

# **VEZETŐI PROGRAM**

**a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum**

**Keszthelyi Asbóth Sándor**

**Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium**

**igazgató (intézményvezető)**

**beosztásának ellátására**

**2021-2024.**



**Készítette: Csótár András**

## Tartalomjegyzék

<b>4. Vezetési program és a szakmai helyzetelemzésre támaszkodó fejlesztési elképzelések .....</b>	<b>3</b>
4.1. <i>Alapelvek, értékek, célok .....</i>	3
4.2. <i>Stratégiai célkitűzés.....</i>	5
4.3. <i>Szervezeti felépítés.....</i>	8
4.4. <i>Képzési rendszer, alapelvek.....</i>	9
4.5. <i>Pedagógus teljesítményértékelés, pedagógusminősítés, intézményi önértékelés, tanfelügyelet .....</i>	11
4.6. <i>A minőség folyamatos biztosítása.....</i>	13
4.7. <i>Tanítás-tanulás .....</i>	15
4.8. <i>Iskolai nevelés, személyiség- és közösségfejlesztés .....</i>	17
4.9. <i>Értékelés és vizsgarendszer .....</i>	21
4.10. <i>Belső és külső kapcsolatok .....</i>	22
4. 11. <i>A közelmúlt és a közeljövő – eredmények és tervek .....</i>	26
<b>5. Összegzés.....</b>	<b>34</b>

Mellékletek, becsatolt dokumentummásolatok

*„Az igazgató legyen az erénynek, a jámborságnak és a szorgalomnak a példaképe, és mindenben mutassa magát élő törvénynek és szabálynak. Tekintélyét a többiek előtt erényeinek feddhetetlenségével, mindenki által tanúsított udvariasságával és a kötelességben fáradhatatlan éberségével védje meg.”*

*(Comenius)*

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

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

Az iskola alapvetően pedagógiai intézmény, szolgáltatásai speciális oktatási, 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 (pl. 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 szükséges szakmai, 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 célkijelölések a Szakmai Program elfogadásával megtörténtek. Ennek tudatosításában és a napi működésben való alkalmazásában a vezetőknek folyamatosan együtt kell működni 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 mesterkéltén, 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 Szakmai Programunkban megtalálható, ezért azt itt nem részletezem. Nevelési-oktatási alapelveinkkel természetesen azonosulok, melyek eléréséhez 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
- Kulturális nevelés, nemzeti hagyományaink ápolása

#### **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. Lehetőség szerint új képzések bevezetésére is kell törekednünk pl. építészet ágazat, magaspítő technikus. A jövőben a nyelvoktatásunkra is nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk. Növelnünk kell a nyelvizsgát teljesítő tanulóink számát, javítva ezzel az elhelyezkedési esélyeiket és biztosítani a felsőfokú továbbtanuláshoz szükséges feltételeket.

#### **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 típusú 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. Szövetségesként kell megnyernie a helyi erőket, a politikai és civil szerveződéseket. 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 három 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 már 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. Iskolánk jelmondata és hitvallása tükrözi az intézményben folytatott tevékenységet, az itt dolgozók hivatástudatát és elköteleződését: „Asbóth – a mi utunk, a te jövőd!” Az 5 évvel ezelőtti állapothoz képest jelentős változáson mentek keresztül az iskola digitális felületei: régi honlap felülete megváltozott, és a Facebook oldal elevenné vált. Sokat teszünk a megnyerő arculat kidolgozásáért, és a korábbi pályaválasztási szóróanyagot, plakátot, színvilágot, a megjelenésünket folyamatosan megújítjuk. Igyekszünk tájékozódni a fiatalok körében népszerű felületekről, közösségi oldalakról. Mivel a tanulók körében már nem olyan népszerű a Facebook, terjeszkedünk más közösségi oldalakra is (pl. Instagram), hogy minél nagyobb közönséget tudjunk megszólítani. A fiatalok médiafogyasztási szokásaival alig lehet tartani a ritmust, de nekünk is frissülni kell, hogy továbbra is vonzó iskola maradjunk. Több évig dolgoztunk az új honlap kialakításán, ami kizárólag belső munkának köszönhető. A költséges külsős weblapszerkesztő igénybevétele helyett intézményen belül alakítottuk ki és hoztuk létre az Asbóth iskola honlapjának (ingyenes) felületét, így a 2020-as évet januárban már új, fiatalos külsővel kezdhettük. Ha a díjtalan

sablon helyett más felületet tudnánk használni, a jövőben még vonzóbb és modernebb megjelenéssel büszkélkedhetnénk. Minden szakmánkról bemutató kisfilmet készítettünk erősítve a marketingtevékenységünket és segítve az általános iskolás diákok pályaválasztását. A jövőben kiemelten folytatni kívánom a terület fejlesztését.

Az alábbi alapelvek betartása intézményünk versenyképességének fontos elemei és egyben a jövőkép megalapozói lehetnek.

- 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 képzzi 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 eredményt sorolok fel, melyek által már javultak iskolánk oktatási-nevelési folyamatai és eredményei.

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

- Minden pedagógus képes a multimédiás eszközök használatára, alkalmazására
- Az információáramlás hatékonyabbá vált a belső levelezési rendszerünkkel
- Az iskolai adminisztráció nagy része elektronikussá vált

- Virtuális tanulószobákat hoztunk létre
- A számítógépen elvégzendő házi feladatok száma növekedett
- A pedagógusok nagyobb része magabiztosan alkalmazza a Microsoft irodai programokat, az online oktatáshoz szükséges platformokat

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

- Az intézmény deklarált céljai iránti elkötelezettség erősödött
- Autonóm, önrányító csoportok működése az intézmény több területén megvalósult

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

- Intézkedési tervet dolgoztunk ki az országos kompetenciamérések eredményeinek folyamatos javítására
- intézkedési tervet dolgoztunk ki a korai iskolaelhagyás, a lemorzsolódás csökkentésére
- A felsőoktatási intézményekben továbbtanulók száma növekszik
- A tanulóink általi nyelvvizsgák számát növeljük

### **4.3. Szervezeti felépítés**

Az iskola szervezetét közösségek alkotják: oktatói 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 mind tanárok listája, osztályfőnökök listája, óraadók listája, duális partnerek listája, vezetők listája stb. Természetesen nagy szükség van a személyes kontaktusra is az iskolavezetés és a nevelőtestület között. Erre azonban a feszített napi munkatempó, elvégzendő feladatok növekvő mennyisége mellett nincs mindig lehetőség. A munkaközösség-vezetőkre az iskola nevelő-oktató munkájában komoly feladat hárul. Jelentősen megerősítettem a szerepüket, több jogosítványt és lehetőséget adtam nekik, hogy valódi középvezetőként végezhessek 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 eredményesek, 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 21. század modern szakképző iskolájának kiépítésére.

#### ***4.4. Képzési rendszer, alapelvek***

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 közti homogén eloszlására, kiemelten fontosnak tartom az általános iskolások számára kialakítandó pályaorientációs rendszerét. Segítenünk kell a fiatalok helyes döntését, amihez elengedhetetlen, hogy rendszeres látogatói legyenek kollégáink az általános iskoláknak, ezen kívül az érdeklődő általános iskolásokat többször kell hívnunk 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 jelenti. Az ágazati alapozó képzést tanműhelyi keretek között kell megvalósítani. A szakmunkások későbbi esélyei azon múlnak, hogy milyen kompetenciákat sikerült iskolai éveik alatt elsajátítani, át tudják-e képezni magukat, képesek-e követni saját szakmájuk tartalmi változásait, képesek-e az élethosszig tartó tanulásra. Ennek híján kiszorulhatnak 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. A megfelelő alapokkal rendelkező tanulóink képesek lesznek a megújulásra, átképzésekre. Alapvető elvárásnak gondolom tehát, hogy az életben való boldoguláshoz szükséges kompetenciákat fejlesszük ki, adjuk át.

A ma iskolájának kompetenciákat kell fejlesztenie, hiszen ez az, amire a jövő társadalmát képező mai diákoknak szükségük van, lesz. A kulcskompetenciák tanítása és tanulása az egész életen át tartó tanulási stratégia része kell, hogy legyen. 8 olyan alapvető kulcskompetencia van, amelyek egy tudásalapú társadalomban minden egyén számára alapvető fontosságúak.

1. *Anyanyelven folytatott kommunikáció:* annak képessége, hogy az egyén fogalmakat, gondolatokat, érzéseket, tényeket és véleményeket tud kifejezni és értelmezni szóban és írásban egyaránt.
2. *Idegen nyelven folytatott kommunikáció*
3. *Matematikai, tudományos és műszaki kompetenciák:* magabiztos számolni tudás, a természeti világ működésének megértése, valamint a tudás és a technológia alkalmazása az érzékelt emberi szükségletekre adott válaszként
4. *Digitális kompetencia:* az információs társadalomhoz kötődő technológiák magabiztos és kritikus használata a munka, a szabadidő és a kommunikáció terén.
5. *A tanulás elsajátítása:* a saját tanulás egyéni vagy csoportos megszervezésének képessége.
6. *Szociális és állampolgári kompetenciák:* hatékony és építő módon történő részvétel a társadalmi és szakmai életben, valamint aktív és demokratikus állampolgári részvétel, különösen az egyre sokfélébb társadalmakban.
7. *Kezdeményezőkézség és vállalkozói kompetencia:* az elképzelések megvalósításának képessége a kreativitás, innováció és a kockázatvállalás révén, valamint a tervek készítésének és végrehajtásának képessége.
8. *Kulturális tudatosság és kifejezőkézség:* az elképzelések, élmények és érzések kreatív kifejezése fontosságának elismerése a különböző művészeti ágakban (a zenében, az irodalomban, a képzőművészetben és az előadó-művészetben).

#### ***4.5. Pedagógus teljesítményértékelés, pedagógusminősítés, intézményi önértékelés, tanfelügyelet***

A vezetési funkciók között nincs rangsor, de azt kimondhatjuk, hogy ellenőrzés nélkül hiábavaló a kiváló tervezés, szervezés és 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 készségét 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 szubjektívizmus 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. Pontosan 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.

2015 tavaszán indult el a pedagógus életpálya legfontosabb eleme, a minősítési rendszer. 2016-2021-ig összesen 41 fő jelentkezett a minősítési eljárásra. Közülük többen már más intézményben végzik oktató-nevelő munkájukat. Intézményünkben 5 fő mesterpedagógus tanít.

Az életpálya másik eleme az egységes intézményi önértékelés. Az Oktatási Hivatal 2018-ban módosította a szakképző iskolákra vonatkozó Önértékelési kézikönyvet, valamint Tanfelügyeleti kézikönyvet. Ennek megfelelően az Asbóth iskola *önértékelési csoportja* a tanévben *intézményvezetői, intézményi és 5 pedagógus kolléga önértékelését* koordinálta, elkészült a 2018-19-es *Belső önértékelési terv*. Az önértékelési csoport feladata igen sokrétű az eljárások lebonyolítását illetően: kidolgozásra kerültek az intézményi elvárásrendszerek (pedagógusi, vezetői és intézményi szintű), majd tantestületet tájékoztattuk az önértékelés és tanfelügyelet feladatairól. A tanulói és munkatársi kérdőívek kiküldése után óralátogatásra került sor, az adatgyűjtés után az önértékelő pedagógusok munkájának áttekintése érdekében a kötelező dokumentumokat elemeztük: a tanmenetek, óratervek, a tanulói füzetek, illetve az e-napló vezetésének értékelése után pedig interjúkat folytattunk az érintett kollégákkal. Az önértékelések összegző jegyzőkönyvei elkészültek, majd a kollégák 62 indikátoros önértékelése után önfejlesztési tervet készítettek. Ezzel a pedagógus önértékelések sikeresen lezárultak.

Az önértékelési eljárásrendnek eleget téve a vezetői, illetve intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés előtt elvégeztük a Vezetői, illetve az Intézményi önértékelés feladatait is. Kidolgoztuk az intézményi 5 éves fejlesztési tervet.

2018-ban elkezdődött a Szakképző iskolák tanfelügyeleti ellenőrzése. Az Oktatási Hivatal döntése alapján a 2018-19-es tanévben én magam és maga az intézmény is bekerült az

ellenőrzési tervbe: 2018. november 13-án Intézményvezetői tanfelügyeletre, majd 2019. február 7-én Intézményi tanfelügyeletre jelölte ki iskolánkat a hivatal. Novemberben 2, februárban pedig 3 szakértő kolléga tett látogatást intézményünkben, amelynek során hosszasan és részletesen vizsgálták meg az intézményi alapidokumentumokat, az online szülői és pedagógusi kérdőívek eredményeit, valamint a helyszíni interjúknak köszönhetően az iskolai élet részleteibe, a vezetői munkába is betekintést nyertek. Az intézményünkbe érkező szakértő kollégák mind a minősítések, mind a tanfelügyeletnek esetén elégedetten távoztak iskolánkból. Az önértékelési és tanfelügyeleti eljárás értékelőlapjának megállapításai, az intézményi önértékelés keretében kitöltött kérdőívek eredményei, továbbá a feltöltött jegyzőkönyvek alapján 5 évre szóló Intézményfejlesztési tervvel zárjuk le az önértékelési folyamatot, amelyet a nevelőtestület jóváhagyott.

#### ***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 a Kamara 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 (közel 100 kérdést tartalmazó) 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 a pl. 2020as évben a diákok közül több mint 500 fő, a szülők közül közel 200 fő, a pedagógusok és a pedagógiai munkát segítő munkatársak teljes létszámban, míg a közvetlen partnereink közül 20 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.

*Tanulóink között az erősségek megítélése a nyílt kérdésekből kiemelt válaszokban:*

Az iskolai tanulók esetében a következőket említették pozitívumként: „az iskola jó híre kiemelkedő, felszereltsége egészen jó. A büfé itt a legjobb a világon! Jók a programok, a szakmai tanárok képzettsége! Tanárok legtöbbször jó fej. A tanárok odaadóak. A tanárok kedvességét és segítőkészségét, a rengeteg megszerezhető és meghódítható szakmai tudást. Megvan a kellő fegyelmezés”.

*A kollégisták az alábbiakat értékelik a leginkább:* könyvtár, a nevelők kedvessége, a közösség, a családi légkör, nyugodt tanulás, programok, nevelőtanárok segítőkészsége, új ágyak, jó közösség, szeretetteljes nevelő tanárok

*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)

*Munkatársaink elégedettségi átlaga 4,32, ami megítélésem szerint egy erős, összetartó, szakmailag elkötelezett és elégedett közösség képét festi le.*

*Az erősségeinket, a fejlesztésre váró területeket a következőkben határozták meg partnereink:*

*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 3,73; a szülők általános elégedettségi átlaga 4,15; a külső partnereink általános elégedettsége 4,80.

#### **4.7. Tanítás-tanulás**

Olyan oktatási rendszert működtetünk, 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 egy eredményes 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 első sorban a színjátszókör, az énekkar, a sportkör stb.) szervezését, támogatását, a közönségszervezést színházi előadások megtekintésére illetve az iskolai diáknapokat. 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

közösségfejlesztőek, építőek 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 sokszor nem biztosít lehetőséget, ezért azt a kollégák a kötelező óráikon kívül végzik el. Ugyanakkor könnyen belátható, hogy később ők maguk is nyernek vele, 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 a lehetőségeink függvényében 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 (a 23. oldalon már említést tettem róla), 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 egy iskolapszichológust, fejlesztőpedagógust és szociális segítő munkatársat 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 teljességgel 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 egyre inkább nem 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. Részen ez a metodikai egyoldalúság okozza az átlagos teljesítmények romlását, az iskolai kudarcok jelenlétét, a bukások egy részét, a sikertelenséget és az 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

közösségekben 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, Asbóth-napok, diákközgyűlés, szalagavató, ballagás, tanévzáró, ünnepek, koszorúzások) a diákokkal közösen szervezzük meg. A tanulmányi kirándulásokat, múzeum- és színházlátogatásokat a közösségi kohézió megteremtése 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 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 tehessenek, és azokra minden esetben adjon is választ. Igyekezzen felébreszteni 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 első sorban 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 oktatói és osztályfőnöki munkaközösség-vezető kollégának, a DÖK-segítő tanárnak, 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 esetleg megoldási javaslatokkal, ötletekkel is szolgálnak az iskolavezetés 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 szülőház 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 a logóval hímzett nyakkendőt és pólót kap az iskolától, amit a rendezvényeinken, de azon túl is hordanak a diákjaink. Elkészítettünk egy asbóthos logóval díszített sport- és munkaruha kollekciót, melyet tanulóink megvásárolhatnak, illetve a legjobb versenyzőink, szereplőink (sport,

tanulmányi és kulturális területeken) ajándékba kapnak meg. Ezt a kört bővíteni szeretném, más területeken is erősíteni kívánom az iskolánkhoz való kötődést.

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

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

A technikai 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:*

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

A szintvizsgák motiváló hatásúak az oktatás folyamatában. Egységesen ötven 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 megszerzése, 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 otthonosságot, a rendet, a tisztaságot, a fegyelmet, a biztonságot. Amennyiben egy iskola kulturálatlan környezetben működik, 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 fegyelm 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 első sorban a menedzser-szemléletű igazgató feladata. Egy Asbóth- méretű iskolánál azonban nem tudja egyetlen ember egyedül magára vállalni a széles körű partneri körrel való kapcsolattartást. Nagy segítségemre vannak ebben a munkában a helyetteseim.

A szülőkkel való kapcsolattartásra a jövőben is kiemelt hangsúlyt kívánok fektetni. Nem képzelhető el nevelés bizalmi alapon működő tanár-szülő kapcsolat nélkül. Úgy gondolom, hogy a szülőket közelebb kell hozni az iskolához. El kell érnünk, hogy minden diák szülője személyesen ismerje az osztályfőnökét, rendszeresen járjon a szülői értekezletre, fogadóórákra, esetleg telefonos kapcsolatban legyenek egymással. 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 elősegítheti a fejlődését. Mindenkinek kell tennie az iskoláért! Ha konkrét, értékes és időszerű célokat fogalmazunk meg a szülők számára, úgy gondolom, hogy nagyrészt akarja és tudja is majd támogatni azt.

A diákokkal való közvetlen és szervezett kapcsolattartásra nagy hangsúlyt kívánok helyezni. Tanulóink a Házi rendünk szerint többféle úton is fordulhatnak az igazgatóhoz. A szervezett kapcsolattartás a DÖK-ön keresztül bonyolódik. Szívesen találkozom a képviselőjükkel. 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. Ezt a folyamatot erősíteni, az ajtóinkat még inkább kitárni szeretném. Tervezem kiépíteni egy rendszert, melynek keretében a kiemelkedő, motivált és elkötelezett tanulóinkat szervezeten kívül küldjük a volt általános iskoláikba diáknapokra, közösségi programokra, ezzel is elősegítendő a pályaválasztásukat.

Az oktatói közösséget 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. 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 találkozója, 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 utolsósorban mélyítenék történelmi, földrajzi és művészetismereti tudásukat. Természetesen mi is vendégül látnánk odavalósi diákokat iskolánkban. 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.

Értékrendem szerint az iskola váljon valódi alma mater-ré, tartsa számon valamikori tanulóit és igyekezzon 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.



### **Partnereink 2015-2021-ig:**

Iskolánk Zala megye egyik legnagyobb szakképző intézményeként 100 feletti duális partnerrel ápolja a kapcsolatot. A duális partnerek száma:

tanév	évközi	nyári	összesen
2020/2021.	118		
2019/2020.	111	35	146
2018/2019.	105	38	143
2017/2018.	104	52	156
2016/2017.	92	65	157
2015/2016.	101	52	153

Az iskola széles képzési palettája miatt a gépészet, szolgáltató, rendvédelmi, egészségügyi, könnyűipari (kreatív), villamosipari, építőipari, közlekedés és faipari szektorba delegálunk gyakorlati képzésre tanulókat. A partnerek kb. 90%-a mikro- és kisvállalkozás. Idén 118 duális partnerünkhöz 287 tanuló van kihelyezve gyakorlati oktatásra. A gyakorlatnak a szakmaszerkezeti átalakítás óta sokkal nagyobb a szerepe, mint az előző időszakokban. A tudáskimeneten alapuló szakmai oktatás előtérbe helyezi a tanulók külső partnerhez történő kihelyezését. Azt is lehetővé teszi a 2019-es Szakképzési Törvény, hogy szakmai elméleti oktatás megvalósuljon a duális partnernél.

Szerencsés folyamatnak mondható, hogy egyre több cég, 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 az évente a budapesti HUNGEXPO területén megrendezésre kerülő Szakma Sztár Fesztivál házigazda iskolája is vagyunk, szintén kozmetikus szakmában. 2018-ban az Euroskills Budapest rendezvényen a mi iskolánk biztosította a 16 versenyállomást magába

foglaló kozmetikus versenyhelyszínt. Szakmai segítőkkal, és szakértővel biztosítottuk a verseny zavartalan, gördülékeny megvalósulását.

További szakmai támogatóink: Keszthelyi Kórház, Sárvári Gyógy- és Wellnessfürdő, a Keszthelyi és Hévízi Rendőrkapitányság, Eurofa 2000 Kft., CosMed Kft., Biola Kft., Beauty Partner Kft., RemekA online szépségügyi magazin, Beauty Forum Magyarország szakmai lap.

#### **4. 11. A közelmúlt és a közeljövő – eredmények és tervek**

##### **Az eddigi igazgatói ciklusaimban 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. 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.
- Bevezettem a szakközépiskolások/szakgimnazisták/technikusok számára kötelező ECDL vizsga rendszerét, így a kilépő tanulónk az érettségijük mellé ECDL vizsgával is rendelkeznek (már csak a nyelvvizsgára lenne szükség).
- 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 tanulónk 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 érdemjegyet.
- Kidolgoztunk egy teljesen újszerű rendszert a felvételi egészségügyi és pályaalkalmassági 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.
- 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 (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” első sorban ünnepeken, tájékoztatókon, versenyeken, TV felvételek alkalmával használjuk.
- A beiratkozó kilencedikesek Asbóth-logós nyakkendőt és pólót kapnak, mellyel iskolánkhoz való kötődésüket szeretnék megalapozni. A felsőbb évesek számára

iskolánk címerével ellátott egyéb ruhadarabok (pl. tréningruhák) és használati tárgyak (pl. tollak, mappák) érhetők el.

- 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, alapelvárás. Már az Instagramon is jelen vagyunk.
- Jelentősen átalakítottam az iskola alapítványát 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. Azóta számtalan szakmai terem, tanműhely, kabinet létesült és megújult az aula is.
- Önkormányzati céltámogatásokból befejeztem a kollégium épületének energiaracionalizálási feladatait, teljesen kicseréltük a fűtésrendszert, illetve a fűtésautomatizálást is megoldottuk jelentős beruházásként.
- A főépület elektromos rendszere megújításra került.
- Kialakítottuk iskolánk udvarán a hegesztő, a motorkerékpár-szerelő és a járműfényező tanműhelyeket, amelyekkel megteremtettük a lehetőséget 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, megteremtettem a lehetőséget új összejövetelek megszervezésének, kiváló programokat, hazai és külföldi kirándulásokat szerveztünk. Minden évben együtt ünnepeljük a karácsonyt, egymást megajándékozva, egy finom ebéd kíséretében. Tavasszal pedig egy közös főzés, vagy vetélkedés a természetben mindig megfűszerezi a tanévet. Úgy érzem, hogy sikerült egységes kollektívát kialakítanunk.
- Az iskolánk udvarán rendész akadálypályát alakítottunk ki, az épületben kiépítettünk mára kettő 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.

- Gólyatúra, gólyaavató: iskolánk nagy hangsúlyt fektet a hozzánk érkező diákok minél gyorsabb „beszoktatására”. Mindent elkövetünk, hogy a kilencedikes kisdíák jól érezze magát, megismerje tanárait és társait, hiszen ez jelenti a tanulási folyamat sikerességét számukra. A gólyanapnak a következő állomása a szeptember végi gólyatúra, amikor már az osztályközösségekben kialakulnak a vélhető barátságok, kapcsolatok. Ennek keretében megismerik középiskolájuk városát, Keszthelyt egy közös „túra”, séta során. Kevés a keszthelyi diákunk, így örömmel veszik ezt a programot mind a diákok, mind a szülők. A gólyaavatás októberben fejeződik be eskütétellel, amit a Diákönkormányzat szervez számukra.
- Bevezettük a nyílt napot a végzős általános iskolások számára, amivel segítjük a pályaválasztásukat, erősítjük az iskolánk iránti érdeklődést, ezzel növeljük a tanulólétszámot.
- Iskolabejárásokat 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.
- Rendszeresen részt veszünk a TeSzedd! - Önkéntesen a tiszta Magyarországért mozgalomban. Diákjaink a Fodor lakótelepen, a Csókakői patak mentén, a Balatonparton 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 ez által a környezetünk tisztasága.
- Bevezettük a teremdekorációs versenyt, mellyel évről évre sarkalljuk a diákjainkat környezetük folyamatos csinosítására, tisztántartására, fejlesztésére, otthonosabbá tételére.
- Asbóth-napok reformja: a hagyományosnak számító Asbóth-napokat az utóbbi öt évben megreformáltuk. A diákok igényeit helyeztük előtérbe, és már nem csak tanulmányi versenyekről és megemlékezésekről szól. Előtérbe kerültek a mozgásos, zenés, játékos programok, amelyeken a tanulók nagyon szívesen részt vesznek.

Mellette azonban becsempészünk a programba ismeretterjesztő, felvilágosító előadásokat is, hogy mindenből kapjanak egy kis útravalót.

- Nyári tábor az általános iskolásoknak: az elmúlt öt évben bevezettünk egy új pályaválasztási programot iskolánkban. Az általános iskolás tanulókat egy héten át táboroztatjuk június utolsó hetében, napközis tábor keretében. Délelőtt szakmáinkat bemutató foglalkozásokon vesznek részt, délután szabadidős és sporttevékenységeken. Mind a gyerekek, mind a szülők örömmel fogadták ezt a tőlünk származó újdonságot. A tábor ötletével nem titkolt szándékunk volt a beiskolázási adatok javítása és fenntartása, de a hangulata miatt is örömmel szervezzük meg minden évben.
- Új szaktantermeket, kabineteket építettünk, fejlesztettünk az egészségügyi, a divatszabó és a villamosipari szakterületeken, valamint több mint 20 új parkolóhelyet létesítettünk az iskola előtt.
- A Magas Vérnyomás Világnapja alkalmából nagyszerű egészségnapot tartottunk Keszthely Város Fő terén, amire eljöttek az általános iskolások, de bekapcsolódtak a járókelők is. A programot a jövőben is folytatni kívánjuk.
- Minden karácsonykor ünnepi hangulatot varázsolunk az iskola falai közé. Sütivásár, fahéjas tea, ruhabörze (a diákok válogathatnak és ingyen vihetnek a ruhákból)

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

Iskolánk az 1968-as építése óta megélt több bővítést és felújítást, azonban a jelen kor kihívásainak további fejlesztések nélkül nem tud maradéktalanul megfelelni. Az elsődleges célunk, hogy az oktató-nevelő munkához biztonságos és egészséges környezetet tudjunk biztosítani, modern és vonzó belső teret alakítsunk ki.

A 21. századi szakképző intézmények fejlesztési programja keretében 1 milliárd Forint értékben szakmai és IKT eszközfejlesztést, bútorbeszerzést céloztuk meg az infrastruktúra fejlesztésével együtt. Ennek érdekében 2021. március elején egy komoly fejlesztési tervet adtunk le a ZSZC-nek, ami két részből állt, egy infrastrukturális és egy eszközfejlesztési részből.

### Az iskolánk főépületének (Gagarin u. 2.) fejlesztése.

Oktatási tevékenységünk kb. 60%-a itt valósul meg. A közismereti órák mellett szakmai elméleti és gyakorlati órákat is tartunk ebben az épületben. Téglaeépítésű, 1968-ban készült. Hasznos alapterülete 3278 m<sup>2</sup>. A szuterén és tetőtérrel együtt 5 emeletes az épület.

Nagyon elavult az intézmény fűtésrendszere, az épület tetőszerkezete, homlokzati lécei, nyílászárói, víz-és csatornahálózata. Folyamatos dugulásokkal, csőtörésekkel és beázással küzdünk. Szintén elavult az épület burkolata, így komplett padozat megújítására lenne szükség. A kazánház és szuterén részhez tartozó elektromos hálózatot is fel kellene újítani.

Az iskola főépületében optikai kábel kiépítése lenne szükséges az informatikai tantermekben és a titkárságon történő gyorsabb és stabilabb munka miatt. A tornateremben az elavult linóleum miatt egyre több helyen porzás keletkezik, ideiglenes jelleggel ragasztásos módszerrel hárítjuk el a hibákat, de hosszabb távon komolyabb megoldásra van szükség, elengedhetetlenül szükséges a tornaterem padozatának, nyílászáróinak, hőszigetelésének javítása, cseréje, illetve felújítása. A tető szigetelése is nagyon fontos lenne. Szükséges lenne egy új könnyűszerkezetes tornacsarnok építésére is a magas tanulói létszám és a mindennapos testnevelés mellett a rendész képzésünk miatt is. A jelenlegi kézilabda pályán gondoltuk kialakítani egy 20×40 m-es tornacsarnokot. A tornateremben és tornaszobákban folyamatosan több osztály tanulói tartózkodnak egy időben. A téli hónapokban nagyon nehéz az oktatásukat balesetmentesen megoldani. Fontosnak tartanám az intézmény udvarának fejlesztését, padok kihelyezését, a parkosítás folytatását.

#### A kollégium épületének (Gagarin u. 4.) fejlesztése

Közismereti és szakmai elméleti valamint gyakorlati órák valósulnak meg az épületben. Ezen kívül leánykollégiumként üzemel az épület. A 3 szintes téglapépület 1975-ben épült, hasznos alapterülete 2366 m<sup>2</sup>.

Az elektromos hálózat nagyon elavult, felújítása elkerülhetetlen. A vizesblokkok felújításra szorulnak a kollégium 1. és 2. emeli szintjein. Az épület nagy részében teljes padozatkorszerűsítést kellene végrehajtani. A könyvtár elhasználódott fa nyílászáróit, az elektronikai és fémipari tanműhelyek, valamint a lépcsőházak alumínium nyílászáróit, kopolit üvegeit ki kellene cserélnünk. Jó lenne néhány nagyon meleg teremben, tanműhelyben, ahol május-júniusban vizsgák zajlanak klímaberendezést beépíteni.

#### Balaton-parti tanműhelyek fejlesztése

Asztalos tanműhely: nagyon fontos az épület állagának felújítása; tető javítása, fűtésrendszer, nyílászárók cseréje, kapu és kerítésrész lecserélése vagy javítása. A kishajó építő tanműhely is nagyon rossz állapotban van. A tető beázik, nyílászárók elavultak, elektromos hálózat szintén felújításra szorul. Az épület nem hőszigetelt, fűtése is korszerűtlen. Sajnos a tanműhelynek a

kikötő nyitva tartása miatt csak a tavasz- nyári-kora őszi időszakban megoldott a vizes blokk-WC kérdés. Öltözők sincsenek kialakítva.

### Szakmai és IKT eszközfejlesztés, bútorbeszerzés

A legfontosabb elemek a teljesség igénye nélkül: Cisco labor létrehozása, nyelvi labor kialakítása, minden szakterületünkön eszközfejlesztés, 21. századi technikák kialakítása az iskolában (mobil LED falak, síkképernyős televíziók, laptopok, számítógépek, interaktív táblák, kamerarendszerek, tantermek és irodák bútorzatának teljes cseréje stb.).

A nevelési-oktatási feladataink eredményességének emelése miatt szükséges lenne a szaktantermi és tanműhelyi rendszerünk bővítése. A közszolgálat ágazat esetében egy demonstrációs szaktanterem kiépítését tartanám szükségesnek. 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 is 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 a duális rendszerű szakképzés működtetése miatt. 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.

Különösen fontosnak ítélem meg az általános iskolákkal való kapcsolatrendszerünk megerősítését. Nem várhatjuk csak azt, hogy a környék általános iskolái érdeklődjenek felőlünk, eljöjjenek hozzánk, megnézzék a munkánkat, hanem nekünk is el kell mennünk 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 évről 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 vállalkozói szorosabban együttműködjenek intézményünkkel. Amennyiben szakmai jellegű fórumok, bemutatók megtartását tudnánk megszervezni nevesebb gyártók és forgalmazók bevonásával, akkor vonzóvá tennénk 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 kézben 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 vállalkozókhöz 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 stb.) Ahhoz, hogy a szakfeladatnak (kollégiumi nevelés) meg tudjunk felelni, a fejlesztések, beruházások elkerülhetetlennek látszanak. 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 igényli 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.

## 5. Összegzés

*„Az embereknek mindenben a tökéletességet kell célul kitűzniük maguk elé, még akkor is, ha meghaladja erejüket. Ha azt hinnék, hogy csak oda juthatnak el, ahova valóban eljutnak, sohasem indulnának útnak.”*

Az iskolában a piac törvényei annyiban érvényesülnek, hogy az általa nyújtott szolgáltatásokat el kell tudnia fogadtatni a társadalommal. Meg kell mutatnia, hogy milyen értékeket preferál. A modern iskolavezető ezért nem nélkülözheti a menedzseri mentalitást, szellemiséget, ismereteket. A menedzseri munka nem léphet azonban kizárólagosan a meghatározó tevékenységgé, nem léphet a pedagógiai vezetés helyébe, hiszen napi munkánk zöme első sorban a diákokkal való foglalkozásokra épül. Ezt a nevelő-oktató munkát kell a vezető irányításával a lehető legmagasabb szintre emelnie az iskola pedagógusainak.

Az intézmény vezetőjének kulcsszerepe van az iskola hatékony működésében. A vezetés mindig emberek vezetését jelenti, úgy, hogy a vezető a saját munkájával megteremti az egyéni tevékenységek harmonikus összhangját, együttműködését. A hangsúly az emberi tényezőkre esik. A vezetőnek képesnek kell lennie másokat megérteni, emberi kapcsolatokat kiépíteni. Meg kell tudnia értetni a környezetével, hogy a munkatársak nem egymással versenyeznek, hanem együtt, egymástól tanulva fejlődnek.

A jó igazgató nem nélkülözheti a széleskörű tájékozottságot az oktatási rendszerről, azok jellemzőiről, a változások irányáról és azok okairól, a hazai iskolarendszer alakulásáról, az oktatást meghatározó törvényekről és egyéb tényezőkről. Ismernie kell a különböző kutatási

módszereket, azok eredményeit, tájékozottnak kell lennie a szakirodalomban, lapozgatnia kell a legfontosabb szakkönyveket, folyóiratokat.

A vezetőnek el kell tudnia érni, hogy a rendelkezésre álló alkalmazotti kör (emberi erőforrás) magáénak érezze az intézmény feladatait és céljait, egyre erősebben jelenjen meg a felelősségvállalás az intézmény egészének sikeréért és a tanulók eredményeiért. Megítélésem szerint a nevelési-oktatási intézményben folyó munka teljes mértékben csapatmunka. Mindezzel együtt természetesen támogatni kell az egyéniségek kibontakozását, bízni a tehetségükben, munkabírásukban, elkötelezettségükben.

Pályázatomban a folyamatosságra helyeztem a hangsúlyt, hiszen eddigi eredményeink egy tudatos és folyamatos fejlesztőmunka következményei. További eredményeket csak akkor remélhetünk, ha a felmerülő hibákat kijavítjuk, hiányosságokat pótoljuk, és az elfogadott szabályzatainkban leírtak szerint közösen és közös akarattal folytatjuk tovább munkánkat.

Alkotó, kezdeményező, újítani kész, innovatív embernek ismerem magam. Menedzser szemléletű vezető vagyok. A szervezet erőforrásainak következetes és pontos kiaknázását igyekszem megvalósítani, amely az iskola céljainak elérését szolgálja mindenek felett. Megítélésem szerint a hatékony vezető a tervezésre, a szervezésre, a személyzeti munkára, a közvetlen irányításra, az összehangolásra, a folyamatos tájékozódásra és tájékoztatásra, a pénzügyi, gazdasági tennivalók gondos végrehajtására egyaránt összpontosít. A lényeg a folyamatos és következetes célratörés. Magamra nézve ezeket kötelezőnek veszem.

Az iskolai munkafolyamatokban az elkövetkezendő években elsősorban a tanítás-tanulás folyamatára, a tanórai munka színvonalának és körülményeinek javítására kívánom a hangsúlyt fektetni. A hagyományos és rögzült oktatási módszereinket meg kell újítanunk, hiszen a pedagógusokkal szembeni elvárások elképesztő gyorsasággal változnak. Egy pedagógus szerep, pedagógus típus akár tíz év alatt elavulhat, így komoly változtatásokra szorul. Ezek miatt pedagógusainknak folyamatos szakmai továbbképzésekre és önképzésre van szüksége. Az oktatás változatossá tételére, színesítésére is koncentrálnunk kell, ami szükséges ahhoz, hogy a diákjaink érdeklődését fenn tudjuk tartani, haladni tudjunk a folyamatosan változó korrallal. Pedagógiai módszereink közül előtérbe kell helyezni azokat, amelyek az élményközpontúságra, a kooperatív tanulásra, a tanulás tanulására és az informatikai eszközök helyes felhasználására épülnek.

Partnereink, közvetlen környezetünk és az oktatásirányítás jelzéseit folyamatosan figyelemmel kívánom kísérni, így a ma stabilnak látszó képzési rendszerünkön szükség esetén képesek leszünk változtatni. Ezzel hatékonyságunk mindig elérheti a kívánt szintet.

Kiemelt figyelmet kívánok fordítani arra, hogy nyugodt állapotot, modern körülményeket tudjak biztosítani munkatársaimnak a tanításhoz, diákjainknak a tanuláshoz.

A Zalaegerszegi Szakképzési Centrum Keszthelyi Asbóth Sándor Technikum, Szakképző Iskola és Kollégiuma igazgatójának lenni tiszteletreméltó, ugyanakkor egyáltalán nem könnyű feladat. Hatalmas felelősség a száznál jóval több munkatárs és a megye egyik legnagyobb diákközössége vezetőjének lenni, folyamatosan kapcsolatot és egyensúlyt tartani több mint száz szakmai partnerrel.

Szeretném megköszönni az elmúlt időszak fenntartóinak, azok vezetőinek a 10 igazgatói évemben felém irányuló bizalmát. Bízom benne, hogy nem okoztam csalódást sem nekik, sem a kollégáimnak. Mindig a fenntartó és az iskola érdekének szolgálata vezérelte döntéseimet, cselekedeteimet. Szeretném megköszönni továbbá a Zalaegerszegi Szakképzési Centrum vezetőinek a sok segítséget, amit az intézménynek, illetve személy szerint nekem is nyújtottak. Nekik köszönhetően az iskolánk az elmúlt 5 évben az előtte lévő időszakokhoz képest lényegesen nagyobbat lépett előre, sokkal többet volt képes fejlődni. A rengeteg fejlesztést és támogatást az eredményeinkkel igyekeztünk meghálálni. Úgy érzem nem vallottunk szégyent.

Miniszter Úr, Elnök Asszony, Főigazgató Úr és Kancellár Úr bizalma esetén, úgy érzem, hogy vállalt feladataimnak eleget tudok tenni, de csak akkor, ha egységes, az igazgatói munkámat támogató munkahelyi közösség áll mögöttem. Ezt az utóbbi tíz év során megtapasztalhattam, amit nagyon köszönök minden munkatársamnak. Minden erőmmel azon leszek, hogy a bizalmat megszolgáljam, iskolánknak további dicsőségeket szerezzek, tanulóinknak piacképes képzést, munkatársaimnak jó légkörű, biztos alapokon nyugvó munkahelyet biztosítsak.

Az Egyesült Államok 6. elnöke, John Quincy Adams így fogalmazta meg a hiteles vezető ismervét, melyet magam is szeretnék megközelíteni:

*„Ha amit teszel, arra inspirál másokat, hogy többet álmodjanak, többet tanuljanak, többet tegyenek, és többé váljanak, akkor vezető vagy.”*

Keszthely, 2021. április 27.

Csótár András

Pályázatom elkészítéséhez a következő forrásokat használtam fel:

- A szakképzésről szóló 2019. évi LXXX törvény (Szkt)
- A szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet (Szkr)
- A felnőttképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 11/2020. (II.7.) Korm. rendelet (Fkr.)
- Szakképzés 4.0 – A szakképzés és felnőttképzés megújításának középtávú szakmapolitikai stratégiája 1168/2019. (III.28.) Korm. határozat
- Az iskolai év végi beszámolók és az iskola dokumentumai
- Az OH és az ITM által közzétett adatok, szakmai anyagok
- A ZSZC dokumentumai és tájékoztató anyagai

