



# VEZETŐI PROGRAM

- Intézményvezetői megbízáshoz -

a 2020/2021. tanévtől

Széchenyi István Katolikus Gimnázium  
és  
Szakgimnázium

Készítette: Hajdu Krisztián

2020. április. 23.

# TARTALOMJEGYZÉK

## VEZETŐI PROGRAM

1. Előszó.....	3
2. Vezetői hitvallásom .....	4
3. Helyzetelemzés .....	5
3.1. Kitekintés Ózd történelmére, és földrajzi adottságaira.....	5
3.2. Ózd gazdaságfejlesztési stratégiájának főbb célkitűzései: .....	6
3.3. A célok megvalósítását szolgáló gazdaságfejlesztési projektek, programok: .....	6
3.4. A makro- és mikro környezet elvárásainak való megfelelés .....	7
3.5. SWOT-analízis .....	8
3.6. Tárgyi feltételeink.....	10
3.7. Személyi feltételek .....	13
3.8. Tanulólétszámok.....	16
3.9. Vezetési szintek a SZIKSZI-ben .....	17
4. Vezetési feladataim, céljaim .....	18
4.1. Stratégiai célok meghatározása .....	19
5. A stratégiai célok megvalósításának főbb lépései .....	21
5.1. Keresztény nevelés hatékonyabb megvalósítása .....	21
5.2. Szakképzési és közoktatási változások nyomon követése felkészülés az operatív feladatokra.....	22
5.3. Iskolamarketing és PR .....	25
5.4. Az iskola céljainak meghatározása.....	28
5.5. Célpiac megtalálása, a piacszegmentálás .....	28
5.6. Iskolai marketingmix, lehetséges marketingtevékenységek.....	29
5.7. Az eredmények megőrzéséhez, a fejlődés fenntartásához szükséges kiemelt feladatok	30
6. Erőforrás fejlesztés.....	32
6.1. Tárgyi erőforrás .....	32
6.2. Humán erőforrás .....	32
7. Kapcsolataink.....	33
8. Záró gondolatok .....	34

## 1. Előszó

*„akkor lesz egy hegycsúcson igazán szép a kilátás, hogyha gyalog megyünk oda fel, megizzadunk, verejtékezünk és elfáradunk.”*

Egy ember életében vannak időszakok, sőt, mondhatjuk azt, hogy pillanatok, amikor eldől a hátralévő élete. Biztos vagyok benne, hogy Isten ezekben a momentumokban segít, hogy a megfelelő hivatást, és életutat válasszuk. Az első ilyen döntésem, melyre emlékszem, az volt, hogy Ózdon a Széchenyi István Közgazdasági Szakközépiskolát válasszam tanulmányaim középiskolai folytatásaként. Mindig szorgalmas és jó tanulmányi eredményekkel bíró diák voltam, de éreztem azt, hogy ez az iskola más, többet nyújt, mint pusztán szakmai és általános alapküveltségi ismereteket.

Érettségi előtt már felmerült bennem, hogy a tanári hivatást választom, de szaktanárain a tanári pálya hányatott sorsa miatt lebeszéltek róla, mondván, hogy szakmai felkészültségem elegendő bármelyik felsőoktatási intézmény követelményeinek teljesítéséhez, illetve később a versenyszférában is megállom a helyem. Közgazdász diplomám megszerzése után rövid ideig valóban a versenyszférában helyezkedtem el, amikor felkérés érkezett az alma materemtől, hogy szükségük lenne rám, mint közgazdasági ismeretekkel bíró tanárra.

Ez volt az a döntő mérőföldkő ahol életem a tanári pálya felé fordult, így lettem egykori szeretett iskolám tanára, és 2001-ben, 21 éves fejjel kezdtem meg hivatásomat.

Először szakmai tárgyakat tanító kolléga, majd, miután az ELTE-n megszereztem az informatikatanári diplomámat, az informatika oktatásért felelős szaktanár lettem, és mindig igyekeztem felvenni a tantestület és iskolavezetés által diktált ritmust. Később az informatika órák csökkenő száma miatt ismét a gazdasági tudományok oktatása lett döntő rész a feladatomban, ennek köszönhetően a tantestület két munkaközösségének is részese lehettem, szorosán együttműködve a kollégáimmal.

Az elmúlt években habitusomnál fogva is mindig igyekeztem képviselni a diákjaimat, kollégáimat, iskolámat, bármilyen grémium elé is kerültem, illetve kreativitásommal próbáltam segíteni a SZIKSZI-t azon úton, amelyen halad. Úgy gondolom, hogy az iskola vezetése megbízhatónak és alkalmasnak tartott, így lehetőségem nyílt arra, hogy 2014-ben beiratkozzak a fenntartó által támogatott közoktatási vezetőképzőbe, majd a szakmai igazgatóhelyettes kollégám nyugdíjba vonulása után, Dr. Benkőné Fehér Éva kinevezés helyettesének a 2017/2018-as tanévre.

Benkőné igazgatóny nyugdíjba vonulása után a Fenntartó bizalmat szavazott, és az intézményvezetői pályázatomat jóvá hagyva, 2 évre kezembe adta a SZIKSZI irányítását. A 2018/2019-2019/2020-as tanévben olyan változásokra kellett és kell választ adnom, amelyek minden tekintetben rendkívüliek.

## 2. Vezetői hitvallásom

*„Tisztelettel gondolunk  
vissza nagyszerű tanárainkra,  
de hálát azok iránt érzünk, akik  
megérintették a lelkünket.”*

*/Carl Gustav Jung/*

A fenti idézettel kezdtem 2017-ben a portfólióm megvédését is. Úgy gondolom, hogy jól jellemzi ez a pár szó azt a szemléletet, amit képviselek, és alkalmazok pedagógiai munkám során. Ez a fajta szemlélet azóta is alapját adja vezetési stílusomnak, úgy gondolom, nem csak a diákokkal, hanem a nevelőkkel, pedagógusokkal is célravezető ezen gondolatok mentén együtt dolgozni.

Egy gyermek szorosan kötődik minden hozzá közel álló személyhez. Független, és hatással vannak egymásra. Ez természetesen az első pár évben kizárólag a szülőkről, és a családról szól, de a mai törvényi előírásoknak megfelelően már három éves korukban megjelenik az első olyan személy, akit nem fűznek rokoni szálak a gyermekhez, az a személy pedig az első pedagógusa. Az az ember, aki végigkíséri majd fiatal életét, gyermeki vágyait, fejlődését, vele lesz sikereiben és veszteségeiben. Befolyásolja döntéseit, értékrendjét, személyiségét, sokszor nem kimondva, hanem példát mutatva.

Ha kitekintünk az ózdi makrokörnyezetre, akkor még inkább igaz lesz a fenti állítás. Szétszakadt családok, gyermekeket egyedül nevelő édesanyák, édesapák jellemzőek a járásban, így még hangsúlyosabb a pedagógus nevelő szerepe. Jómagam is apa nélkül nőttem fel, tudom milyen érzés, amikor nem adatik meg a család kerek egésze, a szigorú és következetes férfi, akit lehet követni, amikor arra van szükség, aki tudja, mikor merre fordítsuk az élet szekerét.

Ezeket a szerepeket, feladatokat is át kell vennie egy pedagógusnak, fontos hogy ne csak a lexikális tudását, a pontokban és százalékokban mérhető ismereteit fejlesszük a tanulóknak, hanem az érzelmi intelligenciáját, és a lelkét is. Nehéz feladat ez, de úgy gondolom, hogy a SZIKSZI tantestülete képes erre, hiszen befogadóak vagyunk, és a visszajáró diákok a legjobb példák arra, hogy érzik szeretetünket, és azt a kötődést, amely az iskola mottójának realizált valósága: ” aki egyszer nálunk volt, az többé sohasem mehet el tőlünk egészen”

Tisztelet és hála. Két fontos érzés az ember életében, mégis egyre kevésbé tapasztaljuk a mindennapokban. Úgy gondolom, hogy ezeket nem elvárni, ha nem gyakorolni kell, és a jó példa megmutatja a fontosságukat. Hálával tartozom iskolámnak, hiszen diákként formálta személyiségemet, olyan attitűdöket, szemléletet, képességeket tudtam kialakítani szaktanáraink segítségével, amit édesanyámtól nem kaphattam meg. Tisztelem múltját, mert minden időben a diákok fejlődését tartotta és tartja szem előtt, tradícióit, hagyományait, amivel megmutatja, hogy gyökerek nélkül nincs fejlődés és biztos talajon sem állhat az ember.

További fontosnak tartott értékek, melyeket elvárok kollégáimtól is, a hivatástudat, az elkötelezettség a nevelés és tanítás felé. A folyamatos fejlődést, igény a jobb elérésére. Demokratikus szemlélet úgy a tanítási gyakorlatban, mint a nevelőtestület munkájában. Segítő szándék, együttműködés és bizalom, hiszen ezen alapkövek nélkül nem építhetünk várat, az elfogadásból és megbocsátásból rakott falakon belül.

### 3. Helyzetelemzés

*„Olyan lesz a jövő, mint amilyen a ma iskolája.”  
(Szent-Györgyi Albert)*

A hatékony oktatási stratégia kialakításához szükséges, hogy a lehető legpontosabb képet kapjunk az iskolát körülvevő mikro és makro-környezetről, valamint azokról a társadalmi és szociális struktúrákról, amik befolyásolják a működésünket.

#### 3.1. Kitekintés Ózd történelmére, és földrajzi adottságaira.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében fekvő város és régiója egy elég speciális környezeti elhelyezkedést jelent. Nem véletlen a város köznyelvben kialakult címe, „A hét völgy városa”. Hegyek között fekszik, és ez egyrészt jelenti az itt lakók egymásra utaltságát, másrészt a zárkózottságot, amit tovább növelt a tragikus múlt, egy óriási törés a közösség életében. A kohászat és nehézipar összeomlása, amelyet a rendszerváltás utáni kaotikus állapotok – és természetesen az előtte folyó felelőtlen gazdálkodás - megnehezítette a lakosság helyzetét, és hosszú távú, mélyen gyökerező problémát generált. A munkanélküliség és a kilátástalanság generációkra nyomta rá a bélyegét, amit a mai napig érezni nem csak az idősebb, hanem az örökséget átvevő fiatalokon is.

A városban a 2000-es évek elején kezdett újra megtelepedni az ipar, más méretekben, és más jellegű munkával mint az addig megszokott volt, de legalább reményt adott a legalacsonyabb életszínvonal fenntartásához. Összeszerelő üzemek és kis hozzáadott értékkel bíró munkahelyek kezdtek fejlődni, ami minimális mértékben csökkentette az elvándorlást a városból. A kohászat bedőlése előtt időszakban 55.000 fő élt az agglomerációban, ez 2008-ra, a válság évére 36.000-re apadt.

A 2008-as válság is jobban megviselte Ózdot, mint az országos átlag, hiszen a munkát adó vállalatai jelentősen exportorientáltak, magas a külföldi beágyazottság, és a megrendelések hiánya miatt tömeges elbocsátásokra került sor, valamint az ingatlanárak is az előzőek negyedére estek vissza. A kilábalás 2010-ben kezdődött, egy nagyon lassú folyamattal, ami mára munkaerőhiánnyá fokozódott. Ennek oka egyrészt a 18 év feletti, 70-80%-os elvándorlás, valamint a Ratkó-korszak gyermekeinek nyugdíjba vonulása, valamint az exponenciálisan növekvő gazdasági igény a munkaerőre, amely nagy elszívó hatást jelent a még megmaradt munkaképes lakosságra.

Ez az ország egyik legelmaradottabb vidéke, ahol az ország bármely pontjával összevetve évtizedes lemaradás tapasztalható, ugyanakkor az iparosítási próbálkozások rendre kudarcot vallottak. Nem sikerült újraindítani a bányát, a mezőgazdasági klaszterek sem alakultak újra, a régi gyárban pedig néhány kisvállalkozáson kívül, nagyobb volumenű fejlesztést nem történt. Egyedül az OAM Kft. végzi hagyományos tevékenységét a hengerész szakterületen.

A 2020-es év még nagyobb veszélyeket hozott városunk számára, hiszen az egyik nagyfoglalkoztató bejelentette, hogy az év végére leszámolja alkalmazottjait, és beszünteti tevékenységét a városban. Ez közvetlenül 1500 embert érint, de közvetve legalább 2500-3000 ember létbiztonsága rendült meg. Ez, és a szintén 2020 tavaszán kirobbant koronavírus okozta gazdasági válság még tovább mélyíti a város gazdasági és szociokulturális problémáit.

### **3.2. Ózd gazdaságfejlesztési stratégiájának főbb célkitűzései:**

- *Otthonunk Ózd – Közösségépítés és közösségfejlesztés*, mely a városi identitás erősítését, a város imázsának javítását és értékteremtő közösség fejlesztését foglalja magába, annak érdekében, hogy a város a lakosságát megtartsa és életminőségét javítsa.
- *Hagyomány és Innováció – vállalkozásfejlesztés az erőforrások bevonásával*, mely a vonzó befektetői környezet és vonzó települési környezet kialakítását, a helyi vállalkozások támogatását szolgálja annak érdekében, hogy a vállalkozói szektor eredményessége és versenyképessége növekedjen, új munkahelyek jöjjenek létre és javuljanak a foglalkoztatási mutatók.
- *Tudás és tehetség – a szellemi tőke, mint a gazdaságfejlesztés hajtóereje*, mely a jó minőségű, szakmai tudást biztosító humánerőforrás megtartásának és bevonásának célterületére fókuszál, annak érdekében, hogy az elvándorlási hullám megálljon és a város szellemi tőkése gyarapodjon.

### **3.3. A célok megvalósítását szolgáló gazdaságfejlesztési projektek, programok:**

- *„Ózd, a mi városunk”* - Városi identitás erősítése és a város imázs építése, karakteresebb és egységesebb városarculat kialakítása;
- *„Ózd a mi otthonunk”* - Vonzó városkép kialakítása, közszolgáltatást nyújtó intézmények fejlesztése, modern, korszerű intézményhálózat kialakítása és hatékony működtetése;
- *„Ózdi termékek”* – A helyi vállalkozások és termékek népszerűsítése, vállalkozói környezet fejlesztése, infrastrukturális beruházások;
- *„Ózdi hagyományok”* - Természeti és épített környezet, valamint a szellemi örökség védelme, közösségi élet támogatása, közösségi szemléletformálás;
- *„Ózdi forintok”* – Közterhek a közjóért, a helyi vállalkozók bevonása a közügyekbe, kiszámítható és tervezhető közteherviselés;
- *„Ózdra oda – vissza”* - Mobilitás elősegítése, közlekedési infrastruktúra fejlesztése;
- *„Ózd a zöld város”* - Környezeti terhek mérséklése;
- *„Ózd a civilekért”* – Közösségi, civil szerveződések támogatása, önszerveződés;
- *„Ózdi gondolatok”* - A tudástőke és szellemi tőke támogatása.

### 3.4. A makro- és mikrokörnyezet elvárásainak való megfelelés

A város múltja és tervezett jövője egyaránt meghatározza azokat a lehetőségeket, melyeknek mint egyházi fenntartású középfokú oktatási intézmény, meg kell felelnünk. Ezek önmagukba foglalják a fenntartó által elvárt hozzáállást és módszertant, az oktatáspolitikai irányzatokat, a szakképzés folyamatosan változó peremfeltételeit és lehetőségeit, valamint a helyi adottságokat, a szűk környezet elvárásait, a diákok és szülők igényeit, és a partnereinkét, úgy, mint az önkormányzat és általános iskolák, egyéb oktatási intézmények.

A fenti elvárások középpontjában a színvonalas oktatás, a modern, de családias környezet, korszerű szakmai ismeretek átadása áll, amely mellett néhány éve megjelent az általános közismereti hangsúlyú felkészítés igénye is, amelyre válaszul az iskola elindította a gimnáziumi osztályát is, melyben már aktívan részt vehetem, mind stratégiai, mind operatív szinten.

Természetesen az ebbe az irányba történő elmozdulás nem jelenti, és nem is jelentheti a szakmai képzés jelentőségének csökkentését, inkább egy lehetőséget kívántunk adni azoknak a gyermekeknek, akik nem rendelkeznek szakmai ambíciókkal, de mégis magukénak érzik a SZIKSZI szellemiségét.

Az oktatási környezet folyamatosan változik, makro és mikro szinten is. Az oktatáspolitikai nehezen tudja eldönteni, mely irányba szeretné fejleszteni a gyermekeket, így egymásnak ellentmondó iránymutatások, elvek és direktívák között kénytelenek hajózni az iskolák, a legviharosabb tengeren pedig a szakképzéssel foglalkozó középszintű oktatási tevékenységben résztvevő intézmények eveznek. Minden évben újragondolt és áttervezett szakmai tantervekkel, összefüggő nyári gyakorlatokkal, új intézményi dokumentációkkal, megváltozott tartalmi követelményekkel bíró azonos nevű szakmákkal, helyi szabályozók megalkotásával vált egyre nehezebbé munkánk, amire reflektálni csak a szakmai felelősség erősödésével, a szakmai innováció fejlesztésével lehet.

A szakképző intézmények akár középtávú tervezői munkáját tovább nehezíti az új Szakképzési Törvény megjelenése, amely bár már hatályos, és bevezetésre került, a pontosabb szabályozást előíró rendeletek még nincsenek kidolgozva, a részletes utasítások pedig égetően szükségesek lennének az alapjaiban megreformált képzés megvalósításához. Az oktatásirányítás szándékai egyértelműen azt sugározzák, hogy a szakképzési feladatok túlnyomó részét alapvetően az állami fenntartású Szakképzési Centrumokra bízzák, ez veszélyeket rejt magában iskolánkra nézve.

Az iskolai innováció egyik meghatározó sarokköve az információs-kommunikációs eszközök és technológia használata és az ehhez tartozó digitális kompetencia megléte. Iskolánk évek óta élen jár ezen eszközök használatában, gondolhatunk itt a 10 évvel ezelőtt, az országban talán először bevezetett és használt szavazógépekre, amelyeket már azóta modernebb és jobban kihasználható mobiltelefonos technológiára cseréltünk, az interaktív táblákra, a multimédiás eszközökkel ellátott tantermekre, és a tanárok folyamatos továbbképzéseire, és motivációjukra, amivel igénylik a folyamatos fejlesztést.

A közoktatási vezető képzést záró szakdolgozatomat iskolamarketing témában írtam, melynek kutatási célja a marketingtevékenységek fejlesztési lehetőségei álltak. Ennek a kutatásnak szerves része az igényfelmérés volt, melyből kiderült illetve bizonyítást nyert, hogy a SZIKSZI közvetlen környezetében élő potenciális, és az intézmény már meglévő diákjai valamint szülei nagy hangsúlyt fektetnek a magas szintű tantárgyi oktatáson kívül a szociális kohézióra, az aktív állampolgári attitűdre történő nevelésre, a személyes kiteljesedés lehetőségére.

Az iskola előző vezetősége ezen elvárásoknak maximálisan megfelelt, és az általam kialakított és folytatott szemlélet is ezt fogja tartalmazni, hiszem, hogy csak a lakossággal maximálisan együttműködő iskola lehet sikeres a nevelési tevékenységében.

Kiemelt feladatunk kell, hogy legyen az iskola diákjait magabiztos, keresztény szellemiségű stabil alapokkal és lélekkel rendelkező felnőttekké nevelni. Arra kell törekedni, hogy a hányatott sorsú diákok ne zaklatott, közönyös, szürke, szorongásokkal teli és remény nélküli tanulóépként végezzenek a SZIKSZI-ben. Ezen törekvést is szándékozom folytatni, úgy gondolom, hogy az iskolám szellemisége megköveteli ezt az attitűdöt.

Természetesen egy közoktatási intézmény célja nem lehet csupán a nevelés, figyelembe kell venni a köznevelési törvényben előírt szakmai tartalmak és kompetenciák követelményeit is. Olyan hosszú távú tervezési folyamat szükséges, mely során megvalósíthatjuk a Nemzeti Alaptantervben lefektetett alapnormákat és elvárásokat a keresztény hittel kiegészítve.

### **3.5. SWOT-analízis**

#### ***E r ő s s é g e k***

- Új épület, tiszta, otthonos környezet (büfé, menza).
- Bizonyos területeken jó tárgyi feltételek (taniroda, elavult számítógépek száma 150 fölötti, nyelvi labor, könyvtár, multimédiás eszközök, konditerem, Lego robot, 3D nyomtató stb.).
- Van tanulói és szülői igény a nagy múltú, a térségben jól ismert iskolánk iránt.
- Innovatív, szakmailag motivált, jól felkészült tantestület (PHARE pályázatok, Leonardo pályázat, e-tananyagírás, előadások, tréningvezetés, továbbképzés, szakértői munka, tananyagfejlesztés, lektorálás, távoktatás stb.).
- Támogató iskolavezetés (tanulók egyéni tanulási útja, munkatársak karrierterve, távoktatás személyi és tárgyi eszközeinek biztosítása stb.).
- Rugalmas képzési rendszer, többéves szakmai, pedagógiai tapasztalat.
- Rendszeres és jó kapcsolat a térség vállalkozásaival; egyéb jól működő kapcsolatrendszer (testvériskolák, térségi oktatási és közművelődési intézmények, felsőoktatási intézmények – ME, EKF, PTE, SZTE, Határtalanul pályázat keretében erdélyi iskolák, ERASMUS partnerek).
- A tanítási, tanulási feltételek rendszeres folyamatos fejlesztése. A Miskolci Egyetemmel folyamatban van egy együttműködés kialakítása, mentorintézmény és gyakorlati hely formájában. A PTE kihelyezett nyelvvizsgaközpontja az intézményünk
- Hatékony idegen nyelvi képzés (NYEK, ECL, Külföldi nyelvtanulási programban való részvétel).
- Stabil, az országos átlaghoz igazodó mérési eredmények (szövegértés, matematika).
- Kimagasló versenyeredmények.



- Sokirányú tehetséggondozás (SZIKSZI Zenés Színháza, sport, ír zenekar, énekkar). Gondosan őrzött és egyre gazdagodó hagyományrendszer, identitást erősítő programok.
- Széleskörű választék, technikumi és általános gimnáziumi képzés.

### ***G y e n g e s é g e k***

- Az egységesen kialakított és elfogadott pedagógiai elvekben és eljárásokban időnként tapasztalható következetlenség.
- Pontatlanság a belső adatszolgáltatásban, az információk továbbításában.
- Nagy mennyiségű, de elavult informatikai rendszer, számítógépek
- Szűkös fejlesztési lehetőség saját forrásból.
- Az alacsony szülői iskolázottság hatása.
- A növekvő számú hátrányos helyzetű tanulók esetében a támogató tanulási környezet hiánya a családban.
- A tanulói motiváció gyengülése.
- Az önálló ismeretszerzés és munkavégzés technikáját ritkán használják a tanulók.
- Egyre több tanuló küzd szövegértési és számolási képesség hiányával.
- A távoktatás informatikai eszközeinek hiánya a tanulók egy részénél.

### ***L e h e t ő s é g e k***

- Tanulási szolgáltatások fejlődése.
- Informatikai, kommunikációs technológiai elemekre épülő oktatás-módszertan alkalmazása.
- Tapasztalati úton történő tanulás technikájának elsajátítása.
- A távoktatás alkalmazásainak és módszereinek elsajátítása, tökéletesítése.
- Együttműködési technikák bővítése.
- Végzett tanulóink esélyei javulnak a szakmai képzési kínálattal, a szakmai képesítést gyakran hasznosítják a diploma megszerzésének folyamataiban.
- Lehetőség a szakmai mobilitásra, társadalmi esélyegyenlőség javítására.
- A régióban még stabil az üzleti adminisztráció területén a munkaerőigény, így tanulóinknak adott az elhelyezkedési esélyük, nagyarányú a közigazgatás, igazságszolgáltatási területről az igény a nálunk végzett munkavállalókra.
- Tervszerű marketing- és PR-tevékenységekkel, disszeminációval az intézmény népszerűsége tovább növelhető.
- Külső partnerek felé irányuló kommunikációs csatornák hatékony működtetése.
- Sikeres pályázatok: humánerőforrás fejlesztése (továbbképzés), tanulók külföldi szakmai gyakorlata, eszközpark fejlesztése; külföldi nyelvtanulási program; Határtalanul és ERASMUS pályázatok

### ***V e s z é l y e k***

- A térség gazdasági lemaradása negatív hatással lesz az oktatási intézmények működésére.
- A fluktuáció miatt a lakosság összetétele kedvezőtlenül változik.
- Az Ágazati Készségtanács által meghatározott szakképzési irányok és arányok nehezen hangolhatók össze a tanulói és szülői igényekkel, az intézmény képzési kínálatával.
- A pénzügyi nehézségek leszűkítik a pedagógusok továbbképzési és önképzési lehetőségeit, nehézséget okoznak az eszközpark működtetésében.

- Duális képzés megszervezése a “fehérgalléros” szakmákban gondot okoz. A különböző intézmények a tanulói támogatás összegére nem, vagy nehezen találnak fedezetet. A GDPR szabályok is nehezítik a tanulók munkahelyre történő kihelyezését.
- A szakképzési tevékenységből való kiszorulás, valamint a Szakképzési Centrumok finanszírozási bősége miatti versenyhátrány
- A többcélú intézményi státusz egyrészt identitásproblémákat vethet fel, valamint a szakképzés zavaros finanszírozása miatt sem látjuk pontosan, hogy akár középtávon mely irány lehet az intézmény számára legjobban járható út.
- Pedagógusok – oktatók: feszültségek keletkezhetnek a besorolás, a tervezett bérezési lehetőségek aránya miatt. Nem csak intézményen belül jelentkezik az eddig ismeretlen bérharc a pedagógusok között, hanem a Szakképzési Centrum finanszírozásbősége magában rejti a kollégák elvándorlásának veszélyét is.

### 3.6. Tárgyi feltételeink

Amint a helyzetelemzés általános részében már említettem, fontos az innováció az intézményben, amit az egyrészt információ-kommunikációs eszközök tesznek lehetővé. A szakmai képzés is megköveteli a számítógépek használatát, hiszen ügyviteli szakirányon, valamint a logisztikai szakirányunkon is szakmai vizsgarész is tartalmaz informatikai eszközökkel támogatott követelményeket. Nem feledkezhetünk meg a nem számítástechnikai eszközökről sem, a tanulás, nevelés szervezésében, megvalósításában nélkülözhetetlen szerepet kapnak a tárgyi eszközök, a külső környezet.

Az oktatás tárgyi feltételei alapvetően jók, de néhány berendezési tárgyunk már megérett a cserére. Bár ebben a tanévben egy EFOP pályázatnak köszönhetően 1 tanterem székeit kicserélhetjük, szükséges a folyamatos megújítás, hiszen van olyan tantermünk, ahol közel 20 évesek ezek a bútorok, és nem javíthatóak. (könyvtári olvasóban a székek). Intézményünkben a számítógépek száma ugyan magas, 200 feletti, de az életkoruk sajnos szintén az, jellemzően 10-12 éves eszközök, melyek cseréje egyre indokoltabbá válik.

Erre a megoldást pályázati úton szeretnénk megtalálni, valamint reménykedünk abban, hogy a digitális-kompetenciafejlesztési programot kiterjesztik az egyházi fenntartású intézményekre is, hiszen a Digitális Oktatási Stratégia érvényes a nem KLIK által fenntartott iskolákra is. Esetleg, ha a szakképzési struktúrába ismét visszakerülnek a decentralizál pályázatok, akkor abból minden lehetőséget kihasználunk.

A 2017/2018-as tanévben megkezdődött a szaktantermi rendszer tesztelése, amelyről pozitív és negatív megtapasztalásokat és visszajelzéseket is kaptunk a kollégáktól. Úgy gondoljuk, hogy ameddig a diákok eszközeinek, ruháinak és könyveinek elzárása nem oldható meg tantermen kívül, addig nehezebb fenntartani egy szaktantermi rendszert, mint a lehető legtöbb tantermet multimédiás teremmé alakítani, és ösztönözni a kollégákat, hogy mobilizálható tartalmakat fejlesszenek, amely bármelyik eszközön használható az iskolában. Az iskolai zsúrkocsik elhasználódtak, hiszen elmúltak már 10 évesek, cseréjük szintén kiváltható lenne telepített eszközökkel.

Az infrastruktúra állapotát folyamatosan monitorozzuk, a hibákat feljegyezzük és jelezzük a fenntartó felé. Természetesen, amit lehetséges, a költséghatékonyságot szem előtt tartva igyekszünk kijavítani, ahol garanciális lehetőségeink állnak fenn, kihasználjuk.

A tantermek és irodák többsége megfelelő hőmérsékletre állítható be, téli időszakban fűthető, valamint egy termünk, ahol a szóbeli érettségit szervezzük klimatizált, a júniusi hőségben is tartható benne a kellemes vizsgafeltételeket biztosító hőfok. A tantermek alapvető megjelenése esztétikus, a szorgalmi időszakban a dekoráció folyamatosan változik a meghirdetett eseményeknek, programoknak megfelelően.

6 szaktanteremben összesen 120 számítógéppel rendelkezünk, a kihasználtságuk maximális, ügyviteli, logisztikai, számviteli gépi feladatokra kell alkalmaznia a diákoknak ezeket a hardvereket, valamint informatika órán is használják a diákok. Kiemelten fontos lenne legalább egy informatika terem számítógépeinek cseréje, hiszen 2019/20-as tanévben már szeretnénk indítani a gazdasági informatikus képzésünket is.

Alkalmazkodva a környezet és a gazdaság által elvárt igényekhez, és mivel a gazdasági informatikus szakma megszűnt, így a szoftverfejlesztő- és tervező képzést szeretnénk elindítani a 2020/2021-es tanévtől, amire a keretszámokat jelen álláspont szerint megkaptuk 2 évre. Mivel ennek a szakmának még nagyobb az informatikai tantárgyi követelménye, mint a gazdasági informatikusnak, így már rövidtávon is plusz egy informatikatanár foglalkoztatása lesz szükséges.

A nyelvi laborok szaktantermi rendszerben működnek, 4 nyelvszakos kolléga mondhatja sajátjának a labort, ahol angol, német és francia nyelven képezhetik tovább magukat a diákok. A francia nyelvi labor a volt tanirodából került leválasztásra, mellette pedig az iskola imaterme kapott helyet, szintén egy volt tanirodai helyiségben.

A gimnáziumi évfolyamunk a következő tanévben lép a 11. évfolyamba, így a fakultációs kínálatunkat is bővíteni kell a természettudományos tárgyak némelyikével. Szintén a gimnáziumi évfolyamnak köszönhetően megjelent a dráma, mint tantárgy, amely nagy népszerűségnek örvend a diákok körében, és amelyből egy színjátszókör is kialakulhatna.

A 90 fő elhelyezésére alkalmas nagyelőadó termünk színteret ad számtalan nagyobb volumenű előadásnak, pályaválasztási konferenciáknak, bemutatóknak, valamint a tantestület egészét érintő rendezvényeket is itt szoktuk megtartani, pedagógus nap, lelki napok, de itt került megrendezésre a farsangi maszkbemutató, a Szabad Fogas ruhagyűjtés.

Könyvtárunk városi viszonylatban nagyszámú állománnyal rendelkezik, elhelyezésük az tetőtérben történt meg, ahol könyvtár és közösségi színtér is helyet kapott, valamint itt található még egy tanteremként használható terem is, melyet vizsgacélokra, és tanfolyamokra alkalmazunk. A könyvtár adott helyszínt az idén először megrendezett természetfotós versenyünknek is, amely képeket az iskola folyosóin állítjuk ki, és amely része a teremtésvédelmi programunknak is.

Vannak szertáraink, egyszerre közel ötven fő befogadására alkalmas ebédlőnk, melegítő konyhánk, és helyet kapott a „társasági” életre is alkalmas büfénk.

Nagy hangsúlyt fektetünk a kommunikációra, valamint az intézmény belső környezetének kialakítására, így a hagyományaink, értékeink, identitásunk megjelenik az aulában és folyosókon elhelyezett tablókön, amelyeket mindig szívesen böngésznek a minket látogató régi diákok, a falakon elhelyezett feliratok, logók, szimbólumok, a Széchenyi-fal, amely egy meghatározó pontja az intézménynek úgy fizikálisan, mint szellemiségét illetően. A 2018-as tanévben tovább bővül a kihasznált felületek sokasága, elkészültek a lépcsőfeliratok, illetve kikerült egy nagyobb forgalmú falra egy dicsőségstábla is, melyre az aktuális eredményeinket függeszthetjük ki, és tehetjük közzé diákjaink nevét, akikre büszkék vagyunk.

Ép testben ép lélek. Ezzel a mottóval fordulunk a testnevelés felé, ezért igyekszünk maximális támogatást nyújtani kollégáinknak. Tornatermünk megfelelő méretű, a válaszfal egyszerre két osztály foglalkoztatását is biztosítja, a heti és mindennapos testnevelés azonban kihívások elé állít minket, a megoldás a kültéri pálya használata, illetve az úszásoktatásban rejlik. Sokat segít a külső pálya rekortán burkolata a biztonságos órák megtartásában.

A sporteszközök fejlesztése folyamatos, igyekszünk itt is kihasználni a pályázatok adta lehetőségeket, illetve szponzorok segítségét kérjük, a folyamatosan kopó eszközök nehezen viselik az intenzív igénybevételt. Elhasználódnak, ezért pótlásra szorulnak a csapatsportok felszerelései, kézi, kosár és futball labdák, kangoo cipők, illetve azok rúgói, asztalitenisz felszerelései, konditerem eszközei. Tucatnyi éve vagyunk már Ózd legsportosabb középiskolája, versenyeredményeink bizonyítják, nem hiábavaló a munka, amit a sport terén végeznek a diákjaink és kollégáim.

A tornatermet a testi nevelési céloktól eltérő funkciókra is használjuk, itt valósíthatóak meg nagyméretű aula hiányában a közösségi rendezvények, ünnepségeink, hagyományos ünnepeink, mint a szalagavató, ballagás, csacsiavató, szakmai és önkormányzati napok, nemzeti ünnepek.

Tudjuk és érezzük, hogy jelentős eszközparkunk fenntartásának és fejlesztésének terhe nem nyomhatja kizárólag a fenntartó vállalat, ezért igyekszünk minden lehetséges forrást megtalálni annak érdekében, hogy ezek a lehetőségeink és erősségeink megmaradjanak. Az Útravaló-Macika ösztöndíj programon kívül két EFOP pályázatban veszünk részt, 2018-as évben is nyertes az ERASMUS külföldi szakmai tanulmányi pályázatunk Írországba, Németországba és Szlovákiába mehetnek gyakorlatra a tanulóink. Évek óta sikerrel pályázunk a Határtalanul program nyújtotta lehetőségekre, Nagyenyed és Székelykeresztúr célállomással. Sikeresek vagyunk a Renovabis pályázatokon is, valamint pályázat által finanszírozzuk az iskolában működő ír zenekarunk hangszereit, illetve művészeti kompetenciafejlesztést hajtunk végre, színházlátogatások keretében.

Tárgyi eszközeink célszerű használata, folyamatos és tervszerű fejlesztése együttműködést feltételez intézményünk valamennyi dolgozója részéről.

### 3.7. Személyi feltételek

Egy iskola, legyen bármilyen szépen kialakított termekkel rendelkező, bármekkora eszközállománnyal rendelkezzen is, igazi értékét a benne tanítók és dolgozók adják. A SZIKSZI ebben sem vall szégyent, folyamatos visszajelzések, dicséretek erősítenek meg abban, hogy Ózd egyik legfelkészültebb, legelkötelezettebb és gyermekszeretőbb tantestületének vagyok a tagja. A 2019-es tanév ballagása után önkormányzati képviselő úr jelezte, hogy érezhető az élő kapcsolat a diákjaink és az intézmény között.

A folyamatosan változó környezetben nem könnyű megfelelő szakmai végzettséggel bíró pedagógust találni, de a szakmai kvalitások mellett, a hangsúly máson is kell, hogy legyen. Az emberszeretet, az empátia, a hivatástudat, a fiatal lélek kell, hogy felvértezze kollégáimat, csak így valósítható meg az oktatás mellett a nevelés, a divatossa kopott kompetenciák fejlesztése, a készségek pallérozása.

Iskolánkban az összehangolt, összeszokott tantestület csapatmunkában dolgozik.

Kollégáink rábeszélés nélkül élnek a rendszeres **képzés, továbbképzés, önképzés** lehetőségével. A továbbképzéseket anyagilag is támogatjuk, ezt tervszerű ütemezés nélkül nem lehet megvalósítani, valamint keressük az ingyenes képzési lehetőségeket is, részt veszünk a bázisiskolák által nyújtott lehetőségekben, a KatPed által szervezett továbbképzéseken.

Továbbképzési programunk 5 éves ciklusokra készül, a következő intervallum a 2018-2023-as évekre esik. Az ebben megtervezett és a fenntartó által jóváhagyott képzéseken ütemezve részt veszünk és nyilvántartjuk. A beiskolázási program is várhatóan módosításra kerül majd, hiszen a szakképző intézmények más struktúra szerint kell, hogy teljesítsék a továbbképzési kötelezettségüket.

Tantestületünk részt vesz az Egri Főegyházmegye tanévnyitó rendezvényén, a Pedagógusok Tanévnyitó Szakmai Napján. Az egyházmegyei tanévnyitón megerősítést kapunk a munkához, lelki töltődést a hétköznapi feladatokhoz, gondokhoz.

Alkalmazkodva a törvény által előírt értékelési rendszerhez, belső képzésekkel segítjük egymást, hogy az önértékelés, tanfelügyeleti ellenőrzések, és minősítés akadályait a legkönnyebben vehessük.

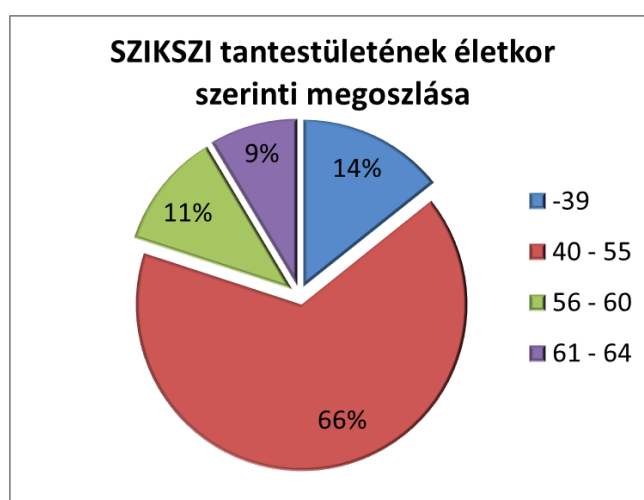
Főállású kollégáink létszáma csökkent az elmúlt két évben, hiszen a folyamatosan változó szakképzési környezet, illetve a maximális kihasználtság miatt sem vettünk fel a nyugdíjba vonult igazgatóhelyettes, és igazgató helyére kollégát. Az óraadóink és részmunkaidős kollégák száma azonban nagyon magas, ami nagyon nehezé teszi a nevelő munka tervezését, ezért ezt már rövidtávon meg kell oldanunk.

33 aktív főállású pedagógus nevel az iskolában, ebből 3 fő az iskolavezetés. 4 részmunkaidős, nyugdíjas kolléga segíti munkánkat, és 10 óraadó, akik egyrészt szakmai, másrészt gyógypedagógiai munkát, és kis óraszámú, speciális munkát végeznek.

Könyvtárostanárné kollégánk látja el a könyvtárosi teendőket, illetve rendszergazda segíti munkánkat. A főállású kollégák közül 9 fő férfi.

A megfelelő munkaerő, sőt mondhatom, hogy egyáltalán munkaerő felkutatása is jelentős problémát okoz. Ennek oka egyrészt, hogy a pályakezdő pedagógusok bére a szakképzett minimálbért körül mozog, és 10 éves időtávban sem emelkedik jelentősen, másrészt a szakképzés körüli bizonytalanságok még inkább nehezítik a munkatársak megtalálását.

Az életkor szerinti megoszlás az országos átlag szerint alakul, a kollégák 10 %-a van hatvan év felett, ez nagyjából megegyezik a nyugdíjba vonulási igénnyel bírók számával. A 2020-as tanévben utolsó évét tölti matematika szakos kolléganő, aki már nyugdíj mellett dolgozott, pótlása nagy kihívás lesz, de a következő 2-3 évben várhatóan nyugdíjba vonul mindkét igazgatóhelyettes, ami szintén nehezíti az iskolavezetési munkát.



Pedagógusaink megfelelő képzettséggel rendelkeznek, a főállású 33 főből 30-an egyetemi diplomával bírnak, főiskolai végzettsége a idegen nyelv szakos, illetve ügyviteli szaktanároknak van, lévén ebben a szakirányban nem érhető el egyetemi végzettség. A hét évente kötelező továbbképzéseket mindenki határidőre teljesíti, az Egri Főegyházmegye által kínált lehetőséggel, a közoktatási vezetőképzéssel eddig több kolléga kívánt élni, és szakvizsgát szerezni. Többen a szükséges 120 óra felett is növelték módszertani és szakmai repertoárjukat. 14 kolléga rendelkezik szakvizsgával, mérés-értékelési területen, közoktatás vezetői, illetve érettségi elnöki és fejlesztő szakmaterületen.

A főállású kollégák közül 9 főt soroltak már be pedagógus II. fokozatba, 8 fő minősítési eljárás keretében, 1 fő pedig mentesség alapján került be a végleges fokozatba. A 2019-es eljárásra II.-es fokozatra 5 fő jelentkezett, 1 kivétellel még a tavaszi idényben megszerezték fokozatukat. 4 mesterpedagógus dolgozik az intézményben, 1 fő szakértő, 3 fő innovátor.

Testületünk szakmai szempontok alapján szerveződött munkaközösségekre tagozódik. A törvényi előírásoknak megfelelően a legalább 3 fő által tanított tantárgyak köré szerveződött csoportok céltudatosan fogják össze és irányítják a közösségbe tartozó pedagógusok tevékenységét. A munkamegosztás hatékony, ennek megfelelően szervezik az adott tantárgyi versenyeket, ünnepségeket, megemlékezéseket, rendezvényeket. A nagyobb létszámú

munkaközösségek vezetőire nehezebb feladat hárul, véleményüket, javaslataikat az iskolavezetés kiemelt figyelemmel kezeli.

A nem pedagógus alkalmazottak létszáma a törvényi előírásoknak megfelel. Az iskolatitkárok, gazdasági és ügyviteli alkalmazottak nagyban hozzájárulnak a sikeres iskola megvalósításához, segítőkész hozzáállásukkal, megbízhatóságukkal, precizitásukkal segítik munkánkat. Az iskolavezetés tagjai rendre képzik magukat a KatPed által szervezett gazdasági is iskolavezetési témájú továbbképzéseken, konferenciákon. A közfoglalkoztatásban rejlő lehetőségeket maximálisan kihasználjuk, többségében érettségivel rendelkező kollégákat tudunk foglalkoztatni a megfelelő munkakörökben.

### 3.8. Tanulólétszámok

Egy köznevelési intézmény külső környezetét befolyásoló tényezők közé szorosan ágyazódik be a lakosság demográfiája, illetve annak változása. A bevezetőben már megemlített nagymértékű lélekszám csökkenés negatív folyamatokat indított meg iskolánkban is, melynek első komolyabb jelét talán a 2017-es tanévben éreztük meg, amikor 3 év alatt 400 fő alá csökkent a tanulónk létszáma a 2015-ös 450-ról. Ennek oka a rendelkezésre álló szakmai keretszámok csökkenése, a megváltozott szakképzési szerkezet, amely a szakmai érettséggel rendelkező diákok számára egy év alatt lehetővé teszi a két éves emelt szintű OKJ végzettség megszerzését. Így szakképzési évfolyamaink száma tulajdonképpen megfeleződött, a külsősöknek meghirdethető 2 éves szakképzési osztályok feltöltése a már említett demográfiai folyamatok miatt nem életszerű. A kedvezőtlen változások miatt óriási munkát fektettünk az iskolamarketing munkánkba, számtalan rendezvénnyel, iskolalátogatásokkal, bemutatókkal próbáltuk tevékenységünket megismertetni a nyolcadikos diákokkal. Egyrészt ennek köszönhető, hogy a 2020-as tanévre is jelentős túljelentkezés tapasztalható szakjainkra, annak ellenére, hogy demográfiai válságban van a város.

A 2019-es tanévet 17 tanulócsoporttal kezdtük.

A NYEK évfolyamán, amely a 9/NY jelölést viszi tovább, már gimnáziumi nevelés kifutással képezzük a diákokat emelt óraszámú angol és német illetve francia nyelvből.

A szakmai képzésünk a közgazdasági, ügyviteli, logisztikai, és informatika ágazatok köré szerveződik. Szakképzős osztályaink 4 ágazatban, de 2 osztályban osztott formában indulnak, így reagálunk rugalmasan a helyi igényekre, valamint a változó piaci környezetre. Ez a fajta osztályszervezés többlet óraszámigényt jelent, hiszen tulajdonképpen minden szakmai tárgy fél osztályt jelent, de igyekszünk magas osztálylétszámokat indítani, így jellemzően 36-38 fős osztályokból 17-18 fős különböző szakképzős csoportok alakulnak ki, azonban a szakképzős osztályokban jellemzően sokkal magasabb a lemorzsolódás veszélye, így a technikumi szintet biztosító érettségiig várhatóan 13-14-fős csoportok, 26-28 fős osztályok jutnak el.

A **szakképző évfolyamokon** emelt szintű képzéseket hirdettünk. A városban tapasztalható elvándorlási hullám nem teszi lehetővé sok szakma hirdetését, jellemzően a potenciális diákok száma az egész városban 30-35 fő marad az érettségi után. Így a legsikeresebb szakmánkat, a pénzügyi-számviteli ügyintézőt hirdetjük érettségi utáni képzési formában.

Alapvetően beiskolázási problémáink nincsenek, pótfelvételt sem kényszerültünk tartani, de érezhetően megváltozott és változik a diákok motiváltsága. Egyre több diák esetében derülnek ki tanulási nehézségek, melyre elvileg nem középfokú iskolában kellene fényt deríteni, de elsiklani felette nem lehet. Nehezíti a helyzetet a megváltozott értékelési rendszer, ami a BTMN státusz megszűnését fogja okozni, így a tanuló vagy eléri az SNI szintjét, vagy nem részesül mentességben és segítségben. Megállapíthatjuk, hogy bár a hozzánk jelentkező diákok a város jobb képességű tanulói közül kerülnek ki, koncentrációképességük alacsony, érdeklődésük szétszórt, munkafegyelmük egyre rosszabb, tanulási és magatartási zavarokkal kerülnek be hozzánk.



A tanulási specifikumokkal rendelkező tanulókat sokirányú foglalkozásokkal próbáljuk fejleszteni, egyéni és csoportos foglalkozások keretében, felzárkóztatás, illetve tehetséggondozás, versenyeztetés, emelt szintű fakultációk, pályázatok, projektmunkák, sportolási és zenei tevékenységek segítségével. Kiemelt kap figyelmet iskolánkban az Útravaló-Macika ösztöndíjprogram, hiszen növekvő számú HH és HHH tanulót nevelünk az SZIKSZI-ben, és nagy segítséget jelent a diákok számára a pályázat által nyújtott, tanulmányi eredménytől függő díjazás.

Törvényi kötelezettségünknek eleget téve, a közösségi szolgálati tevékenységet pontosan vezetjük.

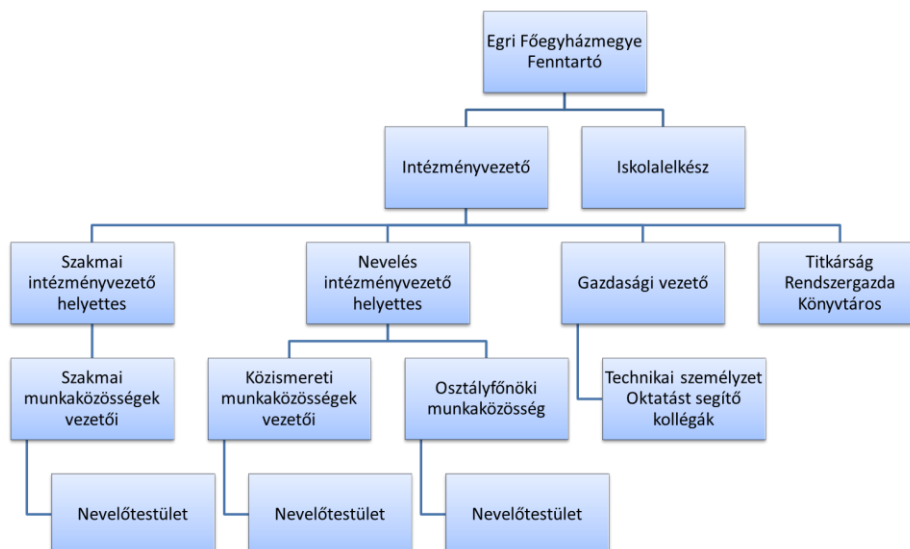
### **3.9. Vezetési szintek a SZIKSZI-ben**

Az iskola jelenlegi szervezeti struktúrájára a demokratikusan szervezett hierarchia a jellemző. Működős és egymással kommunikáló, operatíván kooperáló munkaközösségek, és kisebb mikroközösségek alkotják, ahol az egyéni fejlesztések, innovációk sem vesznek el, hiszen a lapos felépítése miatt hamar a vezető előtt jelenik meg a felfelé irányuló kommunikációs üzenet. .

A háromtagú iskolavezetés a nevelési és oktatási tevékenységet irányítja, míg a vezetési szintben mellettük álló gazdasági vezető az intézmény gazdálkodásáért felel. A hatékony együttműködés peremfeltétele a sikeres munkának, ez a mi esetünkben megvalósul.

A hierarchia következő fokán találhatóak a középvezetők, akik oktatási, nevelési, szakmai irányítást valósítanak meg, és saját hatáskörükben döntési és ellenőrzési jogkörrel bírnak. Ilyen vezetők a munkaközösségvezetők, ifjúságvédelmi felelős, mérési koordinátor, DÖK-vezető. Az intézmény és pedagógusok értékelési rendszerében nagy szerepet kap a mentorálási folyamat, és a hospitálás, így fontosnak tartom, hogy a munkaközösségvezetők a későbbiekben havonta legalább egyszer meglátogassák a közösségük tagjainak óráit, és ezt véleményezzék az iskolavezetés felé.

**Közvetlen irányítói** funkciót látnak el az osztályfőnökök.



A szervezeti egységek, ill. a különböző szintű vezetők között a hatékony munkavégzés érdekében nélkülözhetetlen a koordináció.

Az iskola szervezeti felépítésénél fontos szempont még, hogy az individuális törekvéseket egységbe hozzuk az iskola céljaival. Ezáltal a demokratikus vezetési stílus is hatékonyabbá válik, nincs szükség autokrata irányítási eszközökre.

Kiemelt fontosságúnak tartom, hogy a kapcsolatrendszert mind vertikális mind horizontális kommunikáció jellemezze, az információk szolgáltatásának kialakult rendjének kell lennie. A hatékony irányítás alapja a megfelelő információs csatorna kialakítása. Iskolánkban igyekszünk kihasználni a modern technológia adta előnyöket, a digitális naplót, eKréta oktatásszervezési rendszerét, de akár a közösségi oldalak nyújtotta lehetőségeket is. A modern technikai lehetőségeken túl a tantestület igényli a személyes kooperációt is, ezért mindenképpen szükségesnek tartom a rendszeres értekezletek megtartását, heti vagy legalább havi gyakorisággal.

#### 4. Vezetési feladataim, céljaim

*„Köszönöm, hogy engedted, hogy önmagam legyek.  
Úgy kezeltél, amilyen vagyok,  
és nem amilyennek elképzeltél vagy akartál volna, hogy legyek..”  
(Richard Matheson)*

Az állandóan változó környezeti kihívásoknak csak akkor tud megfelelni az iskola, ha a vezetés és az intézmény dolgozói egy csapatként, demokratikusan szervezett irányítással, de munkavállalói innovatív szemlélettel és bevonással működnek együtt. Az intézmény vezetőjének meghatározó szerepe van abban, hogy ez a közösség hogyan formálódik, hogy igazi csapatként működjön, azonosuljon a stratégiai tervezés során megfogalmazott és kitűzött célokkal. Fontos, hogy pontosan megfogalmazza, és közvetítse a vezető, hogy milyen iskolát

szeretne működtetni, hogyan és milyen értékek mentén kívánja vezetni a rábízott tanulókat és pedagógusokat. Az általam elképzelt iskola a következőképpen néz ki:

- az iskola légköre családi és felszabadult, empátikus, motiváló és szerető, ahol jól érzi magát mind a gyermek mind az őt nevelő pedagógus
- ahová a diákok kedvvel érkeznek meg reggel, nem félelemmel és szorongással telve, mert tudják és érzik, hogy az iskola az ő fejlődésüket szolgálja, figyelve testi és lelki szükségleteikre
- elfogadó és nem szelektáló szemlélet jellemzi a közösséget, nem problémát, hanem lehetőséget jelent a másfajta adottság, amit megfelelően kiválasztott tevékenységgel tudunk kiaknázni
- ahol újra kíváncsi gyermek lehet a diák, olyan, amilyennek az Úr megteremtette, és a közoktatási rendszer még nem tette szürkévé és kopottá képzetét
- pontosan és világosan megfogalmazott a világképe és jövőképe az intézmények, amelyet tisztán látnak és értenek a belső és külső partnereink
- ahol a nevelőtestület tagjai pontosan tudják mi a feladatuk, és ezt a missziót nem kizárólag a munkaszerződésük és a pedagógiai program írja elő nekik, hanem a belülről fakadó igény, hiszen egy egyedülálló hivatást választottak.
- ahol a diákok és tanárok alkotói szabadságának kibontakozását ösztönzi az iskolavezetés
- rugalmas és gyors alkalmazkodás jellemzi a külső és belső környezetének elvárásainak megfelelően. Természetesen a gyors reagálás soha sem lehet elkapkodott.
- ahol a szülők magukénak érzik az iskolát, és ez a szemléletük nem csak szóban, hanem tettekben is megjelenik, szívesen találkoznak gyermeküket nevelő pedagógusokkal a kötelező fogadóórákon kívül is.

#### **4.1. Stratégiai célok meghatározása**

Az operatív célok meghatározásának előfeltétele a stratégiai célok kitűzése, ezek a hosszú távú elképzelések adnak irányt ahhoz, hogy megfogalmazhassuk, és részekre bontva megalkothassuk a rövidebb idősíkon megvalósítható terveinket, melyek közül a leglényegesebbnek az alábbiakat tartom.

- ❖ keresztény nevelés hatékonyabb megvalósulását
- ❖ felkészülést a folyamatosan változó szakképzési struktúrára, illetve az új Nemzeti Alaptantervben és a szintén új Szakképzési Törvényben megfogalmazódó kihívásokra
- ❖ a Szoftverfejlesztő- és tervező szakmai képzés beindítását, és a feltételek megteremtése
- ❖ a folyamatos működéshez elengedhetetlen, megfelelő beiskolázási létszám megtartását, az intézmény hosszú távú fenntartását
- ❖ hatékony marketing és PR munkát
- ❖ a tradíciók és hagyományok mellett a folyamatos fejlődés képességének megtartását, eredményeink megtartását, az innovatív és korszerű pedagógiai módszerek alkalmazását

- ❖ kapcsolataink további bővítését, fenntartását, melyet bővíteni szükséges a versenyszféra felé

A hosszú távú célok megvalósításának eszközei az operatív tevékenységek, amelyek segítségével a következő célokat szeretném elérni:

- ❖ A szakszerű, és törvényi előírásoknak megfelelő működés biztosítása, a jogszabályi változásoknak és a fenntartónak való megfelelés
- ❖ Az iskola eszközparkjának gondos felügyelete és kezelése.
- ❖ A jelenleg hatályos NAT-ban megfogalmazott nemzeti öntudatra és tudatos állampolgári attitűdre való nevelés, hagyományok ápolása, keresztény értékrendre való nevelés
- ❖ ECL nyelvvizsgaközpont fenntartása és népszerűsítése
- ❖ ECDL vizsgaközpont létrehozása
- ❖ hatékonyabb kommunikáció megvalósítása a külső partnereink felé. Pályaválasztási előadások kiaknázása, személyes kapcsolatok fejlesztése a médiával.
- ❖ a kiváló eredmények még szélesebb körben történő publikálása, az iskoláról kialakult pozitív kép további népszerűsítése a lakosság körében.
- ❖ az intézményi önértékelési rendszer hatékonyabb megvalósítása.
- ❖ a családi hangulatú, gyermekközpontú, elfogadó iskolai légkör megtartása, fejlesztése
- ❖ a SZIKSZI 75 éves fennállásának méltó megünneplése egy bál keretein belül, a fenntartó és nyugdíjas kollégák meghívásával
- ❖ a teljes körű szakos ellátottság fenntartása, a nyugdíjba vonuló és gyermekáldás miatt otthon lévő kollégák pótlása.

A 2018-as tanévtől az Egri Főegyházmegye mint intézményfenntartó megbízott a SZIKSZI vezetésével, melyet igyekeztem vezetői programomnak, és a Fenntartó, illetve a környezetem elvárásainak, a saját stílusomban végezni.

Elveimnek sarok köve, miszerint egy intézményt autokrata módon csak akkor irányíthat egy vezető, ha annak működését minden pillanatában felügyelni és ellenőrizni tudja. Egy nevelési-oktatási feladatokkal megbízott közösség nem ilyen intézmény. A feladatok sokszínűsége, a térbeli is időbeli eltérések az utasítás és végrehajtás, ellenőrzés között nem teszik lehetővé a nagyon szoros és egyszemélyes irányítást, hatékonyan csak csapatban lehet dolgozni.

Iskolám nevelőtestülete, diákjai, szülő közössége már megszokta a demokratikus szemléletet, ebben a környezetben tud kiteljesedni, és kreatívan működni, így a sikeres vezetői munkám csak ilyen hozzáállással valósítható meg. A kreatív munkavégzés csak akkor valósulhat meg, ha a pontos feladatleírás után, a megfelelő információáramoltatás segítségével meggyőzzük a kollégát, hogy a végrehajtandó feladat egyezik a saját világgképével, tevékenységi rendszerével. A végrehajtás operatív teendői nem a vezető hatáskörébe tartoznak, azonban a megoldási, hatékonyságnövelő javaslatokat célszerű megfogadni, mérlegelni.

A demokratikus vezetési stílus lényegi pontja, és egyben buktatója is az ellenőrzés. Egyrészt ez különbözteti meg a laissez-faire vezetéstől, hiszen nem teljesen liberális a vezetési stratégia, a vezetőnek kell az általa kitűzött célok elérését szolgáló tevékenységet minősíteni és ellenőrizni, valamint ügyelni a megfelelő visszacsatolásra. Ügyelni kell azonban, hogy megvalósuljon a feladatok megfelelő delegálása, a túlzottan elaprózott utasítások elveszik a vezető idejét más, stratégiai fontosságú feladatokról, és viszont, a vezető felelőssége a döntések meghozatala, illetve a delegálás általi felelősség átruházás is, ezért minden kérdésben nem lehet a közösség véleményét kérni.

## 5. A stratégiai célok megvalósításának főbb lépései

*„Ne próbáld! Tedd, vagy ne tedd, de ne próbáld!”  
(Yoda)*

### 5.1. Keresztény nevelés hatékonyabb megvalósítása

Iskolánk 2013-ban visszatért alapító gyökereihez, a fenntartási feladatokat az Egri Főegyházmegye vállalta magára. Ez a változás természetesen nem csak a gazdasági és oktatásszervezési oldalon mutatkozik meg, hanem az iskola nevelési és érték közvetítő szerepében is. A pedagógusok vállalták, hogy magukévá teszik az Úr üzenetét, de ha azonosulni nem is tudnak a keresztény világgéppel, az intézményben ez ellen a misszió ellen nem tesznek.

Az az eszmény, miszerint egy szakképző iskola is lehet keresztény szemléletű, befogadó és elfogadó intézmény, most is elérendő cél számomra. Ez az attitűd nem állt messze az iskola hagyományos hozzáállásától, így nagy formátumú változtatásokra eddig sem volt szükség, és úgy gondolom, hogy ezután sem lesz. Természetesen járnunk kell egy úton, azon, amelyre 2013-ban létünk, és igyekeznünk kell a legjobb módját megtalálni annak, hogyan válhatunk olyan nevelőkké, akik nem csak szakmailag, pedagógiailag, hanem keresztény emberként is példaként állhatunk diákjaink elé.

Ehhez szükséges az iskolalelkész és az iskolavezetés szoros együttműködése, kooperációja, amire úgy gondolom, hogy Szőke Gábor atya személye a garancia.

A hit csíráinak elültetéséhez az első lépés, hogy felkeltsük a kíváncsiságot diákjainkban, melynek kiváló eszköze a hétfő reggeli áhítat. A könnyebb szervezés miatt úgy döntöttünk ebben a tanévben, hogy osztályonként osztjuk be a diákokat, akik megjelenése elvárt ezen a reggeli összejövetelen, ahol egy kicsit közelebb kerülhetünk a Gondviselőnkhez, és megnyugodva Isten akaratában kezdhetjük a hetet. Hasonlóképpen elvárható, hogy az iskola diákjaiért és tanáraiért tartott misén a legtöbb kolléga jelenjen meg, illetve a minden osztály képviseltesse magát.

Az iskolai jelképek és szimbólumok nagyrészt tükrözik az intézmény vallásos jellegét, de nagyobb figyelmet kell fordítani minden olyan arculatra, amin megjelenik az iskola, hogy láttassa szellemiségünket, keresztény hitünket.

Ösztönözni kell diákjainkat, hogy minél több jótékonyági rendezvényen, gyűjtésben vegyenek részt. Már az egyházi iskolává válás előtt is jellemző volt a diákokra az adakozni vágyás, akkor diákok kezdeményezésére a Nagybarcai árvaház és gyermekotthonnak kezdtük el az adományok gyűjtését, ez kibővült a helyi Karitásznak, illetve több esetben Bőjte Csaba árváinak szánt ruhák, élelmiszerek gyűjtésével. Túlzásba sem szabad esni azonban, figyelni kell arra, hogy ne veszítsük el a kivitelezés közben a szándékot, a jótett és adakozás élményét.

## **5.2. Szakképzési és közoktatási változások nyomon követése felkészülés az operatív feladatokra**

A 2020-as tanév soha sem látott változásokat hozott a szakképzés területén. Megjelent az Ipar 4.0 szemlélet, amely először bajor mintát követett, majd áttértek a német szakképzési rendszer másolására. Alapvetően úgy látom, hogy maga a rendszer egy teljesen más struktúrájú iparszerkezetben működik igazán jól, és kizárólag olyan szakmákban, ahol a nagyobb létszámú, intézményesített gyakorlat megoldható. A SZIKSZI-ben tipikusan nem ilyen szakképesítéseket szereznek a diákok, ennek okán az új jogszabályi környezetnek való megfelelés a jövő nagy kihívása lesz intézményünk számára.

Nagyon szomorúan tapasztaljuk azt, hogy a szakképzésben tanuló diákok az oktatásirányítás szemében megszűnnek diákok lenni, inkább, mint fiatal munkavállalókra tekint az irányítás, miközben természetesen ugyan olyan 15-18 éves kamaszokat kell képeznünk, mint akik gimnáziumba járnak. Kevesebb idő jut majd várhatóan közösségi programok szervezésére, az intézmények szellemiségének, hagyományainak fenntartására, hiszen a 11-12. évfolyama egy szakmát tanuló diáknak döntő többségében már szakma tanulásáról fog szólni, jellemzően nem az intézmény falain belül.

Sokszor érezheti úgy a hétköznapi pedagógus, hogy szalmaszálként hánykódik a hullámok tetején, hol ide-hol oda csapódva, hiszen folyamatosan ártírt és újrafogalmazott jogszabályok mentén kell dolgoznia, több esetben akár visszamenőlegesen módosított kerettantervek alapján terveznie. Ezekre a peremfeltételekre csak úgy lehet felkészülni, ha a vezető a rendelkezésre álló információkból kiszűri a lényegi pontokat, naprakész, és életszerűen alkalmazza a jogszabályi utasításokat.

Különösen nehézé teszi a tervezést az, hogy bár az új Szakképzési Törvény megjelent, egy magyarázó és pontosító rendelettel, de az iskola életét szervező, arra utasítást adó jogszabályok még 2020. április közepén is hiányoznak. A Pedagógiai Programot felváltó Szakmai Program kidolgozása a Minisztérium által kiadandó Programterv alapján kell készülnön, aminek megjelenése még mindig várat magára.

Nézzük azokat a szabályozókat, amik jelen pillanatban biztosnak tűnnek:

- A szakképzés egésze átalakul, maga a szemlélet is megváltozott, ennek legbeszédesebb jele, hogy a köznevelési törvény hatálya alól is kikerültek a szakképző intézmények, és saját jogszabály irányítja működésüket.
- Az érettségít adó intézmények Technikumi végzettséget adnak, összefüggő 5 éves képzés formájában. A tanulmányok megszakítani végzettséggel nem lehet, bizonyítványt 5 év képzés után szerez a diák.

- Szakiskolát követően 2 év alatt érettségi tehető;
- Érettségi után képzések megmaradtak, 2 év alatt Technikusi végzettség szerezhető
- Szakmaszerkezeti döntések orientálják a képzési struktúrát;
- Megszűnt az OKJ, helyette Szakmajegyzék került bevezetésre, amely jelentősen lecsökkentette a tanulmányi irányokat
- Az MKIK-val folytatott együttműködés révén megújultak a tartalmi követelmények (Szv, kerettanterv);
- Gyakorlat központú, átfogó tudást számon kérő, a korábinál elvileg egyszerűbb, rövidebb időtartamú vizsgáztatás, amely külső helyszínen, vizsgaközpontokban kerül megszervezésre.

Ezt követően a gazdaság érdekében **megoldandó problémák, kihívások** jelennek meg:

- Több szakmunkásra, technikusra van szükség, mint amennyit a képzési rendszer kibocsát.
- Hiányzik a modern termelésbe bevonható, jól képzett és megbízható, széles körű alapismeretekkel rendelkező munkavállaló.
- Előnytelen a képzési struktúra – a szakiskolások száma drámaian csökkent két évtized alatt.
- Bizonytalan szakmai tudás – az alapfokon megszerzhető kompetenciák gyengesége, hiánya.

A kormány terve, miszerint növelni szeretné a képzett szakemberek számát a gazdaságban, és a lehető leghamarabb munkaerőpiacra bocsájtani Őket, nem változott. Még tovább növelik a szakképzések gyakorlatorientált tartalmát, és igyekeznek még szorosabbra fűzni a vállalkozások és oktatási intézmények kapcsolatát, ami a szakmai gyakorlat minél előbbi megszerzését tűzte céljául.

A célok megvalósítása érdekében meghozott állami **intézkedések**:

- A nappali rendszerű iskolai szakképzésben való részvétel korhatárának kitolása, megszüntetése;
- A felnőttek munkaerő-piaci esélyeinek fenntartása, továbbképzési lehetőségeik szélesítése;
- Kamarai „garanciavállalás” a tanulók gyakorlati képzésére (a 9. évfolyamot követő nyári összefüggő gyakorlatot is beleértve csak abban az esetben történhet iskolai tanműhelyben, ha a kamara igazolja, hogy a diák képzése vállalati körülmények között nem megoldható);
- A képzőhelyek száma és a képzési lehetőségek bővítése (2018. január 1.-től kibővült a tanulószerveződésre jogosultak köre, illetve tanulói-előszerveződés köthető a szakgimnázium 11-12. évfolyamán);
- „Ágazat specifikus” tanulószerveződések;
- Szakközépiskolai gyakorlati képzés arányának növelése;
- Átjárhatóság biztosítása és kiszélesítése (A szakképzési és a felsőoktatási rendszer jelenleginél nagyobb összhangjának megteremtése);
- Szakképzési tanulói életpálya építése, szakképzési karrier utak lehetősége (felsőfokú vagy technikus tanulmányok lehetősége a szakmunkások számára)

Operatív feladatok és célkitűzések a szakképzéssel és közneveléssel kapcsolatosan:

- A szakközépiskolák a 2016/2017. tanévtől szakgimnáziumokként működnek, ahol négy tanév alatt érettségit, majd egy további év alatt emelt szintű, tulajdonképpen technikai minősítést lehet szerezni. A jelenlegi szakiskolákat pedig szakközépiskolákká alakították, amelyekben 3+2 tanév alatt szakmát, majd érettségit szerezhetnek a diákok. A szülőknél még nem rögzült az átalakított iskolaszervezet, hogy milyen előnyökkel jár ha a tanuló szakképző iskolában szerez érettségit. Feladatom, hogy minél szélesebb körben propagáljuk ezeket az előnyöket, és pontosítsuk az esetleges téves információkat.
- 2019/2020-as tanévben elfogadásra került a Szakképzési Törvény, amely gyökeresen változtatta meg a szakképzés egészét. Az állam által fenntartott szakképző intézményeket profiltisztítással már kompatibilissé tették arra, hogy a Szakképzési Centrumok az egységesített jogszabály által irányítani legyenek képesek ezeket az intézményeket.
- A SZIKSZI által oktatott szakirányokban az összefüggő nyári gyakorlat 10. és 11. évfolyamokra korlátozódott 140 órában. A vállalkozásokkal való folyamatos kapcsolattartás, a kereskedelmi és iparkamarák bürokratikus hálójának kibogozása, a nehézkes ügykezelés, a több mint 100 együttműködési megállapodási szerződés előkészítése igényelné egy gyakorlati oktatásvezető kolléga megbízását, illetve a törvényben biztosított pótlékának kifizetését.
- Sajnálatos módon az oktatásirányítás a szakmai képzések esetében magára hagyta a féléves képzéseket, így ebben a szegmensben mindenképpen nehezebben értelmezhető jogszabályokra, és feltételekre kell számítanunk. Amíg például a kétkezi szakmákat tanuló diákokért a helyi vállalkozások jelentkeztek foglalkoztatás okán, addig az elméletigényes szakmákban, mint a pénzügyi szakember, ügyviteli, logisztikai szakemberek, inkább a diplomaszerezés után jellemző a versenyszférás kapcsolat. Munkánkat nehezíti a régió gazdasági fejletlensége, és a városban tapasztalható munkahelyhiány, valamint a vállalkozások hiánya.
- Operatív csoportokat kell kialakítani, akik az oktatásszervezési változtatások esetén gyorsan és szakszerűen tudnak reagálni. Szükséges, hogy ezek a csoportok minden fontos információt megkapjanak, mert az eddigi tapasztalatok alapján az oktatáspolitikai az időtervezésben nincs tekintettel az oktatási intézményekre, az új helyi tanterveket és szakmai tanterveket villámmunkával kell majd előállítani.
- A gimnáziumi képzés évfolyamain az elsődleges oktatási cél a továbbtanulásra való felkészítés, és a lehető legjobb érettségi eredmény elérése. Hogy a tanulók kíváncsiságát, motivációját fenntartsuk, az érdeklődési területeiknek megfelelő fakultációkat kell szervezni a legszélesebb körben, emellett természetesen a szakképző évfolyamok fakultációit sem szabad elhanyagolni. Ésszerű megoldás lehet az emelt szintű fakultációk összevonása, ha lehetséges.
- A tanulói motiválás fontos eszköze a tehetséggondozás területén a versenyeztetés, kollégáim ezt érzik, és számtalan versenyeredményünk mutatja, hogy komolyan foglalkoznak a diákok felkészítésével. Nem szabad elfelejteni azonban, hogy a versenyeztetés megjelenhet a felzárkóztatási tevékenységben is, sportversenyek, nem annyira elismert és nívós, de sikerélményt nyújtó tanulmányi és egyéb, más



képességekre alapozó kihívások formájában. Használunk kell az ebben rejlő lehetőségeket.

- A SZIKSZI IKT ellátottsága, köszönhetően az innovációt maximálisan támogató iskolavezetésnek, és a szakképzés megfelelő finanszírozottságának, valamint a nagyon hatékonyan pályázó kollégáknak, mindig is kimagasló volt. Nem hagyhatjuk elkopni ezt a versenyelőnyt, annak ellenére sem, hogy a KLIK-es és Szakképzési Centrumos iskolák felé nagyobb gesztusokat tesz most az állam. Figyeljük a pályázati lehetőségeket, igyekszünk szponzorokat találni, és reménykedünk, hogy visszahozzák a decentralizált pályázati lehetőségeket, amivel az előző oktatási rendszerben olyan jól lehetett megalapozni a szakképzést.
- Nem lehet észrevétlenné tenni azt a ténytet, hogy a diákjaink többsége már a Z generáció tagja, illetve a legújabb kutatások alfa-generációt jeleztek a 2010 után születettek esetén. Ők már az „appok „ korában élnek, magzati létük is az alkalmazások telepítéséről, multimédiás alkalmazásokról szólnak. Egy kutatás szerint az 0-2 évesek között 30%-os a táblagép használat, és 10%-uk első szava a „tablet” volt. Ilyen feltételekkel kell megszervezni a gyermekek oktatását, úgy gondolom, hogy a hagyományos frontális előadásokra tervezett óráknak nem lesz – és már most sincs -, elég motiváló ereje felkelteni a diákok figyelmét. Továbbképzéseken kell fejlesztenünk magunkat, modern, projekt módszereken alapuló órákat kell szerveznünk.

### **5.3. Iskolamarketing és PR**

Az iskolák célja közszolgálat és nem szolgáltatás, mégis, az általa képzett diákok, és szüleik a piaci szolgáltatások mérőszámaival jellemzik az intézményeket, hatékonyság, versenyképesség, kínált szolgáltatások és még számtalan szubjektív tényező. Ezen ok miatt, egyetlen intézmény sem kerülheti el a hatékonyságát fejlesztő eszközök igénybevételét, így a marketingmunkát, és menedzsmentet sem. Huftlesz Mihály (Huftlesz 2004) iskolamarketinggel foglalkozó munkájában 3 fő szintet jelöl meg, ahol a marketing megjelenik. „Az oktatási piacon a versenyképesség megőrzése érdekében fogyasztóorientált tevékenységirányítás, tudatosan tervezett stratégiai gondolkodás az iskola egészét áthassa, sokoldalú kapcsolatok ápolása, menedzselése, a marketingkommunikáció alkalmazása.

A marketing megjelenése az iskolákban három szinten történhet meg:

1. Szemléleti szint: minden szakmai tevékenység fogyasztó(tanuló/szülő) orientált, tehát az elvárásoknak, igényeknek való megfelelést célozza az iskola tevékenysége
2. Stratégiai szint: az iskola tevékenysége megalapozott, tudatosan tervezett tevékenység
3. Operatív szint: az iskola szolgáltatásainak, tevékenységének fejlesztése, kommunikációs tevékenység

Fontos tehát, hogy az iskola kialakítsa marketingstratégiáját, ennek mentén a marketingkonceptióját, meghatározza az optimális időtávra, hogy milyen tevékenységekkel tudja a leginkább növelni a hatékonyságát. Stratégiai előrelátás szempontjából a vállalati gyakorlatban általában 7-8 éves periódust javasolnak a menedzserek. Ez az időhorizont az, amelyben még nagyjából előre jelezhetőek a gazdasági környezet főbb folyamatai.

Az iskola vezetése egyrészt kedvezőbb helyzetben van, mint egy versenyszférában tevékenykedő menedzser a gazdasági prognózisok megállapítása szempontjából, hiszen az iskolába érkező gyermeklétszám változása fenti időintervallumra nagyobb pontossággal becsülhető, másrészt viszont hátrányosabban, hiszen a szociális, politikai, társadalmi környezete folyamatosan változik, és megfigyelve az elmúlt pár évtized oktatáspolitikai tevékenységet, ez a változás gyökeres fordulatot is jelenthet mind finanszírozásban, mind iskolaszervezetben.

Szintén a marketingkoncepció meghatározásának kulcsmozzanata a cél kitűzése, és az oktatási-nevelési tevékenységben ritkán értelmezett nyereség meghatározása. Pontosan kell tehát ismernünk, hogy mit kell tennünk ahhoz, hogy minket válasszanak, és mit kell tennünk azért, hogy „fogyasztóink” nálunk is maradjanak, elégedettek legyenek szolgáltatásainkkal. Piaci szemlélettel rendelkezni ugyanazt jelenti a pedagógiában, mint a termelő vállalatok esetében, még akkor is, ha nem a szó szoros értelmében vett profit a cél.

A vállalati kultúra, vagy inkább jelen esetben nevezhetjük szervezeti kultúrának, megfelelő kialakítása kiemelten fontos az intézmény belső környezetének javításában. Döntő fontosságú lehet, hogy a szervezet tagjai közösen vallott értékeket követnek-e, vagy nem gondolják magukénak a kialakított nézeteket, ismereteket. Ezen értékek alapja az iskola meghatározott célja, melyet a Pedagógiai Programjában is lefektet, és hitvallásként használ. Nevelésünk célja, hogy felelős, értelmes, aktív és kreatív közösségi emberekké formáljuk a ránk bízottakat. A fiatalot el kell vezetni arra, hogy minden képességét kibontakoztassa, megnyíljon Isten, mások, önmaga, a világ felé. A teljes embert neveljük: értelmét, akaratát, érzelmeit. Természetesen fontos a nevelendő közreműködése is.

A következő lépés a piac felmérése, amely iskola esetében tulajdonképpen azon szülők és gyermekek vizsgálatát jelentik, akik potenciális tagjai lehetnek később az adott intézménynek. Szegmentálni kell ezt a közönséget, nem csak az éppen aktuális tanulói státusznak megfelelően, hanem ügyelve az iskola stratégiájára is, hogy a tervezett 8 éves intervallumban mely társadalmi réteg felé kíván elmozdulni az iskola.

A szociális-kulturális környezetben meg kell értenünk az embereknek önmagukhoz, másokhoz, a szervezetekhez, a társadalomhoz, a természethez és a világegyetemhez fűződő viszonyát. Olyan lehetőségekkel kell a piacon megjelenniük, amelyek megfelelnek a társadalom alapvető és másodlagos értékeinek, de a társadalom különböző szubkultúráinak igényeivel is foglalkozniuk kell. A marketingtevékenység mindig költséges, alapvető felvetés azonban, hogy ezek a költségek hatványozottan térülnek meg. Lényeges azonban, hogy a hatékonyságot növeljük, és ennek az egyik sarokpontja a megfelelő célpiac meghatározása szegmentálási lépésekkel.

A meghatározott céljaink eléréséhez a következő teendő a marketingprogramok összeállítása, majd megvalósítása. Ehhez nyújt segítséget a marketingmix összeállítása, amely alapvetően az intézmény erőforrásait rendszerezi, és vizsgálja marketing szempontból.

A vizsgálati eszköz alapvetően 4 tényező kombinációját használja, ez a 4P modell, amely a terméket, az árat, az értékesítést, és reklámot tartalmazza. Az iskolai marketing hatékony működésének feltétele még a személyes kapcsolatok kialakítása, és ápolása. Ezt a szakirodalom PR-nak nevezi, amely irányzat a társadalom-orientált marketingkorszak jellemzője, és egyben az intézmény egyik legfontosabb marketingeszköze a közvetlen makrokörnyezetének meggyőzése és befolyásolása terén.

Az iskolának nemcsak a szülőket, gyerekeket kell megnyernie, hanem el kell fogadtatnia magát a szélesebb nyilvánossággal is, amely befolyásolja működését, akadályozhatja és segítheti céljai elérését. Egy közoktatási intézménynek alapvetően nincsenek közvetlen vásárlói, hiszen nincs olyan szolgáltatása, amelyért a társadalom tagjainak közvetlenül kell fizetni, ezért a számára fontos tömegek felé történő kommunikáció igen nehézkes a hagyományos reklámeszközökkel. A PR tevékenység erre nyújthat megoldást, hiszen az elsődlegesen nem eladási célokat szolgáló, vállalat érintettjeit megcélzó vállalati üzeneteket PR néven foglaljuk össze. Tehát kijelenthetjük, hogy minden olyan tevékenység, amelyben az intézmény megjelenik, legyen az külső vagy belső megjelenés, PR tevékenységként is kezelendő.

Egy iskola meghatározó pontja az arculata, a szervezeti önképe, a munkatársak megjelenése, a vezetőség és tanárok tárgyalási stílusa, iskola légköre, online megjelenése, társadalmi életben történő aktív részvétele. Az intézmény által használható eszközök céljuk szerint két csoportba valamint két dimenzióba tagolhatóak. Így lehetnek személyes és személytelen eszközök, melyek irányulhatnak célzott csoportokra, vagy formálhatják az általános közvéleményt. Ezek az eszközök konkretizálva:

- előadások: a személyes találkozást segítik elő a potenciális diákok, és leendő tanáraik között. Lehetőség van az általános iskolák diákjainak egy osztályfőnöki óra keretében bemutatóórát tartani, így szorosabbra fűzni, vagy kialakítani a tanár és diák közötti kapcsolatot. A 2017-es tanévben már több általános és középiskolába engem delegált igazgatóm, az általam készített prezentációs anyaggal bemutatva iskolánkat, úgy vélem, hogy sikeresek voltak ezek a látogatások.
- iskolai események: minden olyan rendezvény, amely megmozgatja a diákságot, egyrészt hírértékkel bír, másrészt pozitív visszhangot generál a társadalmi közegben. Ezen kívül, ha az adott rendezvény egyéb szakmai, vagy pedagógiai tartalommal is bír, az külön jó, hiszen növeli az intézmény hírnevét a versenytársakéhoz képest.
- tájékoztatás: ugyan nem jellemző, de fontos kellene, hogy legyen az iskolának olyan alkalmazottja, szakembere, aki megfelelő módon tudja tájékoztatni a médiát, jól kommunikál a szülőkkel, fenntartó képviselőivel, valamint szeret szerepelni, és megszólalni a nyilvánosság előtt. Az esetek túlnyomó részében ez a feladat az igazgatóra hárul, vagy esetleg valamely helyettesére. A tájékoztatáshoz tartozik még a megfelelő telefonos kommunikáció, elérhetőség, erre az iskolatitkár és az alsóbb vezetők általánosságban szoktak figyelni.
- média megjelenések: általánosságban elmondható az, hogy minél több pozitív hír keletkezik az intézményről, az csak jó, felső határ nincs. A megfelelő megoldás az, ha van olyan alkalmazott, aki a médiában történő megjelenést felügyeli és alakítja,

szöveget és híreket ír, vagy egyeztet a híriparban dolgozó szakemberrel. A hírekben történő megjelenés fontosabb, mint a fizetett reklám, hiszen egyrészt olyan embert is elér, aki tudatosan kerüli a reklámokat, másrészt kevésbé mesterséges, emberközelibb, és így szimpátiát kelthet a közvetlen környezetben.

- nyomtatott eszközök: egyre kevésbé használt eszközök, szórólapok, plakátok használatát jelentik. Mivel a társadalom egyre inkább a digitális felületeken megjelenő információkból tájékozódik, ezért a papír alapú tájékoztatásnak csökken a szerepe.
- digitális eszközök: ide sorolhatóak a multimédiás eszközök is, zene, videó, honlap, blog, közösségi oldal megjelenés. Alapvetően befolyásolják ezek az információforrások a szülőket és diákokat. Itt keresik a kérdéseikre a választ, az itt megtalálható dokumentumok, ismeretek alapján döntenek el a továbbtanulásukat az esetek nagy többségében. Kiemelten fontos a facebook közösségi médiában való jelenlét, remek PR funkciókkal, célzottan több ezer embert érhetünk el.
- PR-eszközök, arculat: megkülönbözteti az intézményt a versenytársaitól. Törekedni kell a következetességre, egységes megjelenésre.
- Lehetőséget harcoltunk ki magunknak a Szakképzési Centrum és a BOKIK által szervezett szakképzési kiállításon való megjelenésre, ami a diákok érdeklődését tekintve nagy siker volt. Ezt folytatni kell a jövőben is, hiszen itt egy közegben találkoznak a diákok a regionális szakképző intézményekkel.

A marketingstratégia megalkotása után szükséges a visszajelzések elemzése, a visszacsatolás vizsgálata. Intézkedési tervet szükséges készíteni.

#### **5.4. Az iskola céljainak meghatározása**

Gyakran vitatott kérdés, hogy képesek-e az iskolák befolyásolni a diákok tanulását/fejlődését, vagy az teljes mértékben az otthoni, családi feltételek által determinált. A 70-es évek végére kialakulóban volt a konszenzus arról, hogy az iskolák igenis tudnak hatni a tanulók fejlődésére. Ezt azokra az intézményekre lehetett elmondani, ahol egyaránt érvényesült, hogy

- a hangsúly az alapképességek elsajátításán volt;
- minden egyes diákkal szemben magas követelményeket támasztottak;
- az iskolában hangsúlyos volt az irányítás szerepe;
- gyakran ellenőrizték az egyes tanulók előrehaladását;
- rend, a tanulást támogató klíma uralkodott.

A fenti állítások és feltételek minden iskola számára kitűzik az elérendő célt tanulásszervezési szempontból. Az egyházi nevelés középpontjában az erkölcsi nevelés áll, így a SZIKSZI céljainak nevelési és szaktárgyi szempontból is ez az alapja, megegyeznek a Szakképzési Törvényben előírt irányelvekkel, kifejtve azok értelmét, lényegét, valamint szakmai oldalról is tartalmazza az intézményi célokat a Szakmai Program részeként.

#### **5.5. Célpiac megtalálása, a piacszegmentálás**

Az intézménybe jelentkező diákok jellemzően a városban és az agglomerációban működő általános iskolák tanulói, tehát a marketingtevékenységnek is alapvetően feljűk kell irányulnia. A 20-30 kilométerre lévő városokból nem számíthatunk tömeges jelentkezésre,

mert a két közeli megyeszékhelyen vannak iskolák, amik magasabb reputációnak örvendenek és hasonló profillal bírnak.

Iskolánkban működik nulladik évfolyam, kiemelten magas nyelvi óraszámokkal, törekedni kell arra, hogy a városban magasabb óraszámú nyelvet tanuló diákok hangsúlyosabban szerepeljenek a célcsoportban. A szülőket a személyes tapasztalatok hatványozottan befolyásolják, ezért be kell őket vonni a PR tevékenységgel informált célcsoportba. Az imént meghatározott célcsoportból a célpiac kialakítása a költséghatékonyság alapján történő szűkítés lenne, viszont a diákokat és szülőket nem tudjuk pontosan szegmentálni az osztálytermekben, ezért ebben az esetben a célcsoport megtalálása egyúttal a célpiac kialakítását is jelentett. A nyílt napon megjelenő diákok, és szüleik kiválasztása azonban célravezető lehet, hiszen aki a nyílt napra eljön, az nagy valószínűséggel akar az intézményben továbbtanulni, de legalábbis esély van rá.

## **5.6. Iskolai marketingmix, lehetséges marketingtevékenységek**

A PR eszközök kialakításánál fontos figyelni a tevékenység céljára, ami Abruányay Zoltán (2001) szerint „A közoktatási intézmény PR tevékenységének célja lehet a megértés fejlesztése, az intézményi (tantestületi) identitás javítása vagy megteremtése, az információcsere biztosítása, kapcsolatteremtés és ápolás a külső környezettel, a közvélemény gondozása. A célpiac tagjai az információikat tipikusan az intézmény honlapjáról, barátaik véleményéből, ismereteiből, valamint a nyílt naptól szerzik. Ezért a marketingmix összeállítása során eme hármas köré kell építeni a tervet, és az operatív teendőket.

- Különös figyelmet kell fordítani az intézményei weblap felhasználóbarát formájára. Bár a külső megjelenés is fontos, de az információk megtalálásának könnyedsége, az értelemeszerű menüelrendezés, a folyamatos információk megjelentetése az iskoláról fontos részét kell képezze a weblapnak.
- A személyes kapcsolat hasonló fontossággal bír a jelentkezés befolyásolásában. Ennek egyik színtere, amit közvetlenül tudunk befolyásolni a nyílt nap. A városban népszerű rendezvényt a továbbiakban is hasonló módon kell megszervezni. Pozitív visszhangja volt több szülőtől annak, hogy az óralátogatás alatt az iskolavezetés megvendégelte, és személyes kontaktust teremtett a vendégekkel, általános iskolai kollégákkal. Ezt a tevékenységet tovább kell fejleszteni, tudatosan beiktatni a nyílt nap programjába.
- Az iskola nagyon nagyszámú sikeres életúttal bíró szakemberrel büszkélkedhet. Érdemes lenne őket visszahívni, akár a nyílt nap keretein belül beszéljenek arról, hogy milyen pluszt kaptak az intézménytől.
- Szorosabb kapcsolat kiépítése a célcsoportot képező diákok általános iskolai tanáraival, nevelőivel. Ennek színtere lehet, a 2017-es évben elindított iskolai pályaválasztási program, amely során egy délutánt csak egy kiválasztott, potenciálisan nagy jelentkezőszámmal bíró általános iskolára fordítunk, és személyes kapcsolatot alakítunk ki. A következő tanévekben ki kell terjeszteni ezt a tevékenységet minden nagyobb általános iskolára.
- Az esetleges közvetlen reklámokat véleményem szerint nem a hagyományos írott médiában kell megjelentetni, hanem törekedni kell az interneten történő megjelenésre.

Gondozni kell az intézmény közösségi oldalát. A Forsense kimutatása szerint a diákok 83%-a legalább egyszer fellép az oldalra minden nap<sup>1</sup>. Ettől függetlenül azonban a közvetett reklámok értéke vitathatatlan, és az ilyen megjelenésre törekedni kell a városi televízióban, és írott médiában egyaránt.

- Az intézmény épületében történő bármilyen rendezvényről, és azokról a rendezvényekről, ahol az iskola diákjai részt vesznek, konferenciákról, versenyekről értesíteni kell a médiát, és kérni a megjelenést. Ehhez szükséges, hogy az iskola jó kapcsolatot ápoljon a helyi médiával. Úgy gondolom, hogy eddig minden lehetőséget megragadott erre az iskola, ezt nem szükséges javítani.
- Egy hatásos, izgalmas 1-2 perces rövid reklámfilmre mindenképpen szüksége lenne az intézménynek, amit a Facebook oldalán, és a honlapján kell elérhetővé tenni.
- Be kell vonzani az iskolába az általános iskolásokat. Erre lehetőséget nyújtanak a helyben szervezett versenyek, vetélkedők, nyári táborok, felvételi felkészítők. Meghívó küldésével lehet még pontosabban meghatározni a résztvevők körét, tapasztalat, hogy nem jut el pontosan az információ az érintett diákokhoz.
- Az iskolának is fontos, hogy folyamatosan visszajelzést kapjon működéséről, ezért a pár évente elvégzett elégedettségmérés hasznos lehetne, anonim módon, internetes vagy papír alapú kivitelezéssel.
- Az iskolai prospektus minden évben megújult, a bemutatkozó és egyéb multimédiás reklámanyagunk teljes átdolgozása folyamatos, hiszen minden évben történnek olyan események az intézményben, amikre méltán lehetünk büszkéek.

## **5.7. Az eredmények megőrzéséhez, a fejlődés fenntartásához szükséges kiemelt feladatok**

### **A tanulók motiválása**

Bár a neveléstudomány szerteágazó terület, de vannak olyan részei, amelyek minden oktatással foglalkozó szakembert érintenek. Ezek közül talán az első a tanulási motiváció kérdése, hiszen abban mindenki egyetért, hogy megfelelő motiváltság nélkül a diákok fejlesztése nem valósulhat meg.

A megfelelő módszerek kidolgozását nehezíti az egyre gyorsabban változó világ, a már szinte pár évente cserélődő X, Y, Z generáció. Bármennyire is nehéz a probléma megoldása, átlépni és nem észrevenni nem lehet, megoldást kell keresni a motivációhiányra, az attitűd helytelen változásának megelőzésére. Több módszert lehet alkalmazni, de egy fontos összefüggést nem lehet megkerülni. A motiváció és az előzetes ismeretek jól rögzített és alkalmazott fajtája kéz a kézben járnak. Ahol az előzetes tudás valahol sérül, vagy nem elégséges, ott csökken a motiváció, és utána már a hiányzó részek átugrásával sem pótolható. Ezt a szemléletet a konstruktivista módszerek írják le a legjobban, amelyek eszközei:

- a tananyagtartalmak közvetítésének szervezése,
- az érdeklődés nyomon követése,

---

<sup>1</sup> <http://forsense.hu/tarsadalom/Facebook-hasznalat-a-magyar-kozepiskolasok-koreben>

- az énkép kialakításával, a reális én és én-ideál egymáshoz viszonyításával tanulási tervek kidolgozása,
- a felfedező hajlamra építve kísérletezési utak támogatása,
- érettségüknek megfelelő ismeretek, készségek hangsúlyozása,
- száraz tények megoldása helyett értő tanulás,
- természetes kíváncsiságra épülő hatékony módszerek,
- kommunikációs technikák,
- együttműködési technikák,
- differenciált foglalkoztatás, projekt módszer, kooperatív tanulási technikák,
- tapasztalatszerzés, önálló munkavégzés,
- páros feladatok (egymástól tanulás),
- probléma centrikus megközelítés,
- drámapedagógiai módszerek, szerepjátékok, szituációk,
- tanulói prezentációk,
- életpálya-tervezés,
- IKT alkalmazása, de nem öncélúan,

Fontos kiemelni, hogy előzetes tudás alatt nem a hagyományosan vett lexikális ismereteket értjük. A lényeg, hogy a diák kompetenciái fejlődjenek, készségszinten rögzüljön az ismeret, és így képezve biztos alapot már a későbbiekben is élvezettel és gyermeki kíváncsisággal fog tanulni a fiatal.

#### **Főbb fejlesztési irányok, folyamatok, feladatok - címszavakban**

- Az élethosszig tartó tanulás megalapozása
- Kompetencia alapú fejlesztések
- Az idegen nyelv ismeretszintjének javítása, az aktív tudás fejlesztése
- Az IKT ismeretek készség szinten történő elsajátítása
- A szakképzési változások nyomán követése, a munkaerő piaci elvárások felé történő elmozdulás
- Minőségfejlesztés, a minőségirányítási rendszer működtetése összhangban a BECS munkájával, az önértékelési rendszerrel
- A kétszintű és szakmai érettségi tapasztalatainak hasznosítása – tapasztalatok gyűjtése
- A DÖK-munka javítása, a diákok aktivitásának fokozása
- Erasmus+ pályázati lehetőségek igénybevétele, és további kiaknázása.

## 6. Erőforrás fejlesztés

*„Mivel mindenki a maga módján látja a világot,  
a maga módján éli meg nehézségeit és a sikereit.  
Tanítani annyi, mint megmutatni a lehetőséget.  
Tanulni annyi, mint élni a lehetőséggel..”  
(Paolo Coelho)*

### 6.1. Tárgyi erőforrás

Az infrastrukturális fejlesztések egyik forrásának továbbra is a pályázatokat tekintjük, bár a lehetőségek korlátozottak. Igyekszünk minden versenyünkre, diákokat megmozdító rendezvényünkre támogatókat, szponzorokat felkutatni.

Alapítványunk SZJA felajánlásokból és támogatói bevételekből működik, amit a diákok ösztönzésére, és tanulmányi kirándulások támogatására fordít. Minden évben igyekszünk ezen bevételi forrásunkat növelni, pályázunk önkormányzati forrásokra.

Bevételi lehetőséget biztosítanak a **bérleti szerződések** (külső képző cégek több hónapon át tartó tanfolyamai), sajnos tapasztalható az elmúlt évek tendenciái alapján, hogy az állam preferáltan a Szakképzési Centrumok felé tereli a szakképzési forrásokat, így presszionálja a képző cégeket is arra, hogy inkább velük kössenek szerződést.

Figyelemmel kell kísérnünk a **garanciális javítások** megállapodások, ütemezések szerinti megvalósítását. Az elvégzett munkát dokumentálni kell.

Műszaki berendezéseink előírás szerinti **karbantartásáról** gondoskodni kell.

### 6.2. Humánerőforrás

Az iskolában a 2020-ban kezdődő tanévtől több személyi változásra kell számítani.

A legfontosabb megoldásra váró probléma, amely a szakképzési bizonytalanságokból fakad, a szakos ellátottság megoldása. Alapvető gond, hogy nem fogalmaz egyértelműen a Szakképzési Törvény, így egyelőre még azt sem tudjuk, hogy a 22 foglalkozásokra használható időkeret éves számítási ciklusa mit jelent pontosan. Ha az eddigi tájékoztatóknak lehet hinni, akkor a 22 foglalkozásra csökkentett órakeretek jelentős problémát okoznak, hiszen kollégáink 26 tanítási órára voltak beosztva. Így pedagógusonként 4 óra szabadul fel, ami az intézmény egészét tekintve legalább 130 órát jelent, ami hozzávetőlegesen 5 főállású helyet jelent, úgy, hogy a részmunkaidős és óraadó kollégákkal egyelőre nem számoltunk. Sajnos akár a rövid távú tervezés is lehetetlen ilyen szabályozás mellett, így a város szociokulturális helyzetéből adódóan jelentős túlórákra kell számítani a meglévő kollégák esetében.

Egy ügyvitel szakos kolléganő szeptembertől ismét munkába áll, 2 éves gyermekét bölcsődében helyezi el. Munkájára feltétlenül számítunk, nagy tiszteletnek örvendő kolléganő fiatal kora ellenére. Középtávon számítok a segítségére iskolavezetési szinten is.



A megnövekedett, és növekvő számú szakmai órák száma miatt feltétlenül szükséges a helyettesítő kollégánő megtartása is, főleg annak tükrében, hogy 2 gyermeket nevel, így hosszabb távú távollétre már esetében nem kell számolni, fiatal, lelkes, a diákok kedvelik, és szakmai tapasztalata és kapcsolatrendszere jól hasznosítható az iskolában.

Egyelőre nem látjuk a szakképző intézmények finanszírozását, nem tudjuk, hogy hány álláshellyel számolhatunk az intézményben, illetve azt sem tudjuk, hogy megmaradnak-e a Köznevelés Törvényben szabályozott fogalmak, mint iskolatitkárok, rendszergazda, technikai segítők. Jelen pillanatban a tervezés csak a kifutó, szakgimnáziumi osztályokra terjedhet ki, ahol biztosak az óraszámok, és az arra tervezhető szakos ellátottság.

A következő ciklusban több kolléga nyugdíjba vonulására kell számítanunk. Sajnos elég nehézkes ennek becslése, hiszen a folyamatosan változó jogszabályok, és számított nyugdíj összegek miatt a kollégák is folyamatosan változtatják szándékukat, 2 kolléga már ebben a tanévben is jogosult lenne a 40 éves korkedvezményes nyugdíjra, de mégsem igényelték eddig ezt a lehetőséget. Kiesésük nagyon problémát jelentene, főleg tanév közben.

A folyamatos szakképzési változások igényelte plusztevékenységek, a közel 110 tanulót érintő, összefüggő nyári gyakorlattal kapcsolatos együttműködési megállapodások kezelése, gyakorlati helyek felkutatása, kapcsolattartás a vállalkozásokkal, partnerekkel igényelné egy gyakorlati oktatásvezető kinevezését a tantestület szakmát oktató tagjai közül, a törvény által biztosított pótlékkal elismerve, ami 2015-ös tanévtől az állami és nemzetgazdasági minisztérium által fenntartott iskolákban kötelező.

Várhatóan az intézmény által indított szoftverfejlesztő- és tesztelő szakirányon megjelenő többlet informatika óraszám, valamint a gimnáziumi képzésben szintén háromszorosára növekvő informatika óraszám szükségessé teszi a közeljövőben egy informatika szakos tanár felvételét, amelynek megoldása nehézséget okozhat, hiszen nincs a városban olyan egyetemi szintű tanár végzettségű kolléga, aki potenciális partner lehetne, másrészt Ózd város nem csábító tényező egy pályakezdő számára.

## 7. Kapcsolataink

*„Amikor megpróbáltatások érnek,  
nem csupán Isten felé kell nyitottnak lenned,  
hanem azok felé az emberek felé is,  
akiket segítségedre küld, bárki legyen is az.”  
(Bob Gass)*

Nem csak modern világunk jellemzője az, hogy az egyik legértékesebb erőforrás a hatékonyan fenntartott és gondozott kapcsolati tőke. Ez eredményezi az iskola sikeres működését, a programok megvalósíthatóságát. Fenntartásának alapja a folyamatos kapcsolattartás, tájékoztatás, a kooperatív partneri viszony kialakítása és fenntartása. Iskolánk folyamatosan ápolja kapcsolatait külső és belső partnereivel, úgy helyi mind regionális-országos szinten.

A legfontosabb belső körhöz tartozó csoport a szülők és diákok közössége. Szervezeti egységük a Szülői Munkaközösség valamint a Diákönkormányzat. Érezniük kell, hogy az

intézmény bár megvalósítja nevelési céljait, de velük összhangban, együttműködve. Csak akkor érhetünk el eredményt, ha közösen gondolkodunk a problémák megoldásán, kézenfogva örülünk tanulóink sikereinek és sírunk bánatukon. E cél elérésében nagy segítség a még két évig futó EFOP pályázat, melynek célja a generációk átívelő közösségek kialakítása. A projekt lezárása után is lesznek olyan programelemek, amelyeket folytatni kívánunk, hogy bevonzzuk a szülőket intézményünkbe.

Külső partnerek közül a legtöbb kommunikációs folyamat, a legnagyobb függőség nyilvánvalóan a fenntartóval áll fenn. Úgy vélem, hogy az öt év alatt megtapasztalt nyugodt és érezhető bizalmon alapuló kapcsolat a leghatékonyabb együttműködést teremti meg az Egri Főegyházmegye és a SZIKSZI, mint nevelési intézmény között.

## 8. Záró gondolatok

*„Szép dolog kifaragni egy szobrot és életet adni neki;  
de még szebb kiformálni egy emberi lelket  
és megtölteni igazsággal.”  
(Victor Hugo)*

A vezetői programom bemutatását egy olyan szakmai anyagnak szántam, amely az általam elképzelt fejlesztési irányokat mutatja, reagálva azokra a pillanatnyi állapotokra, amelyek a jelenben igazak az iskolámra. Természetesen ezek a célok, és megvalósítási javaslatok csak vázlatos tervek, az operatív, részletes tervezést és végrehajtást a kollégáimmal, szülőkkel, tanulókkal egyeztetve lehet csak megvalósítani.

Az iskolát a benne dolgozó pedagógusok nevelő-oktató munkája, a vezetés elhivatottsága, a működés jogszabályi és anyagi minősége, a környező szociokulturális lehetőségek, életszínvonal és vonzerejének lehetőségei határozzák meg.

Kinevezésem esetén azon leszek, hogy az ózdi Széchenyi István Katolikus Gimnázium és Szakgimnázium méltóan tradícióihoz és eddig elért eredményeihez folytassa működését, hogy továbbra is olyan intézmény legyen, amely életvidám, kiegyensúlyozott, boldog, és felkészült diákokat enged el tanulmányai befejezése után, és vár vissza az év bármely napján.

Sikeres működésünk a demokratikus vezetés hatékony megvalósításán, a feladatok arányos megosztásán, a véleménynyilvánítás lehetőségén, az egymást segítő és támogató, a közösen elfogadott célokért küzdő tantestületen múlik. Feladatom, hogy ezeket az állapotokat elérjem, és a kitűzött célokat megvalósítsam.

A SZIKSZI eredményeinek megtartásához, a szükséges változtatások végbeviteléhez, a dinamikus alkalmazkodáshoz kellő motivációt és erőt érzek. Kinevezésemet nagy megtiszteltetésként élem meg, hiszen lehetőségem nyílik akár csak egy kis rövid időre is befolyásolni Alma Materem jövőjét, és beírni nevem nagy elődeim neve után.

Munkatársaim, a diákok szülei, az iskola partnereinek és fenntartójának támogatásában bízva nyújtom meg vezető pályázatomat.