



---

# PÁLYÁZAT

---

a Ganz Ábrahám Két Tanítási Nyelvű Technikum igazgatói (intézményvezetői)  
beosztásának betöltésére



„Mindenki, aki visszagondol a saját oktatására, tanárookra emlékszik, nem módszerekre, vagy technikákra. **A tanár a szíve az oktatásnak.**” – Sidney Hook

2024. ÁPRILIS 30.  
VASS MÁRIA

---

## Tartalomjegyzék

1.	Helyzetelemzés.....	3
1.1	Az intézmény rövid bemutatása .....	3
1.2	Az intézmény elhelyezkedése, környezete.....	4
1.3	Az intézmény képzési szerkezete és annak jogi háttere .....	5
1.4	Az intézmény tanulói profilja.....	7
1.5	Az intézmény alkalmazotti közössége .....	8
1.6	Oktatás-nevelés .....	10
1.6.1	Technikum.....	11
1.6.2	Szakképzés .....	11
1.6.3	Központi mérések.....	11
1.7	Az intézmény kapcsolatrendszere, partnerei .....	13
1.7.1	Releváns belső partnereink.....	13
1.7.2	Releváns külső partnereink .....	15
2.	Vezetői program.....	16
2.1	Stratégiai célok az elvárt eredmények tükrében.....	16
2.1.1	Az iskola presztízsének javítása .....	16
2.1.2	Piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatközpontú oktatás .....	16
2.1.3	Duális szakképzés, együttműködés a partnerekkel .....	16
2.1.4	A végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentése.....	17
2.2	Minőségi-, és fejlesztési célok .....	17
2.2.1	Tárgyi feltételek .....	17
2.2.2	Személyi feltételek .....	18
2.2.3	Beiskolázás.....	19
2.2.4	Végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentése.....	20
2.2.5	Esélyegyenlőség biztosítása .....	23

---

2.2.6 Szakmai képzés .....	24
2.2.7 Pedagógusokat támogató tevékenységek .....	24
2.2.8 Az intézményi eredményességet komplex módon támogató tevékenységek.....	24
2.3 A teljesítmény mérése, értékelése és fejlesztése .....	24
2.4 Ellenőrzés .....	25
3. Záró gondolatok .....	26

## 1. Helyzetelemzés

### 1.1 Az intézmény rövid bemutatása

Az iskolát 130 évvel ezelőtt – 1894. október 15-én – alapította a Ganz és Társa Vasöntő és Gépgyár Rt. azzal a céllal, hogy biztosítsa a gyárban dolgozó szakemberek utánpótlását. A tanoncok számára kezdetben gyakorlat orientált képzést biztosítottak a műhelyekben. Az elméleti oktatást csak 1922 után vezették be. 1950 és 1999 között a Kőbányai úti gyárépület adott otthont a sokszínű fémipari képzést kínáló szakmai oktatásnak. Az érettségi vizsgát is adó szakközépiskolai képzéseket és az informatikai oktatást 1990-től vezették be, jelentősen megváltoztatva ezzel az iskola szakmai képzési szerkezetét és a tanulói összetételét. Ettől kezdve egyre kevesebben jelentkeztek a „csak” szakmát adó képzésekre, ugyanakkor jelentősen megnőtt a szakközépiskolai tanulólétszám. 1999-ben a fővárosi fenntartású oktatási intézmények racionalizálási folyamatában összevonták az iskolát a kisépsti Deák Ferenc Szakközép- és Szakmunkásképző Iskolával. A Ganz nevet megtartva, de a Deák Ferenc Szakközépiskola épületeiben folyt tovább az oktatás, a képzési kínálatot a német-magyar, majd 2003-tól az angol-magyar két tanítási nyelvű osztályokkal bővítve. A szakmaszerkezeti döntéseknek megfelelően és a munkaerőpiaci igényekhez alkalmazkodva iskolánk is bekacsolódott a felnőttek szakmai képzésébe, amelyre azóta is nagy hangsúlyt fektetünk.

Gyakorló iskolaként több mint ötven éve – a gyakorlati képzésnek helyszínt biztosítva – együttműködtünk/együttműködünk a tanárképzéssel is foglalkozó felsőoktatási intézményekkel: mint például a Budapesti Műszaki Egyetemmel, az Óbudai Egyetemmel, az Eötvös Lóránd Tudományegyetemmel és a 2015-ben elnyert Partnerintézményi pályázatnak köszönhetően a Pécsi Tudományegyetemmel.

Az intézmény hosszú évekig a Fővárosi Önkormányzat fenntartása alatt működött, majd 2011-ben a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ vette át ezt a szerepet. 2015. július 1-én a szakképző intézményeket szakképzési centrumokba tömörítették, melyek fenntartója a Nemzetgazdasági Minisztérium, majd 2017-től az Innovációs és Technológiai Minisztérium, 2020-tól pedig a Kulturális és Innovációs Minisztérium. A fenntartással és az oktatásirányítással kapcsolatos feladatok közvetlenül a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal hatáskörébe tartoznak.

Ma – tizenegy másik intézménnyel együtt – a Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum részeként, Ganz Ábrahám Két Tanítási Nyelvű Technikum néven működünk.

## 1.2 Az intézmény elhelyezkedése, környezete



1. kép: A épület (forrás: [www.ganziskola.hu](http://www.ganziskola.hu))

Az iskola székhelye – az „A épület” – a 1195 Budapest, Üllői út 303. szám alatt, két kerület – Kispest (19. kerület) és Pestszentlőrinc (18. kerület) határán található. Átellenben, az Üllői út túloldalán – a 1193 Budapest, Üllői út 270. szám alatt – áll a „B épület”. A közismereti oktatás, a szakmai elméleti és az in-

formatika ágazati órák túlnyomó részének ez a két épület ad otthont. Az „A épületben” nyolc osztályterem, két csoportterem, egy smart school okos terem, egy CNC megmunkáló központtal és 3D-s nyomtatóval felszerelt CNC labor, könyvtár és öt informatika szaktanterem áll rendelkezésünkre.



2. kép: B épület (forrás: [www.ganziskola.hu](http://www.ganziskola.hu))



3. kép: A tanműhely (forrás: [www.ganziskola.hu](http://www.ganziskola.hu))

A „B épületben” tizenegy osztályterem, két csoportterem, egy fizika szaktanterem, két informatika szaktanterem, egy tornaterem és egy tornapálya és egy melegítőkonyha ebédlő található. Tantermeink nagy részében számítógép vagy laptop, kivetítő vagy okos TV biztosítja pedagógusaink számára a digitális oktatás lehetőségét.

Harmadik épületünk – a tanműhely – a 1184 Budapest, Hengersor utca 36 szám alatt található, ahol egy lakatos, egy forgácsoló, egy CNC, egy mérőlabor és egy csoportterem ad helyet a gépészeti ágazati alapképzésnek.

Iskolánk – autóval és tömegközlekedéssel is – könnyen elérhető. Fő vonzaskörzetünk a Délpesti régió, de a belső kerületekből és az agglomeráció településeiből – Vecsés, Üllő, Monor, Ecsér, Maglód, Gyömrő, Gyál, Ócsa, Dunavarsány, Dunaharaszti – is járnak hozzánk tanulók.

### 1.3 Az intézmény képzési szerkezete és annak jogi háttere

Az elmúlt húsz-harminc évben az oktatási rendszert, és azon belül a szakképzést is folyamatos szerkezetváltás jellemezte. Az újítások bevezetésétől a képzések színvonalának, vonzerejének, piacképességének növelését, továbbá a jelentkezők számának emelkedését és a „bennlövő” tanulók megtartását várták. A célok elérése érdekében a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókat felzárkóztató foglalkozásokkal segítették, majd három-négy évenként átalakították a szakképzés szerkezetét.<sup>1</sup> Az utolsó nagy változást az új szakképzési törvény jelentette 2019-ben, amikor különvált a köznevelés és a szakképzés. A 2019. Szakképzés 4.0 (kapcsolódva az Ipar 4.0 programhoz) célja<sup>2</sup> a gazdasági igényeket kielégítő, modern szakképzési rendszer kialakítása, a szakképzés vonzóvá tétele, a szakmai képzésben résztvevők számának emelése, a lemorzsolódás arányának 10%-ra csökkentése, a minőségi szakemberképzés megvalósítása és az élet-hosszig tartó tanulás szükségességének felismerése volt.

Az új szakképzési törvény megjelenése, a Szakképzés 4.0 program bevezetése radikális változásokat hozott. Az Országos Képzési Jegyzéket (OKJ) felváltotta a Szakmajegyzék (SzJ), amelyből nagyon sok régi szakma kimaradt, viszont újak jelentek meg. Az egyes szakképesítésekhez szükséges szakmai kompetenciákat a tanulási eredmény alapú képzési és kimeneti követelmények (KKK) tartalmazzák. Ezek alapján a szakképzésért felelős miniszter kidolgozta a szakmai programterveket (PTT), amelyekből elkészítettük a saját szakmai programunkat, kialakítottuk képzési kínálatunkat (1. táblázat).

Az alapszakmákat csak iskolarendszerű képzésben lehet oktatni. Érettségi és technikus végzettség az ötéves technikumokban, szakképzettég pedig a hároméves szakképző iskolában szerzhető. A szakképzés népszerűsítése, a tanulólétszám emelése érdekében a tanulóknak mindkét képzési típusban ösztöndíjat fizetnek. Ha a gyakorlati képzés munkaszerződéssel duális partnernél folyik, akkor a diákok munkabért kapnak. A szakképzési HÍD programokat a Dobbantó Program váltja fel, amelynek célja a tizenhatodik életévét betöltött, az általános iskolát

---

<sup>1</sup> Györgyi Zoltán: Változások a hazai szakképzésben 2004–2019 *Educatio* 28 (1), pp. 105–120 (2019) DOI: 10.1556/2063.28.2019.1.8, Elérhető: <https://akjournals.com/view/journals/2063/28/1/article-p105.xml>, (letöltés időpontja: 2020. december 1.)

<sup>2</sup> A szakképzés és felnőttképzés megújításának középtávú szakmapolitikai stratégiája, a szakképzési rendszer válasza a negyedik ipari forradalom kihívásaira, ITM 2019, Elérhető: [https://www.ikk.hu/files/Szakkepzes\\_4.0.pdf](https://www.ikk.hu/files/Szakkepzes_4.0.pdf), (letöltés időpontja: 2019. május 10.)

be nem fejező fiatalok alapkompenciáinak fejlesztése. A pályaválasztásban bizonytalan, általános iskolai végzettséggel rendelkezőket az orientációs osztályokba irányítják, ahol kompetencia fejlesztés, életpályatervezés és a szakmák gyakorlati megismertetése folyik.

SZAKMAI OKTATÁS		SZAKMAI KÉPZÉS
iskolarendszerű		iskolarendszeren kívüli
Ingyenes: két szakma megszerzése		Ingyenes: első szakképesítés
Technikum	Szakképző iskola	Tanfolyam
<ul style="list-style-type: none"> <li>tanulói jogviszonnyal 25 éves korig (nappali oktatás)</li> <li>felnttktképzési jogviszonnyal (nappali-, vagy esti oktatás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tanulói jogviszonnyal 25 éves korig (nappali oktatás)</li> <li>felnttktképzési jogviszonnyal (nappali-, vagy esti oktatás)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>felnttktképzési jogviszonnyal (egyedi képzési ütem)</li> </ul>
ÁGAZATOK - SZAKMÁK		SZAKKÉPESÍTÉSEK (2020.12.31-ig)
<b>Gépészet ágazat</b> Gépésztechnikus CAD-CAM szakiránnyal	<b>Gépészet ágazat</b>	<i>befejezett 8. évfolyammal</i> Felvonószerelő
<b>Informatika ágazat</b>  Szoftverfejlesztő és -tesztelő		<b>SZAKKÉPESÍTÉS RÁÉPÜLÉS</b> <i>Gépi forgácsoló, vagy Gépgyártástechnológiai-technikus szakképesítéssel rendelkezők részére</i> CNC gépkezelő
TÍPUSOK		
<i>befejezett 8. évfolyammal</i> Normál – 5 év  Két tanítási nyelvű – 1+5 év  Két tanítási nyelvű – 5 év Nyelvi előkészítő – 1+5 év	<i>befejezett 8. évfolyammal</i> <b>3 éves oktatás</b> Gépi és CNC forgácsoló Ipari gépész Szerszám- és készülékgyártó	<b>CAD tanfolyamok</b> SOLIDEDGE SOLIDWORKS INVENTOR
<i>Érettségivel rendelkezőknek</i> <b>2 év</b>	<b>4 éves oktatás</b> CNC programozó	
<i>Gépészet ágazaton érettségizetteknek (2024-ig)</i> Gépésztechnikus – CAD-CAM szakirány – 1 év Gépgyártástechnológiai technikus – 1 év	<i>befejezett 10. évfolyam, vagy érettségi megszerzése után</i> <b>2 éves oktatás</b> Gépi és CNC forgácsoló Ipari gépész  Szerszám és készülékgyártó	
<i>Informatika ágazaton érettségizetteknek (2024-ig)</i> CAD-CAM informatikus – 1 év Szoftverfejlesztő – 1 év	<b>3 éves oktatás</b> CNC programozó	
<b>Szaktmunkások érettségire történő felkészítése</b> <i>szakképesítő bizonyítvánnyal rendelkezők részére 2 éves esti oktatás</i>		

1. táblázat (Forrás: Saját készítésű táblázat ([www.ganziskola.hu](http://www.ganziskola.hu) felhasználásával))

Az oktatásirányítás az oktatási rendszer és a szakképzés szerkezetátalakításaival a gazdaságban végmenő változásokra próbált (és próbál) megfelelő válaszokat adni. A folyamatos változásokhoz a képzőknek és a munkavállalóknak is alkalmazkodniuk kell(ett).

A régebben népszerű szakmák közül néhányra már nincs kereslet a munkaerő-piacon. A megszűnő szakmák helyett új szakmák kerültek fel a képzési palettára. A munkáltatók keresik azokat a szakembereket, akik hajlandók és képesek új ismeretek elsajátítására, új szakmák megszerzésére, az élethosszig tartó tanulásra. Szakképző intézményben dolgozó pedagógusként (oktatóként) jelentősen növelhetjük a fiatalok elhelyezkedési esélyeit azzal, ha sikerül elérnünk, hogy diákjaink birtokában legyenek azoknak a készségeknek és képességeknek, amelyeket a munkaerő-piac támaszt velük szemben (2. táblázat).

#### A 10 LEGFONTOSABB KÉSZSÉG



2020-ban	2015-ben
1. Komplex probléma megoldás	Komplex probléma megoldás
2. Kritikus gondolkodás	Együttműködés másokkal
3. Kreativitás	Emberek irányítása
4. Emberek irányítása	Kritikus gondolkodás
5. Együttműködés másokkal	Tárgyaló készség
6. Érzelmi intelligencia	Minőség ellenőrzés
7. Ítéloképesség és döntéshozás	Szolgáltató irányultság
8. Szolgáltató irányultság	Ítéloképesség és döntéshozás
9. Tárgyaló készség	Odafigyelés (aktív hallgatás)
10. Kognitív rugalmasság	Kreativitás



2. táblázat: Forrás: <https://www.hrportal.hu/images/uploaded/img/6193.jpg> (saját fordítás)

#### 1.4 Az intézmény tanulói profilja

Az intézmény tanulólétszáma 2020 és 2022 között 427-ről 508-ra emelkedett, majd a 2023/2024. tanévre egy picit visszaesett (486 főre). Ez a tendencia a technikumi és a szakképző iskolai tanulók számában is megmutatkozik. Ennek a minimális (5%-os) csökkenésnek több oka is lehet:



- egyrészt a 2023/2024-es tanévben egy osztállyal kevesebbet indíthattunk, mint korábban
- másrészt amíg a tanulói jogviszonyban lévők száma 7 – 10 fővel lett kevesebb, addig a felnőttképzési jogviszonyban tanulók száma a 2020-as létszámnak mindössze a harmada.

	Tanulólétszám											
	Tanulói- és felnőttképzési jogviszony (fő)				Tanulói jogviszony (fő)				Felnőttképzési jogviszony (fő)			
	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Technikum és szakképző iskola együtt	427 fő	469 fő	508 fő	486 fő	378 fő	438 fő	477 fő	470 fő	49 fő	31 fő	31 fő	16 fő
ebből: Technikum	355 fő	402 fő	439 fő	422 fő	345 fő	395 fő	424 fő	412 fő	10 fő	7 fő	15 fő	10 fő
ebből: Szakképző iskola	72 fő	67 fő	69 fő	64 fő	33 fő	43 fő	53 fő	58 fő	39 fő	24 fő	16 fő	6 fő

3. táblázat: Tanulólétszámunk alakulása 2020-2024 (forrás: saját készítésű táblázat)

A felnőttképzési jogviszonyban tanulók között a lemorzsolódás is sokkal nagyobb mértékű, mint a tanulói jogviszonyban lévők esetében. Sajnos sok esetben a heti három esti elfoglaltságot nem tudják összeegyeztetni a munkaidejükkel és a családi életükkel, vagy a munkáltató nem engedi el őket az oktatásra, de az is elképzelhető, hogy nem bírják a tanulás miatt megnövekedett terhelést.

Szomorúan tapasztaljuk, hogy évről-évre emelkedik a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő (BTMN) tanulók száma is (10 – 12%). A sajátos nevelési igényű tanulók aránya viszont valamelyest csökkent (6,5%-ról 5,35%-ra). A velük való foglalkozás, az integrált nevelés megfelelő szakember hiányában nagyon sok energiát elvesz a kollegáktól. Kizárólag az egyéni elhivatottság, önfejlesztés, továbbképzés vezeti a pedagógust, hogy segíteni tudja a rászoruló tanulót. A fejlesztés a cél, nem a megfutamodás, vagy a felmentés.

A képzési kínálatunkból adódóan a tanulóink többsége fiú. A lányok elsősorban az informatika ágazatú nyelvi előkészítő és a két tanítási nyelvű osztályainkat részesítik előnyben, létszámuk a tanulók számnak mindössze 6%-a.

### 1.5 Az intézmény alkalmazotti közössége

Jelenleg 38 fő-állású pedagógus dolgozik az iskolában, közülük 32 oktató teljes állásban és 6 oktató részmunkaidőben. Ez az oktatói létszám nem túl magas, de részben ennek is köszönhető, hogy nagyon családias légkör uralkodik az intézményben. Az oktatók közül ketten vannak tartósan távol (egy némettanárunk a gyermekeivel van otthon, egy másik szakoktató kollega

pedig betegség miatt van tartósan távol), így a vezetőkkel együtt 34 állományban lévő-, és 9 óraadó oktatóval sikerült biztosítani az idei tanévben az oktató-nevelő munka zavartalanságát.

A megnövekedett óraszámok, az oktatók költözése, nyugdíjba vonulása miatt évek óta emelkedik az óraadó tanárok száma, ami nagy terhet ró a nevelőtestület állományban lévő tagjaira, hiszen az óraadók csak a tanórák megtartásában vannak segítségünkre, a tanórán kívüli tevékenységekbe, megemlékezések, rendezvények szervezésébe, lebonyolításába nem lehet őket bevonni. Az órarend elkészítésekor is elsősorban hozzájuk kell alkalmazkodni, ami számos köztöttséget jelent, ezért saját tanáraink órarendje sok esetben nagyon rossz.

A fő-állású oktatók között a hölgyek vannak többségben, az oktatók közül 14 férfi, a női oktatók száma pedig 22. A hölgyek többsége közismereti tárgyakat tanít. A szakmai tárgyakat oktatók között a férfiak vannak többségben, mindössze 5 hölgy vesz részt a szakmai oktatásban: egyikük a gépészet ágazati-, négyen pedig az informatika ágazati oktatást erősítik.

A nevelőtestület átlagéletkora 52,52 év, az ötven év feletti aránya 55%. Hatan az idén már nyugdíjasként vállalták, hogy kisegítenek minket, és további öt oktató már betöltötte a hatvanadik életévét, hamarosan nyugdíjba fognak vonulni. Az ő pótlásuk, de különösen a szakmai tanárok pótlása manapság szinte lehetetlen küldetésnek bizonyul. A főiskolát, egyetemet végzett fiatalok számára nem vonzó a tanári pálya. Az iparban bármely cégnél sokkal magasabb fizetést kínálnak nekik, mint amit oktatóként az iskolában keresnének. Ez azt jelenti, hogy az új munkaerő „toborzása” az elkövetkező tíz-tizenöt évben az iskolavezetés kiemelt prioritású feladata lesz.

Magasan képzett, többségében egyetemi végzettséggel rendelkező pedagógusaink tantárgyuk magas színvonalú oktatására képesek és nyitottak a szakmai fejlődésre. Az új módszerek, munkaformák alkalmazásának szükségét felismerik és keresik a lehetőségeket, amelyekkel munkájukat még színvonalasabbá, hatékonyabbá tehetik. A tanítási órákon kívül is szorosan együttműködnek egymással, tapasztalataikat és szakmai anyagaikat közkinccsé teszik, illetve támogatják egymást az innovatív ötletek megvalósításában. Hatalmas energiákat fektetnek abba, hogy tanulóink – SNI-s és BTMN-es egyaránt – számára a megfelelő előrehaladást, fejlődést biztosítsák, annak ellenére, hogy ilyen irányú végzettséggel egyikük sem rendelkezik.

Sajnos ebben a tanévben a pedagógiai-, oktató-nevelő munkát segítő iskolatitkár és a könyvtáros is elhagyta az iskolát, jobban fizető munkát találtak maguknak. Az álláshelyüket folyama-

tosan hirdetjük, de még sem sikerült megfelelő munkaerőt találnunk, pedig az intézmény zavartalan működéséhez óriási szükség lenne rájuk. A technikai dolgozónak – a gazdasági összekötőnek, a gondoknak (aki egy személyben a raktárosi feladatokat is ellátja), az ügyviteli tevékenységet végző kolléganőnek, a karbantartónak, a szerszámkiadónak, a kisegítő munkásnak illetve négy portásnak – nagy szerepe van az ügyviteli feladatok ellátásban, az épületek állagának megőrzésében, a napi karbantartási feladatok elvégzésében.

Az igazgatónő munkáját az általános igazgatóhelyettes, a szakmai igazgatóhelyettes segítik, akik szorosan együttműködnek a duális képzésért felelős koordinátorral és a szakmai munkaközösségek vezetőivel. Négy munkaközösség működik az iskolában:

- a Humán-, és idegennyelvi munkaközösség, melynek tagjai magyar-, a történelem-, és a vizuális kultúra szakos oktatók
- a Természettudományok. testnevelés munkaközösség, melynek tagjai a matematika-, fizika-, és a testnevelés szakosok, valamint a komplex természettudomány és a pénzügyi és vállalkozói ismeretek tantárgyakat oktatók
- az Informatika munkaközösség
- a Gépész munkaközösség

A munkaközösségek alapvető feladata az oktatás irányítása, egységes követelmény- és értékelési rendszer kialakítása, a munkaközösségi tagok munkájának segítése, az együttműködés alapjainak megteremtése.

## 1.6 Oktatás-nevelés

„Az a dolgunk, hogy az osztályunkba járó diákokat tanítsuk. Nem azokat a diákokat, akiket szeretnénk, ha az osztályunkba járnának, és nem is azokat, akik régen oda jártak. Hanem azokat a diákokat, akik ebben a pillanatban ott ülnek a padosorokban. Méghozzá mindegyiket.” - Dr. Kevin Maxwell

Iskolánk névadója – Ganz Ábrahám – számos olyan tulajdonsággal rendelkezett, amelyeket ma is követendő példaként állíthatunk diákjaink elé. Ilyen volt például a fáradhatatlan munkabírása, tenni akarása, hivatástudata, elkötelezettsége, szociális érzékenysége. Ezeket az értékeket szem előtt tartva szeretnénk színvonalas közismereti és szakmai oktatást biztosítani diákjainknak, hogy önállóan gondolkodni tudó, a folyamatosan változó világhoz, elvárásokhoz alkalmazkodni tudó, használható tudással rendelkező szakemberekké váljanak.

Az elmúlt 130 évben az intézmény képzési szerkezete teljesen átalakult. A kezdetektől az első érettségi vizsgával záró osztályok indításáig a szakmai képzés dominált, amely 1990-től fokozatosan háttérbe szorult. A gépészet ágazat (szakmacsoport) népszerűsége csökkent, míg az informatika ágazat népszerűsége töretlen.

#### 1.6.1 Technikum

Képzési kínálatunkban a technikumi oktatás szerepel az első helyen, amelyben öt év alatt jutnak el a diákok az érettségi és a szakmai vizsga megszerzéséig. Az intézmény tanulói összlétszámának 87%-a technikus, akiknek 74 %-a az informatika és távközlés ágazat szoftverfejlesztő és -tesztelő, a fennmaradó 26%-a pedig a gépészet ágazat gépésztechnikus CAD-CAM szakirányú képzésben tanul. A felnőttképzésben a gépésztechnikus CAD-CAM szakirányú képzésünk népszerű.

Az informatika ágazati oktatásba sajnos még nem tudunk duális partnert bevonni. A gépészet ágazaton is csak a tizenkettedikes tanulók rendelkeznek munkaszerződéssel.

#### 1.6.2 Szakképzés

A szakmai képzés társadalmi presztízse az évek során fokozatosan csökkent, a szülők egyre kevésbé szeretnék, ha gyermekeiknek „koszos” munkát kellene végezni, ezért inkább a gimnáziumi, technikumi osztályokat célozzák meg. A nappali, iskolarendszerű képzésben évek óta csak egy szakképzős osztályt tudunk indítani, azt is viszonylag kis létszámmal. Fentebb már említettem, hogy sajnos a felnőttképzésben sem jobb a helyzet.

Iskola rendszerű és az esti munkarend szerint működő felnőttképzésben is kizárólag a gépi és CNC forgácsoló, illetve a CNC programozó képzésekre jelentkeznek tanulók.

A szakmai képzést a sikeres ágazati vizsgák után duális partnerek bevonásával biztosítjuk. A gépészet ágazaton a szakképző iskolai tanulók 100%-a rendelkezik munkaszerződéssel.

#### 1.6.3 Központi mérések

Az oktató-nevelő munka eredményességét a rendszeresen ismétlődő belső-, illetve külső mérések segítik, melyek kiértékelése, elemzése segítségével tudjuk meghatározni, hogy hol és hogyan kell változtatni a pedagógiai folyamatokon.

##### 1.6.3.1 Belső mérések

Szeptember első hetében az érettségi tárgyakból (magyar nyelv és irodalom, matematika, történelem, idegen nyelv) minden nyelvi előkészítő és kilencedikes osztállyal bemeneti mérést íratunk. A mérés célja a tanulók előzetes ismereteinek, tudásszintjének felmérése, a képességeik

és készségeik feltérképezése. Az eredmények függvényében a tanulócsoportok igényéhez tudjuk igazítani a tanítási-tanulási módszerekeinket. A százalékos eredményeket rögzítjük, de érdemjegyet csak annak adunk, aki kéri. A bemeneti mérések szervezése és lebonyolítása a szakmai munkaközösségek feladata. A feladatsorok összeállítását és a dolgozatok javítását a szaktanárok végzik. Az elemzését, a kiértékelést a munkaközösség-vezetők készítik. Az eredményeket, és az ezek alapján szükséges intézkedéseket a munkaközösségi beszámolóik tartalmazzák.

### *1.6.3.2 Külső mérések*

#### Digitális kompetencia mérés

A mérésben azok a tanulók voltak eddig érintettek, akik tizedik évüket töltötték az oktatásban. Ettől a tanévtől viszont azok az osztályok vesznek részt a mérésben, akiknek az osztályjelölése is tízes (a 9.E osztály – amelynek tagjai tizedik éve vesznek részt az oktatásban – majd csak a következő tanévben lesz érintett). A 2018., 2019. évi mérés még papír alapú volt, 2020-ban a COVID miatt elmaradt, 2021-től pedig digitálisan történik a mérés. A mérési eredmények szerint diákjaink minden kompetenciaterületen fejlesztésre szorulnak, a szakképzős osztályok szinte mindig az országos átlag alatt teljesítenek.

#### GINOP mérés

A GINOP-6.2.2-VEKOP-15-2016-00001 „A szakképzést végzettség nélkül elhagyók számának csökkentése” projekt keretében kezdődött – és azóta minden tanévben folytatódik – a 9. évfolyamosok szeptemberi bemeneti, a tanév végén (májusban) a kimeneti digitális mérése, melyben az alapkészségeket, képességeket mérik matematika és anyanyelv területen. Az eredmények sajnos azt mutatják, hogy nagyon sok tanuló hiányos előismerettel, fejletlen alapkészségekkel, kompetenciákkal érkezik hozzánk. A tantárgyi szókinccs, a figyelem és az emlékezet területén az országos átlag alatt vannak a 2024. szeptemberi mérési eredmények.

#### Érettségi vizsgák

A célunk az, hogy az érettségire bocsátható tanulók sikeres vizsgát tudjanak tenni, ezért az évközi, a félévi és évvégi értékelés kicsit szigorúbb. A tanulók általában a képességeiknek, készségeiknek megfelelően teljesítenek, érettségi eredményük az utolsó évvégi értékelésnek megfelelő, vagy annál egy jeggyel jobb. Két tanítási nyelvű iskola lévén nem meglepő, hogy az eredmények angol nyelvből a legjobbak (4,00 – 4,8 az átlag). A kevésbé kedvelt tárgyak: a

matematika, a történelem, és az ágazati tárgyak, amelyek átlaga általában a 2,5 és 3,5 között van. Ezeken feltétlenül javítani kellene.

### Szakmai vizsgák

Az új szakképzési törvény bevezetését követően a szakképző iskolákban tanuló diákoknak az ágazati alapképzés lezárásaként ágazati alapvizsgát kell tenniük. A technikusok esetén erre a 10. évfolyam végén, míg a szakképzős osztályokban a 9. évfolyam végén kerül sor. Az eddigi eredmények sajnos gyengébbek, mint ami elvárható lenne.

2020-ban minden vizsgára bocsátott tanuló megszerezte a szakmai bizonyítványát. A következő vizsgaidőszakok már nem voltak ennyire sikeresek, több tanuló is ismétlésre kényszerült.

	Vizsgára bocsátható tanulók száma (fő)	Sikeres szakmai vizsgát tett tanulók száma (fő)				Sikeres szakmai vizsgát tett tanulók aránya (%)							
		2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024				
		Az összes szakma együtt				50 fő	47 fő	31 fő	0 fő	100%	87%	89%	
XII. Informatika / 12. Informatika és távírást	Szoftverfejlesztő (OKJ)												
	CAD-CAM informatikus (OKJ)	20 fő	15 fő	6 fő	5 fő	20 fő	14 fő	6 fő		100%	93%	100%	
	Szoftverfejlesztő és -tesztelő (SzJ)												
IX. Gépezet / 10. Gépezet ágazat	Gépjáratéchnológiai technikus (OKJ)												
	Gépezettechnikus CAD-CAM szakiránnyal (SzJ)	5 fő	7 fő	11 fő	24 fő	5 fő	6 fő	9 fő		100%	86%	82%	
	Gépi forgácsoló (OKJ)	6 fő	8 fő			6 fő	6 fő			100%	75%		
	Gépi és CNC forgácsoló (SzJ)			8 fő	12 fő			7 fő				88%	
	CNC programozó (SzJ)	19 fő	24 fő	10 fő	2 fő	19 fő	21 fő	9 fő		100%	88%	90%	

4. táblázat: Sikeres szakmai vizsgát tett tanulók aránya 2020-2023 (forrás: saját készítésű táblázat)

## 1.7 Az intézmény kapcsolatrendszere, partnerei

Az intézmény hatékony működése, fejlődése és céljainak elérése szempontjából nagyon fontos azoknak a belső és külső a partnerek beazonosítása, akikkel formális, vagy informális keretek között együttműködünk. Felénk támasztott elvárásai és a tevékenységünkkel kapcsolatos elégedettségük meghatározó számunkra, hiszen a kapcsolatrendszer jellemzői alapvetően befolyásolják a munkahelyi hangulatot, az iskola légkörét, az oktatók elkötelezettségét.

### 1.7.1 Releváns belső partnereink

Belső partnereink körét

- a képzéseinkben résztvevő tanulók, a szüleik és az oktatók
- az iskolai diákönkormányzat
- valamint az intézmény egyéb alkalmazottai alkotják.

Az egymás közötti kapcsolattartás, és az információáramlás biztosítása érdekében az iskola vezetősége és a munkaközösségek vezetői, illetve az osztályfőnökök a munkatervben meghatározott időpontokban tartanak közös értekezletet. Az egy osztályban tanítók közössége az osztályfőnökök vezetésével szükség szerinti gyakorisággal tarthat munkamegbeszéléseket (pl.: javaslatok megfogalmazása, fegyelmi kérdéseket érintő állásfoglalás kialakítása érdekében, stb.)

A nevelés sikerességéért a kölcsönös bizalom és támogatás elvei alapján szorosan együtt kell működnünk a szülőkkel, a szülői munkaközösséggel. A tanulóinkban fontos tudatosítanunk, hogy a tisztességes munka mellett megfelelő családi kapcsolatokra is szükségük van. Negyedévente egy-egy alkalmat biztosítunk arra, hogy csoportos vagy egyéni beszélgetés formájában a szülők tájékozódhassanak gyermekük előmeneteléről. Az osztályfőnökök szeptemberben és februárban tartanak szülői értekezletet, ahol ismertetik a tanév rendjét, a szünetek és tanítás nélküli munkanapok időpontját, az iskolai eseményeket és az aktualitásokat (szervezési feladatokat, problémákat). Novemberben és márciusban tartunk fogadónapot, ahol minden érdeklődő szülő egyéni tájékoztatást kaphat gyermekéről. A fogadónapra a gyengén teljesítő tanulók szüleit külön meg szoktuk hívni. A napi kapcsolattartás igény szerint az Ekrétán-, email-en keresztül, vagy telefonon lehetséges.

Az igazgató szükség esetén, de évente minimum két alkalommal találkozik a szülői munkaközösség tagjaival. Meggyőződésem, hogy a szülők erősebb bevonásával eredményesebbé tehetjük oktató-nevelő munkánkat.

A szakképzési törvényben leírtaknak megfelelően a diákok gyakorolhatják jogaikat. Javaslatot tehetnek a tanulók jutalmazására, szervezhetnek programokat, véleményt nyilváníthatnak minden őket érintő kérdésben. A tanórák, a tanórán kívüli foglalkozások, a szabadidős tevékenységek, valamint a diákönkormányzati (2020. szeptember 1-től Hallgatói Önkormányzati (HÖK)) tevékenység erősíti, és fejleszti a közösséget, az együttműködés, az elfogadás és az egyéni felelősségvállalás képességét. A HÖK szervezi egy tanítási nélküli munkanap programját, a Ganz napokon az osztályok közötti vetélkedőt, és a Mikulás napot. Képviselő testületet és vezetőt választanak maguk közül, aki képviseli érdekeiket a különböző nyelvi, továbbtanulási és egyéb fórumokon. Fontosnak tartom, hogy a diákok érdekképviselőt támogassuk, együttműködési készségüket és felelősségérzetüket erősítsük, felkészítve őket ezzel állampolgári jogaik gyakorlására.

### 1.7.2 Releváns külső partnereink

Külső partnereink körét

- az általános iskolák
- a szakmai és egyéb szervezetek
- és a munkaerőpiaci partnerek alkotják.

Az intézmény jövője szempontjából kiemelkedő jelenőségű, hogy a beiskolázási felelős nagyon jó kapcsolatot ápol a budapesti és az elővárosi övezetben lévő települések általános iskoláival, hiszen a náluk tanuló diákok válhatnak a közeljövőben a mi tanítványainkká. Részt veszünk az általuk szervezett pályaválasztási szülői értekezleteken, sulis börzéken. Ha van rá igény, akkor nyílt napok szervezésével, bemutató órák tartásával lehetőséget biztosítunk a 7. és 8. évfolyamos diákoknak, hogy bepillantást nyerjenek iskolánk életébe. Legutóbb a Ganz-napok idején látogatott el hozzánk egy hetedikos osztály. Iskolabemutató előadást, óralátogatást szerveztünk nekik, és bevontuk őket a Ganz-napi foglalkozásokba is. Reméljük tetszettek nekik a programok és jó hírünket viszik.

Az oktató-nevelő munkánk sikere érdekében szorosán együttműködünk a szülőkkel, az iskolaorvossal és a védőnővel, a Pedagógiai Szakszolgálatokkal, a Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálattal, a rendvédelmi szervekkel.

A szakképzésben a duális képzés megvalósítása érdekében a szakmai igazgatóhelyettes és a gyakorlati oktatásvezető számos céggel ápol gyümölcsöző kapcsolatot. Közülük azokat emelném ki, akik duális képzőként munkaszerződéssel foglalkoztatják diákjainkat.

A Knorr-Bremse Vasúti Jármű Rendszerek Hungária Kft. tanműhelyében második éve foglalkoztatják, képzik a gépi és CNC forgácsoló tanulókat.

A BKV Vasúti Járműjavító műhelye ebben az évben vált duális partnerünké. A BKV a tizedikes gépi és CNC forgácsoló gyerekeket foglalkoztatja. A tanulókat oktató szakember iskolánk egyik „öregdiákja”.

Az NCT Ipari és Elektronikai Zrt. a gépészet ágazaton tanuló technikusok képzésébe is bekapcsolódott. Ők foglalkoztatják a tizenkettedikes gépésztechnikus CAD-CAM, az esti CNC forgácsoló és az esti gépésztechnikus CAD-CAM tanulókat.

Az Euroform Szerszámgyártó Kft. néhány 10. és 11. osztályos gépi és CNC forgácsoló tanulót vállalt.



Sajnos az informatika ágazati képzésben tanuló szoftverfejlesztő és -tesztelő tanulók számára nem sikerült céget találni, az ő elméleti és gyakorlati képzésük az iskola számítógép termeiben zajlik.

## 2. Vezetői program

„Ha hajót akarsz építeni, ne dobold össze az embereket, hogy fát gyűjtsenek, és ne adj nekik feladatokat. Inkább tanítsd meg nekik, hogyan vágyakozzanak a tenger mérhetetlen végtelensége iránt.” – Antoine de Saint-Exupéry

A vezetői program elemeihez, a stratégiai-, minőségi- és fejlesztési célok és az elvárt eredmények megfogalmazásához az intézmény alapidokumentumaiban (Szervezeti és működési szabályzat, a Szakmai program és a Házi rend) leírtakra építtem.

### 2.1 Stratégiai célok az elvárt eredmények tükrében

#### 2.1.1 Az iskola presztízsének javítása

Az iskola arculatának formálása, az intézmény megítélésének megváltoztatása, sok energiát és időt igénylő, de annál nagyobb jelentőséggel bíró feladat. A befektetett energia hosszútávon megtérül, hiszen egy jó hírű iskolába általában motiváltabb, céltudatosabb tanulók jelentkeznek, akik magabiztosabban tudnak kilépni később a munkaerőpiacra, vagy könnyebben jutnak be a felsőoktatásba.

#### 2.1.2 Piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatközpontú oktatás

Az intézményünk jelene és jövője szempontjából kiemelkedő jelentősége van annak, hogy a képzési kínálatunk mennyire felel meg a köznevelési és szakmapolitikai céloknak, a munkaerőpiaci elvárásoknak, illetve milyen gyorsan tud reagálni a térség gazdasági változásaira. Esélyiek növelése érdekében biztosítanunk kell tanulóink számára a lehetőséget, hogy azt sajátítsák el, amire szükségük lesz: a nyelveket, a számítógép használatát, az információk megszerzésének képességét.

#### 2.1.3 Duális szakképzés, együttműködés a partnerekkel

A duális képzés keretében a partnerek révén diákok és az oktatók is megismerhetik a gyártási folyamatban alkalmazott modern technológiát. Továbbra is jó kapcsolatot kell ápolnunk, szorosán együtt kell működnünk a már meglévő partnereinkkel, és emellett új, lehetséges partnereket is be kell vonnunk a szakmai képzésbe.

#### 2.1.4 A végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentése

Az oktatási rendszert végzettség nélkül elhagyó fiatalok száma európai szinten is elég magas. Az arányszám 10% alá csökkentése az Európa 2020 stratégia egyik fő célkitűzése volt, amit nekünk is el kellene érünk. A megvalósítás sikeressége érdekében az Európai Tanács egy ajánlásban fogalmazta meg a tagállamok teendőit. Az ajánlás alapján összegyűjtöttük a végzettség nélküli iskolaelhagyás okait, rendszeresen figyeljük a lemorzsolódási mutatók változását, és figyelmet fordítunk a megelőzésre, a beavatkozásra és a kiegyenlítésre.<sup>3</sup> A megkezdett munkát a 10%-os értékhatár eléréséig és azután is folytatnunk kell.

### 2.2 Minőségi-, és fejlesztési célok

A fenti célok elérése érdekében már eddig is sokat tettünk, de vannak még teendőink.

#### 2.2.1 Tárgyi feltételek

Iskolánk épületeinek kora és állapota is igen eltérő, mindegyik folyamatos karbantartásra, felújításra szorul. A napi működés zavartalan biztosítása érdekében korszerűsíteni kellene a fűtési rendszert, szigetelni kellene az épületeket és át kellene vizsgálni a csatornarendszert is.

Az informatika ágazat szoftverfejlesztő és -tesztelő technikus képzésnek népszerűsége és a szakmai órák számának növekedése miatt számítógép termeink csúcsra vannak járva. Minden nap nyolc órán keresztül mennek a gépek, ami jelentősen csökkenti élettartamukat. Az oktatás színvonalának megőrzése, emelése érdekében folyamatosan frissítenünk kell a gépparkot.

A gépészet ágazati alapoktatás is meglehetősen anyag-, eszköz- és költségigényes. Az eszterga gépek, a marógép, a síkköszörű és a CNC gépek is folyamatos karbantartást igényelnek. A géppark szervizelését külső cégek végzik, így ha valami meghibásodik, a javításra várni kell. A minőségi szakmai képzés feltételeinek megvalósítása pályázati források nélkül óriási anyagi terhet ró a fenntartóra. A tanműhely fejlesztésére – a már folyamatban lévő – a „21. századi szakképző iskola” fejlesztési program, az alapfeladat-ellátását közvetlenül szolgáló karbantartások elvégzéséhez pedig egy, a Kulturális és Innovációs Minisztérium által kiírt, és elnyert pályázat nyújt számunkra lehetőséget.

---

<sup>3</sup> Molnár Ferenc: *Az iskolai lemorzsolódás csökkentését célzó szabályozásról* Az Európai Tanács ajánlása, Elérhető: <https://docplayer.hu/1143102-Az-iskolai-lemorzsolodas-csokkentese-celzo-szabalyozasrol.html>, (letöltés időpontja: 2020. december 1.)

### 2.2.2 Személyi feltételek

A helyzetelemzésben már említettem, hogy az oktatói testületünkben az átlagéletkor 52 év felett van és az elkövetkező években sokan fognak nyugdíjba vonulni. Az „előregedés”, és a biztosabb megélhetés reményében történő pályamódosítások ellen – még ha az a jelen helyzetben lehetetlen küldetésnek tűnik is – érdemi lépéseket kell tennünk. A pedagógusok társadalmi és anyagi elismerése, a presztízs visszaszerzése vonzóbbá tehetné a pedagógus pályát a fiatalok körében. Az üres álláshelyek órakeretének ellátása az állományban lévő oktatók többletterhelésével, illetve óraadó tanárok alkalmazásával is csak ideiglenesen biztosítható. A neveléssel kapcsolatos feladatokban az óraadók segítségére kevésbé számíthatunk, a túlterhelt belső munkatársak hamarabb elfáradnak, kevésbé lesznek hatékonyak, munkájukat nem tudják a tőlük elvárt és megszokott minőségben végezni. Ez belső feszültséget okozhat és kiégéshez vezethet, amit mindenképpen meg kell előzünk. Jelen pillanatban körülbelül nyolc teljes állású közismereti-, illetve szakmai tanár hiányzik az oktatói testületből.

A megüresedett álláshelyekre megfelelő munkaező keresése és felvétele az intézményvezetés – igazgató és helyettesei – nagy körültekintést igénylő, felelősségteljes feladata, melynek célja az intézmény szervezeti kultúrájába illeszkedni tudó, az intézmény célrendszerének leginkább megfelelő jelölt megtalálása. A „toborzási” stratégia kidolgozása és a kiválasztási feltételek megfogalmazása során számba kell venni az intézmény hosszútávú céljait és terveit. A megfelelő számú, érdeklődő munkaező megtalálásához amennyire csak lehet, vonzóvá kell tenni az intézményt, és az általa kínált lehetőségeket. A beérkezett pályázatokat a vezetőknek össze kell hasonlítaniuk és alaposan elemezniük kell. Célszerű a jelentkezőket rangsorolni, személyesen interjú keretében meghallgatni. Ebben a folyamatban már az érintett munkaközösségek vezetőinek is részt kell vállalniuk, hiszen a szakmai véleményük nélkül nem hozható meg a végső, felelős vezetői döntés.

A jó munkaezőt nem elég megtalálni, meg is kell tudni tartani. Az intézmény írott és íratlan szabályainak megismertetésében, az információ- és/vagy ismerethiányból adódó bizonytalanság csökkentésében, a beilleszkedés folyamatának megkönnyítésében az oktatói testület minden tagjának nagy szerepe van. Az új belépő munkatárs folyamatos támogatásával, erősítésével, jó munkahelyi légkör megteremtésével nagyon hamar elérhetjük, hogy ő is a közösség tagjának érezze magát. Úgy gondolom, hogy a nevelőtestületünk kis létszámú, de együttműködő és befogadó közösség, amely eddig is mindent megtett azért, hogy az új belépők minél hamarabb

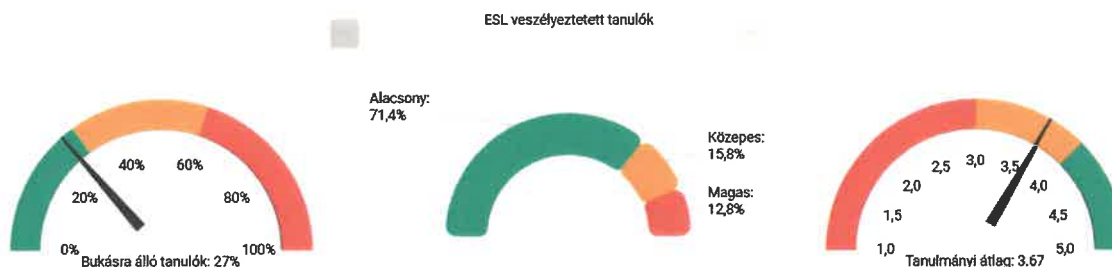
beilleszkedjenek, a szervezet értékes tagjai legyenek. Bízom benne, hogy ez a jövőben is így lesz.

### 2.2.3 Beiskolázás

„Gyermekek jelenlétében meggyógyul a lélek.” (Dosztojevszkij)

Az iskola jelenlegi közel 450 fős tanulólétszámának 27% áll bukásra. Bár a mutató (4.kép) még a zöld tartományban van, én ezt nagyon magas értéknek tartom. Az intézményi tanulmányi átlag 3,67, ami nem annyira rossz, de az iskola hírnevének pozitív irányú változásához, a jelenlegi tanulólétszám megtartásához, illetve kis mértékű emeléséhez mindenképpen javítani kellene rajta. Úgy gondolom, hogy ennek sikerének kulcsa

- a beiskolázási tevékenység minőségében
- a végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentésében
- a felzárkóztató, kompetencia alapú foglalkozásokban
- a tehetséggondozásban
- a szociális hátrányok mérséklésében
- a minőségi oktatásban rejlik.



4. kép: forrás: Ekréta (2024.04.24. napi állapot)

A tanulmányi területek meghatározása, a beiskolázás sikeressége érdekében tett erőfeszítések minden tanévben időszerűek, az eredményességüket azonban csak évek elteltével tudjuk vizsgálni, értékelni.

A sikeres beiskolázás érdekében minden lehetséges fórumon meg kell jelennünk: pályaválasztási szülői értekezleteken, sulis börzéken, illetve nyílt napokat, iskola bemutatásokat kell szerveznünk. A hagyományos eszközök mellett, új elemként kihasználhatnánk a helyi és a közösségi médiában rejlő lehetőségeket is (honlap, facebook oldal, Kispest TV, stb.). Fontos, hogy az

általános iskolákkal, azok pályaválasztási tanácsadóival kialakított kapcsolatunkat tovább ápoljuk, és erősítjük. A népszerűsítő munkába a tanítványainkat is be kell vonnunk, hiszen az ő elégedettségük a legjobb reklám számunkra.

#### 2.2.4 Végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentése

„Ha egy gyerek nem tud úgy tanulni, ahogy tanítjuk, akkor úgy kell tanítanunk, ahogy ő tanulni tud.” – Ignacio Estrada

Az újabb demográfiai hullámvölgynek köszönhetően egyre kevesebb tanuló végez az általános iskolákban, majd lép be a középfokú oktatásba, közülük is a többség a gimnáziumokat választja. A technikumi osztályainkba ezért sokszor olyan gyerekek is bekerülnek, akiknek inkább szakmát kellene tanulniuk, mégis érettségire felkészítő osztályba járnak – több-kevesebb sikerrel. Ha nem tudják teljesíteni a követelményeket és átiratkoznak szakmás osztályba, vesztesként élük meg a középiskolai képzést, pedig lehet, hogy képességeiknek a szakképző évfolyam sokkal megfelelőbb lenne. A hagyományos szakmai képzésbe – ennek eredményeképpen – a „vesztesek” kerülnek, vagy akiket az általános iskolából azért engednek ki elégséggel, hogy végre „megszabadulhassanak” a rossz tanulóktól. A szakképző iskolában az oktató kollegák rengeteg energiát fordítanak az egyébként tanulni nem akaró, az iskolai oktatásból kiábrándult, bizalmatlan fiatalokra. Ezek a tanulók, akik „nincsenek a helyükön”, gyakran válnak iskolaelhagyóvá, mert nincs körülöttük segítő közeg, amire támaszkodhatnának – érzelmi, szellemi, vagy anyagi szempontból. Az intézményünket választó diákok között évről évre növekszik azoknak a száma, akik nehéz anyagi körülmények közül érkeznek, a családi háttérük nem rendezett. A szociális helyzetből adódó hátrányokat megszüntetni nem tudjuk, de segíthetünk azok csökkentésében.

A lemorzsolódás, és annak következményei intézményünkben is hosszú ideje megfigyelhetők. Így van ez annak ellenére, hogy a nevelőtestület minden erejét latba veti a fiatalok végzettséghez juttatásáért. A csökkenő tanulólétszám az iskolát is negatívan érinti, hiszen a kevesebb tanuló miatt kisebb lesz az intézményi órakeret, bizonytalanná válhat a pedagógusok állása, megélhetése. Az ESL (Early School Leaving – (korai) végzettség nélküli iskolaelhagyással) veszélyeztetett tanulóink száma meghaladja a tanulói létszám egyharmadát (magasan veszélyeztetett 12,8% és közepesen veszélyeztetett tanulók aránya 15,8%).

A lemorzsolódással leginkább veszélyeztetett tanulókat „meg kell szelídítenünk”, el kell ér-nünk, hogy bízzanak bennünk. Ehhez rengeteg türelemre, sok-sok közös élményre, és időre van

szükség. A személyes példamutatás erejére alapozva törekednünk kell az **elfogadó, szorongásmentes iskolai környezet**et biztosítására, a gyerekek érdekeinek szem előtt tartására.

Az intézmény pedagógusai szívükön viselik a tanulók sorsát. Tisztában vannak azzal, hogy személyiségükkel, a diákokkal kialakított bizalomra épülő kapcsolatukkal, a személyes példamutatásukkal, valamint az egyértelműen megfogalmazott és következetesen betartott elvárásrendszerükkel hatalmas motivációt tudnak adni tanítványaiknak. A tantervekben előírt tananyag megtanítása mellett nagy gondot fordítanak a tanórán kívüli tevékenységekre, a kompetenciafejlesztésre, az alapkészségek és a személyiség fejlesztésére, a felzárkóztatásra és a tehetséggondozásra, a hagyományok ápolására, kulturális és közösségépítő programok szervezésére, a környezeti nevelésre, a testi-lelki egészség és egyensúly megteremtésére, a prevenció és az érzékenyítő foglalkozások szervezésére, a hallgatói érdekképviseletre.

A fenntartó és az iskolavezetés támogatása, elkötelezettsége, valamint a szülőkkel és szakmai szervezetekkel való szoros együttműködés, illetve a tanulók „változni akarása” nélkül azonban nem lehetünk eredményesek. Bízom abban, hogy az elmúlt hét-nyolc évben az oktatói testület e téren végzett kemény, kitartó munkája hamarosan az eredményekben is megmutatkozik.

#### *2.2.4.1 Prevenció (megelőzés)*

Olyan közösségeket szeretnénk létrehozni, amelyekben a diákeveket az eddigénél jóval kevesebb kudarc, és sokkal több sikerélmény jellemzi.

A beilleszkedés folyamatát igyekszünk megkönnyíteni, amennyire csak lehet és szeretnénk, ha a nálunk tanuló fiatalok jól éreznék magukat közöttünk, büszkék lennének arra, hogy ők is Ganz-os diákok. Az iskolai rendezvények, a tanórai és tanórán kívüli foglalkozások, a hagyományaink ápolása mind-mind ezt a célt szolgálják.

A nyelvi előkészítő évfolyamok diákjai **tanulásmódszertan** órákon, a többi osztály tanulói az osztályfőnöki órák keretében ismerkedhetnek meg a különböző tanulási módszerekkel, technikákkal. Ahhoz, hogy egyénre szabott segítséget tudjunk adni, meg kell ismernünk a diákok tanulási szokásait, beállítottságát. A tanulási stratégiák fejlődése, és az ennek köszönhetően szerzett jobb érdemjegyek sikerélményhez juttatják a fiatalokat. A pozitív tapasztalatoknak köszönhetően kitartóbbak lesznek, képessé válnak az ismeretek összekapcsolására, felhasználására, fokozatosan egyre nagyobb felelősséget vállalnak saját munkájukért.

A tanórákon kívül igyekszünk tartalmas és színvonalas iskolai rendezvényekkel – sport- és ökotábor, gólyatábor, emlékeztetéssel tenni tanulóink diákéveit. A tanításon kívüli, **közös programok** széles tárházával biztosítjuk, hogy tanár és diák jobban megismerje egymást. Szervezünk kirándulásokat, téma heteket, túrákat, színház- és mozilátogatásokat, iskolai vetélkedőket, múzeumpedagógiai órákat.

#### *2.2.4.2 Intervenció (beavatkozás)*

A tanulók előrehaladása, sikeressége érdekében rendszeresen tartunk **felzárkóztató, kompetenciafejlesztő foglalkozásokat**, korrepetálásokat. Az egyéni, és/vagy kiscsoportos foglalkozásokra tanórán kívül biztosítunk lehetőséget. A differenciált foglalkoztatás, a pedagógusoktól kapott nagyobb figyelem és elismerés motiváló hatása vitathatatlan. A rendszeres megjelenést, és az aktív részvételt figyelembe vesszük a félévi, illetve az évvégi értékelésnél. Új módszerek bevezetése, adaptálása óriási kihívást jelent, sok-sok időt, energiát igényel, és módszertani megújulást követel mindannyiunktól.

A felzárkóztató, kompetenciafejlesztő foglalkozások mellett nagy gondot fordítunk a **tehetség-gondozásra** is, melynek formái a szakkörök, az egyéni foglalkozások, és a technikumok tizenegyedik és tizenkettedik évfolyamán az órarendbe épített emelt szintű foglalkozások. A kiemelten tehetséges tanulók hamar túlszárnyalhatják tanáraikat, ezért fontosnak tartom a külső partnerekkel: más iskolákkal, főiskolákkal, egyetemekkel, vállalati szereplőkkel való **együttműködést**. A tehetséggondozásban részt vevő tanulóinkat különféle tanulmányi versenyeken, kulturális rendezvényeken való részvételre ösztönözzük. A diákok szívesen versenyeznek, elért eredményeikkel öregbítik iskolánk hírnevét.

A tanulói előrehaladás folyamatos figyelemmel kísérése érdekében a vezetők mellett az osztályfőnökök is rendszeresen konzultálnak a duális partnerekkel.

Azoknak a tanulóknak, akiknél viszonylag hamar kiderül, hogy nem a képességeiknek, készségeiknek legmegfelelőbb képzést választották igyekszünk az iskolán belül más szakmában, esetleg másik ágazaton lehetőséget adni a tanulmányaik folytatására. Ebben a folyamatban természetesen a tanuló osztályfőnökének szorosan együtt kell működnie a szülővel és az iskolavezetéssel.

A **szociális hátrányok mérséklése** érdekében együttműködünk a lakóhely szerinti illetékes önkormányzatok családsegítő szolgálataival, a szakszolgálatokkal. Kirándulásokat és táborokat (gólyatábor, öko- és sport tábor) szervezünk határainkon belül, és azon kívül is.

Örökös ökoiskola lévén a **környezeti nevelés és a fenntarthatóság** nagyon fontos számunkra. Szeretnénk, ha tanulóink tudatosan, takarékosan és felelősségteljesen használnák a természeti erőforrásokat, ügyelnének a környezetük megóvására. Számos lehetőséget kínálunk számukra, amelyek segítik a környezettudatosság kialakulását, megerősödését.

#### *2.2.4.3 Kompenzáció (helyreállítás)*

Az iparban használt technológiák és eljárások fejlődése miatt megváltoznak a munkavállalóktól elvárt kompetenciák, ami **új kihívások** elé állítja a szakképző intézményeket is, **új módszerek** bevezetését teszi szükségessé. A termelésben egyre jellemzőbb a munkafolyamatok automatizálása. A szakképzésben tanulókat – legyen az diák vagy felnőtt – fel kell készítenünk arra, hogy ennek tervezése, működtetése és kiépítése, majd folyamatos karbantartása a szakmai tudás, tapasztalat mellett intelligenciát, kreativitást és együttműködési készséget is igényel.

Az **iskolarendszeren kívüli képzéseink** „második esélyt” biztosítanak olyan fiatal felnőttek számára, akik korábban valamilyen ok miatt nem szerezték meg a szakképesítést, de a pályamódosítás, további szakképesítés megszerzése is fontos szempont a jelentkezéskor. Sajnos a munkáltatók nem mindig engedik el a hallgatókat a délutáni órákra, ezért a mulasztások miatt sokan kénytelenek idő előtt befejezni a képzést.

#### *2.2.5 Esélyegyenlőség biztosítása*

A tanulók előképzettsége is nagyon eltérő. Vannak jó képességű, motivált, céltudatos diákjaink is, de sajnos a többség egyre motiválatlanabb, céltalanabb. Gyakran halljuk a tanulóktól, hogy „többre lennék képes, de lusta vagyok tanulni”. Ilyen esetekben az egyik legfontosabb feladatunk, hogy a hátrányt okozó öndefiníciót átírjuk, és a fiatalok önmagukról alkotott képét a valósághoz igazítsuk. Évekbe telhet, míg „fölemeljük” a diákot az őt megillető szintre, saját maga előtt.

Kiemelt célunk a nevelés-oktatás eszközeivel a társadalmi leszakadás megakadályozása és a tehetséggondozás. Ennek érdekében otthonos légkörben, szilárd értékrendet közvetítünk a tárgyi tudás mellett, és olyan képességek, készségek és élmények megszerzésének lehetőségét is kínáljuk, amelyek egész életük során elkísérik, segítik diákjainkat.



### 2.2.6 Szakmai képzés

A kis- és nagyvállalatokra is egyre jellemzőbb, hogy a humán erőforrás biztosítását nem új munkaerő felvételével, hanem a saját dolgozók átképzésével próbálja megoldani. Ennek eredményeképpen valószínűleg meg fog emelkedni a szakképzés esti képzéseibe jelentkezők száma, ezért erre a területre az eddigieknél is nagyobb figyelmet kell fordítanunk.

A nevelőtestületünk tagjai kötelezően betartandó követelménynek tekintik a személyes példaadást, a szakmai igényességet, az etikus magatartást, hagyományaink megőrzését, a magas színvonalú, használható tudással rendelkező, önállóan dolgozni tudó szakember nevelését.

### 2.2.7 Pedagógusokat támogató tevékenységek

Az iskolavezetés ösztönzi és minden lehetséges eszközzel támogatja a **pedagógusok továbbképzéseit**, legyen az belső továbbképzés, tudásmegosztás munkaközösségi és/vagy nevelőtestületi szinten, vagy külső helyszínen szervezett tréning. A tanáraink szívesen élnek is a felkínált lehetőségekkel.

Az oktató-nevelő munkánk sikere érdekében szorosán **együtműködünk** a szülőkkel, az iskolaorvossal és a védőnővel, a Pedagógiai Szakszolgálatokkal, a Családsegítő és Gyermejköltségi Szolgálatokkal, a rendvédelmi szervekkel. A szakképzésben a duális képzés megvalósítása érdekében a szakmai igazgatóhelyettes és a duális képzésért felelős koordinátor számos céggel (a Ganz Holdinggal és Öntödével, a BKV és a Siemens gyakorlati képzőhelyeivel, NCT Akadémiával, a KNORR-BREMSE-vel...) ápol gyümölcsöző kapcsolatokat.

### 2.2.8 Az intézményi eredményességet komplex módon támogató tevékenységek

A tantestületünk rugalmas, nagyon kreatív, és állandó fejlődésre, megújulásra képes. Nevelő-oktató munkánk hatékonyságát növeli szaktanáraink, valamint az osztályfőnökeink empátiája és rátermettsége. A pedagógusaink hatékonyan működnek együtt a szakmai munkaközösségekben belül, és azokon kívül is. Minden területnek megvannak a felelősei, akik jó érzékkel tudják bevonni a kollegáikat a munkába. Az információk naprakész áramlását, tapasztalatok, jó intézményi gyakorlatok megosztását a munkaközösségi, tantestületi értekezleteken kívül a tanári, és az alkalmazotti levelezőlista is nagyban segíti.

## 2.3 A teljesítmény mérése, értékelése és fejlesztése

Egy szervezet teljesítményét a szervezeti egységek, azokon belül az alkalmazottak egyéni teljesítménye is befolyásolja, ezért a szervezet teljesítményének értékelése esetén méréseket kell végezni mind az egyének, mind a szervezet szintjén.

A teljesítmény mérése során meghatározott szempontok szerint számadatokat gyűjtünk a működéssel kapcsolatosan. Ezek a számadatok lehetnek **mérőszámok** – közvetlenül begyűjtött adatok –, vagy **indikátorok** (arányszámok), amelyek már lehetőséget biztosítanak a szervezetek közötti összehasonlításra is.

A teljesítménymérések eredményei alapján értékelni tudjuk az aktuális helyzetet, és terveket is készíthetünk, megfogalmazhatjuk a szervezet jövőbeli céljait. A stratégiai tervek készítésekor érdemes a célokhoz mérőszámokat rendelni, hogy a megvalósítás során ezek alakulását folyamatosan ellenőrizni tudjuk.

Ha a szervezet egy adott időszakra vonatkozó teljesítményértékelésében minden alkalmazott teljesítményének mérésére, értékelésére sor kerül, azzal a szervezet több célt is elérhet:

- fokozhatja a teljesítményt
- az dolgozóknak visszacsatolást ad a munkájukról
- növeli a motivációt
- elősegíti a képzési igények megfogalmazását
- egyértelművé teszi a szervezet egyénekkel szemben támasztott elvárásait
- segíti a karriertervezést
- megalapozza a jövedelem megállapítást
- rávilágít a munkakörrel kapcsolatos problémákra és azok megoldásaira.

A teljesítmény mérést mindig alaposan elő kell készíteni, és optimális esetben évente meg kell ismételni. A teljesítményértékelő rendszer sikeres működéséhez az alkalmazottaknak és a vezetőknek is ismerniük kell a szervezeti célokat, amelyek megvalósítása érdekében az értékelés során feltárt hibákat javítaniuk kell.

## 2.4 Ellenőrzés

A szervezeti célok megvalósítása érdekében az intézményben dolgozók közös munkájára van szükség. Ez a munka akkor lesz sikeres, ha a vezető össze tudja hangolni, harmonikussá tudja tenni a résztvevők tevékenységeit. Az ügyes tervezés, szervezés azonban nem mindig elegendő a sikerhez. A szervezeti célok és a tényleges működés közelebb hozható egymáshoz, ha a vezető ellenőrzi is a munkafolyamatokat, a szervezeti célokhoz viszonyítva értékeli az elvégzett munkát, egyfajta visszacsatolást ad.

Az ellenőrzést végző (igazgató, a helyettesei és/vagy a munkaközösség-vezetők) feladata hogy

- a szervezeti célok elérésért végzett, ellenőrzött munkafolyamatban (teljesítménykövetelmények alapján) megállapítsa az eredményeket és rávilágítson a hibákra
- ha szükséges, akkor beavatkozzon (visszatereljen a megfelelő útra)
- megadja a hibák kiküszöböléséhez szükséges információkat, eszközöket
- jutalmazzon, számon kérjen és megállapítsa a személyes felelősséget.

### 3. Záró gondolatok

Az igazgatónak – intézményvezetőnek – nagyon jól kell ismernie a intézmény működését meghatározó törvényi háttérrel, napi szinten figyelemmel kell kísérnie azok változásait, hiszen egy személyben ő a felelős az intézmény szakszerű és törvényes működéséért.<sup>4</sup> A munkája során sokrétű feladatoknak kell megfelelnie:

- az erőforrások szervezésével, azok irányításával – adott idő-, és költségkereten belül – biztosítani kell a szervezet céljainak sikeres teljesítését
- támogatnia kell az oktatókat a szakmai kiteljesedésben, önmegvalósításban, hiszen ezzel az intézményi célok megvalósításához is hozzájárulnak
- biztosítani kell a megfelelő munkakörülményeket, a jó munkahelyi légkört
- jó kapcsolatot kell ápolnia a belső-, és külső partnerekkel egyaránt
- tisztában kell lennie az intézmény adottságaival (erősségeivel, gyengeségeivel, lehetőségeivel és veszélyeivel)
- empatikusnak kell lennie
- személyes példamutatással élen kell járnia
- őszinte és nyílt kommunikációra kell törekednie
- szakmailag felkészültnek kell lennie
- ismernie kell önmagát, saját korlátait


A vezetővel szemben támasztott elvárásoknak különböző vezetői szerepek (menedzser, leadership, facilitátor, támogató) ötvözésével szeretnék megfelelni. Ez óriási kihívást jelent számomra, amelyhez szükségem lesz az alkalmazotti közösség (oktatók, és technikai dolgozók), a Budapesti Gépészeti SZC vezetőinek támogatására és biztos családi háttérre.

---

<sup>4</sup> 2019. évi LXXX. törvény - a szakképzésről 44. § (2) bekezdés

Pályázatom sikeressége esetén szeretném folytatni, fejleszteni azt a munkát, amelynek igazgatóhelyettesként már kilenc éve részese lehettem.

Budapest, 2024. április 30.

  
Vass Mária