

Pályázat

a

Heves Vármegyei Szakképzési Centrum

Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium

igazgatói (intézményvezetői) feladatainak ellátására

Pályázó neve: Dravnyik Zsuzsanna

2026

Tartalom

Vezetői összefoglaló 3

Általános bevezetés 4

1. Helyzetelemzés 5

1.1 Külső környezet és térségi kapcsolatok 5

1.2 Képzési struktúra és portfólió 6

1.2.1 Technikumi képzések 7

1.2.2 Szakképző iskolai képzések 8

1.2.3 Műhelyiskolai képzés 10

1.2.4 Felnőttképzés 11

1.2.5 Vezetői következtetés a képzési struktúra alapján 12

1.3 Belső környezet és szervezeti működés 13

1.3.1 Vezetői stabilizáció és rendszerszintű megújítás az intézmény átvételét követően 14

1.4 Humán erőforrás 15

1.5 Tanulói összetétel, eredményesség és beiskolázás 17

1.5.1 Tanulói létszám alakulása 17

1.5.2 Kompetenciamérés 18

1.5.3 Érettségi és szakmai vizsgaeredmények alakulása 19

1.5.4 Lemorzsolódás 20

1.5.5 Beiskolázás 21

1.5.6 Duális képzésben részt vevő tanulók és képzőhelyek számának alakulása 22

1.5.7 A tanulók szociális és fejlesztési szükségleteinek megoszlása 23

1.5.8 Vezetői következtetés a tanulói adatok alapján 24

1.6 Tárgyi feltételek, infrastruktúra 25

1.7 A helyzetelemzés összegzése / SWOT 26

1.7.1 SWOT-elemzés 27

1.7.2 Vezetői következtetés 28

2. Vezetői program 29

2.1 Vezetői alapelvek és stratégiai irányok 29

2.2 Intézményi küldetés és jövőkép 30

2.3 Minőségi szakképzés és képzési portfólió fejlesztése 31

2.4 A technikumi képzések presztízsének erősítése 32

2.5 Tanulói eredményesség, kompetenciafejlesztés és esélyteremtés 34

2.6 Duális képzés, gazdasági kapcsolatok és pályakövetés 36

2.7 Digitális és módszertani megújulás 38
2.8 Humánerőforrás és szervezeti kultúra fejlesztése 39
2.9 Infrastrukturális fejlesztési irányok 42
2.10 A vezetői program megvalósításának alapelvei 43
3 Célkitűzések a következő vezetői ciklusra 45
3.1 Szakmai minőség és képzési portfólió 45
3.2 Tanulói eredményesség és esélyteremtés 46
3.3 Duális képzés, partnerkapcsolatok és pályakövetés 46
3.4 Digitális és módszertani fejlesztés 47
3.5 Humánerőforrás és szervezeti működés 47
3.6 Infrastrukturális fejlesztések 48
3.7 A célkitűzések megvalósításának nyomon követése 48
Záró összegzés 50

Vezetői összefoglaló

A Heves Vármegyei Szakképzési Centrum Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium vezetését 2024. október 17-én vettem át. A vezetői feladatok átvételekor olyan intézményi működéssel szembesültem, amelyben több területen hiányzott a következetes irányítás, az átlátható feladatmegosztás, a rendszeres vezetői kontroll és a kiszámítható információáramlás. Az intézmény szakmai hagyományai és emberi erőforrásai stabil alapot jelentettek, ugyanakkor szükség volt a szervezeti rend, a felelősségi viszonyok és a fejlesztési irányok újraszabályozására.

Vezetői munkám első időszakának legfontosabb feladata ezért a működés stabilizálása és az intézmény fejlesztési pályára állítása volt. A 2024 előtti működéshez képest 2024 őszétől érzékelhető szemléletváltás indult el: rendszeressé váltak a vezetői egyeztetések, erősödött a feladatok nyomon követése, javult a belső kommunikáció, pontosabbá váltak a felelősségi körök, és megkezdődött a szervezeti működés rendezése.

A fenntartó támogatásával párhuzamosan jelentős infrastrukturális és tárgyi fejlesztési folyamat is elindult. Megkezdődött az oktatási környezet megújítása, bővült az informatikai kapacitás, fejlődött az oktatói eszközpark, rendezettebbé váltak az intézményi terek, valamint javultak a gyakorlati képzés tárgyi feltételei.

Pályázatom a helyzetelemzésben feltárt tényekre, adatokra és intézményi tapasztalatokra épül. Középpontjában a minőségi szakképzés erősítése, a képzési portfólió fejlesztése, a tanulói eredményesség javítása, a lemorzsolódás mérséklése, a duális képzés és gazdasági kapcsolatok fejlesztése, a digitális és módszertani megújulás, valamint a humánerőforrás és a szervezeti kultúra tudatos építése áll. Kiemelt célom, hogy a DISZI stabilan működő, szakmailag hiteles és fejlődő intézmény legyen, amely megfelel a térségi munkaerőpiac elvárásainak, támogatja a tanulók sikeres szakmai életútját és kiszámítható, emberközpontú munkahelyi környezetet biztosít munkatársai számára.

A következő vezetői ciklusban a megkezdett munkát mérhető célokra, rendszeres visszacsatolásra, a minőségirányítási rendszer gyakorlati alkalmazására, a fenntartóval való együttműködésre és a gazdasági partnerekkel folytatott szakmai párbeszédre kívánom építeni. Meggyőződésem, hogy ezzel az intézmény tovább erősítheti térségi szerepét, szakmai elismertségét és hosszú távú stabilitását.

Általános bevezetés

„Az oktatás a legerősebb fegyver, amellyel megváltoztathatjuk a világot."

(Nelson Mandela)

A Heves Vármegyei Szakképzési Centrum Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium igazgatói pályázatát azzal a meggyőződéssel nyújtom be, hogy az intézmény jövője a szakmai hagyományok megőrzésére, a következetes működésre és a megújulásra való nyitottságra épülhet.

A szakképzés világa az elmúlt években jelentősen átalakult. A technológiai fejlődés, a digitalizáció, a mesterséges intelligencia megjelenése és a munkaerőpiaci elvárások gyors változása új feladatok elé állítja az intézményeket. Egy iskola ma akkor lehet eredményes, ha saját adottságait, partnerkapcsolatait és belső erőforrásait tudatosan fejleszti.

A DISZI értékét jelentős szakmai hagyományai, sokszínű képzési portfóliója, kiterjedt duális partnerhálózata, tapasztalt oktatói közössége és térségi gazdasági kapcsolatai adják. Ugyanakkor az intézménynek választ kell adnia a demográfiai kihívásokra, az alapkompetenciák fejlesztésére, a lemorzsolódás kockázatára, az oktatói generációváltásra és az infrastruktúra további korszerűsítésére is.

Intézményvezetőként olyan működést kívánok erősíteni, amelyet szakmai minőség, átláthatóság, következetesség és emberközpontúság jellemez. Fontosnak tartom, hogy a döntések adatokra, tapasztalatokra, partneri visszajelzésekre és a működés valós szükségleteire épüljenek.

Pályázatom a helyzetelemzésből következő, egymásra épülő vezetői program. Célom olyan intézmény működtetése és fejlesztése, amely piacképes szakmai tudást, emberi támogatást, reális jövőképet és a technikumi képzésben eredményes felsőoktatási továbbtanulási lehetőséget biztosít tanulóinak; az oktatók, a gazdasági partnerek és a fenntartó számára pedig kiszámítható, fejlődésre képes intézményi működést nyújt.

A következő vezetői ciklusban a megkezdett munka folytatására vállalkozom. Célom, hogy a DISZI a térség meghatározó, szakmailag elismert és emberközpontú szakképző intézményeként működjön, amely őrzi értékeit, alkalmazkodik a változó környezethez, és aktívan alakítja saját jövőjét.

1. Helyzetelemzés

Az intézmény jelenlegi működésének, fejlesztési lehetőségeinek és vezetői feladatainak meghatározásához elengedhetetlen a külső és belső környezet átfogó elemzése. A helyzetelemzés célja, hogy feltárja azokat a gazdasági, társadalmi, szervezeti és pedagógiai tényezőket, amelyek közvetlenül befolyásolják a HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium működését, eredményességét és jövőbeni fejlődési irányait.

A szakképző intézmény működése nem értelmezhető önmagában: szoros kapcsolatban áll a térség gazdasági szerkezetével, a munkaerőpiaci igényekkel, a demográfiai folyamatokkal, a tanulói összetétellel, valamint a fenntartói és partneri környezet elvárásaival. Ezért a helyzetelemzés egyszerre vizsgálja az intézmény külső kapcsolódási pontjait, képzési szerkezetét, belső működési sajátosságait, humánerőforrás-helyzetét, tanulói eredményességét és tárgyi feltételeit.

Az elemzés kiindulópontja az a vezetői szemlélet, amely szerint az intézményi fejlesztés csak akkor lehet eredményes, ha valós adatokra, pontos helyzetértékelésre és a működés belső összefüggéseinek felismerésére épül. A következő fejezetek ennek megfelelően nem pusztán leíró jelleggel mutatják be az intézményt, hanem kijelölik azokat a fejlesztési irányokat is, amelyekre a vezetői program épül.

1.1 Külső környezet és térségi kapcsolatok

A HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium földrajzi elhelyezkedése stratégiai jelentőségű. Hatvan Heves vármegye nyugati peremén, Pest, Nógrád és Jász-Nagykun-Szolnok vármegye vonzáskörzetének közelében helyezkedik el, így az intézmény beiskolázási területe túlnyúlhat a szűkebb vármegyei határokon.

Hatvan és térsége gazdasági szempontból kedvező adottságokkal rendelkezik. Az M3 autópálya közelsége, a főváros elérhetősége, valamint az ipari és szolgáltató vállalkozások jelenléte jelentős munkaerőpiaci potenciált teremt. A gépipar, az elektronika, a logisztika, a kereskedelem, az épületgépészet és a járműipar olyan területek, amelyekhez az intézmény képzési kínálata közvetlenül kapcsolódik.

Az iskola feladata, hogy képzési szerkezetével, szakmai munkájával és gyakorlati képzési rendszerével választ adjon ezekre a térségi igényekre. Ennek egyik legfontosabb eszköze a duális képzés, amely közvetlen kapcsolatot teremt az intézmény és a munkaerőpiac szereplői között.

Az intézmény több mint 90 duális képzőhellyel tart fenn kapcsolatot, köztük nagyvállalatokkal, kis- és középvállalkozásokkal, valamint helyi gazdasági szereplőkkel. A partnerhálózat

egészének szerepe meghatározó abban, hogy tanulóink valós munkakörnyezeti tapasztalatot, gyakorlati tudást és közvetlen munkaerőpiaci kapcsolódást szerezzenek.

A duális képzés nemcsak a szakmai felkészítés, hanem a pályaorientáció és a beiskolázás szempontjából is kiemelt jelentőségű. A vállalati környezetben szerzett tapasztalat segíti a munkafegyelem, a felelősségvállalás, az együttműködés és a szakmai identitás kialakulását, miközben erősíti az intézmény hitelességét és térségi beágyazottságát.

A kedvező gazdasági adottságok mellett az intézménynek számolnia kell a demográfiai folyamatokkal és a középfokú intézmények közötti verseny erősödésével is. Ez szükségessé teszi a pályaorientációs tevékenység fejlesztését, az intézményi kommunikáció tudatosabbá tételét, valamint a képzési kínálat rendszeres felülvizsgálatát.

A következő vezetői ciklus egyik fontos feladata ezért a térségi kapcsolatrendszer további erősítése, a gazdasági partnerekkel való együttműködés mélyítése és az intézmény beiskolázási vonzerejének növelése. A DISZI akkor tud hosszú távon meghatározó szakképző intézményként működni, ha képzési kínálata, szakmai kultúrája és partnerkapcsolati rendszere igazodik a térség gazdasági és társadalmi változásaihoz.

1.2 Képzési struktúra és portfólió

Az intézmény képzési struktúrája a térségi munkaerőpiaci igényekhez, a tanulói érdeklődéshez, a továbbtanulási lehetőségekhez, valamint a szakképzési rendszer elvárásaihoz igazodva alakult ki. A HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium képzési kínálata több, egymást kiegészítő pillérre épül: a technikumi képzésre, a szakképző iskolai képzésre, a műhelyiskolai képzésre, valamint a felnőttképzésre.

A képzési portfólió sokszínűsége az intézmény egyik meghatározó erőssége, mert lehetőséget ad a különböző tanulói igények, élethelyzetek, továbbhaladási utak és munkaerőpiaci elvárások kezelésére. Kiemelt jelentőségű a technikumi képzés, amely egyszerre biztosít érettségit, technikusi végzettséget és felsőoktatási továbbtanulási lehetőséget.

A következő vezetői ciklus egyik fontos feladata a képzési struktúra tervszerű felülvizsgálata és fejlesztése. Ennek során kiemelt szempont a technikumi képzések presztízsének és továbbtanulási értékének erősítése, a szakképző iskolai képzések megtartó erejének növelése, a műhelyiskola esélyteremtő szerepének megerősítése, valamint a felnőttképzési kínálat munkaerőpiaci igényekhez igazodó bővítése.

1.2.1 Technikumi képzések

1. táblázat: Technikumi képzések a 2025/2026-os tanévben

Technikum		
Osztály	**Ágazat**	**Szakképesítés**
9.A	04. elektronika és elektrotechnika	ipari informatikai technikus
	20. sport	sportedző- sportszervező
9.B	15. közlekedés és szállítmányozás	logisztikai technikus
9.C	19. specializált gép-és járműgyártás	gépjármű mechatronikai technikus
		mechatronikai technikus
10.A	20. sport	sportedző- sportszervező
	04. elektronika és elektrotechnika	ipari informatikai technikus
10.B	15. közlekedés és szállítmányozás	logisztikai technikus
10.C	19. specializált gép-és járműgyártás	gépjármű mechatronikai technikus
		mechatronikai technikus
11.A	03. egészségügy	csecsemő-és gyermekápoló
	04. elektronika és elektrotechnika	ipari informatikai technikus
11.B	15. közlekedés és szállítmányozás	logisztikai technikus
11.C	19. specializált gép-és járműgyártás	gépjármű mechatronikai technikus
		mechatronikai technikus
12.A	03. egészségügy	csecsemő-és gyermekápoló
	04. elektronika és elektrotechnika	ipari informatikai technikus
12.B	15. közlekedés és szállítmányozás	logisztikai technikus
12.C	19. specializált gép-és járműgyártás	gépjármű mechatronikai technikus
		mechatronikai technikus
13.A	03. egészségügy	csecsemő-és gyermekápoló
	04. elektronika és elektrotechnika	ipari informatikai technikus
13.B	15. közlekedés és szállítmányozás	logisztikai technikus
13.C	19. specializált gép-és járműgyártás	gépjármű mechatronikai technikus
		mechatronikai technikus

A technikumi képzés az intézmény képzési szerkezetének egyik kiemelt területe. Az ötéves képzési forma egyszerre biztosítja az érettségi megszerzését és a technikusi végzettséget, ezáltal kettős továbbhaladási lehetőséget kínál: közvetlen szakmai elhelyezkedést, illetve szakirányú felsőoktatási továbbtanulást.

Az intézmény technikumi képzései szorosan kapcsolódnak Hatvan és térsége gazdasági szerkezetéhez. Az elektronika és elektrotechnika, a közlekedés és szállítmányozás, valamint a specializált gép- és járműgyártás ágazatai korszerű szakmai tudást, problémamegoldó képességet és technológiai nyitottságot fejlesztenek.

Külön figyelmet érdemel, hogy a 2026/2027-es tanévre az intézmény újraindította az egészségügyi ágazatot. Ez nemcsak a képzési kínálat bővítését jelenti, hanem lehetőséget ad új tanulói célcsoportok megszólítására is, különösen azok számára, akik a gondoskodó, segítő hivatások iránt érdeklődnek.

A sport ágazat jelenléte szintén fontos eleme a technikumi kínálatnak. A sportedző-sportszervező képzés a szakmai ismeretek mellett szervezési, kommunikációs és közösségépítő kompetenciákat is fejleszt.

A technikumi képzések fejlesztése a következő időszak egyik kiemelt stratégiai iránya. Cél, hogy ezek a képzések erősítsék az intézmény presztízsét, növeljék a továbbtanulási esélyeket, és hosszú távon is versenyképes életpályát alapozzanak meg a tanulók számára.

1.2.2 Szakképző iskolai képzések

2. táblázat: Szakképző iskolai képzések a 2025/2026-os tanévben

Szakképző		
Osztály	**Ágazat**	**Szakképesítés**
1/9.G	07. épületgépészet	központifűtés- és gázhálózat rendszer-szerelő
	08. fa- és bútoripar	asztalos
1/9.H	04. elektronika és elektrotechnika 06. építőipar	villanyszerelő
		burkoló
		kőműves
1/9.I	19. specializált gép-és járműgyártás	karosszérialakatos
	10. gépészet	hegesztő
1/9.J	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
2/10.G	04. elektronika és elektrotechnika	villanyszerelő

	07. épületgépészet	központifűtés- és gázhálózat rendszerszerelő
2/10.H	08. fa- és bútoripar	asztalos
	05. élelmiszeripar	pék
2/10.I	06. építőipar	burkoló
2/10.J	10. gépészet	hegesztő
	19. specializált gép-és járműgyártás	karosszérialakatos
2/10.K	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
3/11.G	04. elektronika és elektrotechnika	villanyszerelő
	05. élelmiszeripar	pék
3/11.H	06. építőipar	burkoló
		kőműves
3/11.I	07. épületgépészet	központifűtés- és gázhálózat rendszerszerelő
	08. fa- és bútoripar	asztalos
3/11.J	10. gépészet	hegesztő
3/11.K	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
3/11.L	19. specializált gép-és járműgyártás	karosszérialakatos
	23. turizmus-vendéglátás	panziós-fogadós

Forrás: Intézményi adatszolgáltatás, 2025/2026. tanév

A szakképző iskolai képzések az intézmény hagyományos és erős szakmai alapját jelentik. Ezek a hároméves képzések közvetlenül a munkaerőpiacra készítik fel a tanulókat, és olyan szakmák megszerzését biztosítják, amelyekre a térség gazdasági szereplőinek folyamatos igénye van.

Az intézmény szakképző iskolai kínálata több ágazatot fog át, köztük az elektronika és elektrotechnika, az építőipar, az épületgépészet, a fa- és bútoripar, a gépészet, a kereskedelem, valamint a specializált gép- és járműgyártás területét. Ez a széles ágazati háttér lehetőséget ad arra, hogy a tanulók érdeklődésüknek, képességeiknek és pályaelképzeléseiknek megfelelő szakmát válasszanak.

A szakképző iskolai képzések szerepét nem szabad kizárólag a lemorzsolódás vagy a tanulói nehézségek oldaláról megközelíteni. Ezek a képzések a minőségi szakember-utánpótlás fontos bázisát jelentik. A villanyszerelő, hegesztő, asztalos, burkoló, kőműves, központifűtés- és gázhálózat rendszerszerelő, karosszérialakatos vagy kereskedelmi értékesítő képzések olyan

szakmai területeket fednek le, amelyek a mindennapi gazdasági működéshez nélkülözhetetlenek.

A szakképző iskolai képzés fejlesztésének kulcsa a gyakorlatorientált szemlélet erősítése. A tanulók számára különösen fontos, hogy már a képzés korai szakaszában megtapasztalják választott szakmájuk értékét, gyakorlati hasznát és munkaerőpiaci lehetőségeit. A tanműhelyi oktatás, a duális képzés és a projektalapú szakmai feladatok hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a tanulók motiváltabbak legyenek, és erősebben kötődjenek választott szakmájukhoz.

A következő vezetői ciklusban kiemelt feladat a szakképző iskolai képzések vonzerejének növelése, a tanulói megtartás erősítése, valamint a duális partnerekkel való együttműködés további fejlesztése. Cél, hogy a szakképző iskolai képzés ne másodlagos választásként, hanem értékes, biztos szakmai életutat kínáló lehetőségként jelenjen meg a tanulók és családjaik számára.

1.2.3 Műhelyiskolai képzés

3. táblázat: Műhelyiskolai képzések a 2025/2026-os tanévben

M/1	06. építőipar	szobafestő
M/2		
M/3	10. gépészet	fémipari gyártáselőkészítő

Forrás: Intézményi adatszolgáltatás, 2025/2026. tanév

A műhelyiskolai képzés az intézmény esélyteremtő és megtartó szerepének egyik fontos eleme. Ez a képzési forma azoknak a tanulóknak biztosít alternatív tanulási utat, akik a hagyományos iskolai keretek között nehezebben tudnak eredményesen haladni, ugyanakkor gyakorlati tevékenységen keresztül képesek sikerélményt, szakmai alapokat és munkavállaláshoz szükséges készségeket szerezni.

Az intézmény műhelyiskolai képzései a gyakorlati munkára, a személyes támogatásra és az egyéni haladási utakra épülnek. A szobafestő, valamint a fémipari gyártáselőkészítő részszakmák olyan területekhez kapcsolódnak, amelyek a munkaerőpiacon hasznosítható, kézzelfogható tudást adnak. A képzés lényege, hogy a tanulók közvetlenül a szakmai tevékenységen keresztül tapasztalják meg a tanulás értelmét és eredményét.

A műhelyiskola pedagógiai szempontból fontos biztonsági hálót jelent: alternatív, gyakorlatorientált tanulási utat kínál a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók számára, és esélyt ad a részszakma megszerzésére, illetve a további szakmai fejlődésre.

A következő időszakban a műhelyiskolai képzés fejlesztésének célja a tanulói megtartás erősítése, a lemorzsolódás csökkentése, valamint a munkavállaláshoz szükséges alapkompetenciák fejlesztése. A műhelyiskola így nem perifériikus képzési forma, hanem az intézmény esélyteremtő pedagógiai rendszerének fontos része.

1.2.4 Felnőttképzés

4. táblázat: Felnőttképzési kínálat a 2025/2026-os tanévben

Felnőttképzés		
Osztály	Ágazat	Szakképesítés
F-25/K	10. gépészet	gépi és CNC forgácsoló
F-25/J	04. elektronika és elektrotechnika	villanyszerelő (épületvillamosság szakirány)
F-25/L	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
F-25/M	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
F-25/N	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
F-25/O	06. építőipar	ács
	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő
F-25/P	04. elektronika és elektrotechnika	villanyszerelő (épületvillamosság szakirány)
F-25/Q	07. épületgépészet	hűtő- és szellőzésrendszer- szerelő
F-25/R	04. elektronika és elektrotechnika	villanyszerelő (épületvillamosság szakirány)
F-25/S	19. specializált gép-és járműgyártás	gépjármű mechatronikai technikus (szerviz szakmairány)
F-25/T	07. épületgépészet	hűtő- és szellőzésrendszer- szerelő
F-25/U	04. elektronika és elektrotechnika	villanyszerelő (épületvillamosság szakirány)
F-26/A	15. közlekedés és szállítmányozás	logisztikai technikus
	13. kereskedelem	kereskedő és webáruházi technikus
F-26/G	13. kereskedelem	kereskedelmi értékesítő

Forrás: Intézményi adatszolgáltatás, 2025/2026. tanév

A felnőttképzés az intézmény képzési portfóliójának egyre jelentősebb területe. A munkaerőpiac gyors változásai, a szakmaváltás igénye, a meglévő tudás bővítése és az élethosszig tartó tanulás szemlélete egyaránt indokolják, hogy az iskola ne csak a tanköteles korú tanulók, hanem a felnőtt tanulók számára is rugalmas, piacképes képzési lehetőségeket biztosítson.

Az intézmény felnőttképzési kínálata a Heves Vármegyei Szakképzési Centrum támogatásával és koordinációjával olyan területekre épül, amelyek a térség gazdasági igényeihez illeszkednek. A villanyszerelő, gépjármű-mechatronikai technikus, logisztikai technikus, kereskedelmi értékesítő, valamint az építőipari képzések olyan szakmai irányokat képviselnek, amelyek a gazdasági szereplők és a munkavállalók oldaláról is valós igényként jelennek meg.

A felnőttképzés sajátossága, hogy a képzésben részt vevők gyakran munka, család vagy korábbi szakmai tapasztalat mellett vállalják a tanulást. Ezért ezen a területen különösen fontos a rugalmas szervezés, valamint a korábban megszerzett tudás és tapasztalat figyelembevétele. A felnőttképzés eredményessége nemcsak az intézmény szakmai kínálatát erősíti, hanem hozzájárul a térség alkalmazkodóképességéhez is.

A felnőttképzési ág fejlesztése a következő vezetői ciklusban stratégiai jelentőségű. Cél, hogy az intézmény a Centrum szakmai irányításával és támogatásával ezen a területen is megbízható, rugalmas és piacképes képzési központként működjön. A felnőttképzés bővítése erősíti az iskola társadalmi szerepét, növeli a gazdasági partnerekkel való kapcsolódási pontokat, és hozzájárul ahhoz, hogy a DISZI a térség szakmai fejlődésének meghatározó szereplője maradjon.

1.2.5 Vezetői következtetés a képzési struktúra alapján

A képzési struktúra elemzése alapján megállapítható, hogy az intézmény széles, sokoldalú és a térségi igényekhez alapvetően illeszkedő képzési portfólióval rendelkezik. A technikumi képzések a magasabb szintű szakmai tudás és a továbbtanulási lehetőségek irányába nyitnak utat, a szakképző iskolai képzések a közvetlen szakember-utánpótlást biztosítják, a műhelyiskola az esélyteremtés és a lemorzsolódás mérséklésének fontos eszköze, míg a felnőttképzés a munkaerőpiaci alkalmazkodás és az élethosszig tartó tanulás intézményi keretét adja.

A következő időszak vezetői feladata nem a képzési szerkezet radikális átalakítása, hanem annak tervszerű finomhangolása. A képzési kínálatot továbbra is a tanulói igények, a gazdasági partnerek visszajelzései, a beiskolázási adatok és a munkaerőpiaci folyamatok alapján szükséges alakítani. A cél egy olyan képzési portfólió működtetése, amely egyszerre szolgálja

a tanulók sikeres életpályáját, a térség gazdasági igényeit és az intézmény hosszú távú stabilitását.

1.3 Belső környezet és szervezeti működés

Az intézmény belső működésének elemzése kiemelt jelentőségű a vezetői program megalapozása szempontjából. Egy szakképző intézmény eredményességét nemcsak a képzési kínálat, a partnerkapcsolatok vagy az infrastruktúra határozza meg, hanem az is, hogy belső folyamatai mennyire átláthatóak, következetesek és együttműködésre épülők.

Az intézményben eltöltött korábbi éveim lehetővé tették, hogy a vezetői feladatok átvételekor belső tapasztalatokra építve, ugyanakkor igazgatói nézőpontból értékeljem a szervezeti működés erősségeit és fejlesztendő területeit.

A működés áttekintése alapján egyértelművé vált, hogy kiemelt feladat a szervezeti folyamatok rendezése, az információáramlás javítása, a feladat- és felelősségi körök pontosítása, valamint a vezetői visszacsatolás erősítése. A cél nem a korábbi működés tagadása, hanem egy kiszámíthatóbb, szervezettebb intézményi működés kialakítása volt.

Az első vezetői intézkedések közé tartozott a belső kommunikáció megerősítése. A heti vezetői értekezletek rendszeressé tétele stabil keretet adott az aktuális feladatok áttekintésének, a döntések előkészítésének és az intézményi szintű visszacsatolásnak. A Microsoft Teams következetesebb használata pedig hozzájárult ahhoz, hogy az információk gyorsabban, átláthatóbban és visszakereshető módon jussanak el az érintettekhez.

Fontos szervezetfejlesztési lépés volt a munkaközösség-vezetők szerepének erősítése is. Bevonásuk a döntés-előkészítésbe, az információk továbbításába és a szakmai folyamatok értékelésébe hozzájárul ahhoz, hogy az intézményi működés együttműködésre épülő rendszerként működjön.

A feladatmegosztás pontosítása szintén meghatározó vezetői feladatként jelent meg. Egy nagy létszámú, több képzési formát működtető intézményben csak akkor biztosítható hatékony működés, ha minden szereplő számára egyértelmű, hogy milyen feladatokért felel, milyen határidőkkel dolgozik, és milyen rendben számol be az elvégzett munkáról.

A belső működés fejlesztésének további fontos eleme volt a központi informatikai struktúra kialakítása és egységesebb használata. Az intézményi dokumentumok rendezett elérhetősége, az adatok biztonságos tárolása és az adatszolgáltatások pontossága alapvető feltétele a szabályozott, visszakereshető és kevésbé személyfüggő működésnek.

Kiemelt figyelmet kapott az osztályfőnöki munka támogatása is. Az osztályfőnökök kulcsszerepet töltenek be a tanulói problémák korai felismerésében, a hiányzások és tanulmányi nehézségek nyomon követésében, valamint a tanulók, a szülők, az oktatók és a vezetés közötti kapcsolattartásban.

Az eddig megtett szervezeti lépések eredményeként az intézményi működés kiszámíthatóbbá vált. Javult az információáramlás, egyértelműbbé váltak a feladatok, erősödött a vezetői kontroll, és megkezdődött egy felelősségvállalásra, együttműködésre és szakmai párbeszédre épülő szervezeti kultúra kialakítása.

A következő vezetői ciklusban a belső működés fejlesztésének fő iránya a megkezdett folyamatok megszilárdítása. Ennek része a vezetői és munkaközösségi egyeztetések továbbfejlesztése, a dokumentációs és adatszolgáltatási rend egységesítése, a belső kommunikáció további javítása, valamint a minőségirányítási rendszer gyakorlati alkalmazásának erősítése.

A cél olyan intézményi működés fenntartása, amelyben a rend, az átláthatóság, az együttműködés és a szakmai felelősségvállalás nem alkalmi vezetői beavatkozásként, hanem a mindennapi működés természetes részeként jelenik meg.

1.3.1 Vezetői stabilizáció és rendszerszintű megújítás az intézmény átvételét követően

Az intézmény vezetésének átvételekor olyan működési állapottal szembesültem, amely több területen azonnali, határozott és rendszerszintű igazgatói beavatkozást igényelt. Nem csupán a mindennapi működés fenntartása jelentett feladatot, hanem az intézményi működés alapjainak rendezése, a szakmai munka újraszervezése és a felelősségi viszonyok tisztázása is.

Ebben az időszakban több alapvető intézményi dokumentum, belső szabályozási elem, egységes szakmai tervezési rend és következetesen működő ellenőrzési mechanizmus hiányzott vagy nem működött megfelelően. A tanmenetek, munkatervek, feladatmegosztások és belső eljárásrendek több területen nem alkottak egységes rendszert, ami nehezítette a szakmai munka átláthatóságát, a számonkérhetőséget és a vezetői kontrollt.

A korábbi működésben jelentős problémát okozott a szervezetlenség, az egységes vezetői irányítás hiánya, valamint az, hogy több területen nem voltak világosan meghatározott felelősségi körök. A tanműhelyek működése részben önjáró módon zajlott, a gyakorlati oktatás szervezése nem minden esetben illeszkedett egységes intézményi szemléletbe, és az információáramlás sem biztosította kellő mértékben a gyors, pontos és ellenőrizhető működést.

Ez a helyzet igazgatói szempontból nem egyszerűen adminisztratív hiányosságot jelentett, hanem olyan szervezeti és szakmai állapotot, amely hosszabb távon veszélyeztethette volna az

intézmény kiszámítható működését, szakmai hitelességét és fejleszthetőségét. A vezetői munkamegosztás és a szakmai irányítás nem minden területen biztosította a szükséges szintű szakmai kontrollt, ezért rövid idő alatt kellett újraszervezni a működés alapvető kereteit, pontosítani a felelősségi viszonyokat, és megerősíteni az igazgatói irányítás szerepét.

Kiemelt vezetői beavatkozást igényelt az oktatói továbbképzési rendszer rendezése is. Ezen a területen sem működött megfelelően az egységes nyomon követés és a tervszerű szakmai fejlesztés. Több oktató esetében nem volt biztosított az adott továbbképzési ciklusra előírt kreditpontok teljesítése, ami hosszabb távon szakmai és működési kockázatot is jelenthetett volna.

A helyzet rendezése érdekében áttekintettem az oktatók továbbképzési kötelezettségeinek teljesülését, megkezdődött a hiányok pótlásának tervezése, valamint tudatosabbá vált a szakmai és módszertani továbbképzésekre történő beiskolázás. Ennek eredményeként a 2025/2026-os tanévre az oktatói továbbképzések rendszere újra szabályozottabb, nyomon követhetőbb és fejlesztési célokhoz kapcsolódó területté vált. Ma már az oktatók döntő többsége rendelkezik a szükséges továbbképzési kreditekkel, és egyre több kolléga vesz részt olyan szakmai, módszertani vagy digitális kompetenciát fejlesztő képzésben, amely közvetlenül támogatja az intézmény megújulását.

A vezetői feladatok átvételét követő első időszakban ennek a stabilizáló munkának az elvégzése jelentős vezetői, szervezési és szakmai erőfeszítést igényelt. Nem csupán egyes hibák javításáról volt szó, hanem arról, hogy az intézmény működése új, átláthatóbb és számonkérhetőbb alapokra kerüljön. A megtett intézkedések eredményeként a 2025/2026-os tanévre már olyan stabilabb működési keret alakult ki, amelyben a hangsúly a napi problémakezelésről fokozatosan a megszilárdításra, a finomhangolásra, a minőségi szakmai munkára és a következő vezetői ciklus tudatos megalapozására helyeződhetett át.

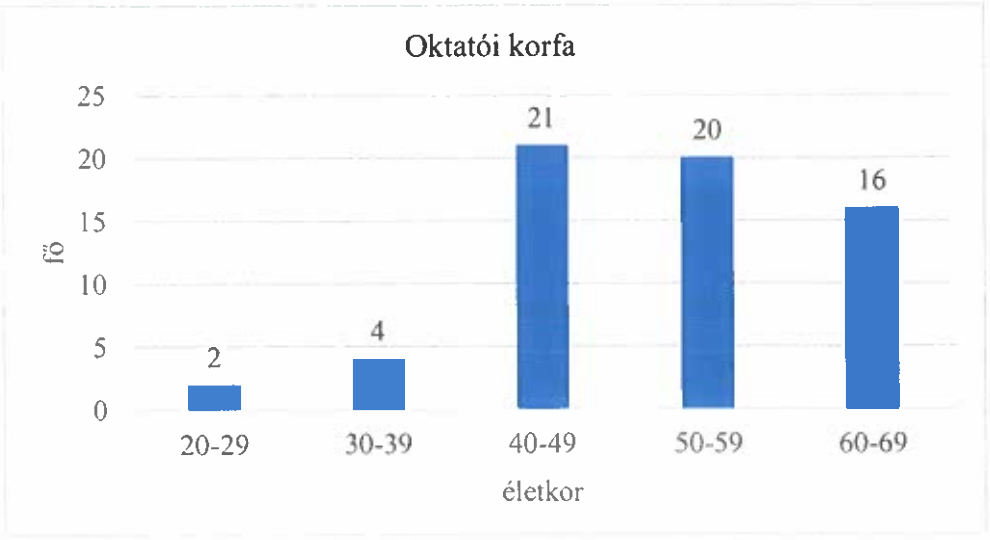
1.4 Humán erőforrás

Az intézmény eredményes működésének egyik legfontosabb feltétele a megfelelő létszámú, szakmailag felkészült és megújulásra képes oktatói közösség. A szakképzésben a humánerőforrás helyzete különösen meghatározó, hiszen az intézménynek egyszerre kell biztosítania a közismereti oktatás, a szakmai elméleti képzés és a gyakorlati oktatás személyi feltételeit.

Az oktatói testület létszáma és szakképzettsége az alapító okiratban meghatározott feladatok ellátására alapvetően megfelelő. Az intézményben dolgozó oktatók jelentős része több szakkal,

illetve magas szintű szakmai végzettséggel rendelkezik, amely stabil alapot biztosít az oktatási és képzési feladatok ellátásához.

1. ábra: Oktatói korfa a 2025/2026-os tanévben



Forrás: Intézményi adatszolgáltatás, 2025/2026. tanév

Az oktatói állomány életkori összetétele ugyanakkor hosszú távon meghatározó tényező. A legnagyobb létszámot a 40–49 éves korosztály képviseli 21 fővel, amelyet szorosan követ az 50–59 éves korosztály 20 fővel. Ez a két korcsoport jelenleg az intézmény szakmai stabilitásának meghatározó bázisát adja.

A 60–69 éves korosztály 16 fővel szintén jelentős arányt képvisel. Ez komoly szakmai tapasztalatot és intézményi tudást jelent, ugyanakkor középtávon felveti a generációváltás előkészítésének szükségességét. A fiatalabb korosztályok alacsonyabb létszáma – a 30–39 évesek 4 fő, a 20–29 évesek 2 fő – egyértelműen jelzi az utánpótlás biztosításának fontosságát.

Az oktatói korfa tehát egyszerre jelez stabilitást és fejlesztési feladatot. Stabilitást jelent, mert az intézmény erős, tapasztalt oktatói bázissal rendelkezik; fejlesztési feladatot jelent, mert a generációváltás előkészítése nem halasztható.

A következő időszakban kiemelt feladat a fiatal oktatók bevonása és megtartása, a pályakezdők támogatása, valamint a tapasztalt kollégák tudásának szervezett átadása. Ennek fontos eszköze lehet a belső mentorálás, a munkaközösségeken belüli tudásmegosztás, valamint a duális partnerekkel való együttműködés erősítése az oktatói utánpótlás területén is.

Vezetői célom egy olyan kiegyensúlyozott oktatói struktúra kialakítása és fenntartása, amelyben a tapasztalat, a szakmai stabilitás és a megújulás egyszerre van jelen. A humánerőforrás-helyzet elemzése alapján a generációváltás előkészítése, az utánpótlás biztosítása, a mentorálás és a szakmai megújulás támogatása a következő évek egyik meghatározó vezetői feladata.

1.5 Tanulói összetétel, eredményesség és beiskolázás

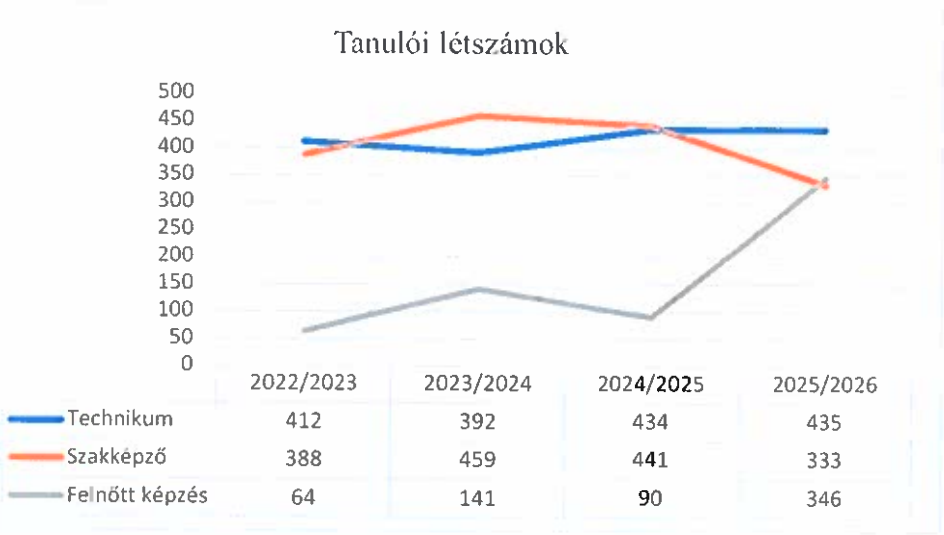
Az intézmény működésének egyik legfontosabb mutatója a tanulói létszám, annak összetétele, valamint az eredményességi adatok alakulása. A tanulói mutatók nem pusztán statisztikai adatok: jelzik az iskola társadalmi elfogadottságát, képzési kínálatának vonzerejét, pedagógiai munkájának hatékonyságát és a fejlesztési beavatkozások szükséges irányait.

A tanulói összetétel vizsgálata különösen fontos egy szakképző intézmény esetében, hiszen az intézmény egyszerre lát el tehetséggondozó, felzárkóztató, esélyteremtő és munkaerőpiacra felkészítő feladatokat. A beiskolázási adatok, a kompetenciamérési eredmények, a vizsgaeredmények, a lemorzsolódási mutatók, valamint a sajátos nevelési igényű, BTMN-es és hátrányos helyzetű tanulók aránya együttesen mutatják meg, milyen pedagógiai és vezetői válaszokra van szükség.

Az alábbi elemzés célja, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján bemutassa az intézmény tanulói helyzetképét, az eredményesség főbb mutatóit, valamint azokat a beavatkozási területeket, amelyekre a következő vezetői ciklusban kiemelt figyelmet kell fordítani.

1.5.1 Tanulói létszám alakulása

2. ábra: Tanulói létszám alakulása képzési formánként



Forrás: Intézményi adatszolgáltatás, 2022-2026.

Az intézmény tanulói létszámának alakulása jól tükrözi az elmúlt évek képzési szerkezeti változásait, a szakképzés iránti érdeklődés átalakulását, valamint a beiskolázási tevékenység eredményességét. A létszámadatok elemzése alapján megállapítható, hogy az intézmény működése összességében stabil alapokon nyugszik, ugyanakkor az egyes képzési formák eltérő tendenciákat mutatnak.

A tanulói létszám alakulása alapján a technikumi képzés stabilitást, illetve enyhe növekedést mutat, ami jelzi a képzési forma iránti tartós tanulói és szülői érdeklődést. A technikum

vonzerejét az érettségi és a technikusi végzettség együttes megszerzése adja, amely több továbbhaladási lehetőséget biztosít a tanulók számára.

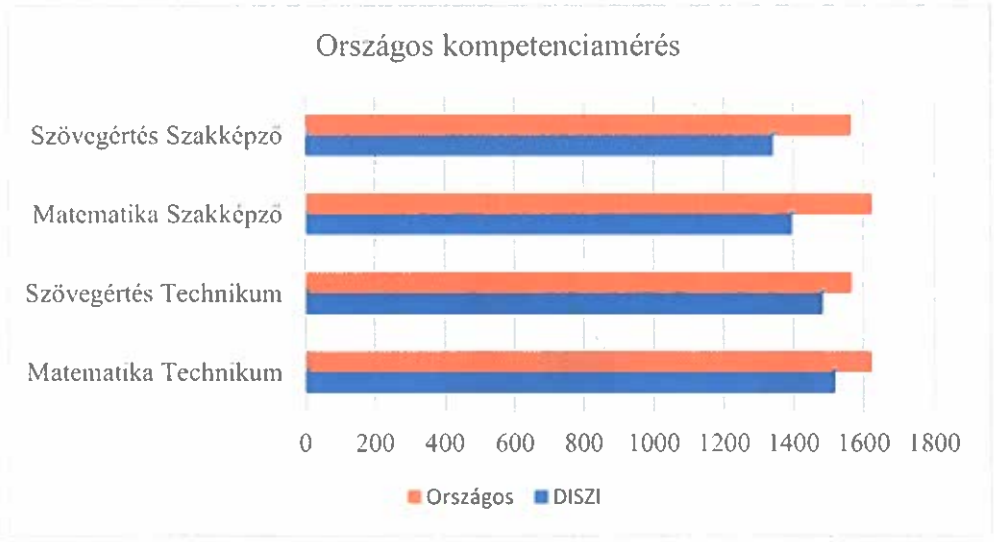
A szakképző iskolai képzés létszámát a demográfiai folyamatok, a pályaválasztási döntések és a középfokú intézmények közötti verseny egyaránt befolyásolja. Ezen a területen kiemelt feladat a szakmák presztízsének erősítése, a gyakorlatorientált képzés vonzóbbá tétele és a tanulói megtartás támogatása.

A felnőttképzésben tapasztalható növekedés azt mutatja, hogy az intézmény képes reagálni a munkaerőpiaci változásokra és a felnőtt tanulók szakmaváltási, továbbképzési igényeire. A felnőttképzés így a nappali képzést kiegészítő, önálló stratégiai területként jelenik meg.

Összességében a létszámadatok azt jelzik, hogy a beiskolázás, a pályaorientáció és a képzési kínálat összehangolt fejlesztése az intézmény jövője szempontjából meghatározó feladat.

1.5.2 Kompetenciamérés

3. ábra: Országos kompetenciamérés eredményei



Forrás: Oktatási Hivatal kompetenciamérési adatai alapján saját szerkesztés

Az országos kompetenciamérés eredményei objektív visszajelzést adnak a tanulók szövegértési és matematikai alapkészségeiről. Az adatok alapján megállapítható, hogy több területen fejlesztésre van szükség, különösen a szakképző iskolai képzésben, ahol a tanulók egy része már belépéskor gyengébb alapkompetenciákkal érkezik.

A mérési eredmények értelmezésekor azonban nemcsak a hiányosságok rögzítése a fontos, hanem az is, hogy az intézmény milyen pedagógiai hozzáadott értéket tud biztosítani. A cél az, hogy minden tanuló saját kiindulási szintjéhez képest mérhető fejlődést érjen el.

A fejlesztés fő iránya a szövegértési és matematikai készségek szakmai tantárgyakba való beépítése. A szakmai szövegek értelmezése, a műszaki számítások, a munkautasítások

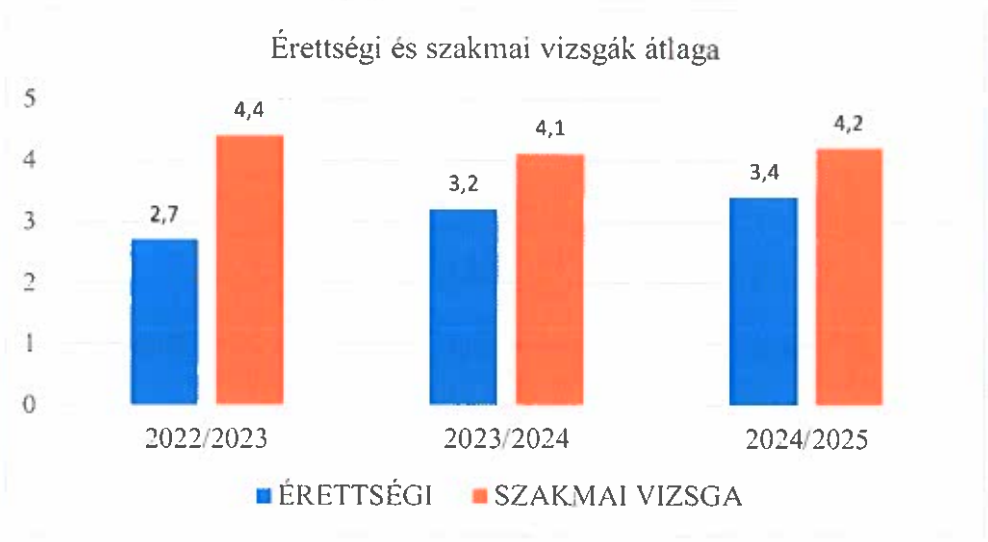
feldolgozása és a gyakorlati problémamegoldás mind hozzájárulhatnak az alapkompetenciák erősítéséhez.

A kompetenciafejlesztést erősíthetik azok az esélyteremtő és hátránykompenzációs pályázati programok is, amelyek célzott támogatást nyújtanak a tanulói lemaradások csökkentéséhez, a felzárkóztatáshoz, a motiváció erősítéséhez és az egyéni tanulási utak támogatásához. Ezek a lehetőségek különösen fontosak azoknál a tanulóknál, akik szociális, tanulási vagy motivációs hátrányokkal érkeznek az intézménybe.

A következő időszak feladata, hogy a kompetenciamérési eredmények beépüljenek az intézményi mérési-értékelési kultúrába. Ennek eszközei a belső mérések, a munkaközösségi elemzések, a célzott felzárkóztatás, a differenciált tanórai munka, a digitális gyakorlófelületek alkalmazása, valamint az esélyteremtő és hátránykompenzációs programok tudatos felhasználása. A kompetenciafejlesztés hosszú távon a tanulói eredményesség, a vizsgaeredmények javítása és a lemorzsolódás mérséklése szempontjából is kulcsterület.

1.5.3 Érettségi és szakmai vizsgaeredmények alakulása

4. ábra: Érettségi és szakmai vizsgaeredmények alakulása



Forrás: Intézményi vizsgaeredmények alapján saját szerkesztés, 2022-2025.

Az érettségi és szakmai vizsgaeredmények az intézményi munka egyik legfontosabb kimeneti mutatói. Ezek az adatok egyszerre jelzik a közismereti oktatás eredményességét, a szakmai felkészítés színvonalát, valamint azt, hogy a tanulók milyen felkészültséggel lépnek tovább a munkaerőpiacra vagy a felsőoktatásba.

Az érettségi eredmények az elmúlt három tanévben kedvező irányú elmozdulást mutatnak: az átlag 2,7-ről 3,4-re emelkedett. Ez jelentős javulás, amely azt jelzi, hogy az intézményben megkezdett felkészítési és támogató folyamatok eredményre vezettek. Az érettségi eredmények javulása különösen fontos, mert hozzájárul a technikumi képzés presztízsének erősítéséhez,

valamint a továbbtanulási esélyek növeléséhez. Kedvező tendencia, hogy egyre több tanuló vállalja az emelt szintű érettségit is, ami a felsőoktatási továbbtanulási szándék erősödését és a tanulói ambíciók növekedését jelzi.

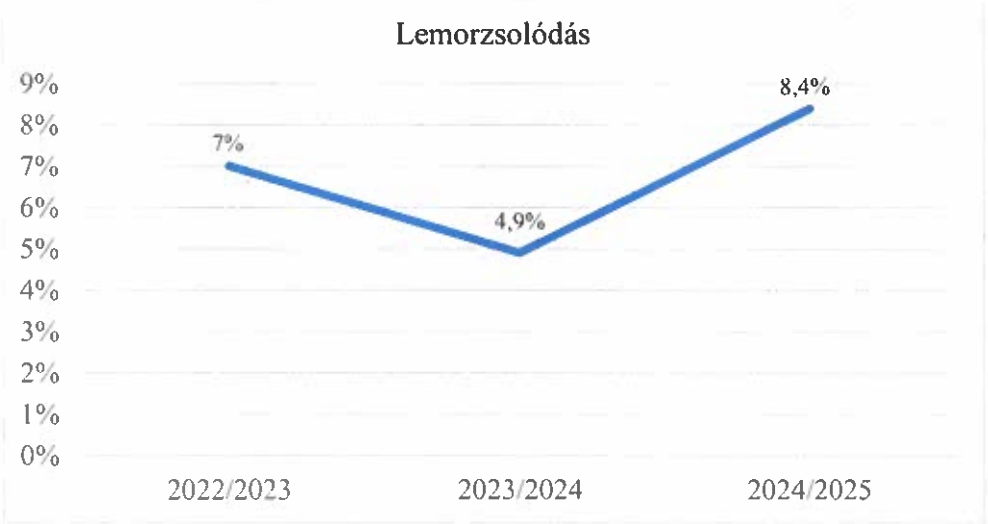
A szakmai vizsgaeredmények 4,1–4,2 közötti tartományban alakultak, ami stabilan jó teljesítményt jelez. Bár a korábbi 4,4-es értékhez képest enyhe csökkenés tapasztalható, az eredmény továbbra is magas színvonalú szakmai felkészítést tükröz.

A vizsgaeredmények elemzése alapján vezetői feladat az érettségi eredmények további stabilizálása, az emelt szintű érettségire való felkészítés támogatása, valamint a szakmai vizsgák magas színvonalának megőrzése.

A következő vezetői ciklusban célként határozható meg az érettségi eredmények legalább jelenlegi szinten tartása, lehetőség szerint további javítása, az emelt szintű érettségit választó tanulók támogatása, valamint a szakmai vizsgaeredmények 4,0 feletti stabilizálása.

1.5.4 Lemorzsolódás

5. ábra: Lemorzsolódási mutatók alakulása



Forrás: Intézményi adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A lemorzsolódás az intézmény egyik legfontosabb eredményességi és esélyteremtési mutatója, mivel a végzettség nélkül távozó tanulók későbbi elhelyezkedési esélyei jelentősen romlanak.

Az adatok alapján a lemorzsolódás a vizsgált időszak első szakaszában kedvezően alakult: a 2022/2023-as tanév 7%-os értékéről 2023/2024-re 4,9%-ra mérséklődött. A 2024/2025-ös tanévben ugyanakkor 8,4%-ra emelkedett, amely fontos vezetői jelzés. Az adat rámutat arra, hogy a tanulói motiváció, a hiányzások kezelése, a szociális háttérből adódó nehézségek és a képzési utakhoz való kötődés erősítése kiemelt figyelmet igényel.

A lemorzsolódás mérséklésének egyik legfontosabb eszköze a korai jelzőrendszer erősítése. A hiányzások, a tanulmányi visszaesés, a magatartási problémák és a motivációvesztés időbeni

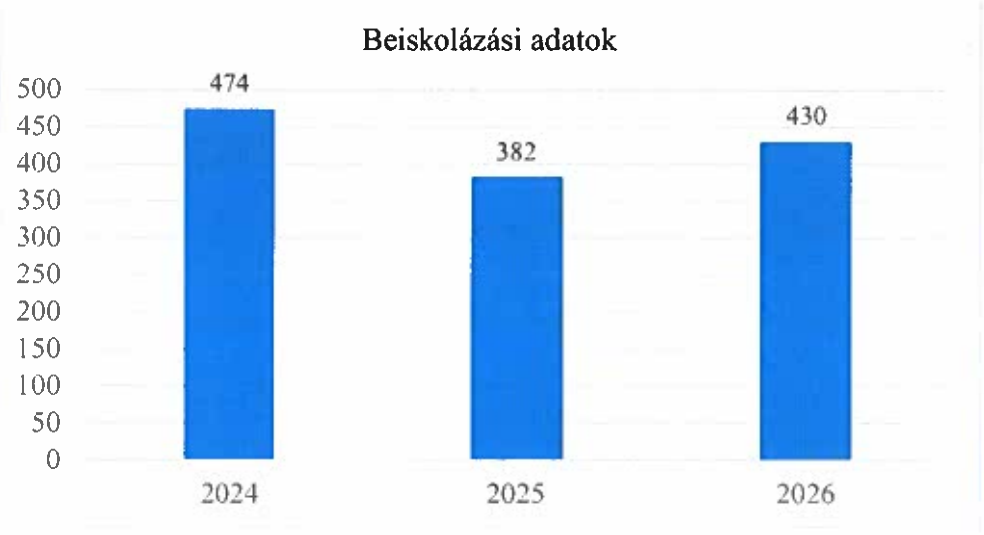
felismerése lehetőséget ad az osztályfőnökök, szaktanárok, fejlesztő szakemberek, szociális segítők és a vezetés összehangolt beavatkozására.

A tanulói megtartásban kiemelt szerepe van az osztályfőnöki munkának, a szülőkkel való kapcsolattartásnak, a duális partnerekkel történő egyeztetésnek, valamint a műhelyiskolai képzésnek, amely alternatív, gyakorlatorientált tanulási utat kínál a veszélyeztetett tanulók számára.

A következő vezetői ciklusban cél a hiányzások és tanulmányi eredmények rendszeres monitorozása, a felzárkóztató és mentorprogramok erősítése, valamint a lemorzsolódási mutató fokozatos mérséklése, hosszabb távon 6% alatti szint elérése.

1.5.5 Beiskolázás

6. ábra: Beiskolázási adatok alakulása



Forrás: Intézményi beiskolázási adatok alapján saját szerkesztés

A beiskolázási adatok az intézmény társadalmi megítélésének, képzési kínálata vonzerejének és pályaorientációs munkájának fontos mutatói. A középfokú intézmények közötti verseny erősödése miatt a beiskolázás folyamatos, tervezett intézményi tevékenységet igényel.

A 2025/2026-os tanév visszaesését követően a 2026/2027-es tanévre jelentős növekedés történt: a jelentkezett tanulók száma 382 főről 430 főre emelkedett, ami közel 13%-os bővülést jelent. Ez a pozitív elmozdulás nem véletlenszerű eredmény, hanem a tudatosabb pályaorientációs munka, az intézményi kommunikáció erősítése és a képzési kínálat célzottabb bemutatásának következménye.

A növekedéshez hozzájárult, hogy az intézmény több általános iskolában tartott pályaorientációs előadásokat és szakmai bemutatókat, valamint a DKA laborban heti rendszerességgel szervezett foglalkozásokat általános iskolás tanulók számára. Ezek az alkalmak lehetőséget adtak arra, hogy a diákok közvetlenebb, élményszerű formában ismerjék

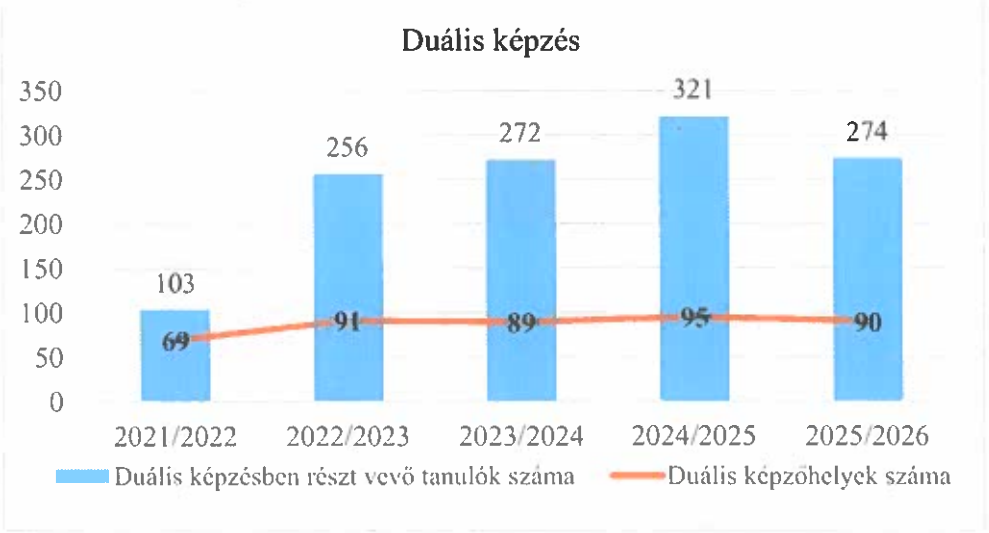
meg az intézmény képzési kínálatát, a szakmák világát és a technikumi, illetve szakképző iskolai továbbtanulási lehetőségeket.

A következő időszak kiemelt feladata az élményalapú pályaorientáció további erősítése. Fontos, hogy a tanulók ne csak tájékoztatást kapjanak, hanem kipróbálhassák a szakmákat, betekintést nyerjenek a tanműhelyi munkába, és találkozhassanak oktatókkal, diákokkal, valamint duális partnerekkel.

A pozitív tendencia fenntartása érdekében tovább kell erősíteni a technikumi képzések presztízsét, a szakképző iskolai szakmák értékének bemutatását, a szülők megszólítását, valamint a digitális kommunikációt. Ebben a kollégiumi háttér, a duális kapcsolatrendszer, a DKA laborban rejlő bemutatási lehetőségek és a képzési portfólió sokszínűsége is fontos szerepet tölt be.

1.5.6 Duális képzésben részt vevő tanulók és képzőhelyek számának alakulása

7. ábra: Duális képzésben részt vevő tanulók és képzőhelyek számának alakulása



Forrás: Intézményi duális képzési adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A duális képzés az intézmény szakképzési tevékenységének egyik meghatározó pillére, mert közvetlen kapcsolatot teremt az iskola és a gazdasági szereplők között, erősíti a tanulók munkaerőpiaci felkészültségét, és növeli az intézmény térségi beágyazottságát.

Az adatok alapján a duális képzésben részt vevő tanulók száma jelentősen növekedett: a 2021/2022-es tanév 103 fős létszámáról 2024/2025-re 321 főre emelkedett, ami több mint háromszoros bővülést jelent. A duális képzőhelyek száma ezzel párhuzamosan stabilan magas szinten, 69 és 95 partner között alakult.

A 2025/2026-os tanévben a duális tanulói létszám az előző évhez képest mérséklődött, ugyanakkor a partnerhálózat stabilitása megmaradt. A változás értelmezésénél figyelembe kell

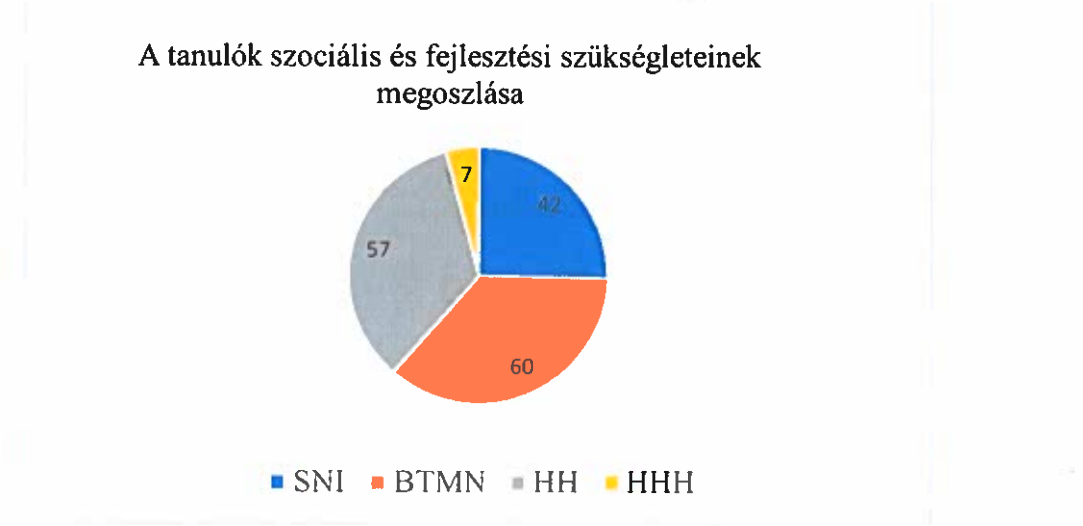
venni az évfolyamok szerkezetét, a képzési ciklusok váltását és az adott tanévben duális képzésbe lépő tanulócsoportok számát.

A következő időszakban a duális képzés fejlesztésének középpontjában a minőségi elmélyítés áll. A cél a partneri visszacsatolások rendszeresítése, a szakmai egyeztetések erősítése, a képzési tartalmak finomhangolása, valamint a tanulók gyakorlati előrehaladásának nyomon követése.

A duális képzés a pályaorientációban és a beiskolázásban is fontos szerepet kap, hiszen a tanulók és szülők számára vonzerőt jelent, ha a választott szakma mögött valós vállalati kapcsolat, gyakorlati képzési lehetőség és későbbi elhelyezkedési perspektíva áll.

1.5.7 A tanulók szociális és fejlesztési szükségleteinek megoszlása

8. ábra: SNI, BTMN, HH és HHH tanulók megoszlása



Forrás: Intézményi adatszolgáltatás, 2025/2026. tanév

A tanulói összetétel vizsgálata során kiemelt jelentőséggel bír a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, valamint a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók arányának alakulása. Ezek az adatok nem csupán adminisztratív mutatók, hanem közvetlenül meghatározzák az intézmény pedagógiai feladatait, módszertani működését és esélyteremtő szerepét.

A rendelkezésre álló adatok alapján az intézményben több olyan tanulói csoport is jelen van, amely pedagógiai, fejlesztési vagy szociális támogatást igényel.

Az intézmény 768 fős tanulói létszámából 42 fő SNI tanuló, amely 5,47%-os arányt jelent. A BTMN tanulók száma 60 fő, arányuk 7,81%. A hátrányos helyzetű tanulók száma 57 fő, amely 7,42%-nak felel meg, míg a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma 7 fő, arányuk 0,91%. Az adatok alapján az intézmény tanulói összetétele összetett pedagógiai, fejlesztő és esélyteremtő feladatokat jelöl ki.

A sajátos nevelési igényű, BTMN-es, valamint hátrányos helyzetű tanulók jelenléte az oktató-nevelő munka differenciáltabb megszervezését és az intézmény támogató szerepének erősítését igényli. Esetükben nem kizárólag tanulmányi támogatásra van szükség, hanem gyakran motivációs, szociális és életvezetési segítségre is. A tanulói sikeresség feltétele, hogy az iskola időben felismerje a veszélyeztető tényezőket, és a megfelelő szakemberekkel együttműködve támogassa a tanuló bennmaradását és előrehaladását.

Az esélyteremtés területén különösen fontos az osztályfőnökök, fejlesztőpedagógusok, gyógypedagógusok, oktatók és vezetők összehangolt munkája. A támogató háló működése akkor eredményes, ha nem eseti beavatkozásokra épül, hanem rendszeres kapcsolattartásra, pontos dokumentációra, és a tanulói jelzések időben történő feldolgozására.

Módszertani szempontból a projektalapú, gyakorlatorientált és élményszerű tanulási formák különösen jól illeszkedhetnek azokhoz a tanulókhoz, akik a hagyományos frontális oktatási helyzetekben kevésbé sikeresek. A szakképzésben rejlő egyik nagy lehetőség éppen az, hogy a tanulók a gyakorlati tevékenységen keresztül tapasztalhatják meg saját eredményességüket.

Vezetői feladat az inkluzív szemlélet erősítése, az oktatók módszertani támogatása, valamint annak biztosítása, hogy a fejlesztési szükségletek kezelése ne elszigetelt feladatként, hanem az intézmény egészének közös pedagógiai felelősségeként jelenjen meg.

A tanulói összetétel elemzése alapján megállapítható, hogy az intézmény esélyteremtő szerepe meghatározó. A DISZI feladata nem csupán a szakmai tudás átadása, hanem annak biztosítása is, hogy a különböző háttérrel és eltérő képességekkel érkező tanulók reális esélyt kapjanak a szakmaszerzésre, a sikeres vizsgára és a munkaerőpiaci beilleszkedésre.

1.5.8 Vezetői következtetés a tanulói adatok alapján

A tanulói létszám, a beiskolázási adatok, a kompetenciamérési eredmények, a vizsgaeredmények, a lemorzsolódási mutatók, a duális képzésben való részvétel és a tanulói összetétel együttesen azt mutatják, hogy az intézmény működése stabil alapokon áll, ugyanakkor több területen célzott vezetői és pedagógiai beavatkozást igényel.

Az intézmény erősségei közé tartozik a technikumi képzések stabilitása, a szakmai vizsgaeredmények magas színvonala, a duális képzés kiterjedt partneri háttere, valamint a beiskolázási adatok kedvező elmozdulása. Ezekre a területekre a következő vezetői ciklusban építeni kell.

Fejlesztendő területként jelenik meg az alapkompetenciák erősítése, a lemorzsolódás mérséklése, a szakképző iskolai képzések megtartó erejének növelése, valamint a speciális

támogatást igénylő tanulók intézményi szintű segítése. Ezek nem elszigetelt problémák, hanem egymással összefüggő pedagógiai és szervezeti feladatok.

A következő időszak egyik legfontosabb vezetői feladata ezért egy olyan tanulói támogató rendszer erősítése, amely egyszerre épít a mérési adatokra, az osztályfőnöki jelzőrendszerre, a fejlesztő és szociális támogatásra, a duális partnerekkel való együttműködésre és a pályaorientációra. A cél az, hogy az intézmény ne csak beiskolázni tudja a tanulókat, hanem megtartani, fejleszteni és sikeres szakmai életútra indítani is képes legyen.

1.6 Tárgyi feltételek, infrastruktúra

Az intézmény tárgyi feltételei, épített környezete alapvetően meghatározzák az oktató-nevelő munka minőségét, a szakképzés gyakorlati eredményességét, valamint az iskola külső megítélését. Egy szakképző intézmény esetében az infrastruktúra nem pusztán működtetési kérdés, hanem közvetlenül kapcsolódik a képzési és kimeneti követelmények teljesítéséhez, a tanulói motivációhoz és a gyakorlati képzés színvonalához.

A HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium több épületszárnyból, tantermekből, szaktantermekből, közösségi terekből, kollégiumi egységből, valamint tanműhelyi helyszínekből álló összetett infrastruktúrával rendelkezik. Ez megfelelő alapot biztosít a képzési feladatok ellátásához, ugyanakkor az oktatási környezet korszerűsítése és egységesebb arculatának kialakítása továbbra is kiemelt feladat.

Az intézmény vezetésének átvételét követően – a fenntartó támogatásával – több területen megkezdődött a működési környezet megújítása. A főépületben tantermek, folyosók és közösségi terek újultak meg; a festési munkálatok, burkolatcserék, teremfelújítások, valamint a porta és a közösségi terek rendezése hozzájárultak ahhoz, hogy az intézmény tanulóbarátabb, rendezettebb és esztétikusabb környezetet biztosítson.

Az oktatási infrastruktúra fejlesztésének fontos eleme az informatikai kapacitás bővítése volt. Az intézmény új, korszerűen felszerelt informatikai tanteremmel gazdagodott, így jelenleg négy modern informatikai szaktanterem áll rendelkezésre. Az új oktatói laptopok biztosítása szintén támogatja a digitális adminisztrációt, a tananyagfejlesztést és a tanórai munkát.

A gyakorlati képzés szempontjából kiemelt jelentőségű a kerekharaszti tanműhely. Az elmúlt időszakban a terület külső környezetének rendezése, a használaton kívüli, oktatásra már nem alkalmas eszközök selejtezése, a telephely biztonságosabbá tétele és a vízelvezetési problémák kezelése jelentős előrelépést jelentett.

A tanműhelyben kialakított szervizállomás kizárólag oktatási célokat szolgál. Lehetőséget biztosít arra, hogy a tanulók ellenőrzött körülmények között sajátítsák el a diagnosztikai, karbantartási és javítási folyamatok alapjait. A fejlesztés különösen a gépjármű-mechatronikai és kapcsolódó műszaki képzések gyakorlati oktatását támogatja.

Az udvari és sportolási környezet fejlesztése szintén hozzájárult a biztonságosabb és rendezettebb intézményi működéshez. A sportpálya burkolatának megújítása, a balesetveszélyes fák eltávolítása, a pihenőterek kialakítása és az udvari területek rendezése a tanulói jólétet és az intézmény arculatát egyaránt erősíti.

Az intézmény kollégiumi háttere stratégiai jelentőségű a beiskolázás szempontjából, különösen a távolabbról érkező tanulók esetében. A kollégiumi feltételek folyamatos korszerűsítése hozzájárulhat a tanulómegtartáshoz, a közösségépítéshez és a vármegyehatáron túli beiskolázási lehetőségek jobb kihasználásához.

Az infrastruktúra-fejlesztés több területen már megkezdődött, és a következő időszak feladata ezeknek a folyamatoknak a tervszerű folytatása. Ennek fő irányai az eszközpark korszerűsítése, a digitális oktatási környezet fejlesztése, a kollégiumi feltételek javítása, valamint az energetikai és fenntarthatósági szempontok fokozatos érvényesítése. A fejlesztések a fenntartóval való szoros együttműködésben, reális forrástervezéssel és szakmailag megalapozott ütemezéssel valósíthatók meg.

A tárgyi feltételek elemzése alapján megállapítható, hogy az intézményben megkezdődött egy olyan infrastrukturális megújulás, amely már rövid távon is javította az oktatás, a munkavégzés és a tanulói jelenlét feltételeit. A következő időszak feladata ennek folytatása és szakmai szempontú elmélyítése.

1.7 A helyzetelemzés összegzése / SWOT

A helyzetelemzés alapján megállapítható, hogy a HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium stabil alapokkal, jelentős szakmai hagyományokkal és erős térségi kapcsolatrendszerrel rendelkező intézmény. A képzési portfólió sokszínű, a duális partnerhálózat kiterjedt, az oktatói közösség szakmai tapasztalata jelentős, az intézmény pedig földrajzi elhelyezkedése révén több vármegye irányába is beiskolázási lehetőségekkel rendelkezik.

Az elemzés ugyanakkor arra is rámutat, hogy az intézmény előtt több, hosszabb távon meghatározó kihívás áll. Ezek közé tartozik a demográfiai nyomás, a szakképző intézmények közötti erősödő verseny, az oktatói korfa kedvezőtlen alakulása, a tanulói alapkompetenciák

fejlesztésének szükségessége, valamint a lemorzsolódás mérséklése. A tárgyi feltételek és az infrastruktúra területén az elmúlt időszakban elindultak a fejlesztések, ezek folytatása azonban továbbra is fontos feladat.

A helyzetelemzés legfontosabb tanulsága, hogy az intézmény fejlődése nem egyetlen terület beavatkozásán múlik. A képzési szerkezet, a humánerőforrás, a tanulói eredményesség, a partnerkapcsolatok, az infrastruktúra és a szervezeti működés egymással szorosan összefüggő rendszert alkotnak. Ezért a következő vezetői ciklusban olyan irányítási szemléletre van szükség, amely egyszerre képes megőrizni az intézmény értékeit, kezelni a feltárt kockázatokat, és kihasználni a térségi gazdasági környezetben rejlő lehetőségeket.

1.7.1 SWOT-elemzés

5. táblázat: SWOT-elemzés

Erősségek	**Gyengeségek / fejlesztendő területek**
• Sokszínű képzési portfólió: technikum, szakképző iskola, műhelyiskola és felnőttképzés. • A szakmai vizsgaeredmények tartósan jó szintje. • A vezetői feladatok átvétele óta megvalósított szervezeti stabilizáció, a működési rend újrastrukturálása és az igazgatói kontroll megerősítése. • A belső szabályozási, dokumentációs és továbbképzési folyamatok rendezése, amely stabilabb működési alapot teremtett a 2025/2026-os tanévre. • Az egészségügyi ágazat újraindítása és a technikumi képzés presztízsének növelése. • Kiterjedt, több mint 90 duális képzőhelyből álló partnerhálózat.	• Az oktatói korfa középtávon generációváltási kihívást jelez. • A fiatal oktatók alacsony aránya miatt erősíteni kell az utánpótlás biztosítását. • A lemorzsolódási mutatók csökkentése kiemelt beavatkozást igényel. • A speciális támogatást igénylő tanulók magas száma fokozott szakmai és módszertani felkészültséget kíván. • A megújított működési struktúra egységes gyakorlattá tétele és hosszú távú megszilárdítása.
Lehetőségek	**Veszélyek / kockázatok**
• Hatvan kedvező földrajzi helyzete, az M3 autópálya és a térségi gazdasági aktivitás erősödése. • A duális képzés további minőségi fejlesztése és partneri visszacsatolások beépítése. • A felnőttképzés bővítése a térségi munkaerőpiaci igényekhez igazodva.	• A demográfiai folyamatok miatt szűkülhet a beiskolázási bázis. • A középfokú intézmények közötti verseny erősödése csökkentheti a jelentkezők számát. • A versenyszféra elszívó hatása nehezítheti a szakmai oktatók megtartását.

• Digitális és módszertani fejlesztések, beleértve az MI oktatási alkalmazását. • A kollégiumi háttér jobb kihasználása a vármegyehatáron túli beiskolázás erősítésére.	• A tanulói motiváció csökkenése és a szociális háttérből adódó nehézségek növelhetik a lemorzsolódás kockázatát. • A fejlesztések megvalósítása fenntartói és pályázati források rendelkezésre állásától is függ.

Forrás: Saját szerkesztés az intézményi helyzetelemzés alapján

1.7.2 Vezetői következtetés

A SWOT-elemzésben megjelenő erősségek azt mutatják, hogy az intézményben az elmúlt időszakban olyan szerkezeti és működési átalakulás kezdődött el, amely már túlmutat az azonnali problémakezelésen. A vezetői munka eredményeként a korábban kevésbé összehangolt folyamatok fokozatosan egységesebb, átláthatóbb és számonkérhetőbb struktúrába rendeződtek. Ez a stabilizált működési alap lehetőséget ad arra, hogy a következő vezetői ciklusban a fő feladat a rendszer további megszilárdítása, finomhangolása és a változó környezeti elvárásokhoz való tudatos igazítása legyen.

A következő vezetői ciklus fejlesztési irányainak ezért egyszerre kell építeniük az intézmény szakmai hagyományaira, a megújított működési struktúrára, a kiterjedt duális partnerhálózatra és az eddig elindított infrastrukturális, módszertani és szervezeti fejlesztésekre. A vezetői program fő feladata ennek megfelelően nem új irány keresése, hanem a kialakított alapok következetes továbbépítése: a szakmai minőség erősítése, a tanulói eredményesség javítása, a lemorzsolódás mérséklése, a partnerkapcsolatok fejlesztése és az intézményi működés hosszú távú stabilizálása.

2. Vezetői program

„Nem az a vezető, aki megmondja az embereknek, mit tegyenek, hanem az, aki megmutatja, hogy mire képesek." (John Wooden)

Vezetői programom az előző fejezetben bemutatott helyzetelemzésre épül. A feltárt erősségek, fejlesztendő területek és kockázatok kijelölik azokat az irányokat, amelyek mentén az intézmény szakmai fejlődése, szervezeti stabilitása és térségi szerepének erősítése biztosítható.

A vezetői program kiindulópontja az a megújított működési struktúra, amely az elmúlt időszak stabilizáló munkájának eredményeként jött létre. A következő vezetői ciklus legfontosabb feladata ennek a rendszernek az egységes intézményi gyakorlattá tétele, hosszú távú megszilárdítása, valamint a megkezdett szervezeti, szakmai és infrastrukturális fejlesztések következetes folytatása. A cél olyan intézményi fejlődési pálya megerősítése, amelyben a szakmai minőség, az átlátható működés, a tanulói eredményesség, a gazdasági partnerekkel való együttműködés és az emberközpontú szervezeti kultúra egymást erősítve jelenik meg.

2.1 Vezetői alapelvek és stratégiai irányok

Vezetői szemléletem alapja a következetesség, a felelősségvállalás, az együttműködés és a szakmai igényesség. Meggyőződésem, hogy egy szakképző intézmény akkor tud eredményesen működni, ha világos célok, átlátható feladatmegosztás, kiszámítható vezetői működés és rendszeres szakmai visszacsatolás jellemzi.

Az elmúlt időszak vezetői tapasztalata megerősített abban, hogy egy intézmény eredményes működéséhez nem elegendő a jó szándék vagy a szakmai hagyományokra való hivatkozás. Világos vezetői döntésekre, következetes végrehajtásra, ellenőrizhető folyamatokra és olyan igazgatói jelenlétre van szükség, amely egyszerre biztosít rendet, szakmai irányt és emberi támogatást.

Az intézmény irányításában kiemelt jelentőséget tulajdonítok annak, hogy a döntések ne esetleges benyomásokra, hanem adatokra, tapasztalatokra, partneri visszajelzésekre és valós működési folyamatokra épüljenek. A helyzetelemzésben bemutatott mutatók – többek között a tanulói létszám, a beiskolázás, a vizsgaeredmények, a lemorzsolódás, az oktatói korfa, a duális képzés és az infrastrukturális állapot – olyan területeket jelölnek ki, amelyek folyamatos vezetői figyelmet és célzott beavatkozást igényelnek.

Ennek alapján vezetői programom fő stratégiai irányai:

- stabil, átlátható és következetes intézményi működés fenntartása;

- a minőségi szakképzés és a képzési portfólió fejlesztése;
- a tanulói eredményesség, az esélyteremtés és a továbbtanulási lehetőségek támogatása;
- a duális képzés és a gazdasági kapcsolatrendszer minőségi fejlesztése;
- a digitális és módszertani megújulás erősítése;
- a humánerőforrás fejlesztése és a szervezeti kultúra építése;
- az infrastrukturális és kollégiumi fejlesztések folytatása.

A vezetői program megvalósításának alapja a mérhetőség és a rendszeres visszacsatolás. Fontosnak tartom, hogy az intézményi célok ne általános szándékként jelenjenek meg, hanem konkrét, nyomon követhető feladatokká váljanak. Ennek érdekében a minőségirányítási rendszer, a belső mérések, a partneri visszajelzések, a tanulói eredményességi mutatók és a vezetői ellenőrzés egymást kiegészítő eszközrendszert alkotnak.

Vezetőként olyan intézményt kívánok működtetni, amely egyszerre őrzi hagyományait és képes a megújulásra; biztonságos és kiszámítható működési kereteket ad, ugyanakkor nyitott az innovációra; a tanulók, az oktatók, a szülők, a fenntartó és a gazdasági partnerek számára pedig megbízható, fejlődőképes és szakmailag hiteles intézményként jelenik meg.

2.2 Intézményi küldetés és jövőkép

Az intézmény vezetői programjának egyik alapvető feladata annak meghatározása, hogy a DISZI milyen szerepet tölt be Hatvan és térsége szakképzésében, és milyen irányba kíván fejlődni a következő vezetői ciklusban. A küldetés és a jövőkép kijelölése hosszú távú szakmai és értékalapú keretet ad az intézményi működésnek.

Küldetés

A HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium küldetése, hogy tanulói számára piacképes szakmai tudást, biztos alapkompetenciákat, emberi tartást és reális jövőképet adjon. Az intézmény feladata nem csupán a szakmák oktatása, hanem olyan tanulási környezet biztosítása, amely segíti a fiatalokat abban, hogy képességeikhez, érdeklődésükhöz és élethelyzetükhöz igazodó szakmai vagy továbbtanulási utat találjanak.

A DISZI sajátossága, hogy több képzési forma együttes működtetésével széles tanulói kört képes megszólítani. A technikumi képzés az érettségi, a technikusi végzettség és a felsőoktatási továbbtanulás irányába nyit utat; a szakképző iskolai képzés biztos szakmai alapot ad az elhelyezkedéshez; a műhelyiskola esélyt kínál a nehezebben haladó tanulóknak; a felnőttképzés pedig lehetőséget teremt a szakmaváltásra, átképzésre és az élethosszig tartó tanulásra.

Az intézmény küldetésének meghatározó eleme a gyakorlatorientált, térségi igényekhez illeszkedő szakképzés. A duális partnerekkel való együttműködés és a szakmai képzés fejlesztése biztosítja, hogy a tanulók olyan tudással lépjenek ki az iskolából, amely a gazdasági szereplők számára is valós értéket képvisel.

Ugyanakkor az iskola küldetése nem merül ki a szakmai felkészítésben. Fontos feladata a tanulók személyiségének fejlesztése, önbizalmuk erősítése, felelősségtudatuk, együttműködési készségük és társadalmi beilleszkedésük támogatása is. A DISZI akkor tölti be valódi szerepét, ha a szakmai tudás mellett tartást, munkakultúrát és életvezetési kapaszkodókat is ad tanulóinak.

Jövőkép

Jövőképem szerint a DISZI a következő vezetői ciklus végére stabilan működő, szakmailag elismert, korszerű és vonzó intézmény legyen, amely meghatározó szerepet tölt be Hatvan és térsége szakképzésében, valamint munkaerő-utánpótlásának biztosításában.

Olyan intézményt kívánok vezetni, amelyben a szakmai minőség, a szervezeti rendezettség, a tanulói eredményesség, a továbbtanulási lehetőségek támogatása és az emberközpontú működés egyszerre van jelen. A cél az, hogy az iskola ne csupán alkalmazkodjon a szakképzés és a gazdaság változásaihoz, hanem kezdeményező, fejlődőképes és megbízható szereplője legyen a térségi oktatási és gazdasági környezetnek.

A következő években kiemelt célom, hogy az intézmény erősítse technikumi képzéseinek presztízsét és továbbtanulási értékét, növelje a szakképző iskolai képzések vonzerejét, fejlessze a duális képzés minőségét, mérsékelje a lemorzsolódást, támogassa a hátrányos helyzetű és speciális fejlesztést igénylő tanulókat, előkészítse az oktatói generációváltást, valamint folytassa a digitális, módszertani és infrastrukturális megújulást.

A jövőkép megvalósítása szempontjából meghatározó, hogy az intézmény működése ne eseti döntésekre, hanem adatokra, visszacsatolásokra, partneri igényekre és következetes vezetői munkára épüljön. Meggyőződésem, hogy a DISZI jövője a hagyományokra építő, de a változásokra nyitott intézményi működésben rejlik: olyan iskola építésében, ahol a szakmai tudás, az emberi értékek, a továbbtanulási és elhelyezkedési lehetőségek, valamint a közösségi felelősség egymást erősítve jelennek meg.

2.3 Minőségi szakképzés és képzési portfólió fejlesztése

A helyzetelemzés alapján az intézmény képzési portfóliója sokszínű, több tanulói, továbbtanulási és gazdasági igényre képes választ adni. A következő vezetői ciklusban nem a

képzési szerkezet radikális átalakítása, hanem annak tervszerű fejlesztése, finomhangolása és minőségi megerősítése a cél.

A minőségi szakképzés alapja, hogy az iskola olyan tudást adjon, amely a tanulók számára közvetlenül hasznosítható, a gazdasági partnerek számára értékes, a továbbtanulni szándékozók számára pedig biztos alapot jelent a felsőoktatásba való sikeres bekerüléshez. Ennek érdekében a képzési szerkezetet folyamatosan vizsgálni kell a beiskolázási adatok, a vizsgaeredmények, a továbbtanulási mutatók, a duális partnerek visszajelzései és a térségi igények alapján.

2.4 A technikumi képzések presztízsének erősítése

A technikumi képzés az intézmény egyik legfontosabb fejlesztési iránya. Ez a képzési forma egyszerre biztosít érettségit és technikusi végzettséget, ezáltal kettős továbbhaladási lehetőséget kínál: közvetlen szakmai elhelyezkedést és szakirányú felsőoktatási továbbtanulást.

Vezetői célom, hogy a technikumi képzések presztízse tovább erősödjön, és a tanulók, valamint a szülők számára egyértelművé váljon: a technikum értékes, jövőképet adó képzési út, amely megfelelő felkészítéssel a felsőoktatásba való sikeres bekerülést is támogatja. Ennek része az érettségire és az emelt szintű érettségire való célzott felkészítés, a továbbtanulási utak tudatos bemutatása és a tanulói ambíciók erősítése.

Az egészségügyi és szociális irány erősítése

Az egészségügyi ágazat 2026/2027-es tanévre történő újraindítása fontos stratégiai lépés az intézmény képzési kínálatában. A képzés nemcsak a portfólió sokszínűségét növeli, hanem új tanulói célcsoportok megszólítására is lehetőséget ad, különösen azok számára, akik a gondoskodó, segítő hivatások iránt érdeklődnek.

A következő időszakban indokolt az egészségügyi képzési irány stabilizálása, valamint annak vizsgálata, hogy a képzési kínálat szociális gondozó képzéssel is bővíthető legyen. Ez jól illeszkedhet a térségi társadalmi szükségletekhez, és tovább erősítheti az intézmény szerepét a humán szolgáltatásokhoz kapcsolódó szakember-utánpótlásban.

A szakképző iskolai képzések vonzerejének növelése

A szakképző iskolai képzések az intézmény hagyományos szakmai alapját jelentik. Vezetői célom, hogy ezek a képzések ne másodlagos választásként jelenjenek meg, hanem olyan értékes szakmai útként, amely biztos megélhetést, kézzelfogható tudást és reális elhelyezkedési lehetőséget kínál.

A fejlesztés középpontjában a gyakorlatorientált oktatás, a szakmai sikerélmény és a duális képzésbe való eredményes bekapcsolódás áll. Fontos a hiányszakmák célzottabb bemutatása és a szakmák társadalmi elismertségének erősítése is.

A műhelyiskola esélyteremtő szerepének megerősítése

A műhelyiskolai képzés az intézmény esélyteremtő rendszerének fontos eleme. Nem perifériku képzési formaként, hanem a lemorzsolódás megelőzésének, a tanulói újrakezdés támogatásának és a szakmai sikerélmény biztosításának eszközeként kell működnie.

A műhelyiskola azoknak a tanulóknak adhat reális lehetőséget, akik a hagyományos oktatási formákban kevésbé sikeresek, ugyanakkor gyakorlati tevékenységen keresztül képesek fejlődni. A következő időszakban indokolt a műhelyiskolai kínálat bővítési lehetőségeinek vizsgálata, különösen a kereskedelem ágazathoz kapcsolódó bolti előkészítő részszakma irányában, amely gyakorlatorientált, jól érthető és munkahelyi környezetben is hasznosítható tudást adhat a tanulóknak.

A felnőttképzés fejlesztése

A felnőttképzés a képzési portfólió egyre jelentősebb területe. A szakmaváltás igénye, a meglévő tudás bővítése és az élethosszig tartó tanulás erősödése miatt az intézménynek ezen a területen is rugalmas, jól szervezett és piacképes kínálattal kell rendelkeznie.

Vezetői célom, hogy a felnőttképzés a Heves Vármegyei Szakképzési Centrum támogatásával és szakmai koordinációjával az intézmény stabil, a térségi igényekre reagáló képzési ágaként működjön.

A képzési kínálat rendszeres felülvizsgálata

A képzési portfólió fejlesztése akkor lehet eredményes, ha az intézmény rendszeresen értékeli saját képzési kínálatát. Ennek során figyelembe kell venni a jelentkezési adatokat, a tanulói előrehaladást, a vizsgaeredményeket, a továbbtanulási mutatókat, a lemorzsolódási adatokat, a duális képzőhelyek visszajelzéseit és a térségi gazdasági-társadalmi változásokat.

A cél egy olyan rugalmas, mégis stabil képzési szerkezet működtetése, amely egyszerre szolgálja a tanulók sikeres életpályáját, a felsőoktatási továbbhaladást, a térség szakemberigényét és az intézmény hosszú távú stabilitását.

2.5 Tanulói eredményesség, kompetenciafejlesztés és esélyteremtés

A tanulói eredményesség javítása a következő vezetői ciklus egyik meghatározó feladata. A helyzetelemzés adatai rámutattak arra, hogy az intézményben egyszerre van jelen a szakmai képzés erőssége, az érettségi eredmények javuló tendenciája, valamint az alapkompetenciák fejlesztésének és a lemorzsolódás mérséklésének szükségessége.

Vezetői programomban a tanulói eredményességet nem kizárólag tanulmányi átlagokban értelmezem, hanem a tanulók előrehaladásának, megtartásának, vizsgasikerességének, szakmaszerzésének, továbbtanulásának és munkaerőpiaci beilleszkedésének összetett mutatójaként.

Alapkompetenciák fejlesztése

Az országos kompetenciamérés eredményei alapján kiemelt feladat a szövegértési és matematikai alapkompetenciák fejlesztése. Ezek a készségek nemcsak a közismereti tantárgyak eredményességét befolyásolják, hanem a szakmai tanulás sikerességét is.

Célom, hogy az alapkompetencia-fejlesztés ne elszigetelt felzárkóztató tevékenységként jelenjen meg, hanem épüljön be a mindennapi tanórai és szakmai munkába. Ennek érdekében támogatni kell a közismereti és szakmai oktatók együttműködését, különösen a szakmai szövegértés, a logikus gondolkodás és a gyakorlati matematikai alkalmazások területén.

Vizsgaeredmények stabilizálása és javítása

Az érettségi eredmények javulása fontos pozitív visszajelzés az intézmény számára. A következő vezetői ciklusban célom, hogy ez a kedvező irány tartósan fennmaradjon, az érettségi eredmények legalább a jelenlegi szinten stabilizálódjanak, lehetőség szerint tovább javuljanak, és egyre több tanuló vállalja az emelt szintű érettségit is.

A szakmai vizsgaeredmények tartósan jó szintje az intézmény egyik fontos erőssége. A 4,0 feletti szakmai vizsgaátlag megőrzése kiemelt cél, mert ez igazolja a szakmai oktatás és a duális képzés eredményességét.

A vizsgaeredmények javítása érdekében fontos az érettségi és szakmai vizsgákra történő célzott felkészítés, a próbavizsgák és gyakorlófeladatok tudatos alkalmazása, a tanulói teljesítmények rendszeres nyomon követése, valamint a közismereti és szakmai oktatók együttműködésének

erősítése. A technikumi képzésben mindez közvetlenül támogatja a felsőoktatási továbbtanulási esélyek növelését is.

Lemorzsolódás csökkentése

A lemorzsolódás mérséklése egyszerre pedagógiai, szociális és szervezeti feladat. A cél nem csupán a statisztikai mutatók javítása, hanem az, hogy minél több tanuló jusson el a szakmaszerzésig vagy az érettségi megszerzéséig.

A lemorzsolódás megelőzésének egyik legfontosabb eszköze a korai jelzőrendszer megerősítése. A hiányzások, a tanulmányi visszaesés, a magatartási problémák és a motivációvesztés olyan figyelmeztető jelek, amelyekre az intézménynek időben kell reagálnia.

A műhelyiskolai képzés ebben a rendszerben fontos eszköz. Azoknak a tanulóknak, akik a hagyományos képzési formában nehezen boldogulnak, lehetőséget biztosíthat arra, hogy részszakmát szerezzenek, sikerélményhez jussanak, és ne végzettség nélkül hagyják el az intézményt.

Esélyteremtés és tanulói támogatás

Az intézmény tanulói összetétele alapján kiemelt jelentősége van az esélyteremtő pedagógiai munkának. A sajátos nevelési igényű, BTMN-es, hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók támogatása az intézményi működés egyik meghatározó területe.

Célom olyan támogató rendszer működtetése, amelyben a tanulók egyéni szükségletei időben felismerhetők, és a szükséges pedagógiai, fejlesztő vagy szociális segítség megszervezhető. Ennek feltétele az osztályfőnökök, oktatók, fejlesztő szakemberek és szociális segítők összehangolt munkája.

Tehetséggondozás és a továbbhaladás támogatása

A tanulói eredményesség fejlesztése nemcsak a felzárkóztatást jelenti, hanem a tehetséges és motivált tanulók támogatását is. A szakmai versenyeken való részvétel, az érettségire, az emelt szintű érettségire és a szakmai vizsgára történő felkészítés, a továbbtanulási utak bemutatása és a duális partnerekkel közös szakmai programok mind hozzájárulnak a tanulók fejlődéséhez.

A tehetséggondozásnak a technikumi és a szakképző iskolai képzésben egyaránt kiemelt szerepe van. Célom, hogy növekedjen az országos szakmai és tanulmányi versenyeken eredményesen szereplő tanulók száma, és az intézmény tudatosabban támogassa azokat a diákokat, akik szakmai érdeklődésük, gyakorlati érzékük, tanulmányi teljesítményük vagy versenyeken mutatott eredményességük alapján kiemelkedő fejlődési lehetőséggel rendelkeznek.

Vezetői célkitűzés

Vezetői programom egyik kiemelt célja a lemorzsolódási mutató fokozatos csökkentése, az érettségi eredmények stabilizálása és javítása, az emelt szintű érettségire való felkészítés támogatása, a szakmai vizsgaeredmények magas szinten tartása, az országos versenyeken eredményesen teljesítő tanulók számának növelése, valamint az alapkompetenciák fejlesztése.

Mindezek mellett olyan befogadó, támogató és motiváló iskolai környezet kialakítására törekszem, amelyben minden tanuló reális esélyt kap arra, hogy képességeihez mérten sikeres szakmai, továbbtanulási vagy munkaerőpiaci életutat kezdjen.

2.6 Duális képzés, gazdasági kapcsolatok és pályakövetés

A duális képzés az intézmény szakképzési tevékenységének egyik legfontosabb pillére, mert közvetlen kapcsolatot teremt az iskola, a tanulók és a gazdasági szereplők között. A jól működő duális rendszer támogatja a tanulók szakmai fejlődését, a vállalkozások utánpótlásigényét és az intézmény térségi beágyazottságát.

Az intézmény több mint 90 duális képzőhellyel áll kapcsolatban. Meghatározó térségi partnerei a gépipar, az elektronika, az épületgépészet, a kereskedelem, a logisztika és a járműipar területén biztosítanak gyakorlati képzési lehetőséget tanulóink számára.

A duális képzés minőségi fejlesztése

A következő vezetői ciklusban a duális képzés fejlesztésének középpontjában a minőségi működés erősítése áll. A cél nem elsősorban a képzőhelyek számának további növelése, hanem az együttműködések tartalmi mélyítése, a tanulói előrehaladás követése és a képzési tartalmak gyakorlati igényekhez való igazítása.

Fontos, hogy a duális képzésbe kerülő tanulók megfelelő szakmai és munkavállalói felkészítést kapjanak. A vállalati környezetben való helytálláshoz a szakmai alapismeretek mellett munkafegyelemre, felelősségvállalásra, együttműködési készségre, pontos kommunikációra és problémamegoldó gondolkodásra is szükség van.

Partneri együttműködés és visszacsatolás

A gazdasági partnerekkel való együttműködés akkor eredményes, ha nem csupán adminisztratív kapcsolattartásra, hanem valódi szakmai párbeszédre épül. Ennek érdekében célom egy rendszeres, strukturált partneri visszacsatolási rendszer működtetése.

Ennek része lehet az éves vagy féléves duális partneri fórum, ahol a vállalkozások visszajelzést adhatnak a tanulók felkészültségéről, a képzési tartalmak gyakorlati hasznosíthatóságáról és az új technológiai elvárásokról. A partneri tapasztalatok beépíthetők a tanműhelyi alapozásba, a szakmai tantárgyak gyakorlati példáiba, a pályaorientációba és a képzési kínálat fejlesztésébe.

Az intézmény partnerhálózatában a nagyvállalatok és a kis- és középvállalkozások egyaránt fontos szerepet töltenek be. Célom, hogy az intézmény mindkét partneri körrel kiegyensúlyozott, kölcsönös érdekeken alapuló kapcsolatot ápoljon.

A duális képzés szerepe a pályaorientációban

A duális képzés a pályaorientáció és a beiskolázás szempontjából is kiemelt jelentőségű. A tanulók és a szülők számára vonzerőt jelent, ha a választott szakma mögött valós vállalati kapcsolat, gyakorlati képzési lehetőség, ösztöndíj, munkaszerződés és későbbi elhelyezkedési perspektíva áll.

A következő időszakban fontosnak tartom, hogy a duális partnerek aktívabban jelenjenek meg az intézmény pályaorientációs programjaiban. Nyílt napokon, szakmai bemutatókon és általános iskolai rendezvényeken hitelesen tudják megmutatni az egyes szakmákban rejlő lehetőségeket.

Pályakövetési rendszer kialakítása

A képzés eredményességének egyik legfontosabb visszajelzése, hogy a végzett tanulók hogyan boldogulnak a munkában vagy a továbbtanulásban. Ezért a következő vezetői ciklusban kiemelt feladatnak tekintem a pályakövetési rendszer megerősítését.

A pályakövetés célja, hogy az intézmény valós adatokat kapjon a végzett tanulók elhelyezkedéséről, továbbtanulásáról és munkahelyi tapasztalatairól. Ennek eszközei lehetnek a végzett tanulók körében végzett kérdőíves felmérések, az osztályfőnöki és oktatói kapcsolatrendszerre épülő visszajelzések, valamint a duális partnerek tapasztalatainak gyűjtése.

A pályakövetés eredményei segíthetik a képzési portfólió fejlesztését, támogathatják a pályaorientációt, erősíthetik az intézmény külső kommunikációját, és visszajelzést adhatnak arról, hogy a tanulók milyen mértékben tudják hasznosítani az iskolában megszerzett tudást.

Vezetői célkitűzés

Vezetői célom egy stabil, kölcsönös előnyökre épülő partneri rendszer működtetése, amelyben az iskola és a gazdasági szereplők közösen vállalnak felelősséget a tanulók szakmai fejlődéséért. A következő időszak kiemelt feladata a duális képzés minőségi fejlesztése, a partneri visszacsatolások rendszeresítése, a pályaorientáció és a gazdasági kapcsolatok összekapcsolása, valamint a pályakövetési rendszer megerősítése.

2.7 Digitális és módszertani megújulás

A digitális és módszertani megújulás a szakképzés fejlődésének egyik meghatározó feltétele. A technológiai változások, az Ipar 4.0 kihívásai, a mesterséges intelligencia térnyerése és a tanulói szokások átalakulása indokolttá teszik, hogy az intézmény ezen a területen is tudatosan fejlődjön.

A digitális fejlesztés ugyanakkor nem szűkíthető le eszközbeszerzésre. Valódi eredményt akkor hoz, ha a digitális tananyagok, az online tanulási környezetek, a korszerű pedagógiai módszerek és az oktatói támogatás egymást erősítve jelennek meg a mindennapi oktatási gyakorlatban.

Digitális kompetenciák és tanulási környezet

A tanulók digitális kompetenciáinak fejlesztése valamennyi képzési területen alapvető elvárás. A cél az, hogy a tanulók a digitális eszközöket ne csak felhasználói szinten kezeljék, hanem szakmai problémák megoldására, önálló tanulásra és felelős információhasználatra is alkalmazni tudják.

Az oktatók számára már jelenleg is számos digitális tananyag és szakmai segédanyag érhető el különböző szakmai felületeken, többek között az IKK rendszeréhez kapcsolódó tartalmakban. Vezetői célom, hogy ezek használata tudatosabbá, rendszerezettebbé és intézményi szinten megoszthatóvá váljon, támogatva az egységesebb szakmai munkát és a tanulók otthoni felkészülését.

Projektalapú és kompetenciaalapú oktatás

A szakképzésben különösen fontosak azok a módszerek, amelyek a tanulók aktív részvételére, gyakorlati problémamegoldására és együttműködésére épülnek. A projektalapú oktatás lehetőséget ad arra, hogy a tanulók valós vagy valósághoz közeli szakmai feladatokon keresztül tapasztalják meg a tanulás értelmét.

Ez a módszer egyszerre fejleszti a szakmai tudást, a matematikai és szövegértési kompetenciákat, a digitális eszközhasználatot, valamint az együttműködési és kommunikációs

készségeket. Különösen fontos lehet a lemorzsolódás megelőzésében is, mert a gyakorlati sikerélmény erősítheti a tanulói motivációt.

A mesterséges intelligencia oktatási alkalmazása

A 2025/2026-os tanévben bevezetett „Mesterséges intelligencia alapjai" tantárgy fontos innovációs lépés az intézmény életében. Hosszabb távon cél, hogy az MI ne elszigetelt tananyagelemként jelenjen meg, hanem a digitális gondolkodás, a felelős eszközhasználat és a szakmai problémamegoldás részeként épüljön be az intézményi gyakorlatba.

A tanulóknak meg kell tanulniuk, hogyan használhatják az MI-alapú eszközöket tanulásra, információkeresésre és szakmai feladatok támogatására, miközben tisztában vannak azok korlátaival, etikai kérdéseivel és a hiteles forráshasználat jelentőségével. Az MI az oktatói munkát is támogathatja, például tananyagfejlesztésben, differenciált feladatkészítésben és az adminisztratív terhek csökkentésében.

Oktatói támogatás és digitális működés

A digitális és módszertani megújulás csak akkor lehet eredményes, ha az oktatók megfelelő támogatást kapnak hozzá. Szükség van belső képzésekre, jó gyakorlatok megosztására, munkaközösségi együttműködésre és szakmai műhelymunkára.

A digitális megújulás az intézmény szervezeti működését is érinti. A Microsoft Teams következetesebb használata, a dokumentumok rendezett digitális tárolása, az elektronikus kapcsolattartás és az egységes adatszolgáltatás hozzájárul az átláthatóbb, gyorsabb és ellenőrizhetőbb működéshez.

Vezetői célkitűzés

Vezetői célom olyan intézményi gyakorlat kialakítása, amelyben a digitális tananyagok, a projektalapú tanulás, a mesterséges intelligencia felelős alkalmazása, a belső tudásmegosztás és a digitális adminisztráció egymást erősítik. A cél nem az oktatás teljes digitalizálása, hanem azoknak az eszközöknek és módszereknek a tudatos beépítése, amelyek valóban támogatják a tanulói eredményességet, az oktatói munkát és a korszerű szakmai elvárásokhoz való alkalmazkodást.

2.8 Humánerőforrás és szervezeti kultúra fejlesztése

Az intézmény eredményes működésének egyik legfontosabb feltétele a felkészült, együttműködő és megújulásra képes oktatói közösség. A szakképzésben a humánerőforrás szerepe különösen meghatározó, hiszen az oktatók szakmai tudása, pedagógiai kultúrája és

módszertani felkészültsége közvetlenül hat a tanulói eredményességre, a lemorzsolódás alakulására és az intézmény szakmai megítélésére.

A helyzetelemzésben bemutatott oktatói korfa jelzi, hogy az intézmény erős, tapasztalt szakmai bázissal rendelkezik, ugyanakkor a következő években kiemelt figyelmet kell fordítani a generációváltás előkészítésére, az utánpótlás biztosítására és a szervezeti tudás megőrzésére.

Generációváltás, mentorálás és utánpótlás

Az oktatói állomány életkori összetétele alapján középtávon számolni kell több tapasztalt kolléga fokozatos nyugdíjba vonulásával. Ez nemcsak létszámkérdés, hanem szakmai tudásvesztési kockázat is, ezért fontos a tudás szervezett átadása és a várható személyi változások előre tervezése.

Vezetői célom a belső mentorálás erősítése, különösen az újonnan belépő, pályakezdő vagy más területről érkező oktatók támogatása érdekében. A fiatal oktatók bevonása és megtartása támogató munkahelyi légkört, világos elvárásokat, kiszámítható vezetői kommunikációt és szakmai fejlődési lehetőségeket igényel. A duális partnerekkel való együttműködés ezen a területen is lehetőséget jelenthet, például óraadók, szakmai mentorok vagy külső gyakorlati szakemberek bevonásával.

Belső tudásmegosztás és munkaközösségi működés

A munkaközösségek fontos szerepet töltenek be a szakmai együttműködésben, a belső tudásmegosztásban és az egységesebb intézményi működés kialakításában. A jó gyakorlatok, tananyagok, projektfeladatok, mérési tapasztalatok és digitális módszerek megosztása hozzájárulhat a szakmai munka minőségének javításához.

A következő időszakban célom egy intézményi digitális adatbank és jógyakorlat-gyűjtemény kialakítása, amelyben az oktatók által használt tananyagok, feladatbankok, projektötletek, mérési eszközök és bevált módszertani megoldások rendszerezett, visszakereshető formában elérhetők. Ez támogatja az új kollégák beilleszkedését, a munkaközösségek szakmai munkáját és a szervezeti tudás megőrzését.

A munkaközösség-vezetők aktív bevonása a döntés-előkészítésbe, a szakmai problémák feltárásába és a fejlesztési javaslatok megfogalmazásába hozzájárul ahhoz, hogy az intézményi működés közös szakmai gondolkodásra épüljön.

Szervezeti kultúra és iskolai klíma

Az iskolai klíma befolyásolja a tanulók közérzetét, az oktatók munkakedvét, a szülők bizalmát és az intézmény külső megítélését. Vezetői célom olyan szervezeti kultúra erősítése, amelyben

a világos elvárások, az emberi támogatás, a következetesség és a felelősségvállalás egyszerre vannak jelen.

A belső kommunikáció fejlesztése ebben kulcsszerepet játszik. A heti vezetői értekezletek, a Microsoft Teams használata, az egységes dokumentációs rend és a rendszeres visszacsatolás hozzájárulnak az átláthatóbb, nyugodtabb és kiszámíthatóbb működéshez.

Diákélet és közösségépítés

Az intézmény megtartó erejét nem kizárólag az oktatás minősége, hanem az iskolai közösségi élet színvonala is meghatározza. Fontos, hogy a tanulók ne csupán képzési helyszínként, hanem biztonságos, támogató és élhető közösségként tekintsenek az iskolára.

A diákprogramok, közösségi események, sport- és kulturális lehetőségek, valamint a tanulói kezdeményezések támogatása hozzájárul az iskolához való kötődés erősítéséhez, a motiváció fenntartásához és a lemorzsolódás mérsékléséhez. Ennek részeként fontosnak tartom a diákok bevonását az iskolai folyamatokba és a döntés-előkészítésbe, elsősorban a diákönkormányzat tagjain keresztül. Ez erősíti a tanulói felelősségvállalást, a közösségi aktivitást és az intézményhez való kötődést.

Adminisztrációs terhek és munkatársi elismerés

Az oktatói munka hatékonyságát jelentősen befolyásolja az adminisztratív terhek kezelhetősége. Célom az adminisztrációs folyamatok észszerűsítése, a digitális dokumentumkezelés erősítése, valamint egységes sablonok és eljárásrendek alkalmazása a felesleges párhuzamosságok csökkentése érdekében.

A munkatársi elismerés szintén fontos eleme a szervezeti kultúrának. Az oktatók, oktatást segítő dolgozók és adminisztratív munkatársak teljesítménye akkor válik igazán motiválóvá, ha a vezetés észreveszi, értékeli és visszajelzi azt. Az elismerés nem kizárólag formális jutalmazást jelenthet, hanem korrekt visszacsatolást, nyilvános köszönetet, szakmai siker kiemelését vagy bizalommal adott feladatot is.

Vezetői célkitűzés

Vezetői célom olyan intézményi működés erősítése, amelyben a szakmai tapasztalat, a megújulási képesség, a bizalom és az együttműködés egymást támogatja. A következő vezetői ciklusban kiemelt feladat a generációváltás előkészítése, a fiatal oktatók bevonása és megtartása, a belső mentorálás erősítése, a digitális adatbank és jógyakorlat-gyűjtemény kialakítása, a munkaközösségek szerepének növelése, a DÖK bevonásával történő diákaktivitás erősítése, az iskolai klíma javítása és az adminisztratív működés észszerűsítése.

2.9 Infrastrukturális fejlesztési irányok

Az intézmény infrastrukturális és tárgyi feltételeinek fejlesztése a következő vezetői ciklusban is kiemelt feladat. A korszerű, biztonságos és rendezett környezet közvetlenül befolyásolja a tanulói eredményességet, az oktatói munka feltételeit, a beiskolázási vonzerőt és a szakképzés szakmai hitelességét.

A helyzetelemzés alapján az elmúlt időszakban több területen megkezdődött az intézményi környezet megújítása. A főépület, a tantermek, a folyosók, a közösségi terek, az udvari környezet, az informatikai infrastruktúra és a gyakorlati képzés tárgyi feltételeinek fejlesztése egyaránt hozzájárult a rendezettebb és biztonságosabb működési környezet kialakításához.

A következő időszakban célom a megkezdett felújítási és korszerűsítési folyamatok folytatása. Kiemelt figyelmet kell fordítani a tantermek, folyosók, közösségi terek és kiszolgáló helyiségek állapotára, mert ezek jelentősen hatnak a tanulók és munkatársak mindennapi közérzetére, valamint az intézmény külső megítélésére.

Fontos fejlesztési irány az egységesebb, modernebb és tanulóbarátabb intézményi arculat további erősítése. A rendezett, esztétikus és funkcionális környezet támogatja a tanulást, a közösségi életet és a kulturált mindennapi jelenlétet.

A digitális és módszertani megújulás megfelelő technikai háttér nélkül nem lehet eredményes. Ezért célom az informatikai eszközállomány tervszerű megújítása, az oktatói és tanulói digitális eszközhasználat támogatása, valamint az online tanulási és adminisztrációs felületek egységesebb alkalmazása.

Az intézmény kollégiumi háttere a beiskolázás szempontjából stratégiai jelentőségű, különösen a távolabbi településekről érkező tanulók esetében. A kollégiumi környezet folyamatos korszerűsítése hozzájárulhat a tanulói komfortérzet javításához, a közösségi élet erősítéséhez és a tanulómegtartáshoz.

A fejlesztési irányok között továbbra is kiemelt szerepet kap a biztonságos, rendezett és fenntartható intézményi környezet fenntartása. Az udvari területek, a sportpálya, a közlekedési útvonalak, a zöldfelületek és a külső terek állapota közvetlenül hat a mindennapi működés biztonságára és az intézmény megítélésére.

Az infrastrukturális fejlesztések megvalósítása a fenntartóval való szoros együttműködésben képzelhető el. Vezetői feladatom, hogy az intézményi fejlesztési igényeket szakmailag megalapozottan, fontossági sorrendbe rendezve és a képzési követelményekkel alátámasztva képviseljem a Heves Vármegyei Szakképzési Centrum felé.

Vezetői célom olyan korszerű, biztonságos, rendezett és szakmailag hiteles intézményi környezet fenntartása, amely támogatja a minőségi szakképzést, javítja az oktatói munka feltételeit, erősíti a tanulói motivációt, és növeli az intézmény beiskolázási vonzerejét.

2.10 A vezetői program megvalósításának alapelvei

A vezetői program akkor válik valódi intézményfejlesztési eszközzé, ha a benne megfogalmazott célok nemcsak szándékként jelennek meg, hanem a mindennapi működésben is nyomon követhető, értékelhető és számonkérhető feladatokká válnak. A következő vezetői ciklusban ezért kiemelt jelentőséget tulajdonítok a tervezhetőségnek, a mérhetőségnek, a felelősök kijelölésének és a rendszeres visszacsatolásnak.

A megvalósítás alapja az adatokra épülő vezetői működés. A tanulói eredményesség, a lemorzsolódás, a beiskolázás, a vizsgaeredmények, a duális képzés, a humánerőforrás, az infrastruktúra és a szervezeti működés területén rendszeres adatgyűjtésre, elemzésre és értékelésre van szükség. A vezetői kontroll célja nem a bizalmatlanság, hanem az átlátható, szabályozott és kiszámítható intézményi működés biztosítása.

A minőségirányítási rendszernek ebben kiemelt szerepe van. Célom, hogy a MIR ne formális dokumentumrendszerként működjön, hanem a mindennapi intézményirányítás gyakorlati eszközévé váljon. A belső mérések, elégedettségi vizsgálatok, partneri visszajelzések és intézkedési tervek összehangolása biztosíthatja, hogy a fejlesztések ne esetiek, hanem tudatosan tervezettek és értékelhetők legyenek.

A vezetői program megvalósítása a fenntartóval való szoros, korrekt és szakmailag megalapozott együttműködésben képzelhető el. Vezetőként feladatom, hogy az intézmény igényeit pontosan, adatokkal alátámasztva, fontossági sorrendbe rendezve képviseljem a Heves Vármegyei Szakképzési Centrum felé.

Vezetői szemléletemben az adatalapúság és az emberközpontúság egymást kiegészítő elvek. A pontos mérés, az ellenőrzés és a visszacsatolás biztosítja a szakmai fegyelmet, míg az empátia, a párbeszéd és a támogatás azt a szervezeti légkört teremti meg, amelyben a változások elfogadhatóvá és megvalósíthatóvá válnak.

A cél olyan intézményi működés megerősítése, amelyben a fejlesztési irányok világosak, a felelősségi körök egyértelműek, a döntések adatokra és tapasztalatokra épülnek, a fejlődés pedig nem alkalmi beavatkozásként, hanem a mindennapi működés természetes részeként jelenik meg.

3 Célkitűzések a következő vezetői ciklusra

A vezetői programban megfogalmazott fejlesztési irányok akkor válnak eredményessé, ha konkrét, nyomon követhető és értékelhető célokban jelennek meg. A következő vezetői ciklusban olyan célrendszert kívánok megvalósítani, amely épít az intézmény erősségeire, választ ad a helyzetelemzésben feltárt kihívásokra, és biztosítja a DISZI hosszú távú szakmai stabilitását.

3.1 Szakmai minőség és képzési portfólió

Célkitűzések a következő vezetői ciklusra:

- a technikumi képzések presztízsének, beiskolázási vonzerejének és felsőoktatási továbbtanulási értékének erősítése, amelynek nyomon követése a jelentkezők számának, az első helyen jelentkezések arányának, az emelt szintű érettségit választó tanulók számának és a felsőoktatási továbbtanulási adatoknak az elemzésével történik;
- az egészségügyi ágazat stabil működtetése és szakmai feltételeinek fejlesztése, különös tekintettel a beiskolázási adatokra, a tanulói megtartásra, a szakmai partnerekkel való kapcsolatépítésre és a képzés iránti tanulói érdeklődés alakulására;
- a szociális gondozó képzés indítási lehetőségének vizsgálata a térségi munkaerőpiaci igények, a tanulói érdeklődés, a szakmai feltételek és a fenntartói döntési szempontok figyelembevételével;
- a szakképző iskolai képzések társadalmi és szakmai elismertségének növelése, amelynek eredményessége a jelentkezési adatok, a szakmabemutató programokon részt vevő tanulók száma, a duális képzésbe bekapcsolódó tanulók aránya és a szakmai vizsgaeredmények alapján értékelhető;
- a műhelyiskolai képzés esélyteremtő és lemorzsolódást mérséklő szerepének erősítése, különösen a tanulói bennmaradás, a részszakma megszerzése, a hiányzási adatok és az egyéni előrehaladás nyomon követése alapján;
- a kereskedelem ágazathoz kapcsolódó bolti előkészítő részszakma indítási lehetőségének vizsgálata a tanulói igények, a személyi és tárgyi feltételek, valamint a munkaerőpiaci hasznosíthatóság alapján;
- a képzési struktúra rendszeres felülvizsgálata a beiskolázási adatok, vizsgaeredmények, továbbtanulási mutatók, lemorzsolódási adatok, partneri visszajelzések és térségi igények alapján.

3.2 Tanulói eredményesség és esélyteremtés

Célkitűzések a következő vezetői ciklusra:

- a lemorzsolódási mutató fokozatos csökkentése, hosszabb távon 6% alatti szint elérése, a hiányzási adatok, tanulmányi eredmények és osztályfőnöki jelzések rendszeres vezetői elemzésével;
- a szakmai vizsgaeredmények 4,0 feletti szinten tartása, a vizsgára felkészítő folyamatok, próbafeladatok és duális partneri visszajelzések figyelembevételével;
- az érettségi eredmények legalább jelenlegi szinten tartása, lehetőség szerint további javítása, különösen a próbaérettségi eredmények, tantárgyi átlagok és tanulói előrehaladási adatok alapján;
- az emelt szintű érettségit választó tanulók számának növelése, célzott tájékoztatással, felkészítéssel és a felsőoktatási továbbtanulási utak tudatos bemutatásával;
- az országos szakmai és tanulmányi versenyeken eredményesen szereplő tanulók számának növelése, a versenyfelkészítés tervezettebbé tételével és az eredmények intézményi szintű nyomon követésével;
- a sajátos nevelési igényű, BTMN-es, hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók támogatásának erősítése, a fejlesztési tervek, kedvezmények, hiányzási adatok és tanulmányi előrehaladás rendszeres áttekintésével.

3.3 Duális képzés, partnerkapcsolatok és pályakövetés

Célkitűzések a következő vezetői ciklusra:

- a több mint 90 duális képzőhellyel működő partnerhálózat stabilitásának megőrzése;
- a duális képzés minőségi fejlesztése és a tanulói előrehaladás követésének erősítése;
- rendszeres partneri visszacsatolási rendszer működtetése;
- évente legalább egy duális partneri fórum vagy gazdasági kerekasztal megszervezése;
- a duális partnerek aktívabb bevonása a pályaorientációs programokba;
- pályakövetési rendszer kialakítása a végzett tanulók elhelyezkedésének és továbbtanulásának nyomon követésére.

3.4 Digitális és módszertani fejlesztés

Célkitűzések a következő vezetői ciklusra:

- intézményi digitális adatbank és jógyakorlat-gyűjtemény kialakítása a vezetői ciklus első két évében, amelyben az oktatók által használt tananyagok, projektfeladatok, mérési eszközök és módszertani segédletek rendszerezett formában elérhetők;
- évente legalább egy belső tudásmegosztó vagy módszertani műhely megszervezése az oktatók számára;
- az IKK és egyéb szakmai felületeken elérhető digitális tananyagok tudatosabb használatának támogatása, a munkaközösségi tapasztalatok és oktatói visszajelzések alapján;
- a projektalapú és kompetenciaalapú oktatási elemek fokozatos beépítése, tanévenként legalább egy munkaközösségi szintű jó gyakorlat kidolgozásával vagy bemutatásával;
- a „Mesterséges intelligencia alapjai" tantárgy tapasztalatainak hasznosítása, valamint az MI felelős oktatási alkalmazásának támogatása belső tudásmegosztással és módszertani példákkal;
- az oktatók digitális és módszertani kompetenciáinak fejlesztése belső műhelymunkák, jógyakorlat-megosztások és szükség esetén külső képzések segítségével;
- a digitális adminisztráció és dokumentumkezelés egységesítése, a Teams-felületek, közös dokumentumtárak és intézményi sablonok következetes használatával.

3.5 Humánerőforrás és szervezeti működés

Célkitűzések a következő vezetői ciklusra:

- az oktatói generációváltás előkészítése, a várható személyi változások, nyugdíjazások és szakos ellátottsági adatok folyamatos figyelemmel kísérésével;
- a fiatal oktatók bevonásának és megtartásának támogatása, mentorálással, belső szakmai segítségnyújtással és rendszeres vezetői visszacsatolással;
- a belső mentorálási rendszer erősítése, különösen az újonnan belépő, pályakezdő vagy más területről érkező oktatók támogatása érdekében;
- a tapasztalt oktatók tudásának szervezett átadása munkaközösségi együttműködések, jógyakorlat-megosztások és belső szakmai műhelyek keretében;
- a munkaközösségek szakmai szerepének növelése a döntés-előkészítésben, a mérési eredmények értékelésében és a módszertani fejlesztésekben;

- a belső kommunikáció és az adminisztrációs folyamatok észszerűsítése, egységes sablonok, határidők, digitális dokumentumtárak és vezetői visszacsatolási rend alkalmazásával;
- az iskolai klíma és a munkatársi együttműködés fejlesztése, évente legalább egy intézményi szintű oktatói/munkatársi visszacsatolás vagy belső elégedettségi mérés alapján;
- a DÖK bevonásával évente legalább egy tanulói javaslatgyűjtés vagy egyeztetés megszervezése, amely lehetőséget ad a diákélettel, közösségi programokkal és iskolai környezettel kapcsolatos tanulói vélemények megismerésére;
- a diákok bevonása az iskolai folyamatokba és a döntés-előkészítésbe a diákönkormányzat tagjain keresztül, különösen a közösségi élet, a tanulói komfortérzet és az iskolai programok fejlesztése területén.

3.6 Infrastrukturális fejlesztések

Célkitűzések a következő vezetői ciklusra:

- a megkezdett épületfelújítási és környezetrendezési folyamatok folytatása;
- a tantermek, folyosók, közösségi terek és tanulói pihenőhelyek fejlesztése;
- a gyakorlati képzés tárgyi feltételeinek tervszerű javítása;
- a digitális infrastruktúra és az informatikai eszközállomány ütemezett megújítása;
- a kollégiumi feltételek javítása a beiskolázás és a tanulómegtartás támogatása érdekében;
- a biztonságos, rendezett és fenntartható intézményi környezet fenntartása;
- a fejlesztési igények fenntartó felé történő szakmailag megalapozott képviselete.

3.7 A célkitűzések megvalósításának nyomon követése

A célkitűzések teljesülését rendszeresen értékelni szükséges. Ennek fő eszközei:

- tanulói létszám- és beiskolázási adatok elemzése;
- kompetenciamérési, érettségi és szakmai vizsgaeredmények nyomon követése;
- emelt szintű érettségi és felsőoktatási továbbtanulási adatok figyelemmel kísérése;
- lemorzsolódási és hiányzási adatok rendszeres vizsgálata;

- versenyeredmények és tehetséggondozási mutatók nyomon követése;
- duális partneri és pályakövetési visszajelzések gyűjtése;
- oktatói, munkatársi, tanulói és szülői visszajelzések figyelembevétele;
- belső ellenőrzési és minőségirányítási folyamatok működtetése.

A vezetői ciklus akkor tekinthető eredményesnek, ha a kitűzött célok nemcsak dokumentumban jelennek meg, hanem a mindennapi működésben is érzékelhető, mérhető és fenntartható változásokat eredményeznek.

Záró összegzés

„A jövő azoké, akik hisznek álmaik szépségében."

(Eleanor Roosevelt)

Az oktatás és a szakképzés világa folyamatos változásban van. A gazdasági környezet, a technológiai fejlődés, a munkaerőpiaci elvárások és a tanulói szükségletek sokszínűsége azt kívánja meg az intézményektől, hogy képesek legyenek megújulni, alkalmazkodni, és közben megőrizni alapvető értékeiket.

A HVSZC Damjanich János Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium vezetését 2024. október 17-én azzal a felelősséggel vettem át, hogy az intézmény működését stabilabbá, átláthatóbbá és szakmailag megalapozottabbá tegyem. Az azóta elvégzett szervezeti, szakmai és infrastrukturális stabilizáló munka azt mutatja, hogy a DISZI-ben jelentős fejlődési potenciál van, és a megújított működési struktúra már biztosabb alapot teremt a következő vezetői ciklus minőségi fejlesztéseihez.

Pályázatomban olyan vezetői programot fogalmaztam meg, amely az intézmény valós helyzetére, értékeire és fejlesztendő területeire épül. Célom, hogy a DISZI olyan korszerű, szakmailag hiteles és emberközpontú intézményként működjön, amely egyszerre támogatja a szakmaszerzést, a felsőoktatási továbbtanulást, a tanulói előrehaladást és a térségi munkaerő-utánpótlást.

Vezetőként a megkezdett munka következetes folytatására vállalok felelősséget. A minőségi szakképzés erősítése, a tanulói eredményesség javítása, a lemorzsolódás mérséklése, a partnerkapcsolatok fejlesztése és az átlátható intézményi működés számomra nem különálló célok, hanem egy egységes intézményfejlesztési folyamat részei.

Köszönettel tartozom a Heves Vármegyei Szakképzési Centrumnak az eddigi támogatásért és bizalomért. A fenntartóval való szoros, korrekt és szakmailag megalapozott együttműködést a jövőben is az intézményfejlesztés egyik legfontosabb feltételének tekintem.

Pályázatommal nem csupán egy vezetői megbízás elnyerésére törekszem, hanem arra vállalok felelősséget, hogy a megkezdett építkező munkát folytassam. Célom egy olyan DISZI működtetése, ahol a szakmai minőség, a rend, az együttműködés, az emberi támogatás és a fejlődés a mindennapi működés természetes alapja.

Nagyréde, 2026. április 26.

Dravnyik Zsuzsanna

pályázó