

# PÁLYÁZAT

**a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum  
Asbóth Sándor  
Szakképző Iskolája és Kollégiuma  
tagintézmény-vezető munkakör betöltésére  
2016 – 2021.**



**Készítette: Csótár András**

## **4. Vezetési program és a szakmai helyzetelemzésre támaszkodó fejlesztési elképzelések**

### ***4.1. Alapelvek, értékek, célok***

Az iskola pedagógiai intézmény, szolgáltatásai speciális nevelési igényeket elégítenek ki, amihez pedagógiai ismeretekre van szükség. Ezért nagyon fontos, hogy egy iskolát mindig pedagógus vezessen, még ha jelentősen fel is kell vértéznie magát más szakirányú, például jogi, gazdasági ismeretekkel.

Az iskolai vezető alapvető feladata a jó munkavégzéshez szükséges feltételek megteremtése, a munka megtervezése és megszervezése, az időben meghozott döntések sorozata, a segítő ellenőrzés és a végzett tevékenység elemzése. Nem elég a pedagógusokat hatékonyabb munkára ösztönözni, hanem meg kell teremteni számukra a pedagógiai segítségnyújtást, alkalmazni kell a különböző motivációs módszereket.

Az iskola akkor hatékony igazán, ha a tanulóit konstruktív életvezetésre készíti fel, akik az iskolából kikerülve képesek megállni a helyüket a társadalomban, ami által maguk is boldogokká válhatnak. Az iskola feladata az, hogy szakszerűen és hivatásszerűen lássa el az ifjúság nevelését és oktatását. A család az iskolára bízta gyermekét, hogy ott megkapja mindazt, amit ő már felkészültség és idő hiányában nem tud megadni neki. Különösen igaz ez a mi iskolai szintünkön, a középiskolában és még inkább a szakképzés területén.

Az iskolákat az élet szükségletei teremtik meg. A szükségletek nem egyszerre jelentkeznek, felismerésük felkészültséget, tapasztalatot igényel. Ezek miatt az iskola mint szervezet is folyamatosan alakul. Minél inkább alkalmazkodik a szervezet a valós szükségletekhez, annál jobb lesz, alapjai annál stabilabbak lesznek. Az az iskolaszervezet a jó, amely természetes módon fejlődik és működik, minden körülmények között a szükségletek kielégítéséhez igazodik.

A sok speciális ismeretigény, a növekvő feladatok miatt iskolánk sem nélkülözheti a jó csapatmunkát, a kiváló szervezeti kultúrát. A szervezeti kultúránk fejlesztéséhez folyamatosan összhangba kell hozni az egyéni és csapatcélokat. Ki kell jelölni a csapat számára képviselt értékeket, normákat, az elérendő célokat, amelyet minden tag elfogad és magáénak érez. A céljelölések a Pedagógiai Program elfogadásával megtörténtek. Ennek tudatosításában és a napi működésben való alkalmazásában a vezetőnek folyamatosan együtt kell működnie a kollégáival.

A szervezetfejlesztésben a munkakörök és feladatmegosztások finomítását, világossá tételét, az egyéni teljesítményelvárások meghatározását tartom rendkívül fontosnak. A jó csapatmunka elengedhetetlen feltétele, hogy mindenki figyeljen a másokra, legyen nyílt a kommunikáció, az információk időben történő megosztása másokkal. Egy jó csapatban senki sem viselkedik mesterkélten, a csapattagok támogatják, biztatják egymást, elismerik és dicsérik mások valódi teljesítményét. Fontosnak tartom annak tudatosítását, hogy a csapatba kivétel nélkül mindenki beletartozik.

Iskolánk cél- és feladatrendszere a Pedagógiai Programunkban megtalálható, ezért azt itt nem részletezem. Nevelési-oktatási alapelveinkkel maximálisan azonosulni tudok, melyek eléréséhez a szükséges kereteket és feltételeket a legjobb tudásom szerint igyekszem biztosítani.

A legfontosabb pedagógiai alapelveink:

- az életkori sajátosságok figyelembevételének elve
- a következetesség elve
- a pedagógus vezető szerepének elve
- a motiváció elve.

Iskolánk az alábbi értékek közvetítésével végzi a munkáját:

- gondolkodás és értelem fejlesztése
- egyéni képességek fejlesztése
- tisztességre és erkölcsre nevelés
- felkészítés az élethosszig tartó tanulásra
- rendre és fegyelemre nevelés
- szociális- és állampolgári kompetenciák fejlesztése
- anyanyelvi kompetenciák fejlesztése
- idegen nyelv tanítása
- digitális kompetenciák fejlesztése
- egészséges életmódra nevelés.

## **4.2. Stratégiai célkitűzés**

A stratégia ismerete teszi lehetővé a konkrét célok felismerését és kialakítását, a szükséges ütemtervek felállítását. Csak annak ismeretében lehet a célok megvalósításához szükséges eszközök forrásait keresni pályázati és egyéb programok keretében. A rövid-, közép- és hosszútávra szóló stratégia felállítása ezért elemi érdekünk.

Az igény- és elégedettségmérések igazolták, hogy iskolánk erősségei közé tartozik a szakmai oktatás, amire a továbbiakban is alapoznunk kell. Nyitnunk kell azonban új területek felé is, keresni kell a képzés sokszínűbbé tételének lehetőségét, igazodva ezzel a társadalmi- és munkaerő-piaci elvárásokhoz. Közel 30 szakma tanítására van a kollégáinknak képesítése és évről évre közel kétharmadát képezzük is az igények tükrében. Ezekről függetlenül azonban új képzések bevezetésére is kell törekednünk, pl. biztonsági rendész, csőhálózat-szerelő. A jövőben a nyelvtanításunkra is lényegesen nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk. Növelnünk kell a nyelvvizsgát teljesítő tanulóink számát, javítva ezzel az elhelyezkedési esélyeiket és biztosítani a felsőfokú továbbtanuláshoz szükséges feltételeket. Az angol nyelv egyre nagyobb szerepet kap a mindennapi életben, de földrajzi elhelyezkedésünkéből fakadóan a német nyelv ismerete is elengedhetetlen.

### **Az általam kívánatosnak tartott stratégiai jövőkép**

Tanulóközpontú, magas színvonalú, a munkaerőpiac igényeihez rugalmasan alkalmazkodó, a társadalom és az oktatás változásaira nyitott, eredményes és hatékony iskola működtetése. Legfontosabb célként jelölöm meg, hogy tartósan a tágabb régió, hasonló képzést folytató iskoláinak élmezőnyében helyezkedjünk el. Ehhez szükséges, hogy az iskolai nevelő-oktató munka eredményeként erkölcsös, kreatív, a polgári életben eligazodni tudó, idegen nyelveket beszélő, megfelelő informatikai kompetenciával és szaktudással rendelkező, az egészséges életmódot alkalmazó szakképzett munkásokat adjunk Magyarország számára.

A stratégiai döntések meghozatala a vezető számára a legnehezebb feladatok közé tartozik, melyet minden esetben problémaelemzésnek kell megelőznie. A vezetői munka leglényegesebb stratégiai eleme a döntés. A vezetői döntések megalapozottsága és szakszerűsége alapvetően meghatározza a munkahely légkörét, az emberi kapcsolatok kiegyensúlyozottságát, a tevékenységek ritmusát és minőségét. Megítélésem szerint csak az a döntés lehet jó, amely meghozatalában közvetett vagy közvetlen módon részt vesznek azok is, akikre a döntés vonatkozik. Az iskolánk szervezetének fejlesztésekor ezt az alapelvet vettem

figyelembe. A jó döntések meghozatalának előfeltétele, hogy a szükséges információ mindenkor és naprakészen a rendelkezésünkre álljon.

Az igazgatónak megfelelő tájékozottsággal kell rendelkeznie a helyi viszonyokról, ismernie kell a várost, ahol az iskola működik, és a közélet vezetőivel is jó viszonyt kell ápolnia. Tudnia kell, hogy miben, kire számíthat. Jó viszonyt kell kialakítania és fenntartania a környék oktatási intézményeivel, azok vezetőivel. Erejét és tehetségét latba vetve mindig és mindenek felett az intézményének és fenntartójának az érdekeit kell képviselnie. Úgy érzem, hogy a közéletben és a közoktatásban eltöltött közel két és fél évtizedben elvállalt és sikeresen elvégzett feladataim alapján ezeknek jól meg tudok felelni.

Stratégiai kérdés számunkra a regionális sajtóval való együttműködés további erősítése. Az intézményi kommunikációra - a marketing-gondolkodás jegyében - továbbra is kiemelt figyelmet szentelek, melynek célja az iskola imázsának fenntartása és erősítése, a képzési kínálatunkról való tájékoztatás, a diákok és a szülők megnyerése, az iskola támogatói körének bővítése, támogatásának erősítése, az iskolához való kötődés elmélyítése.

Irányításommal megvalósítottunk egy arculattervezést, amely az iskola eddigi szimbólumaihoz, színvilágához igazodik. Egy új, friss, a mai kor követelményeinek megfelelő, vonzó és szerethető imázst, a külsőre nagy hangsúlyt fektető megjelenést alakítottunk ki. A jövőben is folytatni kívánom ennek a területnek a fejlesztését.

Az alábbi alapelvek betartása intézményünk versenyképességének egyik fontos eleme lehet. Ezek igazodási pontokat nyújthatnak a dolgozóknak olyan helyzetekben, amelyek nem szabályozhatók pusztán jogi eszközökkel.

- A munkatársak küzdenek az elszürkülés, az üres, rutinból végzett feladatellátás ellen, törekszenek a folyamatos megújulásra.
- A tanítványokra való pozitív irányú hatni tudás a pedagógus legfontosabb személyiségvonása.
- A pedagógus a tanulók egyéniségét és emberi méltóságát mindenkor tiszteletben tartja.
- A pedagógus a tanulókkal akár a kötelező foglalkozásokon kívül is foglalkozik.
- A foglalkozásokat pontosan tartja meg.
- Mindig felkészül a foglalkozásokra, ha szükséges éves munkatervét felülvizsgálja.

- Folyamatosan tájékozódik a szakterületének és a pedagógiai területeknek az eseményeiről, fejlődéséről, állandóan képezi magát, törekszik önálló és minőségi alkotómunka végzésére.
- A pedagógus szakmai kapcsolataiban a kollégák megbecsülése, az értékek tisztelete, a fejlődés iránti fogékonyság és a pedagógushivatás iránti elkötelezettség dominál.
- Méltó módon képviseli az intézményét és a pedagógushivatást a külvilág előtt.
- Az intézményi szervezet tagjaként aktívan részt vesz a szervezeti kultúra alakításában, kollegiális viszonyt ápol a nevelőtestület tagjaival, érdeklődik munkájuk iránt, saját tapasztalatait megosztja velük, nyitottan fogadja a kollégák észrevételeit.

A következőkben néhány általam fontosnak tartott, stratégiai jellegű célkitűzést sorolok fel, melyek által akár már rövidtávon is javulhatnak iskolánk oktatási-nevelési folyamatai és eredményei.

(*R*) - rövid távú, (*K*) – középtávú, (*H*) – hosszú távú)

*Az IKT eszközök által kínált lehetőségek hatékony felhasználása az intézmény minden szintjén:*

- Minden pedagógus képes lesz a multimédiás eszközök használatára, alkalmazására (*R*)
- Az információáramlás hatékonyabbá válik a belső levelezési rendszerünkkel és a moodle-szerverünkkel (*R*)
- Az iskolai adminisztráció nagy része elektronikussá válik (*R*)
- Virtuális tanulószobákat hozunk létre (*K*)
- A számítógépen elvégzendő házi feladatok száma növekszik (*K*)
- A pedagógusok legalább fele ECDL bizonyítvánnyal rendelkezik (*K*)

*Az élethosszig tartó tanulás igényének kialakítása, az ehhez szükséges kompetenciák folyamatos fejlesztése:*

- Intézkedési terv kidolgozása az országos kompetenciamérések eredményeinek folyamatos javítására (*R*)
- A felsőoktatási intézményekben továbbtanulók száma növekszik (*K*)
- A tanulóink általi nyelvvizsgák száma növekszik (*K*)

*A szervezeti kultúra fejlesztése, amely a gyorsan változó környezeti igényekhez megfelelően alkalmazkodik, nyitott a folyamatos változásokra:*

- A munkakörök és a dolgozók kapcsolatának újradefiniálása, az intézményi stratégiai célokhoz kapcsolódó feladatok megjelennek a munkaköri leírásokban (K)
- Növekszik a sikeres pályázatok száma (K)
- Az intézmény deklarált céljai iránti elkötelezettség erősödik (R)
- Autonóm, önrányító csoportok működése az intézmény több területén (H)

### **4.3. Szervezeti felépítés**

Az iskola szervezetét közösségek alkotják: tantestületi közösség, tanulóifjúság közössége, szülők közössége. Ezek akkor válnak valós, együttműködő közösséggé, ha céljaik elérésének érdekében közös feladatokat vállalnak. A közösséggé válás folyamatában a legfontosabb feladata az igazgatónak van. A közösségépítés komoly pszichológiai és pedagógiai ismereteket kíván. Ennek alapozásaként újjászerveztük a diákönkormányzatot és elindítottuk a munkaközösség-vezetők szorosabb együttműködését. A közösséggé válás folyamatában jelentőséggel bírnak a formai jegyek, az összetartozás külső jelei, mint az egyenruhák, a nyakkendők, a jelvények stb. Az elmúlt időszakban jelentősen előreléptünk ezen a területen.

Az igazgató munkáját közvetlenül segítő vezetői testület jól összeállított, az intézményünk minden szakmai területét lefedi. Az iskolában működő minőségirányítási támogató szervezet hetente ülészik, véleményezi, néha elő is készíti a stratégiai döntéseket, részt vállal az operatív feladatok megoldásában. Rendszeres információáramlást biztosít a nevelőtestület és az iskolavezetés között. Az intézmény napi működéséhez szükséges információcsere ezen kívül a vezető-helyettesek és a munkaközösség-vezetők által bonyolódik. Alkalmazunk levelezőrendszereket célcsoportokkal, úgy mint tanárok listája, osztályfőnökök listája, vezetők listája stb. Mindemellett nagy szükség van a személyes kontaktusra is az iskolavezetés és a nevelőtestület között.

A munkaközösség-vezetőkre az iskola nevelő-oktató munkájában komoly feladat hárul. Jelentősen megerősítettem a szerepüket, több jogosítványt és lehetőséget adtam nekik, hogy valódi középvezetőként végezhesék munkájukat.

Jelenlegi szervezeti struktúránk működőképes, a rendszeren jelentős változtatásokat nem kívánnék végrehajtani.

Jó közösségi szellem, jó munkahelyi légkör, őszinte, kollegiális kapcsolat, emberiség jellemzi nevelőtestületünket. Az intézmény dolgozói tudják, hogy az egyre erősebb versenyhelyzetben csak akkor maradhatunk sikeresek, ha mindenki magáénak érzi az iskolánk sikerének ügyét. Egyre nagyobb munkamennyiséget egyre jobb minőségben kell elvégeznünk ahhoz, hogy megőrizzük az iskolánk oktatásban betöltött szerepét. Mindezt csak erős motiváció mellett, elhivatottan, önzetlenül, sok lemondással és csapatmunkában lehet megvalósítani. Intézményünk szervezete alkalmas a jövő iskolájának építésére.

#### ***4.4. Képzési rendszer***

A helyzetelemzésben leírtakra alapozva mai képzési rendszerünket stabilnak tekinthetjük. Egy oktatási intézmény képzési struktúrája soha nem lehet merev. Muszáj állandóan vizsgálni a munkaerő-piaci folyamatokat, a társadalmi igényeket. Mindezek figyelembe vételével, megfelelő modellezés után, szükség esetén be kell avatkozni a rendszerbe. Azért, hogy legyen ráhatásunk a tanulók szakmák közötti homogén eloszlására, kiemelten fontosnak tartom az általános iskolások számára kialakítandó pályaorientáció rendszerét. Segítenünk kell a fiatalok helyes döntését, amihez nem csak azt tervezem megerősíteni, hogy rendszeres látogatói legyenek kollégáink az általános iskoláknak, hanem azt is, hogy az érdeklődő általános iskolásokat többször hívjuk a mi középiskolánkba. Már elindítottuk ezt a folyamatot, kinyitottuk előttük az iskola kapuját, megmutattuk nekik a nálunk folyó szakmai munkát. Ez egy új szemléletet és az alapfokú oktatással való komoly koordinációt igényel, de igen hasznosnak bizonyult.

Számunkra a legnagyobb kihívást a tanműhelyeink számának bővítése és a meglévők korszerűsítése jelentette. A 3 éves képzés esetén ugyanis az első évben a gyakorlatot tanműhelyi keretek között kell megvalósítani.

A szakmunkások későbbi esélyei azon múlnak, hogy milyen kompetenciákat sikerült iskolai éveik alatt elsajátítaniuk, át tudják-e képezni magukat, képesek-e követni saját szakmájuk tartalmi változásait. Ennek híján valószínűleg kiszorulnak a foglalkoztatásból. Az alkalmazkodáshoz megfelelő készségek szükségesek, ezért az iskolának elsősorban abban van a felelőssége, hogy ezekkel felvértezze tanulóit, másodsorban arra, hogy konkrét szakmai ismereteket adjon át számukra. Megfelelő alapokkal rendelkező tanulóink képesek lesznek a



megújulásra, átképzésekre. Alapvető elvárásnak gondolom tehát, hogy az életben való boldoguláshoz szükséges kompetenciákat fejlesszük ki.

#### ***4.5. Pedagógus teljesítményértékelés***

A vezetési funkciók között nincs rangsor, de azt kimondhatjuk, hogy ellenőrzés nélkül hiábavaló a kiváló tervezés és szervezés, teljesen kétségessé válik a döntés megbízhatósága is. Vezetőként egyformán fontosnak ítélem meg a folyamatok ellenőrzését és az eredmények vizsgálatát is. A vezetőnek valamennyi intézményi szervezet tevékenységének minőségjegyeit és célszerűségét vizsgálnia kell. A tervezett és rendszeres ellenőrzéssel az iskola hatékony működését segítjük elő. Ez lehetővé teszi a hiányok pótlását, a hibák kijavítását, a valós eredmények és a tetszetős látszatok megkülönböztetését, az eredmények megerősítését, és mindezek érdekében alkalmazott jó módszerek elterjesztését. A tervszerű és nyílt ellenőrzés mindenki számára a bizalmat kell, hogy sugározza, bizonyítja az ellenőrzés segítő jellegét és azt a célját, hogy hatékonyabbá tegye az iskolának, mint szervezetnek és minden benne dolgozónak a munkáját. Az ellenőrzés legyen mindig konkrét. Egyértelművé kell tenni, hogy mit és mikor akarunk ellenőrizni, milyen információt szeretnénk szerezni, és azt milyen úton akarjuk elérni. Mindez a résztvevőket ösztönzi. A nyíltság megerősíti a kollégákat abban, hogy a munkájukra szükség van. A kialakított fontosságérzés erősíti a dolgozók felelősségérzetét is. A tapasztalatokat mindig meg kell osztani az ellenőrzött személlyel, a folyamatok felelőseivel, és szükség szerint a megoldásokat is együttesen érdemes kialakítani.

Az ellenőrzés tapasztalataira építve pontos elemzést kell készíteni, amely a vele szerves egységet képező értékelés reális alapját adja. Az értékelés szembesíti a kollégát a végzett munkájával, számba veszi az eredményeket és szembenéz a hibákkal. Ez minősíti a munkában résztvevő személyt is, de feltárja a vezető lényeglátását, feladatkijelölő képességét is. A vezetői értékelést a kollégák eligazításnak, a munkájuk megbecsülésének tekinthetik, így az legyen mindig tapintatos, nevelő hatású, adjon ösztönzést a munka további javítására, mutassa meg a fejlesztések lehetőségét és módját. Az értékelés elengedhetetlen feltétele annak demokratizmusa, így a vezetőnek meg kell teremtenie hozzá a nyitottságot. Az eredményeket az azonos területen dolgozók előtt nyilvánossá kell tennie.

Kijelenthetjük, hogy az elvégzett munka értékelés nélkül nem maradhat. Ugyanakkor csak az az értékelés lehet helyes és célravezető, amely a pedagógusok igazságérzetével találkozik. Ha

a pedagógusok igazságtalannak tartják, mind a túlértékelés, mind az elmarasztalás értelmetlenné válik. Ezért a vezetőt a szubjektivizmus látszatától csak a gondos, következetes és reális értékelés óvhatja meg.

Intézményünk pedagógus-teljesítményértékelési rendszerének kiépítését alapos, körültekintő elemzés, modellezés előzte meg. Teljesítményértékelési rendszerünket több mint tíz éve működtetjük. A tapasztalatok alapján minden évben tovább finomítjuk a rendszerünket.

Mára egy kiforrott, precíz, a lényegi elemeket szem előtt tartó, de a kevésbé releváns információkat is beépítő értékelési rendszert működtetünk. Pontosán meg tudjuk fogalmazni az elvárásainkat, támpontokat adunk a munkavégzéshez. Az értékelést 15 részterület indikátorainak figyelembe vételével hajtjuk végre, így az aprólékos elemzés lehetővé teszi a sokszor csak árnyalatbeli különbségek felismerését is.

A folyamatosan zajló pedagógus-minősítéseknek iskolánk tanárai is részesei. Nevelőtestületünkben eddig mindenki megfelelt a minősítésén, már 3 fő mesterpedagógus és 10 fő pedagógus II. fokozatban minősített kollégánk van.

#### ***4.6. A minőség folyamatos biztosítása***

Az iskolák közötti kielezett versenyhelyzetben különös jelentőséget kap a valódi minőségi munka. Iskolánk minőségbiztosítási tevékenységére úgy kell tekintenünk, mint arra a folyamatra, amely iskolánk napi gyakorlatát és céljait kívánja egymáshoz közelíteni. Iskolánk akkreditált és jól bejáratott minőségirányítási rendszert működtet. Ebben az alábbi területek kapnak kiemelt hangsúlyt:

- partnerkapcsolatok működtetése
- partnerek igényeinek és elégedettségének folyamatosan pontosított eszközökkel történő mérése
- folyamatok szabályozása
- pedagógus teljesítményértékelés
- indikátorrendszer alkalmazása
- tanulók teljes körű mérése és értékelése
- iskolai önértékelési rendszer.

Az intézmény folyamatos fejlesztési tevékenysége mind az oktatási-nevelési, mind a minőségirányítási rendszer tekintetében mintaértékű. A tanulók értékeléséhez szükséges közös követelmények meghatározását és a tanulócsoportok előrehaladását jól szabályozott rendszerben végezzük. Mérőeszközként használjuk az országos kompetencia-méréseken kívül a belépés és a haladás szintméréseit, valamint az Iparkamara által összeállított szintvizsgák követelményeit. Az alapkészségek és kulcskompetenciák elsajátítását mérjük, az alacsonyabb eredmények javítására intézkedési terveket készítünk.

### **Partnereink igényének mérése által kapott főbb megállapítások**

Minden évben igen részletes felmérést végzünk a legfontosabb partnereink körében, így a diákjaink, a szülők, a pedagógusok, a pedagógiai munkát segítő munkatársak és az egyéb külső partnereink (vállalkozások, önkormányzat, fenntartó) véleményét is megkérjük. A felmérés reprezentatív, hiszen 2016-ban a diákok közül 555 fő, a szülők közül 188 fő, a pedagógusok közül 78 fő, a pedagógiai munkát segítő munkatársak közül 23 fő, míg a közvetlen partnereink közül 22 fő küldte vissza elektronikus úton a kitöltött kérdőíveket. Ezek feldolgozása után látjuk a munkánk eredményét, a megítélésünk alakulását és a jövő fejlesztésének irányait is elsősorban ezek alapján próbáljuk meghatározni.

*Különösen örömteliek az alábbi megállapítások a szülők részéről:*

- gyermekem jól érzi magát ebben a kollégiumban (4,80),
- az iskolának biztonságos, védett környezete van (4,36),
- gyermekem jól érzi magát ebben az iskolában (4,28),
- ebben az iskolában magas színvonalú oktató-nevelő munka folyik (4,23),
- továbbtanulás szempontjából jó kezekben van a gyermekem ebben az iskolában (4,20),
- az iskola fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, a hazaszeretet kialakítását (4,19).

*Külső partnereinktől az alábbi dicséretnek is beillő értékelést kaptuk:*

- a munkatársak szakmai felkészültsége (4,95),
- a partnerekkel való kapcsolattartás és a kommunikáció színvonala (4,86),
- a problémakezelés színvonala (4,84),
- az iskola megbízhatósága (4,82).

*Az erősségeinket, a fejlesztésre váró területeket a következőkben határozták meg partnereink (szülők, tanulók):*

*Erősségeink:* jól felkészült tantestület, magas színvonalú szakmai oktatás, széles szakmai választék, sportlehetőségek, büfé színvonala, jó iskolai légkör, biztonság, tárgyi felszereltség, tanár-diák kapcsolat, kabinetek, iskolavezetés, versenyfelkészítés-versenyeredmények.

*Fejlesztésre váró területek:* mellékhelységek felújítása, fűtésrekonstrukció, tornaterem fejlesztése, számítógépek lecserélése, tárgyi feltételek javítása, kollégiumi szobák berendezésének cseréje, tantermek számának növelése.

Összefoglalóan elmondható, hogy a tanulóink általános elégedettségi átlaga 3,69; a szülők általános elégedettségi átlaga 4,04; a külső partnereink általános elégedettsége 4,85.

#### **4.7. Tanítás-tanulás**

Olyan oktatási rendszert kezdtünk el működtetni, amelyben együtt szerepel az ismeretátadás és az ismeretszerzés folyamata, a tanítás és a tanulás. Ez a pedagógus és a tanuló együttes munkája. Tanárnak és tanulónak összhangban, bizalmi viszonyban kell lennie egymással. A tanárok és a tanulók együttműködése teremti meg azt a sajátos atmoszférát, amely alapja az iskola szellemiségének.

A tanítás-tanulás elsődleges színtere az iskola, de nevelés-oktatás folyhat a legkülönbözőbb helyeken is. Koordinációra van szükség az iskola és a környezetében működő közművelődési intézmények között. Támogatom és szorgalmazom a művelődési házakban, múzeumokban, könyvtárakban folyó, az ifjúság számára rendezett ismeretterjesztő előadásokat, szakköröket, tanfolyamokat, szórakoztató programokat. Mindezeket egyeztetni kell az iskola hasonló jellegű programjaival. Így elérhető, hogy a művelődési házakban folyó közművelődési munka szerves kiegészítője legyen az iskolainak. Ez megsokszorozhatja az iskola nevelő hatását, formálja az ifjúság életstílusát, segíti a szabadidő megszervezését. Nagyon fontosnak tartom az iskolai művészeti csoportok (nálunk elsősorban a színjátszókör, az énekkar, a sportkör stb.) szervezését, támogatását, a közönségszervezést színházi előadások megtekintésére. Megnöveltük a tanulóink iskolán kívüli ismeretszerzésének lehetőségeit, gondolva a múzeumokra, az osztály-összejövetelekre, a kirándulásokra. Nagyon fontosnak tartom az iskolai kirándulásokat, legyen tanulói vagy tanári kirándulás, azok azonban soha nem lehetnek öncélúak. Minden esetben erősítsék a csapategységet, legyenek közösségfejlesztők, építők

és nevelő hatásúak. A kirándulást szervező pedagógus felelőssége pedagógiailag és emberi értelemben is nagy.

A tehetséggondozás mellett ma már elkerülhetetlen, hogy felzárkóztató foglalkozásokat szervezzünk bizonyos területeken. Ez leginkább a matematikára és az idegen nyelvekre vonatkozik, de általánosságban is igaz a vizsgatantárgyakra. Ezekre a felzárkóztatásokra az iskolai órakeret nem biztosít lehetőséget, ezért azt a kollégák a 32 órás munkaidőkeretük terhére végzik el. Ugyanakkor könnyen belátható, hogy később ők maguk is nyerne velem, hiszen a tanórai munka gördülékenyebb és tervezhetőbb az által, ha kevesebb a folyamatos elmaradásban levő tanuló. Fontos megemlíteni, hogy a kilencedik évfolyamon a magyar és a matematika tantárgyakat csoportbontásban oktatjuk. Intézményi és egyéni szinten is kiemelkedően fontos a jobb tanulmányi eredmény elérése.

Iskolánkban is egyre több a sajátos nevelési és oktatási igényű tanuló, akiket integrált nevelési módszerekkel, speciálisan képzett pedagógusokkal kell tanítani, ezzel is elősegíteni számukra a társadalomba való minél könnyebb beilleszkedést. Az iskolánkban tanuló gyermekek tanulási zavarához egyre gyakrabban társul beilleszkedési- és magatartási zavar. Ha a problémák gyökerét nem ismerjük fel időben, akkor devianciákhoz vezethet. Kiemelkedően fontos ezért a korai felismerés és a szakmai segítségnyújtás. Az osztályfőnökök és az ifjúságvédelmi felelős szerepét megerősítettük, hogy a magatartási zavaros tanulókat időben szakemberhez irányíthassuk. Hatalmas eredményként könyvelem el, hogy az elmúlt években iskolánkban sikerült alkalmazni iskolapszichológust, valamint saját fejlesztőpedagógust is.

Tanárainknak törekednie kell arra, hogy megtalálják a tanulóik esetében a személyre szabott bánásmódot, az önbizalmat adó, örömet nyújtó tevékenységet. A pszichésen sérült gyerekek nevelésére a rideg, csupán büntetéssel operáló pedagógiai eszközök alkalmatlanok, mivel növelik a gyerek iskolával és pedagógussal szembeni ellenállását. A hátrányos szociokulturális helyzetű tanulók felzárkóztatását elsősorban tanítási órákon való csoportos differenciálással kell megvalósítani, tanórán kívüli kiscsoportos foglalkozások tartásával egybekötve (korrepetálás).

A szociális problémák feltérképezése az osztályfőnökök, az ifjúságvédelmi felelős és a diákönkormányzat együttes munkájának eredménye kell, hogy legyen. A meglévő támogatási formák mindegyikét meg kell ragadnunk a szükséges segítség megadásához: támogatások,

pályázatok, tankönyvtámogatás, kedvezményes étkeztetés stb. Segítsük a diákjainkat abban, hogy maguk is felismerjék társaik veszélyeztetett helyzetét, tudják, hogy kinek jelezhetik a gondokat. A témában rendszeresen felvilágosító előadásokat kell szerveznünk osztályfőnöki óra és iskolai rendezvények keretében.

Világossá kell tennünk minden tanár kolléga előtt, hogy az oktatás hatékonysága kevésbé azon múlik, hogy elsajátított-e a diák minden fontos ismeretet, amely a vizsgához kell, hanem, hogy megtanult-e tanulni, és kellően motiválttá tettük-e az egyre bővülő ismeretek befogadására. Mindez a tananyagtartalmak és a módszertani kultúránk folyamatos megújítását teszi szükségessé. A pedagógusok módszertani kultúráját ma is az információközlésen alapuló technikák túlsúlya jellemzi. Részben ez a metodikai egyoldalúság okozza az átlagos teljesítmények romlását, az iskolai kudarcok jelenlétét, a bukások nagy számát, a sikertelenséget és az általános érdektelenséget.

Az iskolai nevelő-oktató munka fejlesztésének egyik alapvető feltétele, hogy a pedagógusok képesek legyenek a kompetencia-alapú oktatásra, az új ismeretanyagok hatékony átadására. Iskolánkban évekkel ezelőtt beindult a kompetenciaalapú oktatás, aminek a tanulságait levonva, a szükséges javításokat, korrekciókat elvégezve a program széles alapokra való kiterjesztését kell elérnünk. A speciálisan még nem képzett tanárainkat továbbképzéseken kell fejlesztenünk, a továbbképzési programunk összeállításakor erre kiemelt figyelmet kell fordítanunk. Fontosnak tartom az egymástól való tanulás hangsúlyozását. Erősíteni kívánom a kollégák közti hospitálásokat, óralátogatásokat, bemutató órákat, szakmai véleménycseréket.

A tanítás-tanulás folyamatában kiemelt hangsúlyt helyezünk a tanulás módszerének megtanítására. Ez nagyon fontos feladata minden pedagógusunknak.

#### ***4.8. Iskolai nevelés, személyiség- és közösségfejlesztés***

Az iskolai nevelőmunka célja olyan értékek közvetítése és megerősítése, amelyek egyrészt a tanulók személyiségére, tanulmányi eredményeire, másrészt a tanulói és intézményi közösségben történő tevékenységet követően a családra, a szűkebb és tágabb társadalmi környezetre is pozitív hatást gyakorolnak.

Célunknak kell lennie, hogy diákjaink a különböző közösségek normáihoz igazodó, a közösségeikre büszke, azokhoz ragaszkodó, önálló véleményalkotásra képes, sikeres felnőtté váljanak.

Ezen cél elérését szolgáló feladataink: együttműködés és versenyszellem fejlesztése, konfliktuskezelés tanítása, önkorlátozásra és toleranciára nevelés, aktív közösségi tevékenység szorgalmazása, diákok önszerveződéseinek támogatása, az iskolához való kötődés erősítése. A cél elérése minden tanítási órának és minden tanórán kívüli tevékenységnek feladata. A közösségi élet rendezvényeit (tanévnyitó, gólyaavató, diákközgyűlés, szalagavató, ballagás, tanévzáró, ünnepek, koszorúzások) a diákokkal közösen szervezzük meg. A tanulmányi kirándulásokat, múzeum- és színházlátogatásokat a közösségi kohézió fontos terepének tekintem.

A harmonikus testi, lelki, szellemi képességek kibontakoztatását szolgáló feladataink: pozitív énkép és helyes önismeret kialakítása, az önállóság, a kezdeményező- és döntési képesség fejlesztése, a munka megbecsültetése, a szabadidő értelmes eltöltése igényének kialakítása. A sok esetben rossz tanulmányi eredmények ellenére is hirdessük a „mindenki tehetséges valamiben”, a „te is meg tudod csinálni” elvét. Jutalmazzuk a kiemelkedő teljesítményeket, minél több diákot vonjunk be az iskola kulturális és sportéletébe. Jó példával kell előállni, mert az élő példa a leghasznosabb, így javaslom, hogy korábban végzett diákjainkat rendszeresen hívjuk vissza iskolánkba élménybeszámolókra.

Az iskola eredményessége, hatékonysága alapvetően függ attól, hogy a tanulók jól érzik-e magukat az iskolában. Mennyire van módjuk, lehetőségük beleszólni az iskola életébe, szervezhetik-e saját diákéletük alakulását. Ezek miatt a diákönkormányzattal való együttműködés tényleges, érdemi munkakapcsolatot kell, hogy jelentsen. A diákok rendelkezzenek nagy szabadsággal céljaik, elképzeléseik meghatározásában. Hagyni kell, hogy a szervezet alulról építkezzen, demokratikusan választhassa meg vezetőit. Koordinálnunk, támogatnunk kell a munkát, de a tervezésbe érdemben nem szabad beleszólnunk. A megvalósításban az iskola céljaival megegyezőket segítenünk kell. Nagyon hangsúlyosnak tartom az őszinte és építő jellegű visszajelzéseket a diákok felől, mely a közös munkánk sikerének lehet a záloga. Ebben főszerepet a jól működő diákönkormányzatnak szánok.

Koordinálni kell a feladatokat az iskola és a szülői ház között is. Az iskola ma már kénytelen magára vállalni több olyan feladatot is, amelyet régebben a családi ház látott el. A szülőket nevelési partnernek kell tekinteni, és velük együttesen kell az iskola elé tűzött célokat megvalósítani. A szülői munkaközösséget valós, élő és erős szervezetté kell szerveznünk, az igazgatónak kiemelt feladata kell, hogy legyen a szülők folyamatos tájékoztatása. Ismertetnie kell az iskolában folyó munkát, a tárgyi, személyi, szervezeti feltételek alakulását. Tárja fel a lehetőségeket, amelyekben a szülői szervezetnek nagyobb szerepet szán. Adjon lehetőséget, hogy a szülők a véleményüket kifejthessék, javaslatokat telessenek, és azokra minden esetben adjon is választ. Ébressze fel a szülők együttműködési készségét, a felelősségét az iskola iránt.

Nevelésünk célrendszerében megkülönböztetett helyet kell kapnia három nagy nevelési területnek.

- *A különböző területeken megmutatkozó tehetségek kibontakoztatása*

Erre a tanórai keretek mellett továbbra is a sokszínű tanórán kívüli foglalkozásokon (szakkörök, művészeti csoportok, iskolai sportkör, DÖK) kívánok lehetőséget biztosítani. Jó lehetőséget kínálnak a bemutatkozásra a gólyaavató, a szalagavató, az intézmény ünnepségei és az Asbóth-napok rendezvénysorozata.

- *Egyéni és közösségi emberi értékek kialakítása tanulóinkban*

Ezekre elsősorban az osztályfőnöki órákon az osztályközösségek életében nyílik lehetőség. Mindez mégsem ér semmit, ha ezeket az értékeket személyes példájukkal és magatartásukkal az iskola nevelői nem teszik vonzóvá a tanulók számára. Minden iskolai dolgozótól elvárom ezen értékek tiszteletben tartását és közvetítését tanulóink felé.

- *Önmagával és környezetével összhangra törekvő személyiség kialakítása*

Ez nem csak a biológia és osztályfőnöki órák feladata. Jó lehetőséget biztosítanak ehhez a tömegsport programok, az osztálykirándulások, az iskolai egészségnevelő és mentálhigiénés programok. Fontosnak tartom a megelőző jellegű foglalkozásokat, előadásokat az egészségvédelem és a káros szenvedélyek elleni védelem területén.



Ezen programok kidolgozásában és végrehajtásában minden kollégámra számítok, de kiemelkedő szerepkört kívánok adni a pedagógiai munkaközösség-vezető kollégának, a DÖK-segítő tanárnak, az iskolapszichológusnak, az ifjúságvédelmi felelősnek, az iskolaorvosnak és a védőnőnek. Az egészségnevelés különböző területeinek részletes kidolgozásánál a minőségirányítási tevékenységünkben is sort kell keríteni.

A nevelő-oktató munka értékelését nem csak a nevelőtestület előtt, személyre szabottan a kollégákkal, hanem a tanulóifjúsággal együtt is el kell végezni. Ha azt akarjuk, hogy a tanulók és azok közösségei aktívan és tudatosan vegyenek részt az iskolai munkában, akkor az elért eredményekről, a végzett munka tapasztalatairól őszintén és iránymutatóan tájékoztatni kell őket. Megítélésem szerint az igazgatónak minden évben kétszer, félévkor és a tanév végén elemeznie és értékelnie kell a közös munkát. Az igazgató értékeléséről az osztályközösségek az osztályfőnökök vezetésével osztályfőnöki órán levonják a következtetéseket, megvitatják a tapasztalatokat és megoldási javaslatokkal, ötletekkel szolgálhatnak az iskolavezetőség számára.

Az iskolai ünnepélyek az iskola életének különlegesen szép alkalmai. Színt, változatosságot, izgalmat jelentenek a tanítási napok sorában. Egyaránt szolgálják az értelmi és az érzelmi nevelést. Nagy szerepük van a fegyelemre nevelésben és a hazafias nevelésben is. Jó alkalmat nyújtanak a közösség előtti szereplésre egy-egy kisebb csoport és az egyén számára is. Nagy teret kaphat az öntevékenység a különböző ötletek megvalósítására, és lehetőséget ad a kialakult hagyományok gyakorlására is. Egyéni arculatot adnak az iskolának. A céljukat akkor érik el, ha megmozgatják az iskola valamennyi tanulóját és tanárát. Az iskolai ünnepélyeket tudatosan kell tervezni, az iskola nevelési rendszerében meg kell találni a helyüket, a szerepüket. Az iskola hagyományápolását szolgálja a névadóról való rendszeres megemlékezés is (a szülői ház és a szobor megkoszorúzása a születésének napján). Az ünnepély szervezése mindig egy előre kiválasztott kisebb csoport dolga. Akkor a legjobb, ha a diákönkormányzat is tevékenyen kiveszi belőle a részét. A szép, méltó ünnepség sikerélményt jelent, növeli az önmegbecsülést, ezért kapja meg a jutalmát mindenki, aki szerepet vállalt a megvalósításában.

Megtervezettünk és elkészítettünk egy lendületes, modern, stílusában, színvilágában a diákjainkhoz közel álló, városunkhoz köthető logót, melyet folyamatosan és fokozatosan beemeltünk a köztudatba. Ennek része, hogy minden belépő tanulónk logóval hímzett

nyakkendő és pólót kap az iskolától, amit a rendezvényeinken, de azon túl is hordanak. Ezt a kört bővíteni szeretném, más területeken is erősíteni kívánom az iskolánkhöz való kötődést. Szeretnék elkészíttetni egy asbóthos logóval díszített sport- és munkaruha kollekciót, melyet tanulóink megvásárolhatnak, illetve a legjobb versenyzőink, szereplőink (sport, tanulmányi és kulturális területeken) ajándékba kapnának meg.

#### **4.9. *Értékelés és vizsgarendszer***

Az értékelési feladatnak mára már jól bevált elemei működnek iskolánkban. Ezek az elemek együtt jól működő rendszerként funkcionálnak.

A szakközépiskolai képzés elsődleges célja az érettségi vizsgára való sikeres felkészítés/felkészülés. Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, minden tanév végén egy megmérettetés elé állítjuk a tanulókat. A szintvizsgák általános célja, hogy a tanulók és a tanárok felmérjék, mennyire sikerült elsajátítani az érettségi tárgyak tananyagát, az érettségihez szükséges elementáris kompetenciákat az adott tanulmányi időszak során. A tanulók előismeretet szereznek a vizsga folyamatáról, légköréről, így nem ismeretlenül állnak a vizsgahelyzet elé. A 12. évfolyam végére magabiztosabbá válnak, ami növeli teljesítményüket.

*Az elmúlt években kidolgozott belső vizsgarendszerünk elemei:*

- Alapvizsga – szakközépiskola 9. évfolyam
- Közismereti szintvizsga – szakközépiskola 10. évfolyam
- Szakmai szintvizsga – szakközépiskola 11. évfolyam
- Kisérettségi – szakközépiskola 12. évfolyam

A szintvizsgák motiváló hatásúak az oktatás folyamatában. Egységesen hatvan százalékos súllyal befolyásolják a tanév végi osztályzatokat. A szintvizsgák önmagukban nem ismételtetők, javító szintvizsgára nincs lehetőség. Amennyiben a súlyozott átlag alapján a tanuló érdemjegye tanév végén elégtelen, az augusztusi javítóvizsgán javíthat az adott tantárgyból. A vizsgák követelményét és feladatsorait a munkaközösségek közösen dolgozzák ki javítókulccsal együtt, így a vizsgarendszer segít az értékelés egységessé válásában.

Bármelyik tanév vizsgájáról is van szó, legfőbb célja az intézménynek ezzel a rendszerrel az, hogy motiválja a tanulókat a tanulásra, és leképezze nekik azt, hogy milyen vizsgaszituáció elé kerülnek tanulmányaik végén.

A vizsgarendszer fogadtatása minden új évfolyamnak meglepő és első hallásra talán ijesztő is; ennek köszönhetően hasznos, hiszen fontosnak és komolynak tartják, így készülnek is rá. A pedagógusok számára jelentős plusz munka, de a tapasztalatok alapján megtérül a fáradság. Az érettségi vizsgák pontszerű eredményei is tükrözik, de különösen a tanulóink vizsgához való viszonyulása, vizsga-etikettje mutat határozott fejlődést.

Intézményünkben minden tanév végén jóval több mint százan adnak számot megszerzett tudásukról érettségi és szakmai vizsgák keretében. A vizsgákig vezető rögzös út, a tanulásba fektetett sok-sok év munkájának megnyugtató elégedettség-érzése, a vizsgák ethosza régebben nem látszódott a tanulóinkon. A szakmai vizsgák letétele, a szakképesítés és az érettségi bizonyítvány megszerzése mára talán tényleg kisebb ünneppé vált. Ki kell hangsúlyozni azt a fáradságos munkát, ami ezeknek a megszerzése mögött áll. A valós értékén kezelt munka sikert és önbecsülést ad, emeli a tanuló tekintélyét, és lépcsőt biztosít a társadalmi emelkedés útján.

Az osztályozóvizsga-rendszerünket is fejlesztettük, felelőseit, végrehajtóit egyértelműsítettük, dokumentációját könnyebben hozzáférhetővé és kezelhetővé tettük, ezzel elősegítettük a mindenkori értékelést és elemzést.

#### ***4.10. Belső és külső kapcsolatok***

Az iskola tekintélye, jó híre, kulturális kisugárzása, a tágabb környezetben betöltött pozitív szerepe vonzza a szülőket, a partnereket. Legyen az iskola környezete és belső rendje egyaránt példás, jellemezze az otthonosság, a rend, a tisztaság, a fegyelem. Amennyiben egy iskola kulturálatlan környezetben működik, az megmutatkozik az iskola és a család közvetlen kapcsolatában, megjelennek a konfliktusok, a durvaság és az erőszak. Azonban a környezetre is visszahat, ha az iskola megengedi magának a durva hangot, tanárainak, alkalmazottainak a kulturálatlan magatartást. Megítélésem szerint az iskolánk mindezeket figyelembe veszi, és ezek fényében alakítja napi működését. Nagy hangsúlyt fektetünk az iskolai rend és fegyelem kialakítására és megőrzésére. Elkészítettük az iskolai élet minden területére kiterjedő, részletes Házirendünket, amely pontosan megfogalmazza az intézmény vezetőségének és nevelőinek elvárását a tanulóinkkal szemben. A feladatunk „már csak” annyi, hogy mindezt igyekezzünk megértetni és elfogadtatni a diákjainkkal, valamint betartatni velük ezeket a szabályokat.

Megítélésem szerint egy iskola jelenét és jövőjét markánsan meghatározza a kapcsolatrendszere. Az iskola olyan közfeladatot ellátó intézmény, amely számtalan szállal kötődik a környezetéhez. Kötődik a szülőkhöz, a környékbeli vállalkozásokhoz, a társiskolákhoz, a kulturális terület szervezeteihez, a regionális médiához. Mindegyik kapcsolat a maga szintjén fontos számunkra, mindegyiket folyamatosan ápolni kell. A kapcsolatrendszer ápolása, fenntartása, erősítése, bővítése, szervezése elsősorban a menedzser-szemléletű igazgató feladata. Egy Asbóth- méretű iskolánál azonban nem tudja egyetlen ember egyedül magára vállalni a széles körű partneri körrel való kapcsolattartást. A vezetésemmel területfelelősöket nevezünk ki, akik a saját partneri körükért felelősek. Nagy segítségemre vannak ebben a munkában a helyettesek és a gyakorlati oktatásvezető.

A szülőkkel való kapcsolattartásra a jövőben is kiemelt hangsúlyt kívánok fektetni. Nem képzelhető el nevelés bizalmi alapon működő tanár-szülő kapcsolat nélkül. Az Iskolaszék mellett szeretném felerősíteni a Szülői Munkaközösséget, növelni hatáskörét és bővíteni feladatait. Létre kívánok hozni egy rugalmasan dolgozó, jól mozgatható, az iskoláért tenni akaró szülői csoportot. Úgy gondolom, hogy a szülőket közelebb kell hozni az iskolához. El kell érünk, hogy minden diák szülője személyesen ismerje az osztályfőnökét, rendszeresen járjon a szülői értekezletre, fogadóórákra, szükség szerint telefonos kapcsolatban legyenek egymással. Mi, a nevelőtestület, egyedül nem vagyunk képesek hatékonyan és sikeresen nevelni a középiskolás korosztály tanulóit. Ehhez elengedhetetlen a szülőkkel való élő és bizalmi viszony. A feladat közös. A szülők erkölcsi támogatása nélkül az iskola nem tud kiváló hatékonysággal működni. Aki valamilyen szállal kötődik az iskolához, az azonosulni is tud vele, aki azonosulni tud vele, az elősegítheti a fejlődését. Mindenkinek kell tennie az iskoláért! Ha konkrét, értékes és időszerű célokat fogalmazunk meg a szülők számára, úgy gondolom, hogy nagyrésztük akarja és tudja is majd támogatni azt.

A diákokkal való közvetlen és szervezett kapcsolattartásra nagy hangsúlyt kívánok helyezni. Tanulóink a Házirendünk szerint többféle úton is fordulhatnak az igazgatóhoz. A szervezett kapcsolattartás a DÖK-ön keresztül bonyolódik. Szívesen találkozom a képviselőjükkal. Személyesen segítséget nyújtok számukra a problémáik kezelésében, a jó iskolai légkör kialakításában és megtartásában.

Az általános iskolákkal is tovább kell mélyíteni és szélesíteni a kapcsolatainkat, hiszen a beiskolázáskor a pályaválasztást elősegítő orientációs foglalkozások, az élő kapcsolatok

komoly előnyökkel járnak. Beindítottuk azt a rendszert, aminek keretében lehetőséget biztosítunk a környék általános iskoláinak vezetői és pedagógusai számára látogatást tenni az iskolánkban, bemutatni számukra a képzéseinket, a lehetőségeinket. Ezt a folyamatot erősíteni, az ajtóinkat még inkább kitérni szeretném.

A nevelőtestületet és az iskola egyéb dolgozóit demokratikus módon kívánom vezetni. A véleménynyilvánításuk szabad, sőt kívánatos számomra. Igaz ugyanakkor, hogy mindennek tudni kell a módját, a helyét és az idejét. Ezen együttműködés szabályait úgy gondolom, hogy jól ki tudtam alakítani, meg tudtam értetni, és el tudtam fogadtatni. Nem kenyerem a hangos beszéd, ugyanakkor előzékenyek és segítőkészek ismerem magam. Természetesen visszafelé is joggal várhatom el mindenkitől ugyanazt, amit én nyújtok neki. Konfliktus és probléma mindig adódik ott, ahol különböző emberek és különböző érdekek léteznek egymás mellett. Ezeket a konfliktusokat és problémákat elsősorban azon a helyen és szinten kell megoldani, ahol keletkeznek. A feloldhatatlan ellentétek rombolják a napi munka hatékonyságát, ezért azok megoldásában továbbra is készséggel állok a munkatársaim rendelkezésére.

Az intézményünk külső kapcsolatai közül a külföldi iskolákkal való kapcsolatok szerény szintet mutatnak. Formálisan szakmai kapcsolatot tartunk fenn belga és francia iskolákkal, valamint a Felvidéken található Hidaskürt iskolájával. Ezek a kapcsolatok már nem igazán élők. Sikerült kialakítanom egy erdélyi, azon belül székelyföldi középiskolával szakmai és baráti kapcsolatot. A székely anyavárost, Székelyudvarhelyt előnyben részesítettem a keresésnél, hiszen Keszthelynek ez a település testvérvárosa. Megtörtént a kapcsolatfelvétel, az igazgatók személyes találkozása, a tantestületek utazásai, és ami fontosabb, már két pályázat finanszírozásában a székelyföldi diákok jártak Keszthelyen, a keszthelyiek jártak Székelyudvarhelyen szakmai munkavégzés, tapasztalatcsere keretében. Az egyik program keretében székelykaput avathattunk az iskolánk udvarán illetve kopjafát állíthattunk a Nyerges-tetőn, Erdélyben, a másikban a fodrász tanulók készítettek közös munkát. Kívánatosnak tartanám, ha minden évben eljutna egy asbóthos iskolai csoport a Székelyföldre, megismerve az ott élő magyarok napi életét, kultúráját és a csodálatos természeti környezetet. Ezáltal megerősítenénk tanulóink belső értékeit, fejlesztenék érdeklődésüket a kultúra más területei iránt, nem utolsó sorban mélyítenénk történelmi, földrajzi és művészetismereti tudásukat. Természetesen mi is vendégül látnánk odaválói diákokat iskolánkban. Magyarországi, hasonló profillal működő iskolákkal való

kapcsolatfelvételre is törekedni kívánok. Mindig lehet és kell is újat, jót tanulni másoktól, és nekünk is kötelességünk a mi általunk kifejlesztett jó gyakorlatok átadása olyanoknak, akiknek ezzel hasznára tudunk lenni.

Szerencsés folyamatnak mondható, hogy egyre több cég, vállalat, vállalkozás fordul érdeklődéssel és bizalommal intézményünk felé. A régi és jól működő kapcsolatainkat folyamatosan bővítjük. 2014 óta a Legrand Zrt., a Festool Kft., a H-Didakt Kft., az Assmont Kft., a Trilak Kft., az EON Zrt. szakmai és eszköztámogatásban részesíti iskolánkat. Konferenciákat, szakmai bemutatókat, továbbképzéseket és versenyeket szervezünk tanulóink és kollégáink, sőt a térség szakközönsége számára. Szakmai építkezésünket a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamarán kívül a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, a SkillsHungary és Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Kézműves Tagozata is komolyan támogatja. Mivel stabil és folyamatos ezekkel a szervezetekkel a kapcsolatunk, országos versenyek szervezésére, lebonyolítására is felkéréseket kapunk. A versenyhelyszín több esetben intézményünkben volt (Országos Villamos WorldSkills döntő, szintén WorldSkills döntő szépségápoló/kozmetikus szakmában, Szakma Kiváló Tanulója országos elődöntő kozmetikus szakterületen), de 2007 óta a budapesti HUNGEXPO területén megrendezésre kerülő Szakma Sztár Fesztivál házigazda iskolája is vagyunk, szintén kozmetikus szakmában.

Értékrendem szerint az iskola váljon valódi alma materré, tartsa számon valamikori tanulóit és igyekezzen kapcsolatot tartani velük. Várja vissza őket az iskola falai közé osztálytalálkozókra, az iskola hagyományos báljára, rendezvényeire és segítse létrejönni az iskola körül kialakuló baráti társaságokat, civil szervezeteket, melyek vegyenek részt minél szélesebb körben a környék társadalmi életében, lehessen számítani az erkölcsi és anyagi támogatásukra.

#### ***4.11. A közelmúlt és a közeljövő – eredmények és tervek***

##### **Az első igazgatói ciklusomban megvalósított fejlesztések, újítások**

- Az iskola vezetési struktúráját, egyes mechanizmusait megváltoztattam: bevontam az operatív irányításba, a döntések előkészítésébe a munkaközösségek vezetőit (2 hetente értekezletet tartunk, megbeszéljük a szakmai jellegű lehetőségeket), és bevezettem az osztályfőnök-helyettes rendszert, amivel a tehermegosztást és a helyettesíthetőséget

kívántam megoldani (sajnos pótlékot nem fizethetünk érte, de a fiatalabb, kezdő kollégák számára lehetővé teszi a tapasztalatszerzést).

- Az újonnan kidolgozott és alkalmazott beiskolázási programunkkal érezhető fejlődést értünk el az iskolánkba jelentkező tanulók számának tekintetében, amely magával vonta az osztályok számának megnövekedését is.
- Bevezettem a szakközépiskolások számára kötelező ECDL vizsga rendszerét, így a kilépő tanulóink az érettségijük mellé ECDL vizsgával is rendelkeznek.
- Iskolánk névadójáról mellszobrot avattunk az iskolaudvaron és egy márványtablán elhelyezett Asbóth-relief is kikerült a folyosóra. Mindezekkel erősíteni szeretnénk diákjaink identitását és növelni iskolánk rangját. A hagyományaink őrzése a jövőnk záloga.
- Kialakítottuk az igazgatóság előtti „fogadóhelységet”, ami az ügyintézéseink szempontjából nagyon hasznosnak bizonyult, mert az iskolába látogató problémával, kérdésekkel érkező szülők és diákok barátságos környezetben kapnak azonnali segítséget.
- Iskolánk büszkeségeiről megemlékező falat alakítottunk ki, így a legszebb eredményeket elérő tanulóink portréja az utókor számára is példaként szerepelhet.
- Sikerült elérnem, hogy iskolánk alkalmazhasson saját iskolapszichológust és saját fejlesztőpedagógust is. Ezzel a pedagógusaink munkáját nagyban megkönnyítettük illetve az iskola egyedi és kiemelkedő lehetőséghez jutott.
- Kidolgoztunk egy jól működő és egyedi belső vizsgarendszert, amellyel motiváljuk a tanulókat a tanulásra, és leképezzük nekik azt, hogy milyen vizsgaszituáció elé kerülnek tanulmányaik végén. A súlyozott átlag miatt az eredmény is fontos, hiszen nagymértékben meghatározza a tanuló tanév végi érdemjegyét.
- Kidolgoztunk egy teljesen újszerű rendszert a felvételi egészségügyi és pályaalakmassági vizsgálatok lebonyolítására, hiszen jelentősen megnőtt az iskolánkba jelentkezők száma.
- Áttekintettük az iskola partnerkapcsolatait, fontossági sorrendet állítottunk fel. A leglényegesebbekkel rendszeres személyes kapcsolattartást kezdeményeztem, a vezetők között kialakítottuk a kapcsolattartókat és a kapcsolattartás rendjét.
- Partnerkapcsolatot építettünk ki a székelyudvarhelyi Bányai János Műszaki Szakközépiskolával, melynek eredményeként a mi tanulóink is jártak már többször Erdélyben, és a székely tanulók is jártak nálunk két ízben szakmai tapasztalatgyűjtés okán. A pedagógusaink is jártak már Székelyföldön nyári kiránduláson és a bányais

pedagógusok is többször voltak nálunk. Megvalósult a Székelyudvarhely Város március 15-ei ünnepségén való aktív asbóthos tanulói részvételünk. (Erre különösen büszke vagyok, mert az azóta elfogadott Köznevelési Törvény is kiemelt helyen kezeli a külföldi partnerkapcsolatot, testvériskolai kapcsolatot, szakmai és kulturális együttműködést.)

- Megerősítettem a team-munkát, pontosítottam a feladatok delegálásának útját, melyet folyamatosan alkalmazunk és finomítunk. Erősítettük a munkatársak elkötelezettségét az iskola iránt, mint a hosszú távú, biztonságos jövőnk zálogát.
- Megterveztettem grafikussal az iskolánk logóját, mely szín- és formavilágával hamar közkedvelté vált és mára már iskolánkat félreérthetetlenül felismerhetővé teszi. Fontos lépése volt ez az „Asbóth-márkanév” kidolgozásának és köztudatba való bevezetésének.
- Az intézmény arculatának fejlesztésére, a külső megjelenésének hangsúlyozására, a promócióra (pl. média-megjelenések) különösen nagy figyelmet szenteltem.
- Prospektusainknak, okleveleinknek, karácsonyi üdvözlőkártyáinknak, rollup-jainknak, molinóinknak egyedi formát, dizájnt alakítottunk ki az iskolánkra jellemző színekkel, motívumokkal. Ezeket a „reklámanyagokat” elsősorban ünnepségeken, tájékoztatókon, versenyeken, TV felvételek alkalmával használjuk.
- A beiratkozó kilencedikesek Asbóth-logós nyakkendőt és pólót kapnak, mellyel iskolánkhoz való kötődésüket szeretnénk megalapozni. A felsőbb évesek számára iskolánk címerével ellátott egyéb ruhadarabok (pl. tréningruhák) és használati tárgyak (pl. tollak, mappák) érhetők el. Minden kollégánk rendelkezik asbóthos kitűzővel és végzős tanulóink is kapnak kiemelkedő eredményeikért.
- Megújítottuk iskolánk honlapját és létrehoztunk egy Facebook profilt is az érdeklődők számára, melyeket folyamatosan töltünk fel információkkal, tartunk naprakészen. Ez tanulóinknak, a Z generáció tagjainak, a „digitális bennszülötteknek” természetes elvárás.
- Jelentősen átalakítottam az iskola alapítványát mind a kurátorok személye, mind a célkitűzések megfogalmazásának tekintetében, ezeken túl jelentősen sikerült megnövelnünk az alapítvány bevételeit.
- Átalakítottuk a kollégium épületét az oktató-nevelő munka szükségleteinek megfelelően, amellyel megteremtettük a lehetőséget a Nagyváthy tagintézményünk átköltözésének, a zökkenőmentes beilleszkedésüknek.



- Önkormányzati céltámogatásokból befejeztem a kollégium épületének energiaracionalizálási feladatait, teljesen kicseréltük a fűtésrendszert, illetve a fűtésautomatizálást is megoldottuk jelentős beruházásként.
- Kialakítottuk iskolánk udvarán a hegesztő, a motorkerékpár-szerelő és a járműfényező tanműhelyeket, amelyekkel megteremtettük a lehetőségét az új szakmák beindításának.
- Megvalósítottuk önerőből az intézmény udvarának térburkolását, mellyel egy régi problémát, az iskolai ünnepélyek méltó körülmények közti megtartását vagyunk képesek kulturáltan megoldani, és a mindennapos testnevelés terén is elengedhetetlen
- Felerősítettem a csapatépítő programok fontosságát, megteremttem a lehetőségét új összejövetelek megszervezésének, kiváló programokat, hazai és külföldi kirándulásokat szerveztünk. Úgy érzem, hogy sikerült egységes kollektívát kialakítanunk.
- Az iskolánk udvarán rendész akadálypályát alakítottunk ki, az épületben kiépítettünk egy önvédelmi célú edzőtermet, melyeket a mindennapos testnevelés megvalósításának érdekében is hasznosítunk.
- Bevezettük a gólyanapot a hozzánk felvételt nyert kilencedikesek számára, mellyel elősegítettük a fiatalok eligazodását az iskolában, segítettük a beilleszkedésüket.
- Bevezettük a nyílt napot a végzős általános iskolások számára, amivel segítjük a pályaválasztásukat, erősítjük az iskolánk iránti érdeklődést, ezzel növeljük a tanulólétszámot.
- Évről évre értekezletet szerveztünk az általános iskolák pedagógusainak, vezetőinek, elősegítve ezzel az eligazodásukat az átalakuló szakképzés világában, és közvetlenül megismertetve őket az iskolánk által kínált képzési lehetőségekkel, javítva a beiskolázási mutatóinkat.
- Elértük, hogy az osztályfőnöki megbízásnak presztízse van. Elismerés, megbecsülés övezi az osztályfőnököt, aki sikerrel és eredményesen végigviszi az osztályát.
- Az iskolai osztályablókból digitális adatbázist készítettünk, melyek alapján beindítjuk az évfolyamonkénti közös osztálytalálkozó megrendezését, amivel az iskolánk partnerkapcsolatait kívánjuk jelentősen felerősíteni.
- Megszereztem az engedélyt arra, hogy iskolánk elindíthassa a szakmunkások nappali rendszerű érettségire felkészítését (intenzív tagozat) és a HÍD típusú képzésbe való bekerülést. Ezzel az osztályaink száma hárommal emelkedett, ami jelentős számú pedagógus álláshely megtartásához segített hozzá minket.

- Részt vettünk - a Diákönkormányzatunk segítségével- az iskolánk melletti üres lakótelepi terület parkosításában, melyet folyamatosan gondozunk, a tanulóinkban erősítve ezáltal a felelősségtudatot és a környezettudatos életmódot. Rendszeresen részt veszünk a TeSzedd! - Önkéntesen a tiszta Magyarországért mozgalomban. Diákjaink a Fodor lakótelepen, a Csókakői patak mentén, a Balaton-parton a Helikon parkban és a Halászcsernye környékén is rendszeresen szedik a szemetet. Ezen kívül bevezettem iskolánk osztályai számára az iskola környékének takarítási rendszerét. Minden osztály évente egyszer takarít, így folyamatos a jelenlétünk és ezáltal a környezetünk tisztasága.
- Bevezettük a teremdekorációs versenyt, mellyel évről évre sarkalljuk a diákjainkat környezetük folyamatos csinosítására, tisztántartására, fejlesztésére, otthonosabbá tételére.

### **A jövő fejlesztései, átalakítási elképzelései**

A következő évek tervezésekor figyelembe kell vennünk, hogy a Nemzeti Köznevelésről szóló törvény értelmében a mindennapos testnevelés felmenő rendszerben bevezetésre került, és a következő években is bővülést eredményez a testnevelés órák megtartásában. Ez nagy kihívást jelent iskolánk számára, mert jelenleg az infrastruktúránk nem alkalmas a megnövekedett testnevelésórák igényeinek kielégítésére. Igaz ez akkor is, ha tudjuk, hogy a heti öt testnevelésórából 2 kiváltható diáksportkörben vagy sportegyesületben való részvétellel. Keressük a megoldásokat erre a problémára, de elkerülhetetlennek látszik egy könnyűszerkezetes tornaterem megépítése. Erre a hely adott, az anyagi források megszerzésén kell fáradoznunk.

A másik fejlesztésre váró terület ezzel összhangban van. Nagy problémát jelent számunkra a helyhiány. A tantermeink a délelőtti órákban kivétel nélkül tele vannak. Az órarend elkészítésénél is nagy probléma a teremhiány, de az egyéb, tanítási idő alatt megrendezett események (versenyek, előadások) megszervezését szinte lehetetlenné teszi.

A nevelési-oktatási feladataink eredményességének emelése miatt szükséges lenne a szaktantermi és tanműhelyi rendszerünk bővítése. Fontosnak ítélem meg, hogy a közeljövőben az egészségügyi és szociális ágazati képzésen részt vevő csoportjainknak gyakorlati oktatókabinetet alakítsunk ki. Ugyanilyen igény mutatkozik a rendész ágazat esetében is, ahol egy demonstrációs szaktanterem kiépítését tartanám szükségesnek. Az erősáramú elektrotechnikusok és a villanyszerelők vizsga- és versenyfelkészítésére megfelelő oktatóterem rendszerbeállítása szintén elkerülhetetlen feladat, amelyet megalapoz az is, hogy

a Legrand Zrt.-vel kialakított együttműködésünk alapján egy csúcstechnológiát jelentő intelligens vezérlési rendszer kiépítésére lenne lehetőség. Ez is csak abban az esetben valósulhat meg, ha külön kabinetet alakítunk ki a feladat elvégzéséhez.

Összességében elmondható, hogy a szaktantermi rendszerünk, tanműhelyeink fejlesztése lesz a jövő legnagyobb kihívása. Ezt nem csak a piacképes tudás megszerzése indokolja, hanem az átalakuló képzési rendszernek való megfelelés is. Az ágazati rendszerű szakképzés szintén nem képzelhető el az azt kiszolgáló kabinetek nélkül, hiszen a nyári gyakorlatokat sok esetben szintén ezekben a termekben kell majd megvalósítanunk.

Szükségnek látom az iskola partnerkapcsolatainak bővítését. Elsősorban a kis- és közepes vállalkozások körét lesz szükséges növelnünk, egyre több gyakorlati oktatási helyet kell bevonni, hiszen a MKIK által meghatározott feltételeknek a régi kapcsolatrendszerünkben lévő vállalkozások egy tekintélyes része nem felel meg. Ebből kifolyólag kétségessé válik a duális rendszerű szakképzés működtetése, ami az alapfeladataink közé tartozik. Úgy gondolom, hogy egy megfelelően kidolgozott kampánnyal elérhetünk olyan, akár távolabbi vállalkozásokat is, akik eddig nem voltak kapcsolatban iskolánkkal. A legfontosabb, hogy információhoz jussanak a vállalkozók. El kell érniük, hogy fórumokkal, kiadványokkal, előadásokkal, szakmai napok és versenyek megszervezésével magunkra irányítsuk a figyelmet és magunkhoz tudjuk vonzani a vállalkozókat. Szorosan kapcsolódik ehhez a területi kamarával való kapcsolatunk erősítése, az információáramlás felgyorsítása, az adatbázisaink koherenciájának megteremtése, az együttműködés összehangolása.

Különösen fontosnak ítélem meg az általános iskolákkal való kapcsolatrendszerünk jelentős megerősítését. Nem várhatjuk azt, hogy a környék általános iskolái eljöjjenek hozzánk, megnézzék a munkánkat, hanem nekünk kell elmennünk hozzájuk. Terveim között szerepel, hogy minden fontosabb általános iskolába eljutok szakmai előadások megtartására, mellyel a beiskolázási mutatóink további javulását szeretném elérni. Nem csak a diákoknak és esetleg a szüleiknek, hanem elsősorban az általános iskolai tanár kollégáknak szeretném a figyelmét ráirányítani iskolánk értékeire, a képzési struktúránk sokszínűségére, a kiváló adottságainkra, eredményeinkre és a barátságos, innovatív tantestületünkre. Mindezzel azt szeretném elérni, hogy valós és logikus alternatívaként számoljanak iskolánkkal a környékünkön élő családok. Legyenek tisztában a diákok, a szülők és az általános iskolai tanár kollégák is, hogy mekkora értéket képvisel egy jól megválasztott szakma, és milyen lehetőségek nyílnak meg általa egy

értelmes és szorgalmas fiatal számára. Tisztában vagyok vele, hogy ez komoly szemléletváltást követel meg mindenkitől és ezért elérni nem is lehet egyik napról a másikra.

Az a célom, hogy az iskolánk ne csak a nevelés-oktatás színtere legyen, hanem egy tágabb értelemben vett szakmai centrum is. Ehhez az szükséges, hogy a környék vállalkozóit együttműködésre készítsük intézményünkkel. Amennyiben szakmai jellegű fórumok, bemutatók megtartását tudnánk megszervezni nevesebb gyártók és forgalmazók bevonásával, akkor vonzóvá tennék iskolánkat a környék kisebb szereplői számára is. Néhány év alatt el lehetne érni, hogy a különböző szakmákban évente megrendezett szakmai napokra érdemes legyen eljönni és érték legyen az iskola által kézen tartott szakmai körhöz tartozni. Ennek a rendszernek a kiépítése nem csak az anyag- és eszközfejlesztésben lenne hasznos a számunkra, hanem abban is, hogy a tanulóinkat könnyebben tudnánk vállalkozókhoz kihelyezni. A nagyobb volumenű összejövetelek már a média számára is érdekesek lehetnek, amivel szintén erősíteni tudnánk a szerepünket a régióban.

Nagy erőssége intézményünknek, hogy kollégium is tartozik az iskolához. Ez nem csak a beiskolázásunkat befolyásolja pozitívan, hanem az iskolai élet számos területén érezteti jótékony hatását. (pl. nemzetközi kapcsolatok ápolása, országos szintű megmérettetések megszervezése) Ahhoz, hogy a szakfeladatnak (kollégiumi nevelés) meg tudjunk felelni, a fejlesztések, beruházások elkerülhetetlennek látszanak. Rövidesen korszerűsíteni kell a hálótermeket, hiszen azok már évtizedek óta ugyanabban az állapotban vannak, még ha tisztító festésekre időnként sor is került. Nem csak a vizesblokkok teljes felújítása, de a hálótermek átalakítása és berendezési tárgyainak cseréje sem várthat sokat magára. Ezek az átalakítások lehetővé tennék a bevételek megnövelését is, hiszen egy modern, a kor követelményeinek megfelelő kollégium hasznosítása a Balaton-partján nem kivitelezhetetlen feladat.

Nagyon fontos feladatnak tekintem a tanulói lemorzsolódás csökkentését. Sajnos az általános iskolából érkező tanulók előképzettsége, kompetenciáik és motivációjuk sok esetben erős hiányosságot mutatnak. Ahhoz, hogy ezek a tanulók tartósan be tudjanak illeszkedni a képzési rendszerünkbe és sikeresen befejezzék a tanulmányaikat, a gyengébbekre külön kell figyelniük. A tanulási nehézségekkel küzdő tanulók felzárkóztatását tanórai differenciálással és külön foglalkozásokra történő bevonásukkal kell elvégeznünk. Minden tanulóra szükségünk van és a nemzetgazdaság is igényli a szakképzett munkaerőt, így külön

intézkedési tervet, foglalkozási-felzárkóztatási rendszert kell kidolgoznunk azért, hogy a lemorzsolódásokat a legkisebb mértékűre csökkenthessük.

A jobb tanulmányi eredményekkel iskolánkba kerülő tanulóknak egyre inkább célja a felsőoktatási intézményekben való továbbtanulás. A felsőoktatási felvételi rendszer jutalmazza az emelt szintű érettségi választását. Törekedni kell arra, hogy az emelt szintű tantárgyi foglalkozásokra jelentkező tanulók közül minél többen válasszák majd magát az emelt szintű érettségi vizsgát is. Foglalkozásainkon az emelt érettségi vizsgára történő célirányos felkészítést is kiemelten végeznünk kell.