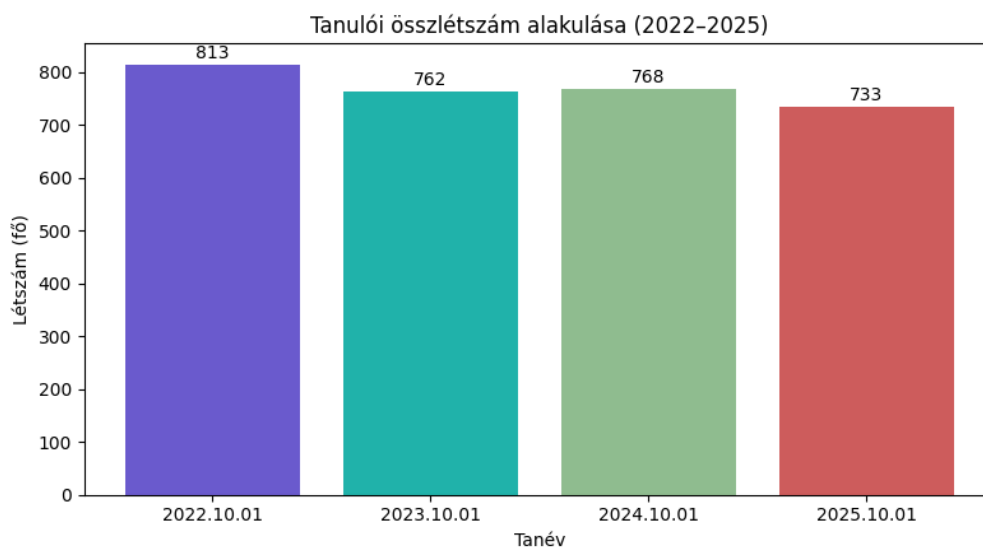
Az osztálystruktúra alapján az intézmény profilja egyértelműen a szépzészet ágazat dominanciájára épül, amely stabil beiskolázási és szakmai alapot jelent. Az oktatás ágazat – különösen az okleveles technikus képzés – minőségi és presztízserővel bíró elem, amely erősíti az intézményünk szakmai hitelességét.

A műszaki és kreatív szakképző irány jelenléte biztosítja, hogy az intézményünk több lábon tudjon állni, ugyanakkor döntést igényel, hogy ezeket az ágazatokat erősíteni szeretnénk.

A nem nappali munkarend szerinti képzési formával tudjuk azt bizonyítani, hogy társadalmilag felelősséget vállalunk, s hogy rugalmasak vagyunk a képzések tekintetében. Az osztálystruktúra összességében stabil működési alapot mutat, látható, hogy mik az ágazati súlypontok, s ezt figyelembe véve a fejlesztési irányok kialakítása megfontolt döntéseket igényel.

2.4 Tanulói létszám alakulása és beiskolázási trendek

A tanulói létszám alakulása nem csupán statisztikai adat, hanem az intézmény szakmai vonzerejének, térségi beágyazottságának és képzési stabilitásának egyik legfontosabb mutatója. Ebben a fejezetben a 2022/2023-as tanévtől kezdődően vizsgálom az intézmény tanulólétszámának alakulását, minden esetben az adott tanév október 1-jei statisztikai adatai alapján. Az elemzés célja a trendek feltárása, a szerkezeti változások azonosítása és a beiskolázási folyamatok irányának értelmezése.

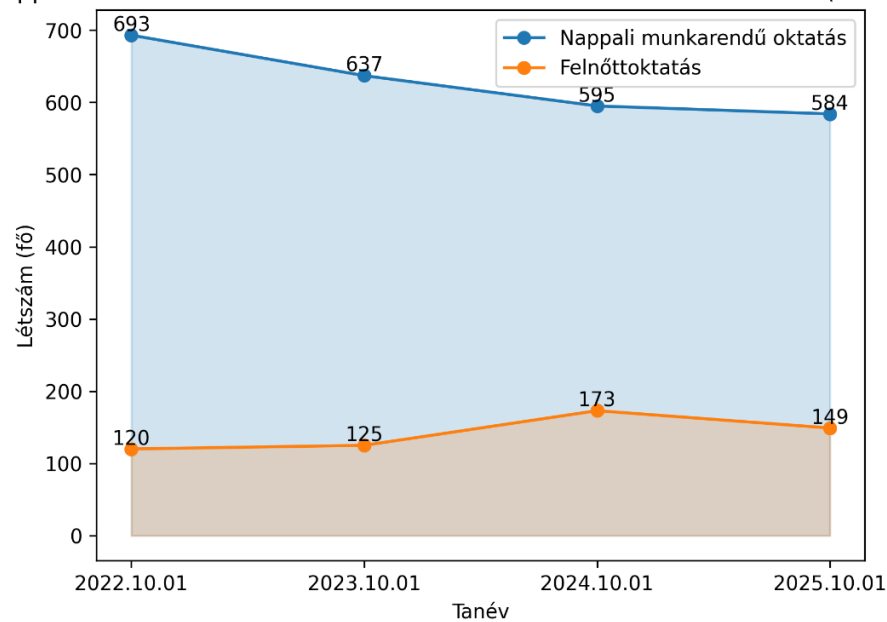


1. ábra: Az intézmény teljes tanulólétszámának alakulása (2022-2025)

A teljes tanulólétszám 2022 és 2025 között 813 főről 733 főre változott, amely összességében 80 fős (közel 10%-os) csökkenést jelent. A 2023-as évben jelentkező negatív követően 2024-ben stabilizáció figyelhető meg (768 fő), majd 2025-ben ismét mérsékelt visszaesés történt. A tendencia nem hirtelen visszaesést, hanem fokozatos, kontrollált csökkenést mutat, amely

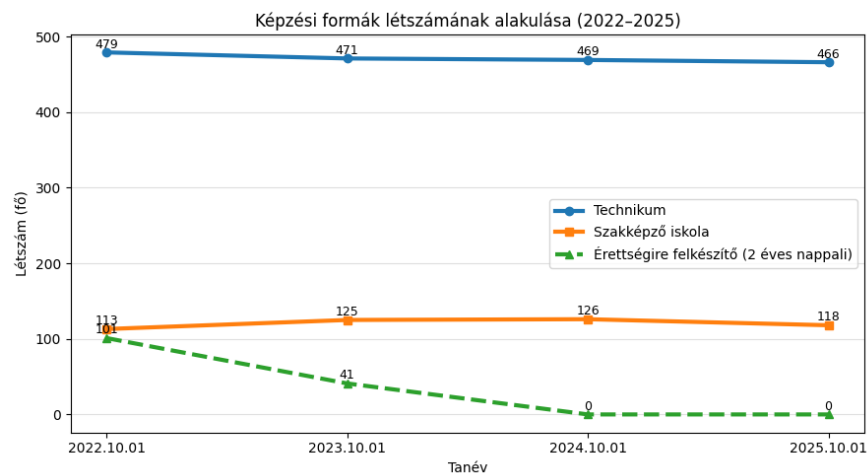
egyrészt országos demográfiai folyamatokkal összefüggésben is értelmezhető, másrészt a nappali rendszerű érettségire felkészítő képzés kifutásával magyarázható.

Nappali munkarendű oktatás és felnőttoktatás létszámának alakulása (2022–2025)



2. ábra: Nappali munkarend szerinti és felnőttoktatás létszámának alakulása (2022–2025)

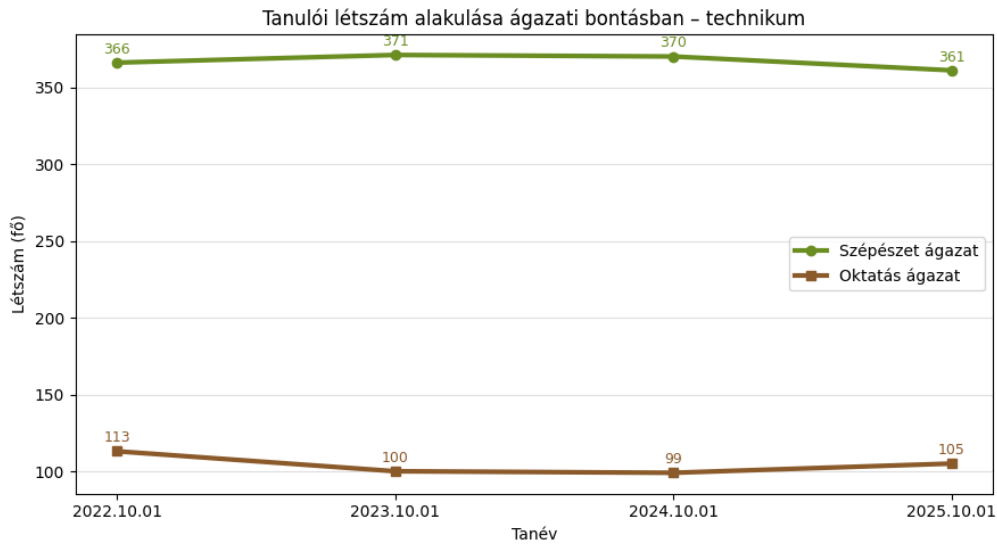
A nappali munkarend szerinti képzés létszáma 693 főről 584 főre csökkent, ami szerkezeti átalakulást jelez. Ezzel párhuzamosan a felnőttoktatás létszáma 120 főről 149 főre emelkedett, 2024-ben pedig 173 fővel érte el csúcspontját. Ez a változás az intézmény képzési profiljának részleges átstrukturálódását mutatja, amelyben a felnőttek oktatása egyre hangsúlyosabb szerepet tölt be.



3. ábra: Képzési formák szerinti létszám alakulása (2022–2025)

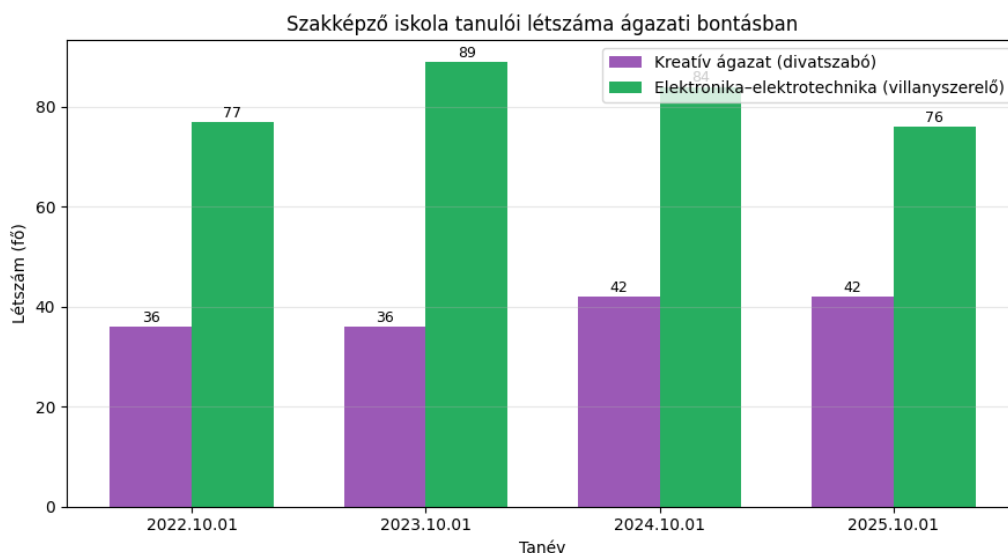
Az intézmény szakmai gerincét jelentő technikumai oktatás létszáma a vizsgált időszakban stabilnak mondható (479 főről 466 főre csökkent). A szakképző iskolai létszámunk enyhe

ingadozást mutat. Az érettségire felkészítő nappali képzésünk kifutásának természetes következménye a képzési paletta átalakulása.



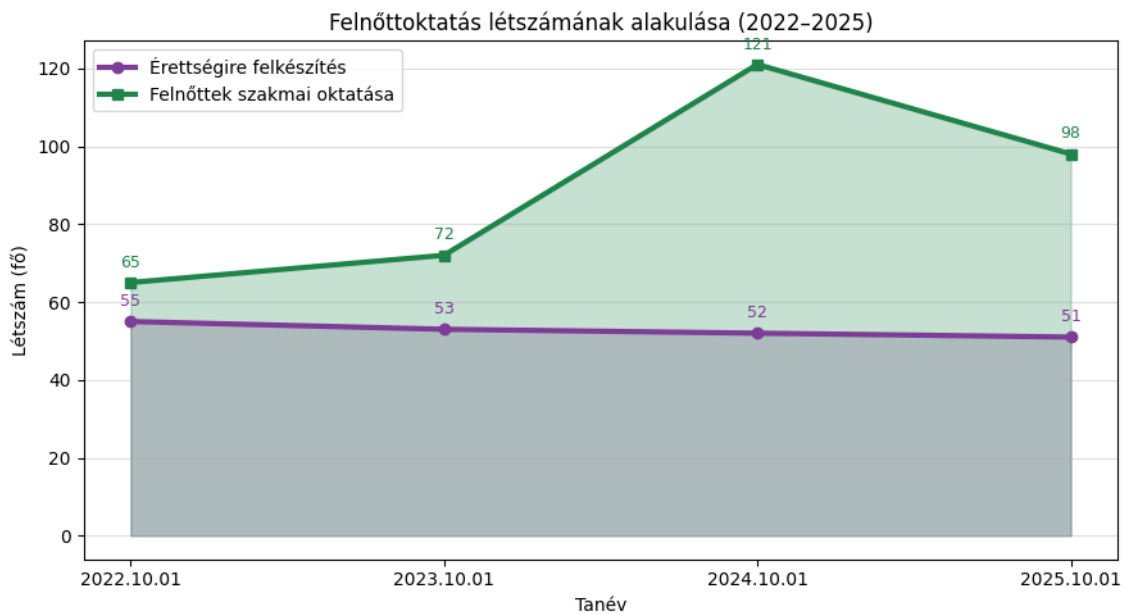
4. ábra: Technikumi képzés ágazati megoszlása (2022-2025)

A szépészet ágazat 366–371 fő közötti stabil létszámot mutat, ezzel az intézményünk egyik legmeghatározóbb képzési irányvonala. Az oktatás ágazat létszáma 113 főről 105 före csökkent, azonban ez a mérsékelt visszaesés nem veszélyezteti a képzés stabil működését és továbbra is kiegyensúlyozott szakmai jelenlétet biztosít az intézményben. Mindent egybevetve a technikumi ágazati struktúránk kiegyensúlyozottnak tekinthető.



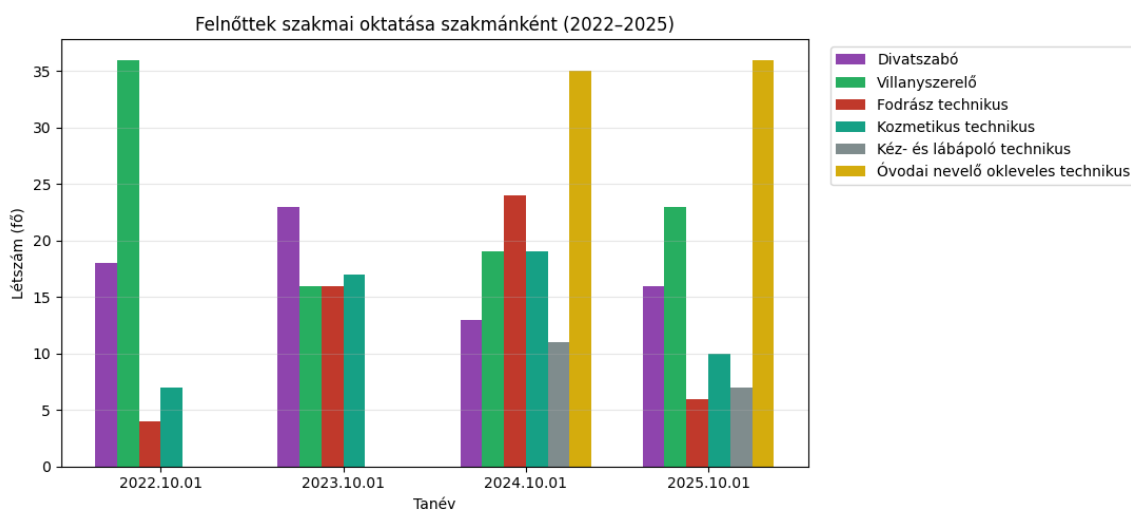
5. ábra: Szakképző iskola ágazati megoszlása (2022-2025)

Az elektronika–elektrotechnika ágazat (villanyszerelő) stabil és meghatározó szerepet tölt be (77–89 fő között), míg a kreatív ágazat (divatszabó) kisebb létszámú, de kiegyensúlyozott trendet mutat. A szakképzés iránti érdeklődés összességében stabilnak tekinthető.



6. ábra: Felnőttoktatás létszámának alakulása (2022-2025)

A felnőtt szakmai oktatás létszáma 65 főről 98 főre növekedett, 2024-ben pedig 121 fővel kiemelkedő létszámot értünk el. Az érettségire felkészítő képzés létszáma ezzel szemben mérséklődött, ami a képzési kereslet átrendeződését mutatja számunkra.



7. ábra: Felnőttek szakmai oktatása szakmánként (2022-2025)

A felnőttek szakmai oktatásában különösen a villanszerelő és az óvodai nevelő képzés iránt mutatkozik jelentős érdeklődés. A szakmáenkénti megoszlás a munkaerőpiaci igényekre érzékenyen reagáló képzési szerkezetet tükröz.

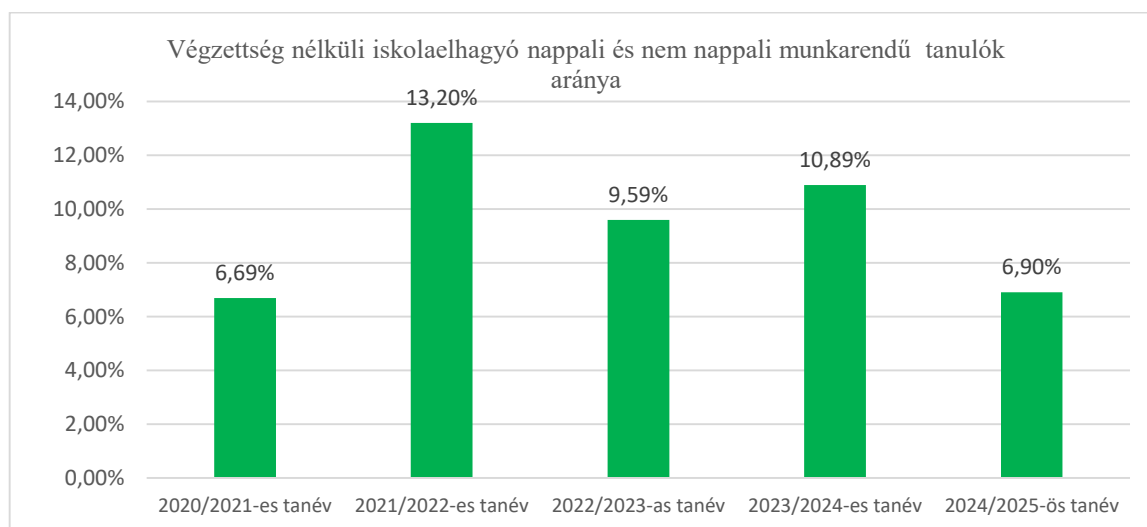
2.4.1 Beiskolázási trendek értelmezése

A vizsgált időszak alapján az intézmény beiskolázása stabilnak mondható. A technikai képzés tartósan meghatározó, az ágazati felépítése kiegyensúlyozott, a felnőttek szakmai oktatásának erősödése pedig új lehetőséget jelez. A létszám mérsékelt csökkenése nem szerkezeti gyengülést, hanem a demográfiai változásokhoz és országos trendekhez igazodó természetes korrekciót mutat. Az intézmény képzési kínálata továbbra is versenyképes és térségileg beágyazott.

A beiskolázási folyamatok irányított és koordinált működést tükröznek, amely megalapozza a további stratégiai tervezést.

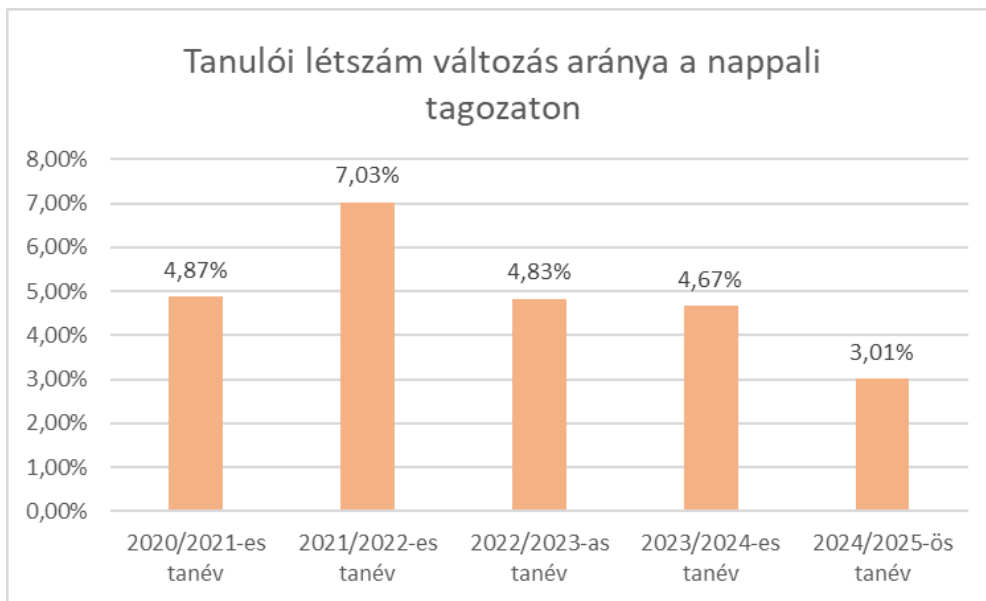
2.5 Lemorzsolódás alakulása – nappali munkarend és nem nappali munkarend szerinti oktatásban

A lemorzsolódási mutatók sajnálatos módon magasnak mondhatók, hisz a felnőttek szakmai oktatásába sokan beiratkoznak, s nem minden esetben tudják folytatni, általában, általában magánéleti okok miatt. Amennyiben csak a nappali munkarend szerinti oktatást tekintjük át, akkor kicsit kedvezőbb a helyzet. A vizsgált időszak (2020/2021–2024/2025) adatai alapján a nappali és a nem nappali munkarend szerinti oktatás lemorzsolódási mutatói eltérő szerkezetet és dinamikát mutatnak.

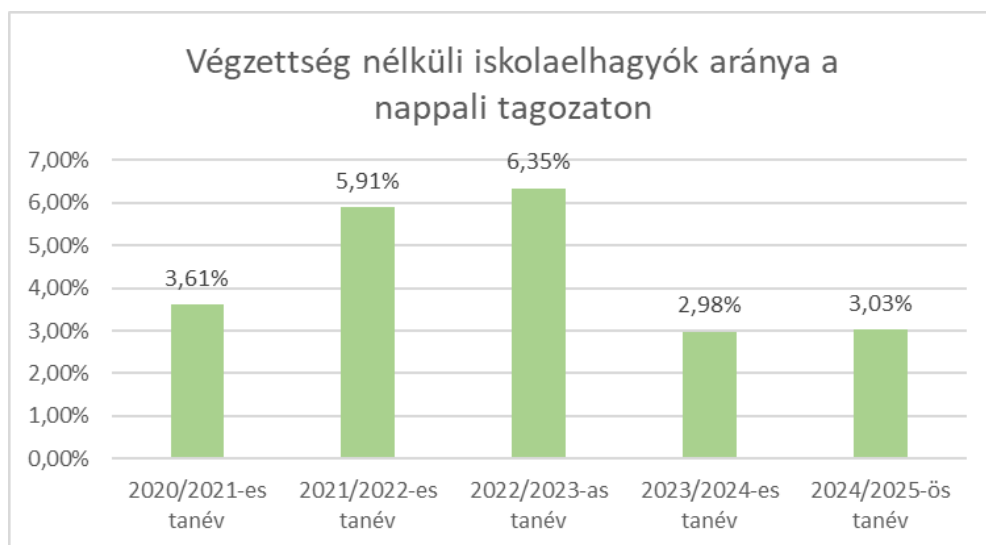


1.ábra Végzettség nélküli iskolaelhagyó nappali és nem nappali munkarendű tanulók aránya (2020-2025)

Nappali munkarend szerinti oktatás



2. ábra: Tanulói létszám változás aránya a nappali munkarend szerinti oktatásban (2020-2025)



3. ábra: Végzettség nélküli iskolaelhagyók aránya a nappali munkarend szerinti oktatásban (2020-2025)

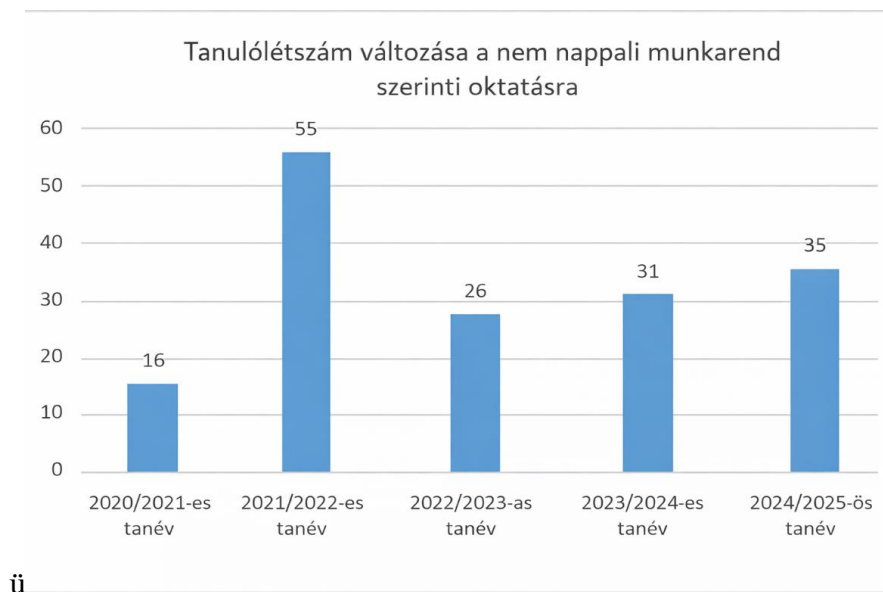
A nappali munkarend szerinti képzésben a vizsgált időszak elején megfigyelhető emelkedést követően egyértelmű felfedezhető egy fordulópont, amelyet stabilizálódás követ. A kezdeti növekedési szakasz nem tartóssá váló mutató, hanem átmeneti megingás volt. Az utolsó két tanév adatai kiegyensúlyozottabb működést jeleznek, amelyben a tanulói megtartóerő erősödése érzékelhető.

A vizsgálata eredménye arra utal, hogy a létszámmozgás nem kizárólag végzettség nélküli iskolaelhagyóként értelmezhető, hanem részben intézményváltásként jelenik meg. Ez a

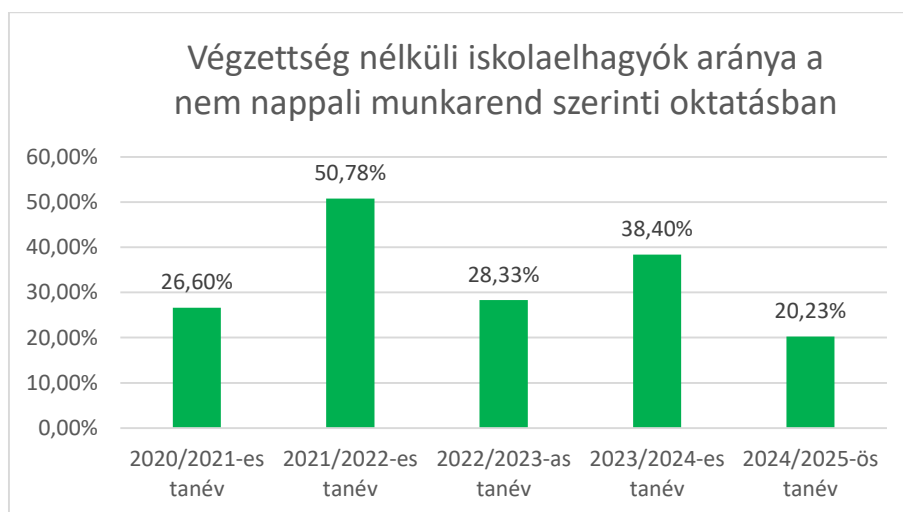
jelenség árnyalja a lemorzsolódási mutatók értelmezését, és azt mutatja, hogy a nappali képzésre vonatkozóan a tanulói mobilitás is szerepet játszik.

Összességében a nappali tagozat esetében a lemorzsolódás nem rendszerszintű instabilitást, hanem hullámzó, majd egyensúlyba kerülő mintázatot mutat. A legutóbbi tanév adatai kontrollált, kezelhető szintű kockázatot jeleznek.

Nem nappali munkarend szerinti oktatás



4. ábra: Tanulói létszámváltozás aránya a nem nappali munkarend szerinti oktatásban (2020-2025)



5. ábra: Végzettség nélküli iskolaelhagyók aránya a nem nappali munkarend szerinti oktatásban (2020-2025)

A nem nappali munkarend szerinti oktatás esetében a lemorzsolódási mutatók tartósan magasabb szinten mozognak, mint a nappali tagozaton. A vizsgált időszakban erőteljes ingadozás figyelhető meg, amely a tanulók élethelyzetéből adódik. A csúcspontot követően ugyan mérséklődés látható, azonban a mutatók továbbra is jelentős kockázati szintet jeleznek.

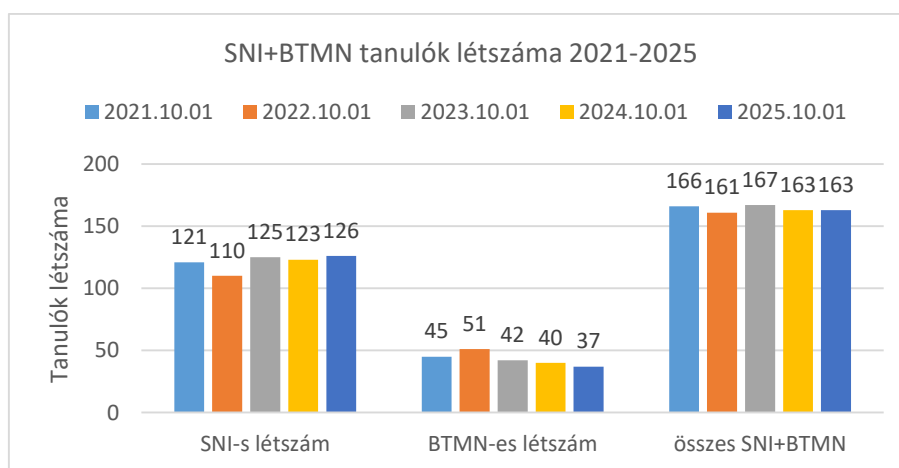
A lemorzsolódás nem szakaszos, hanem tartósan magas kockázati tényező.

A két képzési forma összevetése egyértelműen jelzi, hogy a nappali és a nem nappali munkarend szerinti oktatás lemorzsolódási dinamikája nem azonos természetű. Míg a nappali tagozaton a kezdeti emelkedést követően stabilizáció figyelhető meg, addig a nem nappali rendszerű oktatásban a magasabb kockázati szint tartós jelleggel van jelen. A rendelkezésre álló adatok alapján a nappali tagozat működése kiegyensúlyozottabb, a nem nappali munkarendű tagozat pedig strukturálisan érzékenyebb területnek tekinthető.

2.6 Kiemelt figyelmet érdemlő tanulók

Iskolánk pedagógiai működését nagy mértékben befolyásolja az a tény, hogy a hozzánk beiratkozó nappali munkarend szerinti oktatásban résztvevő tanulók 25%-a sajátos nevelési igényű (SNI), illetve beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel (BTMN) küzd. Ez fokozottan meghatározza az oktatási és a nevelési célok kijelölését. Hatással van az alkalmazott módszertani eszközökre, a differenciálásra, s nagy szükség van a támogató együttműködésre.

A leggyakrabban előforduló diagnózisok a specifikus tanulási zavarok (diszlexia, diszgráfia, diszkalkulia). Emellett előfordulnak egyéb tanulási zavarok, valamint – kisebb számban – érzékszervi és mozgásszervi fogyatékossgal élő tanulók is. Az autizmus spektrum zavarral élő tanulók aránya az utóbbi években emelkedést mutat.



1.ábra: SNI és BTMN-es tanulók létszáma (2021-2025)

Két fejlesztő pedagógusunk teljes leterheltséggel nyújt támogató háttérrel a kiemelt figyelmet érdemlő tanulóknak. Gyógypedagógusonként 70-80 fővel foglalkoznak heti szinten. A működési és tárgyi feltételek maximálisan biztosítottak intézményünkben. Sajnálattal módon,

szakmai fejlődésük szempontjából kevés olyan továbbképzési lehetőség áll rendelkezésükre, amely kifejezetten támogatná a munkájukat.

Az oktatók és a szakoktatók számára a sajátos nevelési igényű és a BTMN-es tanulókkal történő pedagógiai munka nagy kihívást jelent. Fontos szempont, hogy az intézményünk alapvető feladata a munka világára történő felkészítés, a szakképzés keretein belül pedig fel kell készíteni a diákokat a kimeneti követelmények teljesítésére.

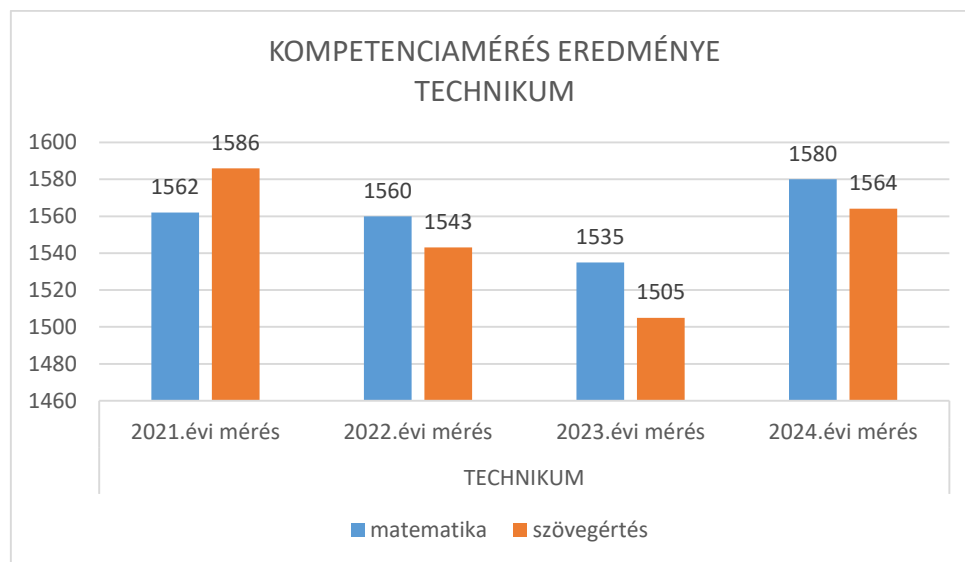
Az adatok tükrében intézményünk egyik alapvető feladata a támogató, fejlesztő szemlélet tudatos alkalmazása, melyben gyógypedagógusaink munkája hatalmas segítséget jelent a mindennapokban.

2.7 Tanulói teljesítmények és eredményességi mutatók

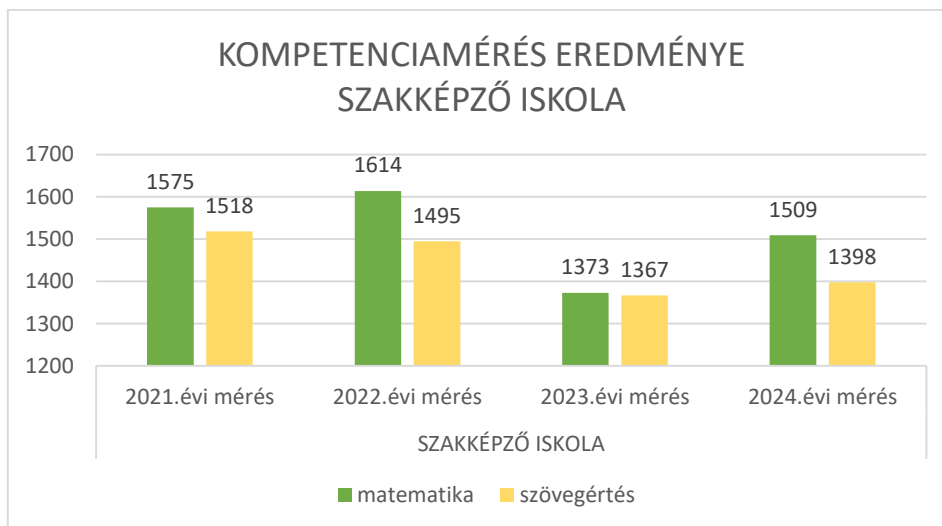
Egy intézmény működésének megítélésében nagy szerepet játszanak az eredményesség mutatói és a tanulói teljesítmények. Visszajelzést nyújtanak a pedagógiai munka hatékonyságáról, a nevelési-oktatói célok megvalósulásáról. Intézményünk esetében azonban értelmezésük nem választható el a tanulói összetétel sajátosságaitól, hisz az iskolába érkező diákok felkészültsége, szociális háttere, motivációja jelentősen befolyásolja a teljesítményüket.

2.7.1 Országos mérések eredménye

Országos digitális kompetenciamérés



1.ábra: Országos kompetenciamérés eredménye – technikum (2021-2024)



2.ábra: országos kompetenciamérés eredménye - szakképző iskola (2021-2024)

A szakképző iskolai képzésben a matematika területén erősebb teljesítményt mutatnak a számok, a szövegértési kompetenciák fejlesztése továbbra is kiemelt feladat. Technikumi képzésben a 2023-as év visszaesése után javulás látható.

A hasonló méretű iskolákkal összevetve eredményeink a középső tartományba esnek.

2.7.2 Vizsgaeredmények

2.7.2.1 Az érettségi vizsga eredményei

Az érettségi és szakmai vizsgákra történő felkészítés célja, hogy minden tanuló a saját képességeinek megfelelően teljesítsen.

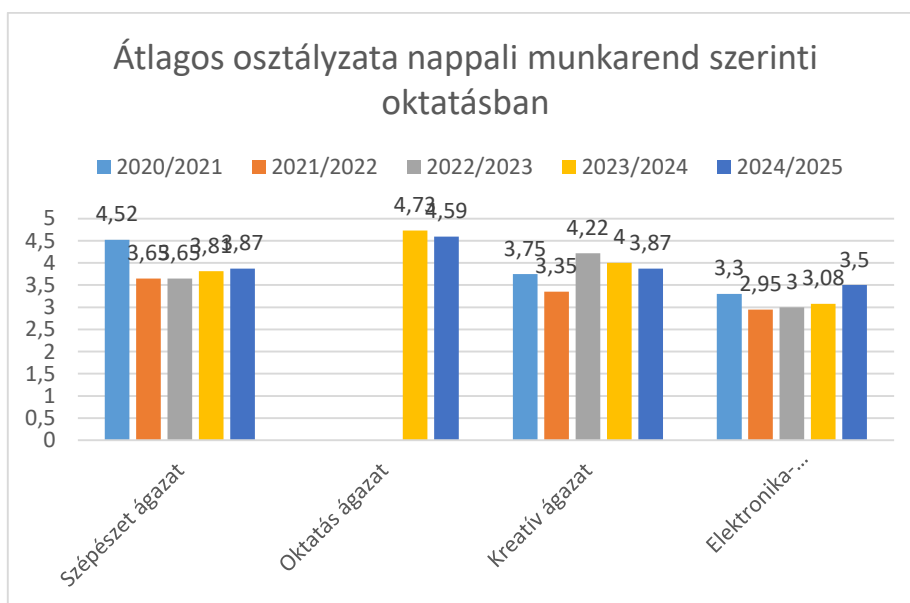
tantárgyak	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
	átlag-osztályzat	átlag-osztályzat	átlag-osztályzat	átlag-osztályzat	átlag-osztályzat
angol nyelv	2,97	3,64	3,2	3,58	3,6
állampolgári ismeretek				4,31	4,2
biológia	2,33	3	2,5		2
fizika			4		
fodrászati ismeretek	3,21	3,71	2,85		
informatika/digitális kultúra	3,47	2,65	2,78	2,3	2,11
kémia		4			
kozmetikai ismeretek	2,95	3,12	3,28		
magyar nyelv és irodalom	3,17	3,24	3,17	2,85	2,95
matematika	2,38	2,64	2,4	2,39	2,67
német nyelv	2,76	2,65	2,51	2,72	2,82
pedagógiai ismeretek	4,178	3,86	3,95		
testnevelés	3,57	3,33	4,2	4,14	3,2
történelem	2,59	3,05	3,06	2,74	2,89

3.ábra: Az érettségi vizsga eredményei (2020-2025)

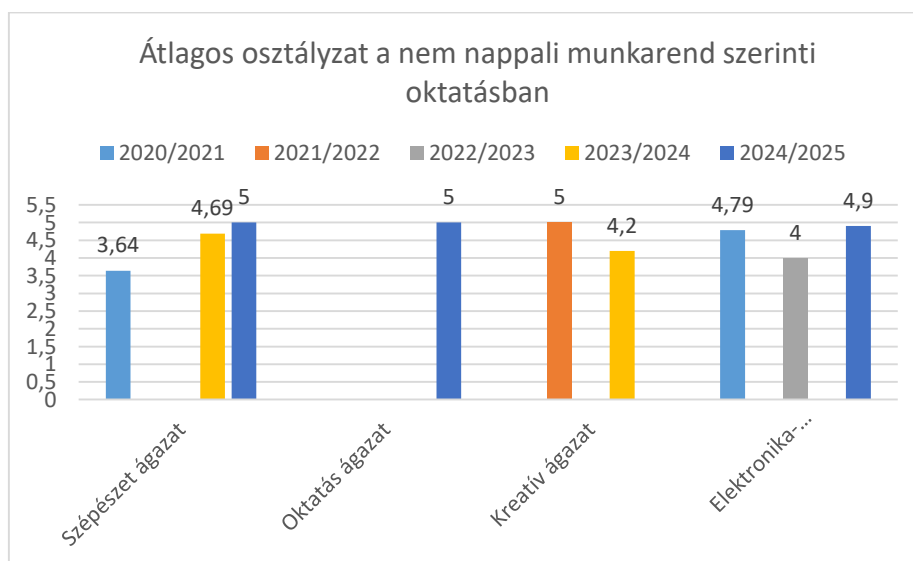
Az érettségi eredményeink stabil, közepes teljesítményt mutatnak. Szakmai és készségtárgyakban néhol magasabb, reáltárgyak esetében visszafogottabb eredménnyel. Az eredmények az alapkészségeknek megfelelően alakulnak.. A diákok motivációját csökkenti, hogy nincs az ágazatnak megfelelő felsőoktatási intézménybe való továbbtanulási lehetőség számukra.

2.7.2.2 Az ágazati vizsgák eredményei

Az ágazati alapvizsga eredményei annak mutatói, hogy a tanuló mennyire sajátította el az alapvető szakmai ismereteket és készségeket.



4.ábra: Az ágazati vizsgák eredményei nappali munkarend szerinti oktatásban (2020-2025)



5.ábra: Az ágazati alapvizsga eredményei a nem nappali munkarend szerinti oktatásban (2020-2025)

Az ágazati alapvizsgák eredményei stabil felkészültséget mutatnak. A nem nappali munkarend szerinti oktatásban több esetben kiemelkedő a teljesítmény, ami a felnőttek erősebb motivációját jelzi számunkra.

2.7.2.3 A szakmai vizsgák eredményei

A szakmai vizsgák eredményei a szakképzési tevékenységünk legfontosabb indikátorai.

		2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Nappali munkarend szerinti oktatás	Férfi fodrász, borbély		1,00	3,87		
	Szépségtanácsadó		3,70	2,50		
	Dajka	4,66	3,73			
	Fodrász	4,00	3,84	4,34	4,00	4,05
	Kozmetikus	3,30	3,66	3,22	3,50	4,23
	Kéz- és lábápoló technikus					3,80
	Oktatási szakaszsztens/pedagógiai asszisztens		4,80	5,00	3,60	4,69
	Divatszabó	3,00		4,60	4,10	4,78
	Villanyszerelő	4,29	3,60	4,56	4,63	3,29
	Nem nappali munkarend szerinti oktatás	Fodrász			4,25	
Kozmetikus				3,40		4,00
Óvodai nevelő						4,75
Divatszabó		4,12		4,93		4,78
Villanyszerelő		4,66		4,71	4,90	

6.ábra: A szakmai vizsgák eredményei (2020-2025)

A szakmai vizsgák eredményei mutatják, hogy intézményünk képzései biztosítják a szükséges szakmai kompetenciák elsajátítását.

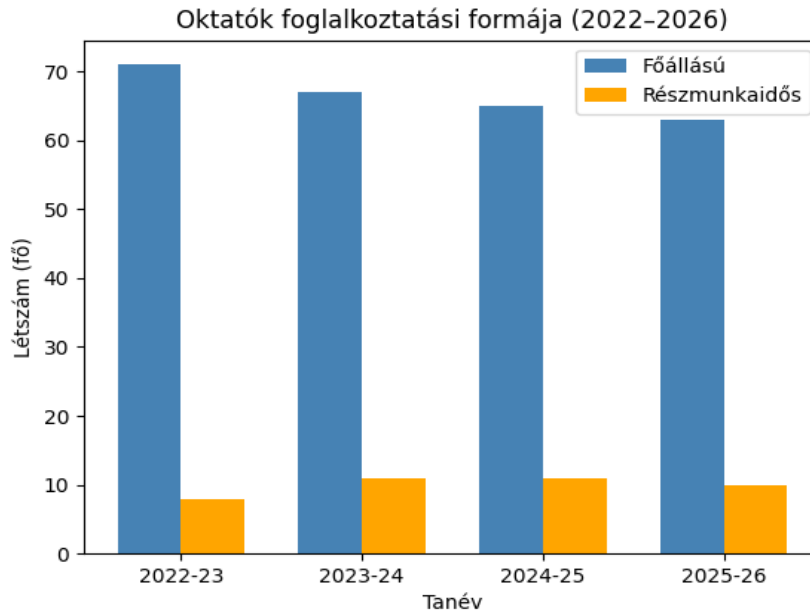
2.7.2.4 Tehetség gondozás, versenyek

A korábban említett alapkészségbeli hiányosságok és a tanulók alacsonyabb motivációs szintje hozzájárul ahhoz, hogy a szakmai és közismereti versenyeken való részvételi hajlandóság és eredményesség intézményünkben nem tekinthető kiemelkedőnek. Az intézményben oktatott szakmák többségében országos szinten számos intézmény működik, így a versenyeken rendkívül széles a mérítési bázis. A nagy számú résztvevő intézmény erős versenyhelyzetet teremt, ami szintén visszatartó tényező lehet tanulóink számára a megmérettetéseken való indulás tekintetében. Nincsenek országos szinten kiemelkedő eredmények iskolánkban, de a részleges vagy teljes szakmai mentességet minden évben több tanuló megszerzi.

2.8 Személyi feltételek és humánerőforrás

2.8.1 Az oktatói létszám alakulása

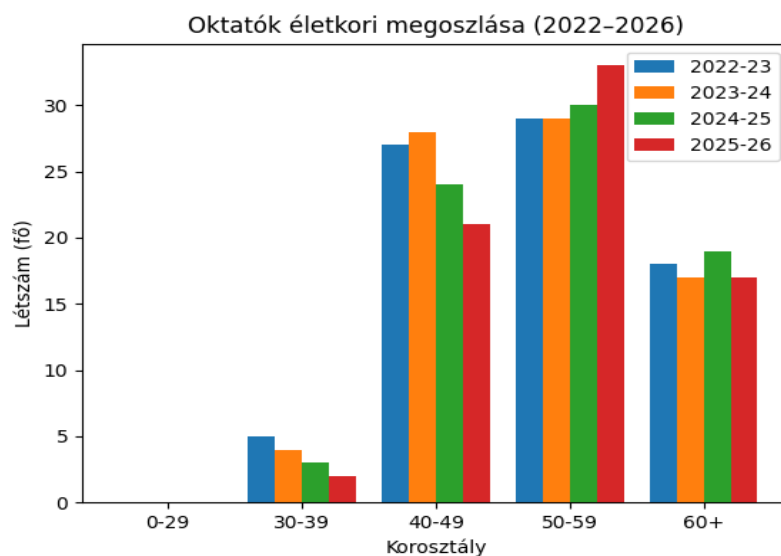
Az oktatói összlétszám az elmúlt négy tanévben folyamatos csökkenést mutat:



1. ábra Oktatók foglalkoztatási formája (2022-2026)

A főállású oktatók száma 71 főről 63 főre változott. Ez a folyamat különösen jelentős, mivel az intézmény szakmai stabilitását alapvetően a teljes állású oktatók adják. A rész munkaidős foglalkoztatás aránya 10–14% között mozog, ami rugalmas alkalmazkodási lehetőséget biztosít, ugyanakkor nem képes teljes mértékben ellensúlyozni a főállású létszám csökkenését. A tendencia önmagában nem válsághelyzet, de strukturális jelzés: a rendszer egyre kisebb humán erőforrás-bázison működik.

2.8.2 Életkori struktúra – generációs összetétel



2. ábra Oktatók életkori megoszlása (2020-2026)

Az életkor szerinti megoszlás egyértelműen egy öregedő testület képet mutat. A vizsgált időszakban egyetlen pályakezdő oktató sem jelent meg az állományunkban. Ez stratégiai kockázat, hiszen nem tud az intézmény a generációs megújulásra támaszkodni. A 30-39 év közötti szakemberek már tapasztaltak, hosszú távon lehet velük tervezni. Sajnos az arányuk drasztikusan csökkent. A 40-49 év közti oktatók jelentős szakmai erőt képviselnek, arányuk egyre kisebb. Az 50-59 év közti oktatók a legnépesebb korosztály. A tantestület gerincét alkotják. Magas szakmai tapasztalat, lojalitás és kiérlelt pedagógiai gyakorlat jellemzi őket. A 60 év feletti kollégák létszáma stabil. A jelentős szakmai tudás ellenére 5-10 éves távlatban természetes pályaelhagyás várható.

Összességében megállapítható, hogy az oktatói állomány szakmailag erős, tapasztalatokban gazdag, ugyanakkor a korösszetétel eltolódott. A rendszer jelenleg szilárd, de a stabilitás döntően az 50 év feletti korosztályra épül. Ez rövid távon biztonságot, közép- és hosszú távon viszont tervezési szükségességet jelent.

A technikai dolgozók létszáma évek óta stabil, betöltetlen álláshely nincs.

A kollégiumi nevelőtestület létszáma az elmúlt három tanévben stagnált, 18 fővel láttuk el a pedagógiai feladatokat. Ez a számszerű állandóság az intézményi stabilitásunk záloga, amely egyben szakmai folytonosságot is jelent.

2.9 Infrastruktúra és tárgyi feltételek

Az intézményben történő szakmai, oktató-nevelő munka tárgyi feltételeinek megteremtése, javítása fontos feladat. A szükséges erőforrásokat költségvetési forrásból a fenntartó révén kapja az iskola.

Az iskolaépület befogadóképessége 830 fő.

Az épület a Kossuth Lajos utcában helyezkedik el, a belvároshoz közel. Egy főbejárata van, ahol portaszolgálat működik.

Az iskola épülete három emeletből és egy alagsori szintből áll.

A létesítmény a következő oktatásra alkalmas helyiségekkel rendelkezik:

- 16 tanterem
- 8 kisterem
- 2 nyelvi labor
- 1 könyvtár
- 3 számítógépterem
- 11 tanműhely
- 1 tornaterem
- 1 konditerem
- 2 fejlesztő szoba

Az iskolaudvar az utcáról is megközelíthető egy kapun keresztül. Ez segítség abban az esetben, amikor valamilyen áru érkezik.

Testnevelési foglalkozásokra sajnos, korlátozottak a lehetőségeink. A konditermen és a kis méretű tornatermen kívül használatunkban van a Zsinagóga melletti aszfaltos pálya, a kollégium udvarán található szabadtéri konditerem és a Bercsényi ligetben kialakított sportpark, amelyet a tanév elején meghatározott beosztás szerint vehetünk igénybe. A testnevelés órák szervezését megkönnyíti, hogy lehetőséget kapunk uszoda használatra, így több osztálynak is úszásoktatást tartunk.

Az épület belső felszereltsége jónak mondható. Gyakran használjuk a zárt videórendszert, az iskolarádiót. Az intézmény valamennyi helyiségében elérhető vezetékes informatikai hálózat, internethozzáférés, illetve wifi is. A közelmúltban történt fejlesztésnek köszönhetően az informatikai eszközellátottság megfelelő, valamennyi tanteremben található számítógép, projektor vagy interaktív tábla.

Több helyiség található még az épületben, mint például a munkaközösségek tanári szobája, a közös nagytanári, gazdasági irodák, igazgatói, igazgatóhelyettesi irodák, büfé és egyéb helyiségek.

Az iskola minden szakmai területhez rendelkezik tanműhellyel.

A kozmetikus tanulóink az épület tetőterében kialakított, jól felszerelt kozmetikákban vehetnek részt gyakorlati foglalkozásokon. A fodrász tanulók a kollégiumban kialakított két tanműhelyt használják. A kéz- és lábápoló képzésben résztvevő diákoknak az alagsorban újonnan kialakított tanműhely biztosítja a gyakorlati képzés feltételeit.

Az oktatás ágazat tanulói számára kialakításra került két saját tanterem.

Szintén a fiúkollégiumban kapott helyet a három ruhaipari tanműhely.

A villanyszerelő szakmai képzéshez rendelkezünk két tanműhellyel és egy mérőteremmel, melyek az ágazati alapképzéshez szükséges feltételeket biztosítják.

Mindezek mutatják, hogy az intézmény infrastruktúrája és tárgyi feltételei biztosítani tudják a közismereti és szakmai oktatáshoz szükséges környezetet, támogatják a gyakorlatorientált képzést és támogatják a digitális eszközök mindennapos használatát is. A képzések sokszínűsége és jellege szükségessé teszi az infrastruktúra folyamatos fejlesztését.

2.10 Kollégium

Az iskola megnevezése is mutatja, hogy az intézmény rendelkezik kollégiummal, mely két különálló épületben látja el az elsősorban a vidéki, esetenként a helyi diákok (144 fő lány / 133 fő fiú) nevelését. Ezen pedagógiai szintér az anyaiskolához tartozik, de magas nevelési és

infrastrukturális színvonala miatt tizenhárom iskolával áll partneri kapcsolatban, illetve tanodát működtet.

Szakmai munkáját tekintve teljesíti a Kollégiumi nevelés országos alapprogramban meghatározott elvárásokat, valamint a Szakképzési törvény ide vonatkozó utasításait.

A kollégiumban tíz tanulócsoport működik, melyeknek kötelező és szabadon választható foglalkozásait a vonatkozó jogszabályok, a kollégium pedagógiai programja alapján szervezik.

A kollégium vezetését a kollégiumért felelős igazgatóhelyettes látja el. A tizenhat főből álló kollégiumi oktatótestület - végzettségüket tekintve: két fő tanító és 14 fő egyetemi oklevéllel rendelkezik– elkötelezett hivatástudattal dolgozik a kollégiumi nevelés területén.

3 Az intézmény működésének szakmai sajátosságai

Az intézmény szakmai sajátosságai túlmutatnak a tanórai kereteken. Az eredményességet erőteljesen befolyásolják a különböző kapcsolati rendszerek, a közösségi folyamatok.

3.1 Duális partnerek és külső kapcsolatok

3.1.1 Duális partnerek

Az eredményesség egyik alapvető feltétele a gazdaság szereplőivel kialakított együttműködés rendszerének megfelelő működtetése. A duális partnerek biztosítják a valós munkahelyi környezetet tanulóinknak. A duális partnereinkkel történő együttműködés eljárásrendjét a MIR szabályozza. Az intézmény számos gazdasági szereplővel, intézménnyel áll kapcsolatban, s törekszik arra, hogy bővítse a duális partnereinek számát.

Számuk folyamatosan emelkedik, hisz összefüggő szakmai gyakorlaton és évközi tömbösített gyakorlaton is részt vesznek a tanulóink. Partnereink a különböző ágazatokhoz kapcsolódnak, minden szakma külön szakmai partnert igényel. A duális képzés során a tanulók valós munkakörnyezetben korszerű technológiákkal ismerkedhetnek meg.

Az oktatási ágazaton belül költségvetési intézményekkel, elsősorban óvodákkal is kiegészült a partneri listánk. Emellett folyamatosan együttműködünk bölcsődékkel, iskolákkal, pedagógiai szakszolgálatokkal, speciális iskolával, gyermekotthonnal.

Az intézmény és a képzőhelyek közt rendszeres szakmai egyeztetés zajlik. A képzésről történő visszajelzések segítik az intézményt abban, hogy a képzési tartalmak és a módszerek igazodjanak a munkaerőpiac igényeihez.

A tanulók értékelését a duális partner és az intézmény havi rendszerességgel közösen végzi, melynek módját a képzési program rögzíti.

Az intézmény és a duális partnereink szoros együttműködése elengedhetetlen feltétele annak, hogy a tanulók a képzés befejezésekor versenyképes szakmai tudással lépjenek ki a munkaerőpiacra.

A duális képzési kapcsolatok kialakítása és fenntartása során az iskola aktívan működik együtt a területileg illetékes iparkamarával.

3.1.2 Külső kapcsolatok

Az iskola működése során fontos szerep jut a külső partnerkapcsolatoknak. Iskolánk nem elszigetelt intézmény, hanem része a város és a szakmai közeg életének.

A Szakmai Programban meghatározott feladatok megvalósítása során számtalan partnerrel működik együtt az iskola:

- A Győri Szakképzési Centrum vezetésével, munkatársaival folyamatos szakmai együttműködésben végzi az intézmény a feladatait.
- Győri Szakképzési Centrum intézményeivel rendszeres együttműködésben áll különböző programok, versenyek, sport- és kulturális rendezvények megvalósítása során.
- A város több kulturális intézményével kölcsönösen támogatás valósul meg.(RÉV színház, Filharmónia, Múzeumok, Generációk Háza)
- A Győr-Moson Sopron vármegyei Rendőrkapitányság rendszeresen tart bűnmegelőző előadásokat tanulóinknak.
- A Győri Református Egyházközség rendszeresen helyszínt biztosít számunkra a karácsonyi ünnepségünk lebonyolításához.
- A Széchenyi Egyetem Művészeti Karával kölcsönösen segítjük egymást a programjaink lebonyolításában.
- Az intézmény az Oktatási Hivatallal együttműködve végzi az országos mérésekhez, érettségi vizsgához kapcsolódó feladatait.
- Az NSZFH-val együttműködve végzi az intézmény a szakképzési feladatokhoz kapcsolódó szakmai és adminisztrációs tevékenységét.
- A Tanulási Képességeket Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottsággal a sajátos nevelési igényű tanulók vizsgálata érdekében működik együtt az iskola.
- A kollégiumban elhelyezett tanulók iskoláival folyamatos a kapcsolata a kollégiumi nevelőknek.
- Az ifjúságvédelmi területen nevelési tanácsadó, családsegítő szolgálatokkal működik együtt az iskola.
- A Mobilis Interaktív Élményközponttal történő együttműködés során a mesterséges intelligenciával kapcsolatos foglalkozásokon vesznek részt tanulóink.
- A Győri Ipartestülettel közös szakmai rendezvények, továbbképzések tekintetében áll fenn kapcsolat.

3.1.3 Kapcsolattartás a szülőkkel

A szülőkkel történő kapcsolattartás a nevelő-oktató munka egyik legfontosabb eleme, kiemelt feladata. Ahhoz, hogy az oktatási és nevelési feladatok eredményesen megvalósuljanak, fontos megnyerni a szülőket.

A kapcsolattartás szülői értekezleteken, fogadóórákon, rendkívüli szülői értekezleteken, illetve eKréta üzeneteken keresztül történik.

Ezen a területen még további fejlesztések szükségesek a sikeresség érdekében.

3.1.4 Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Kar

Az óvodai nevelő képzéshez kapcsolódóan az intézmény együttműködik a Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Karával. Az okleveles technikus képzés lehetőséget teremt a tanulók számára a felsőoktatásba való bekapcsolódásra, miközben az intézmény képzési kínálatának szakmai presztízsét is erősíti.

Intézményünk kiterjedt és sokrétű partnerkapcsolati hálóval rendelkezik. Ugyanakkor a partnerkapcsolatok területén mindig van lehetőség a további bővítésre és új együttműködések kialakítására, amelyek tovább erősíthetik az intézmény szakmai működését és közösségi szerepét.

3.2 Nemzetközi kapcsolatok és programok

A nemzetközi kapcsolatok fontos szerepet töltenek be egy intézmény szakmai fejlődésében. Hozzájárulnak a szakmai tapasztalatok bővítéséhez, jó gyakorlatok megismeréséhez, valamint a tanulók nyitottságának, alkalmazkodó képességeinek fejlesztéséhez.

Intézményünk egyre aktívabban kapcsolódik be nemzetközi együttműködésekbe, elsősorban az Erasmus+ program keretein belül.

Külföldi kapcsolataink egyik meghatározó eleme a brassói Remus Răduleț Colegiul Technic villamosipari szakközépiskolával kialakított, több, mint húszéves együttműködés, szintén az Erasmus+ keretein belül. Iskolánk lehetőséget biztosít arra, hogy évente kéthetes elektronika-elektrotechnika ágazatban szakmai gyakorlaton vegyenek részt a partneriskola diákjai.

Intézményünk emellett aktív pályázó is. A szépészet ágazat tanulói Milánóban vettek részt rövidtávú tanulói mobilitáson 2024-ben. 2025-ben pedig a diákok Máltán töltöttek el két hetet szakmai gyakorlaton, ahol az idegennyelvi és szakmai kompetenciáik fejlődtek. Ebben a projektben már az oktatás ágazat tanulói is részt vettek.

Jelenleg is pályázunk tanulói mobilitásra az Erasmus+ program keretein belül.

Az oktatóink fejlődését is támogatjuk nemzetközi programokkal. Az elmúlt évben három oktató vett részt mobilitási programban, Portugáliában, ahol lehetőségük nyílt a külföldi oktatási módszerekbe betekintést nyerni.

3.3 Nevelési tevékenység és közösségi élet

Az intézményünk nevelési programjának alapelveit, feladatait a Szakmai Programban rögzítjük. Az iskola nevelési tevékenysége az itt meghatározott alapelvek szerint folyik, amelyek irányt mutatnak az oktatóknak a nevelési munkájukban. Ennek elemzése nehezebb, mint az oktatási területé, jóval kevésbé mérhető, s itt természetes módon érvényesülnek a társadalmi hatások is. Az intézményben folyó nevelőmunka céljai a tisztelet, az együttműködés, a felelősségvállalás és a közösségi értékek közvetítése, amely nehezen valósulna meg elhivatott osztályfőnökök, oktatók nélkül.

Kiemelt terület a tanulók **mentális jólétének** támogatása. Egyre gyakrabban jelennek meg olyan gondok, melyek tanulási nehézséget és beilleszkedési problémát okoznak. Az osztályfőnökök jelentős szerepet töltenek be a személyiség formálásban, az intézményben dolgozó mentálhigiénés szakemberek – az iskolapszichológus, a védőnő, az ifjúságvédelmi felelős, valamint a szociális munkás – segítségével pedig komplex munkát végeznek a

problémák feltárása és kezelés érdekében. A 2024-es intézményi önértékelés eredményeképpen kidolgozott 2. számú cselekvési tervben kiemelt figyelmet kapott ez a terület.

Ökoiskolaként a fenntarthatóságra nevelés számunkra nem csupán tananyagtartalmat jelent, hanem a mindennapi működés fontos eleme. A szelektív hulladékgyűjtés, a környezettudatos szemlélet erősítése, valamint a környezetvédelemmel kapcsolatos programok és projektek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a tanulók felelősséget érezzenek természeti környezetük iránt.

A nevelési célokat számos tanórán kívüli foglalkozás, előadás, közösségi program segítségével valósítjuk meg. Ezeknek egy része évről évre visszatérő, hagyománnyá vált program, másik része pedig pedig az adott tanév aktualitásaihoz, illetve a tanulói igényekhez kapcsolódó kezdeményezés. Az alábbi felsorolás a teljesség igénye és lehetősége nélkül tartalmazza intézményünk meghatározó programjait:

- Gólyatábor
- Egészségnevelési hét
- Fenntarthatósági témahét
- diáknap
- Kossuth-nap
- szalagavató ünnepség
- ballagás
- évről évre visszatérő intézményi ünnepségek és megemlékezések
- iskolai és iskolán kívüli tanulmányi versenyek
- sportversenyek és sportprogramok
- üzemlátogatások
- szakmai bemutatók
- veradás
- jótékonysági hangversenyek
- Digitális Témahét
- Pénz7
- színházi előadások
- farsang
- osztálykirándulások
- közösségépítő projektnap
- egészségnevelési projektnap

A szülőkkel történő kapcsolattartás nélkül a nevelési célok megvalósítása szinte lehetetlen feladat. Sok esetben közösen találjuk meg a megoldást a felmerülő problémákra. Törekszünk a folyamatos kapcsolattartásra, a vezetőséghez, osztályfőnökökhöz, kollégákhoz egyaránt bizalommal fordulhatnak a szülők.

Kiemelt figyelmet fordítunk a támogató iskolai környezet megteremtésére. A zaklatás és bullying minden formája ellen zero toleranciát képviselünk. A prevenció érdekében

rendszeresen előadásokat, interaktív foglalkozásokat, érzékenyítő programokat szervezünk. A felismerés és a megfelelő kezelés érdekében a kollégák külső és belső továbbképzéseken vesznek részt.

A nevelési tevékenység színes programokra, hagyományokra, megfelelő mentálhigiénés támogató rendszerre épül, de a tanulói összetétel változása, a változó generációs sajátosságok miatt mindig új nevelési feladatokat kell megoldanunk.

3.4 Diákönkormányzat működése

A Diákönkormányzat (továbbiakban: DÖK) működését Szervezeti és Működési Szabályzata határozza meg. A DÖK képviseli a tanuló ifjúságot, s alapvető célja, hogy elősegítse a jogaik érvényesülését, valamint az diákság igényeinek, elképzeléseinek közvetítésével segítséget nyújtson abban, hogy a közösségi programok a tanulók számára is vonzóak és tartalmasak legyenek.

A nevelési területen meghatározott programok, hagyományos iskolai rendezvények (diáknap, Kossuth nap, játékonysági hangverseny, farsang) lebonyolításában a DÖK rendszeresen szerepet vállal. Sajnálatos módon a szabadidős és közösségi programok szervezésében is problémát jelent a tanulók alulmotiváltsága, ezért a kisszámú lelkes csapat tagjaira és a kollégákra nagy feladat hárul, hogy ösztönözzék a diákokat. A működéssel kapcsolatos tapasztalatok rámutatnak, hogy a jövőben a DÖK szerepének további erősítése tudatos figyelmet igényel.

3.5 Beiskolázás és pályaeorientációs tevékenység

A beiskolázási és pályaeorientációs tevékenység az egyik legmeghatározóbb területe az intézmény működésének. Kapcsolódik az intézménybe történő belépéshez, majd a képzés befejezése után az életpálya további alakulásához.

3.5.1 Beiskolázás, iskolamarketing

A korábbi években nem tartottunk központi felvételi eljárást, a diákokat a hozott pontok alapján rangsoroltuk és vettük fel.

Az iskola a beiskolázási időszakban több kommunikációs csatornát használ arra, hogy a 8. osztályos diákok és a szülők átfogó tájékoztatást kapjanak a képzési kínálatról, a szakmai munkáról, az iskola mindennapi életéről és a felvételi eljárás módjáról.

1. Intézményi honlap:
 - részletes információk a nálunk induló képzésekről
2. Általános iskolák felkeresése:
 - osztályfőnöki órákon
 - pályaválasztási szülői értekezleteken.
 - tájékoztató anyagok küldése az osztályfőnököknek, pályaválasztási felelősnek

3. Közösségi médiában:
 - tájékoztató anyagok megosztása
 - imázsfilmek készítése a szakmákról
4. Iskolai nyílt nap, ahol szervezeten történik az intézmény, a képzések, a kollégium és a diákélet bemutatása.
5. Pályaválasztási kiállítás:
 - intézmény és duális partnerek bemutatkozása.
6. Rendszeres tájékoztatás megkeresés esetén telefonon, e-mailben, személyesen az igazgató által.

A felsorolt tevékenységeink jól mutatják, hogy igyekszünk minden kommunikációs csatornát felhasználva megszólítani a diákokat és szüleiket, ugyanakkor tapasztaljuk, hogy a szakképzésben egyre erősödik a verseny, illetve a demográfiai folyamatok is szükségessé teszik a beiskolázási folyamatok és az iskolamarketing tudatos erősítését.

3.5.2 Pályaorientáció

Iskolánk fontos feladatának tekinti, hogy segítse a tanulókat abban, hogy reális képet kapjanak a szakmai lehetőségekről és a felsőoktatásba vezető utakról. A nálunk működő képzések jellegéből adódik, hogy tanulóink számára alapvetően a szakma megszerzése az elsődleges cél.

Az óvodai nevelő okleveles technikus képzés bevezetésével lehetőség nyílt arra, hogy a tanulók a szakképzés befejezése után a felsőoktatásban folytassák tanulmányaikat. A Soproni Egyetem Benedek Elek Pedagógiai Karával kialakított szakmai együttműködés révén jött létre ennek konkrét lehetősége. Ez az esély jelentősen emeli intézményünk presztizsét.

4 Az iskola SWOT analízise

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> - Sokoldalú, helyi igényekhez illeszkedő képzési szerkezet. - Tapasztalt, szakmailag felkészült, innovatív, elkötelezett oktatói közösség. - Aktív intézményi kapcsolatrendszer. - Bővülő nemzetközi kapcsolatok és mobilitási tapasztalatok. - Ökoiskolai szemlélet, elkötelezettség a fenntarthatóság iránt. - Hagyományokra épülő közösségi élet. - Kiegyensúlyozott munkahelyi légkör. - Többplatformos médiajelenlét. - Kedvező elhelyezkedés. - Tanulóközpontú nevelési szemlélet. - Okleveles technikus képzés – felsőoktatási továbbtanulási utak lehetősége. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gyengébb előképzettségű diákok. - Motivációs kihívások jelenléte. - Lemorzsolódási kockázat. - Fokozódó versenyhelyzet a beiskolázás során. - Az iskola elhelyezkedéséből és a régmúltból megmaradt előítéletek hatása - Eltérő háttérű tanulók miatt nagyfokú intézményi leterheltség. - Belső kommunikáció és információáramlás egyenetlensége. - Belső fejlesztési folyamatok további összehangolásának szükségessége. -Az infrastruktúra egyes elemeinek fejlesztési igénye
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> - Technikumi képzés bővítése. - Partnerkapcsolatok bővítése. - Erasmus+ és nemzetközi kapcsolatok hatásának fokozása. - Ökoiskolai profil tudatosabb hasznosítása. (arculat, pedagógiai) - Negatív külső megítélés tudatos átformálása, külső kommunikáció - Innovatív beiskolázási kampányok, közösségi média, rendezvények. - Oktatói továbbképzések a módszertan és a digitális technológia területén. - Felnőttek oktatása, felnőttképzés lehetőségei. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demográfiai csökkenés a középiskolai korosztályban. - Erősödő intézményi verseny a térség középiskolái között. - Munkaerőpiaci elvárások gyors változása. - Humánerőforrás utánpótlásának nehézsége elsősorban szakmai és matematikaoktatás területén. - Lemorzsolódás társadalmi háttérének mélyülése - Túlterheltségből fakadó kiegészítő kockázata - Emelkedő oktatói átlagéletkor

Az elemzés jól mutatja, hogy intézményünk működésének alapját stabil és értékes erőforrások adják. A sokoldalú képzési szerkezet, a tapasztalt, elkötelezett oktatói közösség, az aktív intézményi kapcsolatrendszerünk megfelelő alapot tud biztosítani a szakmai fejlődéshez. Az ökoiskolai szemléletünk, a bővülő nemzetközi kapcsolataink, az oktatók által képviselt tanulóközpontú nevelés, a pezsgő közösségi élet erősíti az intézmény stabilitását.

Ugyanakkor több olyan területet is láthatunk, amely fejlesztési feladatokat jelöl ki az intézményünk számára. A tanulók eltérő előképzettsége és motivációja, a lemorzsolódás kockázata, az oktatói korstruktúra, a belső kommunikáció, a fejlesztési feladatok összehangolása mind olyan tényezők, melyek tudatos beavatkozást igényelnek. A beiskolázás alakulására a külső megítélés továbbra is hatást gyakorolhat, ha nem történik változás.

Az elemzés során több olyan lehetőséget is azonosítottam, amelyekre építve tovább tudjuk erősíteni az iskola pozícióját. A technikai képzés fejlesztése, a partnerkapcsolatok bővítése, a nemzetközi mobilitások hatásának fokozása, az ökoiskolai profil erősítése, a külső kommunikáció fejlesztése mind olyan irányok, amelyek vonzóbbá tehetik az iskolát, s javíthatnak a külső megítélésen.

Az erősségek, a gyengeségek, a lehetőségek és a veszélyek együttesen jelölik ki azokat a stratégiai területeket, melyek mentén az intézmény fejlesztése a következő időszakban megvalósulhat. A következő fejezetben ezekre az összefüggésekre építve mutatom be az intézmény fejlesztési tervét.

5 Az intézmény fejlesztési terve

5.1 A fejlesztési koncepció pillérei

Az intézmény fejlesztési terve a részletes helyzetelemzésekre, az elkészített SWOT analízisre és intézményünk minőségirányítási rendszerének célkitűzéseire támaszkodik. Ezek az elemek koherensek egymással, együtt alkotják meg a megvalósítandó fejlesztési fókuszokat.

A helyzetelemzésből világosan kitűnik, hogy bár iskolánk szakmailag stabil alapokon áll, több problémára is fontos reagálnunk, illetve alkalmazkodnunk kell a változó környezethez.

A tanulói létszámunk 2025-re 813 főről 733 főre csökkent, ami nagyrészt a kifutó képzésekkel magyarázható. Pozitívum, hogy a nem nappali munkarend szerinti oktatásban nőtt a létszám, ami mutatja, hogy az intézményünk jól reagál a munkaerőpiaci igényekre. Mindenképp szükséges újragondolni és megújítani a beiskolázási stratégiánkat, hogy a nappali munkarend szerinti képzés stabilitása is megmaradjon.

Iskolánk képzési kínálatának sokszínűsége komoly vonzóerő, ugyanakkor nagy feladat számunkra az egyensúly megtartása. A szépművészet ágazat rendkívül népszerű, de a technikai forma magasabb követelményei miatt a lemorzsolódás valós veszély a képzés során. Az elektronika, elektrotechnika ágazat esetében a munkaerőpiaci igények adottak, de komoly feladatunk a tanulók motiválása és a tanulmányi eredmények javítása. A kreatív ágazatban, sajnos, jelenleg szűkebbek a munkaerőpiaci lehetőségek, hosszabb távon elkerülhetetlen lesz a képzés jövőjének felülvizsgálata. Az oktatás ágazat fejlődése kifejezetten biztató számunkra, a felsőoktatás felé nyitott utak egyértelműen növelik a képzés vonzerejét és stabilitását.

Az intézmény működésében egyre hangsúlyosabban jelenik meg a digitális átállás szükségessége is. Be kell látnunk, hogy a diákjaink ma már máshogy tanulnak, a munkaerőpiac pedig egészen más digitális tudást vár el tőlük, mint korábban. Erre reagálnunk kell: a digitális eszközöket nem ad hoc jelleggel, hanem a mindennapi tanítás szerves részeként kell használnunk. Jelenleg ezen a téren még nagyon vegyes a kép az iskolában. Bőven van még mit fejlődnünk abban, hogy a kollégák magabiztosabban építsék be a digitális tananyagokat az óráikba, és a diákok is valóban használható, gyakorlati digitális készségeket szerezzenek nálunk.

Ökoiskolaként a fenntarthatóság nálunk a nevelőmunka alapja. A különböző képzési ágazatok számtalan lehetőséget kínálnak arra, hogy a fenntarthatósággal kapcsolatos elveinket a konkrét szakmákban is megfogalmazzuk. Ahhoz, hogy ez a gyakorlat valóban hatékony legyen, az eddigieknél összehangoltabb munkára lesz szükség.

Az iskola működését, mindennapi tevékenységét meghatározza, hogy kik ülnek a padokban. Természetes, hogy befogadó iskolaként a diákok nagyon eltérő tudásszinttel, motivációval rendelkeznek, illetve jelentős különbségekkel érkeznek a szociális háttér tekintetében is. Ez a kollégáktól óriási rugalmasságot, személyre szabott oktatást követel. Komoly feladat a lemorzsolódás megállítása, a hiányzások kezelése és a motiválatlan diákok érdeklődésének felkeltése.

A lehetőségek között kiemelt szerepet kap a technikai képzés erősítése, a partnerkapcsolatok bővítése, valamint a nemzetközi programok (különösen az Erasmus+) további fejlesztése.

Veszélyként jelenik meg a fokozódó beiskolázási versenyhelyzet, a demográfiai változások, valamint a tanulói háttérből fakadó növekvő intézményi terhelés.

Minőségirányítási céljaink konkrét utat határoznak meg, melyek jól tükrözik a helyzetelemzés és a SWOT analízis megállapításait. Olyan tudást kell adnunk a tanulóknak, mellyel megállják a helyüket a munkaerő piacán, a lemorzsolódást vissza kell szorítanunk, tovább kell erősíteni a nyitott és befogadó szemléletünket, vonzóbbá kell tennünk az iskola arculatát, fejlesztenünk kell az infrastruktúrát és lehetőségeinkhez mérten a humánerőforrást.

A jelenlegi helyzetkép alapján elmondható, hogy intézményünk egy biztos lábakon álló és működő iskola, amely komoly hagyományokra és erős szakmai bázisra támaszkodhat. Fejlesztési tervem célja nem a gyökeres felfordulás, hanem egy tudatos finomhangolás: megtartani mindazt, ami bevált és értékes, ugyanakkor célzottan javítani ott, ahol ezt a jövő megköveteli. Hogy ez a finomhangolás pontosan mely területekre fókuszál, azt a következő fejlesztési célok mentén vázolólok fel.

5.2 Intézményi struktúra

Igazgatóként azt tartom legfőbb feladatommak, hogy határozott jövőképpel vezessem az iskolát, garanciát vállaljak a magas színvonalú szakmai és nevelő munkáért, mindezt a Győri Szakképzési Centrum irányítása alatt. Szemléletemben a vezetés nem egy egyszemélyes feladat, hanem folyamatos párbeszéd és iránymutatás.

5.2.1 Vezetői team

Ahhoz, hogy az iskola működése valóban hatékony legyen, elengedhetetlen egy olyan **vezetői gárda**, ahol a közös együttgondolkodás adja az eredményes munka alapját. Ezt a munkát a jelenlegi gyakorlathoz hasonlóan négy igazgatóhelyetttessel képzelem el. A szakképzés átalakulása, különösen a Szakképzés 4.0 és az Ipar 4.0 (most már az Ipar 5.0 is) indokoltá teszi, hogy a vezetői struktúrát ezek alapján gondoljuk át. Az igazgatóhelyettesek jelenleg is fontos területeket visznek. Tervem, hogy a tantárgyakra épülő vezetői felosztást funkcionálissá alakítsuk át, amellyel rugalmasan tudunk reagálni a kihívásokra. Ennek megfelelően a jelenlegi igazgatóhelyettesi elnevezéseket és a feladatköröket tartom indokoltnak:

- **Nevelési és tanulástámogatási igazgatóhelyettes:** klasszikus nevelési terület kibővítve mentálhigiénével, lemorzsolódások kezelésével, közösségfejlesztéssel, tanulói életút támogatással
- **Oktatási és módszertani fejlesztési igazgatóhelyettes:** szakmai és közismereti területek egységes kezelése, projekt alapú oktatás, digitális pedagógia, minőségbiztosítási rendszer működtetése
- **Duális képzés és partnerkapcsolati igazgatóhelyettes:** gyakorlati képzés, vállalati kapcsolatok, pályaorientáció, munkaerőpiaci együttműködések

- **Kollégiumi és közösségi igazgatóhelyettes:** kollégium szakmai és pedagógiai működése, nevelési feladatok, tanulástámogatás, mentálhigiéné, kapcsolattartás szülőkkel és partnerekkel.

A felkészülésem az intézmény vezetésére már korábban elkezdődött. Javaslatomra folyamatosan történik az új, lehetséges igazgatóhelyettesek felkészítése.

Számomra a hatékonyság alapfeltétele a tiszta, gyors belső kommunikáció. Ennek a folyamatnak az első lépése, hogy a vezetői szinten heti rendszerességgel tervezek megbeszéléseket, egyeztetéseket. Emellett havi egy alkalommal kibővített vezetői értekezletet tartunk, ahol a munkaközösségvezetőkkel közösen vitatjuk meg a feladatokat.

5.2.2 Munkaközösségek

Jelenleg nyolc, hagyományosan tantárgyakhoz és ágazatokhoz kapcsolódó és kettő kollégiumi munkaközösség működik. Ezeknek fontos szerepe van a mindennapi szakmai munka összehangolásában, ugyanakkor a nehezebb feladataink túlmutatnak az egyes tantárgyakon. Középtávon célom, hogy a **munkaközösségeket** funkcionálisabbá alakítsuk át, a jelenlegi struktúrát megtartva. Ezeket a változásokat folyamatosan vezetném be a következő tanévtől. A következő funkcionális munkaközösségi kiegészítéseket tervezem:

- Pályázatíró munkaközösség
- Beiskolázás és iskolamarketing munkaközösség
- Felzárkóztató munkaközösség
- Digitális módszertani munkaközösség
- Rendezvényszervezés munkaközösség

Az új, munkaközösségi formák kialakításával az a célom, hogy rugalmasabb, szorosabban együttműködő csapatot tudjunk építeni. Ezáltal túllépünk a tantárgyi határokon, s hatékonyabban tudjuk kezelni az iskola összetett feladatait.

5.3 A korszerű oktatás és a piacképes tudás fejlesztésének irányai

A korszerű oktatás és a piacképes tudás átadásának legfontosabb feladata, hogy segítse a tanulók munkaerőpiaci esélyeit, illetve az esetleges továbbtanulási lehetőségeit. A felvázolt fejlesztési irányok kijelölésénél fontos szempont volt, hogy a képzés és a módszertan alkalmazkodjon a változó elvárásokhoz.

5.3.1 Duális és külföldi partnerhálózat fejlesztése

A duális partnerhálózat folyamatos bővítése és minőségi fejlesztése során valósul meg munkaerőpiaci környezetben a minőségi gyakorlati képzés.

- Célzott partnerkeresést indítunk az elektronika – elektrotechnika, az oktatás és a szépszépek ágazatban tanuló diákok számára további duális partnerek keresése céljából.

- Terveim szerint ágazatonként kijelölünk egy kapcsolattartót, aki a szakmai igazgatóhelyettes vezetésével tartja a kapcsolatot a duális partnerekkel. Szükség esetén segítséget nyújt, egyeztet a tanulók előrehaladásáról.
- Közös problémakezelési protokollt alakítunk ki, különös tekintettel a gyakorlati helyről történő hiányzások tekintetében. Így kiszűrjük annak lehetőségét, hogy az iskola túl későn jusson a hiányzásokkal kapcsolatban információhoz, amivel csökkenteni tudjuk a lemorzsolódást.
- Folyamatos tájékoztatással partneri részvételi lehetőséget biztosítunk az iskolai szakmai és közösségi programokon, szorosabbra fűzve ezzel a kapcsolatot a duális partnerekkel.
- Cél a külföldi partnerhálózat bővítése az Erasmus+ mobilitási pályázatok tudatos erősítésével. Középtávú terveim szerint minden ágazatra kiterjesztjük a nemzetköziesítést.
- Ezen célok megvalósulásának sikerét mérni tudjuk a duális partnerek számával, az elégedettségi kérdőívekkel, a vizsgaeredményekkel és az elhelyezkedési mutatókkal, nemzetközi mobilitásokkal egyaránt.

5.3.2 Digitális megújulás fejlesztési terve

Ma már alapfeltétele a korszerű oktatásnak, hogy a digitális eszközöket és módszereket mind az oktatók, mind a tanulók megfelelő szinten alkalmazni tudják. A 2024-es önértékelés nyomán megszületett 1. számú cselekvési terv az intézmény digitális stratégiájának létrehozását és megvalósítását tűzte ki feladatként.

- Létre kell hozni egy központi digitális tananyagtárat, mint például a Padlet, amely biztosítja mind az oktatók, mind a tanulók számára a hozzáférés lehetőségét.
- Módszertani megújulásként, szakmánként, évfolyamonként kidolgozunk egy egész évet vagy félévet, illetve több tantárgyat átölelő projekteket, melynek egy része MI-val támogatott feladatként kerül kidolgozásra.
- Belső workshopokat, jógyakorlat megosztásokat szervezünk a MI tantárgy témakörében.
- Az oktatók számára havi rendszerességgel lehetőséget biztosítunk a digitális módszertani eszköztárunk fejlesztésére belső továbbképzésekkel.

5.3.3 Felnőttképzési volumenhez kapcsolódó fejlesztési irányok

Fejlesztési cél a nem nappali munkarend szerinti oktatásban és a felnőttképzésben a jelenlegi volumen megtartása, hisz ez nagymértékben hozzájárul az intézményünk rugalmasságának növeléséhez.

- A jövőben is folyamatosan indítani szeretném a működő képzéseket a különböző ágazatokban rugalmas időbeosztást biztosítva.
- A munkaerőpiaci igényeket folyamatosan fel kell térképezni a helyi vállalkozások bevonásával.
- Tervem a felnőtt korosztály folyamatos tájékoztatása az online felületek és a közösségi média használatával.

- A fejlesztési cél megvalósulása jól mérhető a képzésben résztvevők számával, a képzést sikeresen elvégzők számával, a partneri visszajelzésekkel.

5.4 Befogadó iskola és esélyegyenlőség fejlesztési irányai

Intézményünkben a befogadó működés erősítése kiemelten fontos és összetett feladat. Meghatározza a mindennapi pedagógia gyakorlatot az eltérő szociális helyzet, a motiváció és a tanulók meglévő képességeinek szintje. A korábbi években igazgatóhelyettesként a terület fejlesztésében aktív szerepet vállaltam, s a jövőben is kiemelt fontosságúnak tartom, hogy ezen a területen tudatos, összehangolt munkát végezzünk.

5.4.1 Fejlesztési terv a lemorzsolódás csökkentésére

Sok esetben tehetetlenek vagyunk a szociális háttérrel szemben, a lemorzsolódás mégis kudarccal mind az intézmény, mind a diák számára. Természetes, hogy ezt egy vezető nem nézheti tétlenül. Fejlesztési tervem lényege egy olyan belső, gyors reagálású védőháló kialakítása, ahol az osztályfőnök, a szaktanár és a mentálhigiénés segítő szakemberek és a gyakorlati oktató azonnal lép, ha probléma adódik. Sajnos a tapasztalatok azt mutatják, bőven van még miben fejlődni ezen a téren. Az iskola megtartó erejét a következő intézkedésekkel szeretném erősíteni:

- Elvárás, hogy valós időben működjön a jelzőrendszer. Az osztályfőnök a problémához vezető úton az első intő jelnél fel kell, hogy vegye a kapcsolatot a szülővel. Ezt egy esetlapon dokumentálja a tanév során, melyet az ifjúságvédelmi felelős folyamatosan ellenőriz. Az esetlap egy újonnan bevezetett, hasznos segítség lenne a nyomkövetéshez.
- Jelenlegi cselekvési tervünk része a tanulásmódszertani ismeretek beépítése az oktatói folyamatba, ám ez nem valósult meg ezidáig. A következő tanévtől az oktatók részére belső továbbképzéseket szervezünk a témával kapcsolatban, hogy hatékonyan segíthessék a tanulókat.
- Az osztályfőnöki munka pontosítása érdekében az osztályfőnökök munkájának belső, vezetők általi ellenőrzését gyakoribbá tesszük. Ezáltal a hiányzások igazolása a Házirendben meghatározott szabályok szerint történik majd, ami csökkentheti a határidőből történő kicsúszást, melynek következménye az igazolatlan mulasztás.
- Kialakítjuk az osztálykonzultáció rendszerét, melynek során az osztályfőnök, a vezetőség és az ifjúságvédelmi felelős havi rendszerességgel tart megbeszélést a tanulmányi eredményekről, a hiányzásról és az osztályt érintő problémákról. Ennek része KRÉTA ESL modul áttekintése.
- Személyes mentori hálózatot hozunk létre. Az osztálykonzultációs megbeszélések nyomán a tanulmányi vagy szociális okokból veszélybe kerülő diákok mellé mentortanárt jelölünk ki, aki kétértelműen egyszer leül a tanulóval, s átnézi a jegyeit, s segítséget nyújt a tanulás megszervezésében, tanulásmódszertanban.
- A szülői értekezleten általában a problémás tanulók szülei nem vesznek részt. A bukásra álló tanulók szüleit, amennyiben nem jelentek meg a szülői értekezleten, külön időpontra hívjuk be, ahol közösen keresünk megoldást. Ezt is dokumentáljuk az esetlapon.
- Iskolánkban a mentálhigiénés támogatás szerepe egyértelműen felértékelődött, ami szoros összefüggésben van a korábban megfogalmazott nehézségekkel. A fejlesztési terv részeként

egy **komplex mentálhigiénés csoport** létrehozását tervezem, melyben a szakemberek (ifjúságvédelmi felelős, iskolapszichológus, iskolai szociális munkás, iskolai védőnő) a jelenleginél szorosabb, összehangolt együttműködésben állnak egymással. A csoport működése egy közösen kialakított munkatervre épül. A működés során kiemelt szempont a titoktartás és a diszkréció.

5.4.2 A hátránykompenzáció fejlesztési irányai

Iskolánkban különösen érvényes az, hogy nem tehetünk úgy, mintha minden diákunk azonos eséllyel indulna. Az oktatói testületünk pontosan tudja, hogy a diákok milyen sok szociális teherrel, tanulási kudarccal és motivációs hiánnyal küzdenek. Ezeknek a hátrányoknak a ledolgozása nem egyszerű, embert próbáló feladat. Vezetőként pontosan látom, hogy a kollégáim mennyire szívükön viselik a diákok sorsát, mennyi energiát és időt fektetnek abba, hogy a tanításon túl emberileg is támogassák őket. Pontosán ezért tartom kiemelt feladatombnak a jövőben is, hogy ezt a tevékenységet ne csak folytassuk, hanem tovább erősítsük a mindennapokban. Ennek érdekében a következő fejlesztési terveket fogom megvalósítani:

- A jövőben is kihasználunk minden olyan **pályázati** lehetőséget (Apáczai ösztöndíj, Angyalok a belvárosban pályázat), amely közvetlen segítséget nyújt tanulóinknak.
- A diákok és oktatók körében, célzottan a saját tanulóinknak szervezett téli **jótekonysági adománygyűjtést** megszervezzük tavasszal is, segítve ezzel a rászoruló diákok családját.
- Az idei tanévben megszervezett **jótekonysági hangversenyt** hagyományteremtő módon folytatjuk a következő tanévtől, nagyobb hangsúlyt fektetve a rendezvény tudatos kommunikációjára.
- Egyre több tanuló esetén jelent problémát a megfelelő napi étkezés biztosítása. Ez befolyásolja a teljesítményüket és a közérzetüket. Az oktatói közösség eddig is igyekezett segítséget nyújtani, de szükségessé vált egy tudatosabb, szervezett megoldás kialakítása. Ennek érdekében **„Hozz egy plusz szendvicset!”** kezdeményezést hirdetünk, mely lehetőséget nyújt majd, hogy a rászoruló tanulók diszkrét módon, erre kijelölt helyen jussanak hozzá a közösség által felajánlott élelmiszerekhez.
- Folytatjuk a kollégium által szervezett **dobozos karácsonyi jótekonysági akciót**.
- A Diákönkormányzat segítségével kialakítunk egy belső, **bizalmi alapú jelzőrendszert** a tanulók körében, ahol a közösségen belül észlelt (pl. ételmezei) problémákat tudják jelezni az intézmény felé, biztosítva a gyors és diszkrét segítségnyújtást.

5.5 Értékközpontú nevelés fejlesztési terve

5.5.1 Az ökoiskolai működés továbbfejlesztése

Büszke vagyok rá, hogy iskolánk elnyerte az ökoiskola címet. A közelmúltban rengeteget tettünk érte, hogy a környezetvédelem a mindennapjaink része legyen. Nagyon jó irányba indultunk el, s ezen az úton tovább is kell mennünk. Egyik legfontosabb célom a következő időszakban, hogy a frissen elnyert örökös ökoiskolai címnek maradéktalanul megfeleljünk és azt hosszú távon fenntartsuk. Számunkra ez nem csupán egy oklevél, hanem bizonyítéka annak, hogy iskolánkban a fenntarthatóság hosszú távon képviselt érték.

Az elkövetkező években a már bevált jógyakorlatinkat szeretném továbbfejleszteni úgy, hogy a diákok egyre önállóbban részesei legyenek:

- A Fenntarthatósági Témahét jó kiinduló alap, de az az igazi eredmény, ha ez a téma a tanév során a tanítási órákon is megjelenik. Célom, hogy a fenntarthatósággal kapcsolatos témák a tantárgyak tananyagtartalmában is megjelenjenek, lehetőleg projektek formájában.
- Zöld-diákönkormányzat létrehozásával jobban bevonnám a diákokat a környezetvédelem és a fenntarthatósági napi rutinjába. A korábban megbízott energia-csendőrök feladatait szeretném kiegészíteni. A feladatuk kiterjedne a mindennapi apróságokra: a szelektív kukák helyes használatára, a világítás lekapcsolására, a víztakarékosság ellenőrzésére.
- Célom, hogy a diákok az ágazati sajátosságokhoz is illeszkedve sajátítsák el a fenntarthatósági szemléletet. A projektfeladatokban, vizsgamunkákban bevezetném a fenntarthatósági szempontot. Az értékelés során plusz pontot kap az a diák, aki anyagot takarít meg, újrahasznosított megoldásokat alkalmaz.
- Tervem, hogy bővítem azoknak a külső kapcsolatoknak a számát, amelyek élen járnak a környezettudatosságban. Helyi vállalkozásokkal, helyi civil szervezetekkel és más ökoiskolákkal alakítok ki kapcsolatokat a következő időszakban.
- Ökoiskolaként fontosnak tartom, hogy minden lehetőséget kihasználjunk a fenntarthatóságra nevelésben, ezért szeretnék élni a fenntarthatósági tantárgy bevezetésének lehetőségével.

5.5.2 A közösség formálásának fejlesztési terve

Nevelési igazgatóhelyettesként testközelből tapasztaltam meg az elmúlt négy évben, milyen nagy szerepe van a közösségnek abban, hogy milyen a tanulók lelkiállapota, tanulmányi eredménye és a közérzete. Változatos, érdekes programokkal formáltuk a közösséget, mert hosszútávon a motivációt és a lemorzsolódást is tudjuk alakítani vele. A tanulóösszetétel változásával azonban együtt jár, hogy tudatosabb, szervezettebb közösségépítésre van szükség. Ennek érdekében a következőket tervezem:

- Az évtizedes, jól működő hagyományaink (Kossuth nap, diáknapi, gólyatábor, egészségnevelési projektnap...stb.) esetén figyelmet kell fordítani arra, hogy ne csak kötelező feladatként éljék meg a tanulók. Azt szeretném, ha ebben a **Diákönkormányzat** feladatot és felelősséget kapna. A Diákönkormányzat talál ki és szervez meg konkrét programokat a jövőben, melynek megvalósításában oktatóik segítséget nyújtanak.
- A kilencedikes diákok integrálása fontos feladat, s a lemorzsolódás megelőzésben is nagy szerepe van. A felsőbb éves tanulókból **mentorokat** jelölünk ki a kilencedikes osztályok mellé, hisz egy kortárs diáknak hamarabb elmondják a tanulóknak a problémákat, mint egy felnőttnek. A mentorokkal az osztályfőnökök folyamatosan egyeztetnek a tanév során.
- A bullying prevenció továbbra is kiemelt szerepet tölt be terveim szerint az iskola életében. A meglévő gyakorlatok összehangolása mellett az újonnan létrehozott mentálhigiénés csoport kidolgoz egy korosztályokra felépített prevenció programot.

- Ezek a célok nem maradhatnak csupán tervek megvalósulásuk mérése elengedhetetlen a fejlesztési irányok későbbi kijelölése érdekében. A DÖK által megvalósított programok, a lemorzsolódási adatok, az iskolai konfliktusok számának visszaesése az eredménynek optimális mutatói lesznek a jövőben
- Terveim szerint létre fogunk hozni egy anonim jelzőrendszert, amellyel megelőzhetjük a nagyobb problémák kialakulását. Fontos, hogy bizalmat érezzenek irántunk a diákok és felszínre hozhassuk a kimondatlan problémákat.
- Csatlakozni szeretnénk a Békés iskola programhoz, mellyel megelőzhetjük a bántalmazásokat és fejleszthetjük a közösséget.

5.5.3 Az egészséges életmódra nevelés fejlesztési terve

Vezetőként szembe kell nézni az igazsággal, a tanulóink által választott szakmák komoly fizikai állóképességet követelnek, de sokuknál hiányoznak az alapvető mozgáskészségek, keveset, vagy egyáltalán nem sportolnak. Hagyományos módszerekkel nagyon nehéz áttörést elérni. A motiválatlanság ezen a területen is jelen van. A vidékről bejáró tanulókat pedig egész egyszerűen lehetetlen a délutáni sportkörökre rávenni. Terveim az egészségfejlesztéssel kapcsolatosan:

- A következő tanévtől az **élményalapú sportprogramként ultimate frizbi** sportkörü foglalkozásokat tervezek. Ezek a foglalkozások megadják majd a különböző versenyeken résztvevő tanulók bázisát.
- Az új sportkör mellett tervezem bevezetni a **tanítási időben végzett mozgás pontgyűjtő kihívását**. A szünetekben aktívan mozgó (asztaltenisz, tollaslabda, röplabda) osztályok az ügyeletes tanártól zsetont kapnak. A legtöbb zsetont összegyűjtő osztály a tanév végén a DÖK és az iskola által felajánlott élményjutalomban részesül.

5.6 Az intézményi arculat fejlesztési irányai

Amikor az iskola arculatáról beszélek, nem csupán külsőségekre gondolok. Vezetőként tisztán látom, hogy régóta élnek negatív előítéletek iskolánkkal szemben a köztudatban, melynek megszüntetése nagyon nehéz, időt és munkát igénylő feladat. Ugyanakkor az elmúlt években nap mint nap tapasztaltam valami mást is: aki közelebről megismeri az iskolánkat, a mindennapi működésünket és az itt tanító közösséget, annak gyökeresen megváltozik a véleménye. Arculatépítésünk szempontjából legfőbb célom pedig pont ez: megmutatni a külvilágnak a valódi, támogató Kossuthot, amit mi belülről már nagyon jól ismerünk.

5.6.1 Beiskolázási stratégia és iskolamarketing fejlesztése

A Győri SZC Kossuth Lajos Technikum és Kollégium hosszú távú sikeressége szoros összefüggésben van a beiskolázás sikerességével és az iskola külső megítélésével. Célom a tanulói létszám növelése, és hogy az intézmény tudatos, sokcsatornás marketingstratégiával és átgondolt beiskolázási programokkal vonzóvá váljon a pályaválasztás előtt álló fiatalok és szüleik körében.

Fő célkitűzéseim:

- Közösségi média jelenlét erősítése, úgy, hogy a **többplatformos kommunikációra** több hangsúlyt fektetünk. A Facebook, TikTok, Instagram felületeken rendszeres, célzott tartalomgyártást tervezek szakmai sikerekből, tanulói élményekből, eseményekről.
- Kiemelt céloom egy **alumni közösség** felépítése, melynek segítségével szakmai beszélgetéseket szerveznék, sikersztorikat osztanának meg élőben és a közösségi média különböző platformjain is. Ehhez nagy segítséget tud nyújtani a nyomkövetés.
- A korábban említett munkaközösségi átalakítások segítségével egy konkrét **munkacsoport** foglalkozna a beiskolázással, iskolamarketinggel.
- A beiskolázási programok keretein belül továbbra is megmarad a személyes élményeket biztosító programok szervezése. A jól működő iskolai nyílt nap (amely tanítás nélküli munkanap), olyan lehetőségeket biztosítását tervezem, amikor tanítási időben, **valós környezetben** ismerhetik meg az érdeklődők a Kossuth belső világát.
- Az oktatási ágazatban tanulók létszámának növelése fontos feladat. Létrehozom az. „**Egy nap óvónőként**” programot, ahol általános iskolásoknak szervezünk lehetőséget a szakma kipróbálására. (meseolvasás, mozgáskultúra, játékos nevelés)
- Közös projektek szervezésében lehetőséget kapnak iskolánktól. pl.: „**Mesenap**”
- A vezetők által, az általános iskolákban tartott pályaválasztási szülői értekezletek és osztályfőnöki órák keretein belül **saját diák részvételével**, bemutatójával (DÖK, programok, élmények) szándékozom népszerűsíteni az intézményt.
- Szakmai önkéntességként kívánom bevezetni, hogy a nálunk tanuló diákok maguk vigyék hírét az iskolánknak. Általános iskolákba történő **kitelepülések** során az ágazatokban tanuló fiatalok mutatják be szakmájukat, a gyakorlatra helyezve a hangsúlyt.
- A tanév során havi egy délután igazgatói konzultációs lehetőséget biztosítok a pályaválasztás előtt álló diákok és szüleik számára, amelyre e-mailen keresztül lehet bejelentkezni.
- Szorosabbá fűzöm és sokrétűvé teszem a kapcsolatunkat a környező általános iskolákkal. **Bemutató órákat** szervezünk 7-8.osztályos tanulóknak az iskolájukban.
- A környező általános iskolák igazgatóit meghívom egy **bemutatózó beszélgetésre**, hogy valós információkkal tudják ellátni tanulóikat képzéseinkkel, iskolánkkal kapcsolatban.

A beiskolázás és az iskolamarketing sikeressége számtalan mérési mutatóval nyomon követhető. Az adatok elemzésével a beiskolázási stratégia elemi alakíthatók. A fejlesztési intézkedések célja, hogy a Kossuth hiteles és vonzó képet mutasson magáról és megerősítse pozícióját a térségben.

5.7 Infrastrukturális és humán erőforrás fejlesztési irányok

5.7.1 A tanulási környezet korszerűsítésének terve

A környezet és az infrastruktúra fejlesztése mindig érzékeny terület, hisz jelentős költségekkel jár. Költségvetésünket a Győri Szakképzési Centrum állítja össze, s az igazgató feladata, hogy ezzel a kerettel okosan és felelősen gazdálkodjon. A napi működésnek stabilnak kell maradnia,

közben a szakmai terveket és fejlesztéseket is meg kell valósítani. A hatékony működéshez elengedhetetlen az előrelátó, gondos tervezés. A fenntartható, ésszerű gazdálkodásunk alapját képezheti, ha a meglévő eszközeinkre és épületeinkre vigyázunk, folyamatosan karban tartjuk azokat.

A fenntartó támogatásával mindig jutott elegendő forrás a felújításokra, karbantartásra, fejlesztésre, viszont az épület korából adódóan újabb területeken válik szükségessé a felújítás:

- A mindennapi munkát és az intézményben tartózkodást jelentősen megnehezíti az elöregedett csatornahálózatból áradó kellemetlen szag, a rendszer felújítása szükségessé vált.
- Az elöregedett villamos hálózat egyre nehezebben bírja az oktatási és irodai eszközök okozta terhelést, így ennek korszerűsítése időszerűvé vált.
- Az épületen belül újonnan kialakított kézapoló és körömkozmetikus tanműhelyben használt anyagok jellegzetes szaga és a szálló por miatt egy megfelelő szellőzőrendszer kialakítására van szükség.
- A fokozott igénybevétel miatt az elmúlt évtizedekben elhasználódtak a mellékhelyiségek, a mindennapi higiénia és a kulturált környezet megteremtése érdekében ezen a területen is felújításra lesz szükség.
- Kifejezetten pozitív tendencia, hogy tanulóink részéről kimagasló az érdeklődés a konditerem iránt, jelenleg ez az intézmény legkihasználtabb közösségi tere. A meglévő, szűkös eszközpark azonban már nem tudja kiszolgálni ezt a forgalmat, így a fiatalok egészségtudatos életmódjának támogatása érdekében indokoltá vált a géppark célirányos bővítése.
- A tornaterem szellőzőberendezése is elavult, a melegebb időszakban jelentősen csökkenti a komfortérzetet a szellőztetési lehetőség hiánya, szükségessé vált a berendezés cseréje.
- Az új tantárgyként bevezetett Mesterséges intelligencia alapjainak oktatása, valamint a különböző gyakorlati mérések elvégzése folyamatos informatikai eszközigénnyel jár. Ahhoz, hogy ezek a feladatok ne a hagyományos informatikaóráktól vegyék el a termet és a kapacitást, szükséges egy különálló, mobilis laptop-flotta beszerzése.
- Képzéseink színvonalának és a diákok motivációjának növelésében is hatalmas szintlépést jelentene, ha a kreatív és szépészeti ágazatokban végre hozzáférnénk a szakmában ma már alapvetőnek számító digitális tervező- és modellező szoftverekhez.

Zárásként szeretném megjegyezni, hogy tisztában vagyok az intézmény és a fenntartó anyagi lehetőségeivel, s tudom, hogy ezeket a fejlesztések nem lehetséges egyik napról a másikra megvalósítani. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy tudatos, apró lépésekkel megtarthatjuk, sőt növelhetjük a Kossuth versenyképességét, s ehhez a folyamatos modernizáció elengedhetetlen.

5.7.2 Oktatói bázisunk fejlesztési irányai

Az általam készített helyzetelemzésre, a SWOT analízisre és a minőségirányítási rendszerünk céljaira építve a következő fejlesztési terveket fogalmaztam meg az oktatótestülettel kapcsolatban:

- Az oktatói közösség átlagéletkora szükségessé teszi az utánpótlás tudatos erősítését. A jövőben szakmai vonalon volt tanítványainkat keresnénk meg, s megpróbálnánk bevonni őket a szakmai képzésbe. Előzetes információszerzés után felkeresnénk azokat a volt diákokat, akik az elmúlt években kiemelkedő szakmai utat jártak be.
- Az új kollégákat mentori rendszerben tapasztalt kollégák segítségével, személyre szabottan fogjuk támogatni, megerősítve a mentorálási rendszert.
- Az elmúlt években elindult egy olyan kezdeményezés, amely az oktatói közösség erősítését célozta. Ennek keretében rendszeres, közösségi jellegű programok kerültek megszervezésre, amelyek közül kiemelkedik az éves szinten megvalósuló közös tekézés. A jövőben tervezem a programok kibővítését, tematikusabbá tételét, például sportprogramokkal, tematikus csapatépítő alkalmakkal.
- A korábban megfogalmazott célokhoz kapcsolódva kiemelten támogatom a módszertani megújulást, amelynek egyik alapja a belső tudásmegosztás erősítése, amelyet belső szakmai műhelyekkel, hospitálásra ösztönzéssel kívánok megvalósítani.
A kiegészítés veszélye a korábban említett okok miatt sajnos valós tényező, ezért mindenképp szeretnék figyelmet fordítani az oktatók mentálhigiénés támogatására és a kiegészítés megelőzésre. Iskolapszichológusunk és külső előadók segítségével workshopokat, belső továbbképzéseket tervezek ebben a témakörben. Mindezt felmérés előzi majd meg, ami alapján kialakíthatjuk a program felépítését, tartalmát.
- Terveim szerint létre fogunk hozni egy „Relax-szobát” az oktatók részére, ahol a szünetekben, lyukas órákban - kilépve a kis munkaközösségi tanárikból - leülhetnek, beszélgethetnek azokkal a kollégákkal is, akikkel nincsenek napi munkakapcsolatban. Így egy kicsit kiszakadnak a napi monotonitásból.

Az oktatói bázis tudatos fejlesztése az alapja annak, hogy iskolánk a nagyobb volumenű pedagógiai terhek mellett is stabilan, és magas színvonalon működjön. Ennek érdekében mindent megteszek a közösség megerősítéséért és a folyamatos fejlesztéséért.

6 Vezetői alapelvek és vezetői stratégia

Több mint két évtizedes oktatói munkám, valamint az elmúlt évek vezetői tapasztalatai a Kossuth Lajos Technikum és Kollégiumban egyértelművé tették számomra, hogy az intézmény sikeres működése nem egyetlen jó döntésen, hanem következetes vezetői gondolkodáson múlik. A Kossuth mindennapjait belülről ismerem: tanórákon, tanári értekezleteken, kollégiumi helyzetekben, diák- és szülői beszélgetések során formálódott ki az a vezetői szemlélet, amelyre igazgatói pályázatomat építem.

Nevelési igazgatóhelyettesként mindvégig törekedtem az innovációra, s arra, hogy reagáljunk a tanulói összetétel változásaira. Több olyan **kezdeményezés** indult el, amely ma már iskolánk működésének meghatározó eleme. Ezen programok kidolgozásában és elindításában aktív szerepem volt, szorosan együttműködve a kollégákkal. A teljesség igénye nélkül:

- Kialakítottuk a „Szeretepolcot”, melyre mindenki elhozhatja az épp aktuális tematika szerinti felesleges tulajdonát, s onnét bárki elviheti, ha szeretné. Ezzel a fenntarthatóságra is nevelünk.
- Nagyszabású jótékonysági hangversenyt szervezünk minden évben, melynek teljes bevételét a rászoruló tanulóink megsegítésére fordítjuk.
- Tevékenységünkkel a térség technikumai közül elsőként elnyertük az Ökoiskolai címet, idén pedig az Örökös Ökoiskolai tagságot is megszereztük.
- Az állatokat bevontuk az érzékenyítő nevelésbe. Kialakítottunk egy szoros kapcsolatot a Wolf kutyaiskolával, akik rendszeresen tartanak bemutató foglalkozásokat, s hozzák közelebb az állatvilágot tanulóinkhoz.
- Az udvar virágosítását kibővítettük, lefestettük a színpadot, a padokat, virágtartókat, hogy méltó környezetet teremtsünk ünnepeinknek és a hétköznapiaknak is.
- Rendszeresen tartunk sütívásárt, melynek nagy sikere van, s bevétele nagy segítség Diákönkormányzatunk számára.
- Kezdeményezésemre az 50 forintos palackok bevezetésével egyidőben szemeteseket vásároltunk, melyben gyűjtjük, majd visszaváltjuk az üvegeket, s szintén a Diákönkormányzatot támogatjuk vele.
- Ökoiskolaként szoros kapcsolatot alakítottunk ki a Széchenyi Egyetem Alkalmazott Fenntarthatósági Tanszékével. Éves szinten több programunkban is együttműködünk velük külső és belső helyszínen is.
- Csatlakoztunk a Nemzeti Emlékezetpedagógiai Programhoz.
- A Győri Szakképzési Centrumban dolgozó igazgatóhelyetteseknek szervezek rendszeres találkozókat, ahol szakmai beszélgetéseket is folytatunk.

Igazgatóhelyettesként a meglévő gazdasági és pénzügyi tudásom mellé tanfolyamokkal, továbbképzésekkel folyamatosan bővítettem, s jelenleg is bővítem **vezetői kompetenciáimat**:

- Digitális kompetenciáimat továbbképzéseken és jelenleg az egyetemen is fejlesztem.
- Minőségirányítási ismereteim továbbképzéseken, jelenleg pedig az egyetemen bővítem.

- Az Óbudai Egyetemen Szakképzési intézményvezető képzésen a vezetői és szervezési ismereteimet mélyítem, konfliktuskezelési módszereket sajátítok el, valamint a szervezeti kultúrához kapcsolódó ismereteket tanulok.
- Önismeretei, konfliktuskezelési (reziliencia) továbbképzéseken vettem részt, hogy a változások közepette is megmaradjon a mentális stabilitásom.
- Az Erasmus + projektmenedzsment képzés segítségével lehetőségem nyílik a nemzetközi kapcsolatok bővítésére.

6.1 Vezetői alapelvek

Vezetői alapelveim azok az állandó értékek, amelyek mentén döntéseimet meghozom. Vezetői stratégiám pedig ezeknek az elveknek a tudatos, intézményi szintű megvalósítása a Kossuth sajátos adottságaihoz, képzési szerkezetéhez és közösségéhez igazítva.

6.1.1 Következetesség és kiszámíthatóság

A Kossuth működésében kiemelten fontosnak tartom a világos szabályokat és az egyértelmű elvárásokat. Vezetőként arra törekszem, hogy döntéseim érthetők, indokolhatók és hosszú távon is követhetők legyenek. A kiszámítható intézményi működés biztonságot ad az oktatóknak és a tanulóknak egyaránt.

6.1.2 Emberközpontú vezetés

Több évtizedes pedagógiai tapasztalatom megerősített abban, hogy az eredményes munka alapja az emberi méltóság tisztelete. Vezetőként figyelembe veszem az egyéni élethelyzeteket, ugyanakkor következetesen képviselem a szakmai elvárásokat. A Kossuthban az emberközpontúság nem engedékenységet, hanem felelős odafigyelést jelent.

6.1.3 Felelősségvállalás

Vezetői munkám során a döntések felelősségét vállalom. Oktatóként és igazgatóhelyettesként is megtapasztaltam, hogy a bizonytalan vagy elodázott döntések hosszú távon nagyobb problémát okoznak. Alapelvem a határozott, vállalható vezetői jelenlét.

6.1.4 Partnerség és együttműködés

A Kossuth közössége sokszínű, ezért vezetőként a párbeszédre és az együttműködésre építek. Hiszem, hogy az intézmény akkor működik jól, ha az oktatók, a kollégiumi dolgozók és a vezetés közös irányba haladnak.

6.1.5 Szakmaiság elsődlegessége

Döntéseimet minden esetben szakmai és intézményi érdekek mentén hozom meg. A jogszabályi környezet, a szakképzés elvárásai és a Kossuth hagyományai együtt határozzák meg a vezetői mozgásteret.

A fenti alapelvek hosszú évek tapasztalataiból születtek, és állandó iránytűként szolgálnak számomra. Ugyanakkor egy intézmény vezetése nem csupán értékek képviselését jelenti, hanem tudatos, előrettekintő tervezést is. A vezetői stratégia azt mutatja meg, miként kívánom ezeket az alapelveket a következő években konkrét intézkedéseken, fejlesztési irányokon és szervezeti működésen keresztül megvalósítani a Kossuth Lajos Technikum és Kollégiumban.

6.2 Vezetői stratégia

6.2.1 Folytonosságra építő, mégis megújuló intézményvezetés

Igazgatóként célom a korábbi vezetés által kialakított értékek és jól működő gyakorlatok megőrzése. Több évtizedes belső tapasztalatom alapján pontosan látom, mely területek jelentenek erőt a Kossuth számára. Ezekre építve kívánom megvalósítani a szükséges szakmai és szervezeti megújulást.

6.2.2 Partnerségen alapuló vezetői gyakorlat

A stratégiai döntések során számítok a vezetők, a tantestület és a munkaközösségek aktív közreműködésére. A közös tervezés és a rendszeres visszacsatolás erősíti az intézményi elköteleződést és a megvalósítás hatékonyságát.

6.2.3 Tudatos, adatalapú intézményirányítás

A Kossuth működésében kiemelt szerepet kap a minőségirányítási rendszer, a mérések és az önértékelések eredményeinek felhasználása. Vezetőként a tapasztalatokat és adatokat egyaránt beépítem a döntéshozatalba.

6.2.4 Fejlesztő és támogató vezetés

Stratégiám része az oktatók szakmai támogatása, a továbbképzések ösztönzése és az egyéni erősségek tudatos fejlesztése. A Kossuth jövője a felkészült, motivált oktatói közösségben rejlik.

6.2.5 Közösség- és identitás erősítés

A Kossuth nem csupán oktatási intézmény, hanem közösség is. Stratégiai célom az intézményi identitás erősítése, a hagyományok ápolása és az összetartozás érzésének tudatos fejlesztése a diákok és az oktatók körében.

7. Összegzés

A vezetői feladatokra tudatosan, évek óta készülök, ezért kezdtem el tanulmányaimat az Óbudai Egyetem szakképzési intézményvezető szakirányú továbbképzésén. Fontosnak tartom, hogy a gyakorlati tudásom mellett az elméleti ismereteim is folyamatosan bővítsem.

Pályám jelenlegi szakaszában úgy érzem, kellő energiával és hosszú távú felelősségvállalással tudom az intézmény működését irányítani. Meggyőződésem, hogy egy intézmény fejlesztése fokozatos és tudatos építkezést jelent, amelyet csak hosszú távú gondolkodással lehet megvalósítani.

Számomra fontos, hogy egy összetartó, szakmailag képzett, megújulásra képes oktatói közösséget építsünk, amely tovább haladva a korábban megkezdett úton, képes a gyakorlatorientált, projektalapú szemléletre. A stabil működés, az átgondolt gazdálkodás és a kiegyensúlyozott együttműködés a fenntartóval adja ennek a biztos hátterét. Hagyományaink megőrzése, az értékeink továbbvitele, új kezdeményezések elindítása, és a jógyakorlataink fejlesztése fontos feladat számomra. A minőség nem cél, hanem alapelv a vezetői elképzelésemben.

Pályázatomat az intézmény jelenlegi helyzetére és a Győri Szakképzési Centrum irányelveire építettem fel, de muszáj szem előtt tartani a szakképzés folyamatos változásait is. A vezetői programban foglaltakat reálisnak tekintem, a megvalósításukhoz időre és együttműködésre lesz szükség.

Ha bizalmat kapok, továbbra is az elkötelezettség és a következetesség fogja irányítani a munkámat. Célom, hogy a Kossuth egy stabil lábakon álló, folyamatosan fejlődő iskola legyen, amelyre mindannyian büszkék lehetünk.

Győr, 2026. április 24.


Tóth Mónika