



Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium

IGAZGATÓI (INTÉZMÉNYVEZETŐI) PÁLYÁZAT

Szemenyei István

VEZETŐI PROGRAM



BEVEZETÉS

5+5+3 év intézményvezetés után, egy újabb pályázat megírásakor az ember mérlegre teszi eddigi teljesítményét és töprengve kémlel a jövőbe: Mennyi valósult meg az elképzelésekből és milyen módosítások szükségesek a sikeres folytatáshoz?

Ennek a 13 évnek voltak általános vezetői alapelvei, melyek folyamatosan meghatározták munkámat. Olyan értékek és elvárások, amik az első perctől alakították szemléletmódomat az egész hivatással és az iskolával kapcsolatban.

Talán nem árt felidézni ezeket a pályázat elején:

- Az átalakulás és változás nem kényszer szülte rossz, hanem a pedagógiai munka természetes velejárója. Innováció és rugalmasság nélkül nincs életképes iskola.
- A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium legyen egy életre szóló, élményeket és tudást adó igazi alma mater! Szakmai ismeretek átadása mellett tanítson meg az önfejlesztésre, együttműködésre és a problémák komplex kezelésére.
- Az iskola ma a szolgáltató szektor része, itt is első a „fogyasztó”. A szülők, diákok igényeit kiemelt szempontként kell kezelni a tervezésnél! Ehhez folyamatos elégedettség-mérés és monitoring tevékenység szükséges.
- A munkaerőpiacnak és felsőoktatási intézményeknek képzünk, nem a munkanélkülieket ellátó rendszernek. A partnerekkel kialakított, folyamatos párbeszéd alapján tudunk helyes irányokat kijelölni.
- Magyarország része az Európai Unió egységes piacának, ennek előnyeit ki kell használni, a követelményeit pedig be kell építeni a szakmai programunkba.
- A szakképzési centrum iskolájaként a régió oktatási rendszeréhez igazodunk, a többi intézményben nem riválist, hanem partnert kell látnunk, de élen járva a kínálkozó lehetőségek megragadásában.



Az állandóan változó törvényi szabályozás és a szakképzésben megjelenő új kihívások (elvárások) azonban olyan aktuális nézőpontokat is kijelölnek (Szakképzés 4.0, minőségirányítási rendszer), amelyeket egy többedére pályázó igazgatónak is fontos szem előtt tartani.

Alapvetően új megközelítésre van szükség a tanulási folyamat tervezésekor.

Míg korábban az egymásra épülő tananyagtartalmak (tantárgyak) logikai sorrendjén volt a hangsúly, ma a kimeneti követelmények „visszabontásával” a fiatal munkavállalóktól elvárt kompetenciák és készségek fejlesztése áll a középpontban. A duális képzés ötvözi a munka világának tapasztalatait az elméleti alapozás eredményeivel, melyek harmonikus arányát ágazonként és szakmánként külön-külön kell megtalálni. Rengeteg feladatot és ötletet adott a minőségirányítási rendszer bevezetése. A minősítések során igyekeztünk munkatársaink elé olyan tükröt tartani, amelyben a kiemelkedő és a fejlesztendő területek egyaránt megmutatkoznak. A mostani tanév az önértékelésről szól intézményi és vezetői szinten egyaránt. Ez a szisztematikus és tényeken (indikátorokon) alapuló, elemző módszertan segít a különböző dokumentumok (vezetői program, szakmai program, munkatervek) összhangját és helyes célkitűzéseit megtalálni. Ez a fajta értékelő munka új a rendszerben, de sikerült az oktatói testület jelentős részét az ügy mellé állítani.

Működésünk megítélésének egyik meghatározó eleme a felnőttek oktatása. Komoly erőfeszítéseket tettünk ebben az irányban, változó sikerrel. Talán éppen a jelen pályázat írásánál számolhatok be egyfajta „tetőpontról”: felnőttek rövidített sportedzői oktatása mellett van mérlegképes könyvelői képzés és indítottunk számítógépes adatrögzítő, programkövetelményes tanfolyamot a párhalmi büntetés-végrehajtási intézetben is.

Az intézmény mindig is jól strukturált dokumentációs és adminisztrációs rendszerrel rendelkezett. Ezek egy része a különböző változások miatt folyamatos átdolgozásra és aktualizálásra szorulnak. Az e-Kréta mellett megjelent az f-Kréta, a duális partnerekkel való együttműködés talán legnehezebb része éppen az ügyviteli feladatok ellátása. Erre határozott folyamatszabályozásokkal kell reagálnunk.



A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium az elmúlt évtizedben is kereste az új lehetőségeket: jól alkalmazkodva viszonyult a megváltozott szülői és képzési igényekhez. Az utóbbi években sikerült stabilizálni a működési kereteket, de vannak még erősítésre váró területek, ágazatok. Megoldást jelenthet a következetesség, az értékelési és ellenőrzési rendszer betartása, a belső értékelésben rögzített eljárások végrehajtása. Alapvetésként tudomásul kell vennünk, hogy az elmúlt évek demográfiai folyamatai alól nem vonhatjuk ki magunkat: a beiskolázásra hozzánk érkező gyerekek tanulmányi előélete gyengébb, mint akár egy évtizeddel ezelőtt, a hiányosságokat a hétköznapiakban részben nekünk kell pótolni. Nagy türelemmel, empátiával és speciális felkészültséggel.

Az iskola jövője szempontjából kulcskérdés a tanulók és osztályok létszáma, a képzési szerkezet alakítása. Nyilvánvalóan ez fenntartói döntésektől is függ, de a munkánk színvonala ezt pozitív és negatív irányba is módosíthatja. A négy párhuzamos osztály fenntartása reális cél. Hagyományos képzéseink: pénzügy-számviteli, ügyvitel-irodai, informatikai a minőségi elemek fokozásával továbbra is népszerűek maradhatnak. A Bánki Technikum, mint megerősödött konkurencia pozitív tartalékok előhívására inspirál bennünket. A sport ágazat léte nagyban függ a város sportéletének alakulásától. A kézilabda akadémia egyre bizonytalanabb hátteret jelent, mellette a vízilabda és jégkorong erősödése figyelhető meg. A turizmus ágazat népszerűsége hamar felfutott, a túljelentkezés itt a legnagyobb, amit a COVID járvány sem tudott megingatni. Az utóbbi évek egyik legfontosabb stratégiai döntése volt a teljes osztály indítása ezen az ágazaton. Ez nem feltétlenül mutat közvetlen kapcsolatot a térség munkáltatóinak igényeivel, de a képzés szélesebb körben történő továbblépést tesz lehetővé a diákoknak, az idegen nyelvi és humán jellegű tantárgyaival egyfajta hiányt pótol a városi képzési szerkezetben.

A szakgimnáziumi rendszert megszokni se volt időnk, hiszen már lefutott az átmenet a technikumi képzés felé. Hihetetlenül izgalmas korszak következik, mivel a gyakorlat fogja visszaigazolni az ötéves, duális partnerekre alapozott szakképzési modell működőképességét. Elindítottunk jelentős fejlesztéseket, fokozatosan korszerűsítjük eszközparkunkat, lépésről lépésre halad a lassan 50 éves épület felújítása. Oktatóink



továbbképzése központi és pályázati forrásokból, valamint egyéni érdeklődésből táplálkozva töretlen lendülettel tart az OTR rendszerében.

Iskolánk országosan a 33. és Fejér vármegyében az első a technikumok aktuális sorrendjében. Ez hatalmas dicsőség és felelősség egyben.

Vezetőként szeretnék továbbra is ezeknek a folyamatoknak a karmestere lenni. Hiszek a csapatmunkában, a jól felfogott összefogás erejében. Nagyon bízom benne, hogy ez a pályázati eljárás újabb megerősítést és felhatalmazást ad munkámhoz.

1. HELYZETELEMZÉS

1.1. A helyzetelemzés forrásanyagai

A helyzetelemzés dokumentumai közvetve az iskolai alapidokumentumok, az azokon alapuló éves munkatervek. Közvetlen forrásai az igazgatói beszámolók, tantestületi értekezletek jegyzőkönyvei, statisztikák, eredménykimutatások, felmérések és az ellenőrzések megállapításai. Az elmúlt két év minőségirányítási feladatai (minősítések, önértékelés) irányított szempontrendszer alapján segítettek átfogó képet kapni az intézmény állapotáról. A helyzetelemzéshez személyes beszélgetéseket és saját megfigyeléseket is felhasználtam. Projektek tervezése és sportmenedzsment tanárként a tantárgyaim diktálta logikát követve egy környezeti elemzéssel kezdek, melyet SWOT analízissel zárok. Az ezekből levont következtetések adják majd a vezetői célokat és cselekvési programot.

1.2. Belső környezet

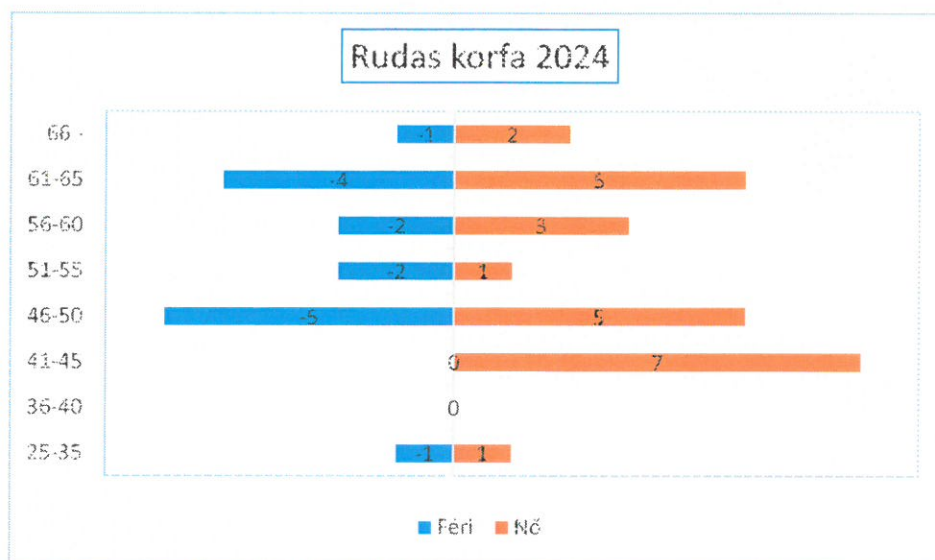
Belső környezet alatt az iskola falain belüli világot értjük. Idetartoznak a dolgozók, tanulók, a belső folyamatok, a műszaki-technikai, infrastrukturális feltételek és a környezeti kultúra. Minőségi és mennyiségi mutatókkal jellemezhető területek. Ezek alapjaiban határozzák meg az itt napi több órát eltöltők hangulatát, munkamorálját, tevékenységük hatékonyságát. A belső környezet kialakítása elsődlegesen az igazgató és vezetőtársai feladata



1.2.1. Személyi állomány

A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Szakközépiskolája és Kollégiuma 1975-ben kezdte meg önálló intézményként a munkáját. Az akkor alapvetően fiatal tantestület alapító tagjai mára túlépték a nyugdíjkorhatárt, miközben a fluktuáció és a szakmai fejlesztések miatt érkeztek fiatal kollégák is. A pótlás különböző okok miatt nem tudott folyamatos lenni. Ezt mutatja az oktatók korfája.

A korfa nem szabályos, jól tükrözi a foglalkoztatási, alkalmazási „ciklusokat”. Az első, alapító generáció tagjai már nyugdíjban vannak, és két korcsoport, a 60 év feletti és a 46-50 évesek aránya nagy, miközben vannak hiányos korosztályok. A 45 év alattiak mindössze 23 %-át adják az oktatói testületnek úgy, hogy csak egy férfi van közöttük. Jelenleg minden harmadik oktató 60 éves vagy annál idősebb. Egyre nő a nyugdíj mellett foglalkoztatottak száma, tovább erősítve a generációs problémákat. További erőfeszítéseket kell tenni fiatal, motivált oktatók felkutatására, akik közelebb állnak a Z és alfa generációk világához.



A 2023/24-es tanév áprilisában 39 fő oktató, 4 fő adminisztratív-gazdasági dolgozó, 3 fő oktatást segítő alkalmazott és 15 fős technikai személyzet (portások, takarítók, karbantartó) teszi ki a teljes munkaidőben foglalkoztatottak számát. Ehhez társul még 9 fő óraadó, akik összesen 69 óra feladatot látnak el hetente (ez az összes óraszám 6%-a), valamint 11 fő, akik a kollégium éjszakai és hétvégi ügyeletébe



segítenek be. Oktatóink végzettsége és szakképzettsége kiemelkedően magas, a kritikus területeken (matematika, idegen nyelv, szakma) is rendelkezünk megfelelő számú, szakos munkatárssal.

A korábbi minősítési rendszerben és az önfejlesztés területén is helyt álltak munkatársaim. Az OTR nyilvántartás szerint 19 oktató már teljesítette a képzési időszakra előírt 60 kreditpontot (48%), de 30 pont alatt többségében nyugdíj korhatárt elért, vagy ahhoz közelítő oktatók vannak. Az utóbbi években felerősödött, gyakran csak néhány órás online kurzusok szintén népszerűek a testületben.

A szakképzés szerteágazó, ugyanakkor speciális ismereteket is megkívánó világában ajánlott óraadókat is foglalkoztatni. Ez természetesen többlet szervezési terheket ró az iskolavezetésre, de egy egészséges arányban, jó szakemberekkel feltétlenül fenntartandónak tartom. A duális képzés tovább árnyalja ennek a területnek a megoldásra váró problémáit, amelyek az alábbiakban összegezhetők:

1. A főfoglalkozású oktatók száma 40 alá csökkent. Jelentős, átlagosan 5-6 óra többletfeladat jut mindenkire. A változó intenzitással zajló felnőttképzések további energiákat kötnek le, természetesen anyagi előnyök mellett. 4-5 fő, lehetőleg fiatal oktató felvétele szükséges. Támogatni kell gyors beilleszkedésüket az intézmény világába.
2. A személyi állomány tudásának gyarapítása jogszabályi kötelezettség, és alapvető intézményi érdek. Szerencsére a tanulási kedv töretlen. Az új életpálya tervezésnél a korábban preferált szakvizsgák helyett a rövidebb, gyakorlat-orientáltabb szakmai tantárgyi továbbképzéseket kell támogatni. Az OTR rendszer bevezetése ehhez megfelelő szervezési háttérrel ad.
3. A szakmai programból, helyi tantervekből és duális együttműködésekből adódóan folyamatosan figyelniünk kell a csoportbontásokat, a szakmai tárgyak óraszámait (már saját hatáskör) és a szabad órakeret felhasználását. Rugalmas és gyors válaszokat kell adnunk a jelentkező igényekre.
4. A duális partnerek számának növelése folyamatos feladatunk. Úgy látjuk, hogy a sportedzők vonatkozásában a szakmai gyakorlat mellett egy rövid



ciklusú foglalkoztatás is kiszervezhető a 13. évfolyamon. A turisztikai technikusoknál ez továbbra is az összefüggő, nyári szakmai gyakorlatra koncentrálható. A többi szakma esetében továbbra is inkább az ágazati képzőközpontok felállítását szorgalmazzuk, illetve előadások, szakmai napok, partnerlátogatások segítségével gazdagítjuk az ismereteket.

A Rudas oktatói közössége számtalan országos és városi elismeréssel büszkélkedhet. Ezek a kitüntetések is mutatják a testület szellemi, pedagógiai erejét, amelyre a jövőben is támaszkodni szeretnék. A következő, jubileumi 50. tanév ismét jó lehetőségeket kínál a különböző díjak kezdeményezésére.

Az iskola nem pedagógusi munkakörben dolgozó tagjai (adminisztratív, technikai személyzet) az állandó változások ellenére is nagy igyekezettel végzik feladatukat. Az átszervezések kapcsán kiválóan felkészült munkatársakat adtunk át a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum kötelékébe, de szerencsére így is megőriztük működőképességünket.

Örömkre szolgál, hogy iskolapszichológussal is erősödött csapatunk. Rendkívül nagy igény van a munkájára minden oldalról. Természetesen nem helyettesíti az osztályfőnökök odafigyelését, támogató szerepét, de pótolhatatlan szakmai háttérrel ad a növekvő mentális problémák kezeléséhez.

1.2.2. Tárgyi feltételek

Az iskola és kollégium közel 50 éves épületben helyezkedik el, ami korának és a használatnak megfelelő állapotban van.

A közelmúltban a szakképzési centrum vezetése nagy erőfeszítéseket tett a korszerűsítések területén, elsősorban a különböző szakképzési fejlesztésekhez és célirányos pályázatokhoz kapcsolódva. Ez a kollégium teljes területén, iskolai szaktantermekben és a sport ágazathoz kapcsolódóan hozott látványos beruházási eredményeket. Ezekre a felújításokra különösen vigyáznunk kell, amit rendszeresen kommunikálunk oktatók és diákok felé egyaránt. Sajnos a neveltetésből fakadó hiányosságok és igénytelenség még nem tűntek el teljesen, de érezhető, hogy a környezet maga is nevel.



A folyamatos beszerzéseknek köszönhetően a legkorszerűbb informatikai eszközökkel rendelkezünk, lassan minden tantermünk projektorral felszerelt, a legtöbb helyen interaktív és „okos” táblák segítik a munkát. Országos 33. helyünk a technikumok rangsorában részben ennek is köszönhető.

A szakmai képzéshez igazodó szaktantermek közül kiemelhető az 5 számítógépes terem, 2 taniroda, turisztikai kabinet, fitneszterem, sportcentrum, konditerem, amelyek túlmutatnak a jelenlegi követelményeken.

Tornatermünk mérete nem felel meg az elvárásainknak. A parketta felújítása és a függönyök lecserélése jelentős előrelépést hozott. A bővítés egyszerre szolgálná a testnevelés órákat, a minőségi versenysport és szabadidős sport ügyét, különös tekintettel a kollégistákra és a nyári edzőtáborokra.

Az épület mellett nem feledkezhetünk meg a sportudvarunk jelentőségéről sem. A következő, nagy léptékű fejlesztésekre itt lesz szükség, amivel az aktív életvitelhez és közösségi együttlélhez egyszerre adhatunk támogatást egy, a lakosság által is használható műfüves labdarúgópályával, felújított kosárlabdapályával, kondi parkkal, tűzrakó hellyel, padokkal, asztalokkal.

1.2.3. Tanulóközösség

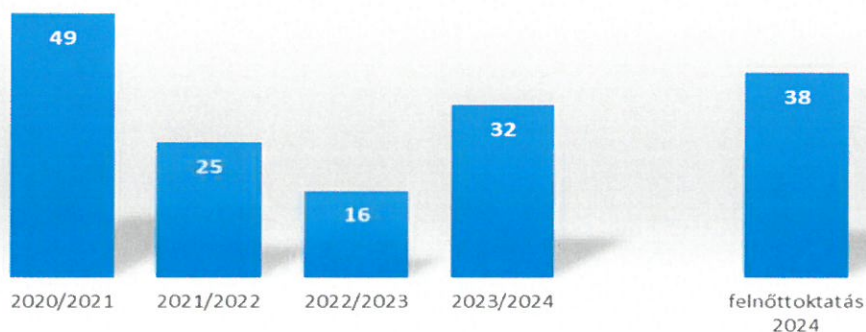
Az iskolai élet legfontosabb szereplői a diákok. Részben szülői, részben más környezeti hatások alapján választják iskolánkat és nagyon változatos motivációval lépik át annak küszöbét. Az elmúlt öt évtizedben több ezer tanuló fordult meg a Rudasban, vitt magával tudást, élményeket, barátságokat. A pályázat készítésének időszakában voltam egy 30 éves érettségi találkozón, az első informatikai osztályok egyikénél. Sikeres üzletemberek, vállalati programozók, Angliában élő szociális munkás és pilótából lett matematika tanár is ült az asztal körül. Talán négyen hiányoztak az egykor 32 fős osztályból. Amikor arról faggattam őket, hogy mire emlékeznek leginkább, akkor azt felelték nagy többségben: a közösség erejére. Amiben mindenki benne volt. És ott, a találkozón is azt éreztem, hogy munkánk legszebb része a szakmai ismeretek átadása mellett, hogy közösségeket teremtünk és ennek igényét beleneveljük diákjainkba.



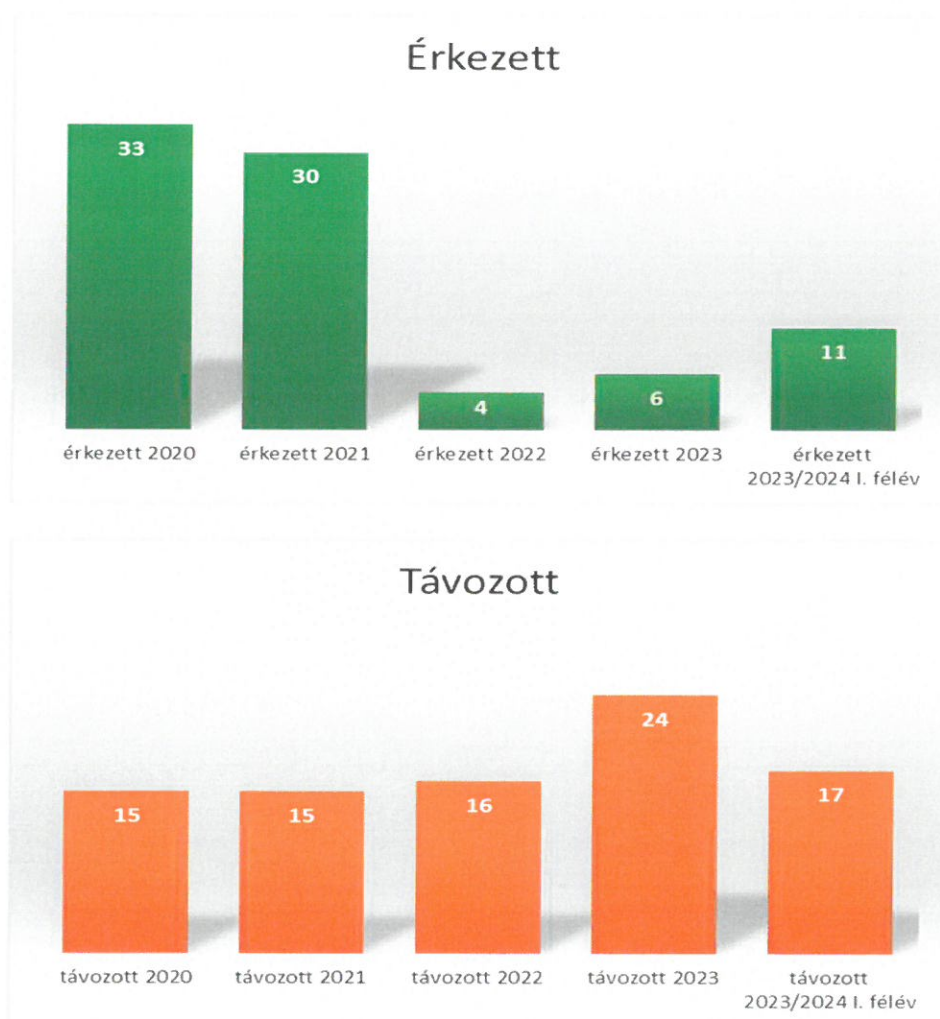
Tanulólétszám a nappalin



Felnőttképzés



A stagnáló demográfiai helyzet és az élesedő verseny ellenére elmondhatjuk, hogy a Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikuma és Kollégiuma töretlen népszerűségnek örvend. Az iskola elismertsége az elmúlt években sem csökkent, gyakorlatilag minden meghirdetett nappalis helyünkre van érkező. Az ingadozást az esetlegesen induló ötödév és felnőtt csoportok adják. Az ötéves technikumi és a remélhetőleg megerősödő felnőttek képzése stabilan 600 fő fölött tarthatja a létszámot. 20 nappalis osztálynál több már nem is nagyon helyezhető el színvonalas oktatás mellett az épületben található termek száma és kialakítása alapján. A kollégiumi 6 db tanulószobára és KK jelzésű teremre is hosszabb távon számítunk.



A két grafikon egybevetéséből kiderül, hogy a fluktuáció nem túl nagy az intézményben, és a távozók száma nagyobb az érkezőknél. A többség a gyenge tanulmányi eredménye, esetleges bukása miatt választ másik intézményt. Intézményünkben a sportolói pályafutás alakulása is kihat a mozgásokra. Legnagyobb veszély az egyén (és társadalom) szempontjából a teljes lemorzsolódás, amikor végzettség nélkül veszítünk el fiatalt. Ezt a centrum iskolái közötti együttműködéssel lehet orvosolni.

A kompetenciamérés (hivatalos új neve 2022-től Digitális országos mérések) és GINOP bemeneti mérések is alátámasztják, hogy érezhető csökkenés van tanulóink



képességeiben, ezt egyéni fejlesztési tervekkel és felzárkóztató foglalkozásokkal lehet ellensúlyozni. Ugyanakkor a felvételi rendszer nem segíti a bemeneti szűrést.

A legutóbbi mérési eredményekből megállapítható, hogy mindkét kompetencia-területen jellemzően újra vannak 6-7. szinten teljesítők (szövegértés 9, matematika 5 fő), míg a görbe csúcsa az 3-4. szintről a 4-esre tolódott el. Sajnos akadt 1-es szinten teljesítő is. (1-1 fő mindkét területen)

A szakképzési centrum iskoláin belüli összehasonlításban elmondhatjuk, hogy szövegértésből intézményünk tanulói érték el a legjobb eredményt. (1559).

Szövegértésből az országos átlag: 1600, az ország összes technikumáé 1560, a nagy technikumoké 1582.

Matematikából iskolánk eredménye 1643.

Az országos átlag: 1646, az ország összes technikumáé 1609, a nagy technikumoké 1639.

A 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 80. §-ában foglaltak szerint egy iskolában intézkedési tervet kell készíteni, ha a 10. évfolyamon a tanulók legalább fele szövegértésből és legalább fele matematikából nem érte el a 3. képességszintet. Nálunk intézkedési terv készítésére nincs szükség, de a mérési eredményeket az oktatók beépítik a fejlesztési terveikbe.

Alapvető céljaink és elvárásaink ugyanakkor nem változtak az elmúlt évtizedekben. Ezek között szerepelt a tanulók egészséges életmódra nevelése és a környezetvédelem iránti igény kialakítása. A Rudas mindig is híres volt a szabadidős és versenysportok területén kifejtett eredményeiről. Ez az utóbbi tevékenység kiegészült a fogyatékkal élő emberek támogatásával (speciális olimpia). Az elmúlt tanévben a Magyar Diáksport Szövetség az ország 10. legsikeresebb középiskolájának (gimnáziumok, technikumok, szakképző iskolák fenntartóra tekintet nélkül) ismerte el intézményünket, ami hatalmas siker és rengeteg munka eredménye. Természetesen ennek költségeit a szakképzési centrum fedezi, amit nem győzünk megköszönni és szép győzelmekkel meghálálni.

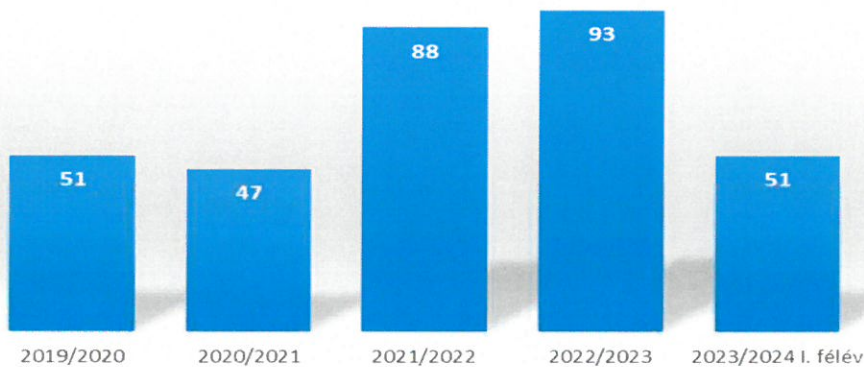
Hagyományai vannak a Rudas technikumban és kollégiumban a környezetvédelmi nevelés különböző formáinak is. Az első Föld napi programok, városi felvonulások,



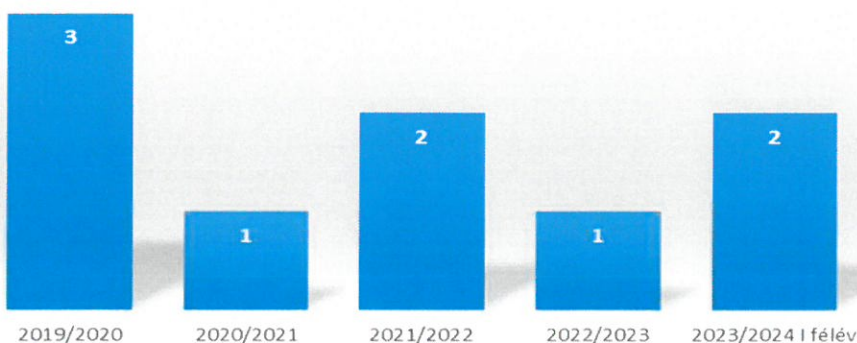
műanyag palackok gyűjtése intézményünkben indult ki, amihez természetvédelmi vetélkedő is párosult. Nem véletlen, hogy iskolánk elnyerte az Örökös Ökoiskola címet, ami a plusz források mellett kiváló lehetőséget nyújt diákjaink szemléletmódjának fejlesztésére.

A hiányzások számának alakulása is fontos a jelzőrendszerben, mert az egészségi állapot és sportolási leterheltség mellett a motivátlanságra, belső nézeteltérésekre, általános fegyelmi helyzetre is rávilágít. Intézményünket száznál több aktív sportoló látogatja. Sajnos a jelenlegi sportpolitika támogatja a hétközi fordulókat, edzéseket, emiatt nagyon sok az amúgy elkerülhető hiányzás. Szerencsére a „megrögzött lógósok” száma kevés, a szigorú ösztöndíj rendszer a fegyelem irányába hat.

Egy főre jutó igazolt hiányzási óra



Egy főre jutó igazolatlan hiányzási óra





Az összes hiányzás egy jól megrajzolható sávba illeszkedik, erre a létszámváltozások sem gyakorolnak szignifikáns hatást. Örömteli, és a lemorzsolódás elleni küzdelmünk egyeredményeként is értékelhető, hogy az utóbbi évek létszámnövekedése ellenére csökkenteni tudtuk ezeket a mutatókat. Ebben a COVID járványnak érezhető, de nem meghatározó szerepe van. Az osztályfőnökök tevékenysége a korai jelzőrendszerben és a beavatkozásban is kiemelkedő.

A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium mindig is híres volt az összetartozást erősítő közösségi programok szervezéséről, színvonalas lebonyolításáról. Felejthetetlen Rudas-hetek, iskolakirándulások, karácsonyi műsorok, éjszakai túrák jelzik ennek az igyekezetnek az állomásait. Az iskola ma is büszke lehet pezsgő diákéletére, bár ezek egy része az idő előrehaladtával megérett a korszerűsítésre, újragondolásra. Mindenesetre az biztos, hogy a Rudas ezek nélkül a rendezvények nélkül nem tartana ott a közvéleményben, ahol tart.

Nem mehetek el ugyanakkor szó nélkül az aggasztó jelenségek és folyamatok mellett sem. Egyre több a különböző zavarral, nehézséggel küzdő, mentálisan gyenge tanuló iskolánkban. Kicsit felkészületlenül érték bennünket az első pánikrohamok, kiborulások, agresszív megnyilvánulások, mert a valóságot a legjobb elméleti képzés sem tudja szimulálni. Nagy a felelősségünk a jelzőrendszer kezelésében és a szakemberekkel folytatott konzultációkban. Nevelési tevékenységünkben erre is jobban fókuszálni kell a jövőben.

1.2.4. Képzési kínálat, oktatás

A szakmai programot a nevelőtestület a pedagógiai programból kiindulva dolgozta ki és fogadta el, s ennek szellemében határozzuk meg az éves munkatervekben a tanévekre vonatkozó feladatokat, indítandó képzéseket.

Véleményem szerint a jelenlegi képzési rendszer jól fedi le az igényeket és az iskola szellemiségét. A munkaerőpiaci megfelelésünk megítéléshez olyan pályakövetési adatokra lenne szükség, ami jelenleg még nem áll rendelkezésünkre, de dolgozunk rajta. Természetesen nyitottnak kell maradnunk a jogszabályi vagy fenntartói elvárásokból fakadó változások fogadására, és magunknak is folyamatosan



figyelnünk kell a partneri jelzéseket. Ez mindig is erőssége volt ennek az intézménynek.

Amit most kínálunk a hozzánk fordulóknak:

Ágazat	Szakképesítés
Gazdálkodás és menedzsment	Pénzügy-számviteli ügyintéző
Gazdálkodás és menedzsment	Vállalkozási ügyviteli ügyintéző
Sport	Sportedző (sportág megjelölésével)- sportszervező
Informatika és távközlés	Informatikai rendszer- és alkalmazás- üzemeltető technikus
Informatika és távközlés	Szoftverfejlesztő és -tesztelő
Turizmus-vendéglátás	Turisztikai technikus

A centrum képzési kínálatát és a lehetőségeket vizsgálva az alábbi megállapításokat tehetjük:

- A sport ágazati képzés vonatkozásában nincs átfedés a régió iskoláival,
- turisztikai technikus képzés Pusztaszabolcson is van, de nem jelentünk versenyt egymásnak,
- informatika és távközlés, valamint gazdálkodás és menedzsment ágazatokon a Bánki technikum is képez, itt teljes versenyhelyzet van,
- turizmus-vendéglátás ágazaton az alapvizsgáig a kereskedelmi és vendéglátóipari iskolával párhuzamosan képzünk, így lehetőség van átjelentkezésre mindkét irányba, de ez szórványos.



A közeljövő egyik nagy kérdése, hogy van-e szükség párhuzamosan a Bánki és Rudas képzéseire ilyen mértékben, milyen indokok alapján iskolázunk be ennyi tanulót ezekre az ágazatokra. A válasz alapján kell majd az iskolát pozicionálni.

Jelentős kihívás számunkra a felnőttoktatás, felnőttképzés. Nagy lehetőségeket, a kihasználtság fokozását, regionális szerepünk erősödését látjuk a terület fejlesztésében. Ezt a tevékenységünket erősíteni kívánjuk. Egyik irány a rugalmas és rövidebb oktatási ciklus, a másik a programkövetelményekre épülő képzések elindítása. A sportedzőknél ez már megvalósult, a számítógépes adatrögzítők pedig az első csoportunk büntetésvégrehajtási intézményben.

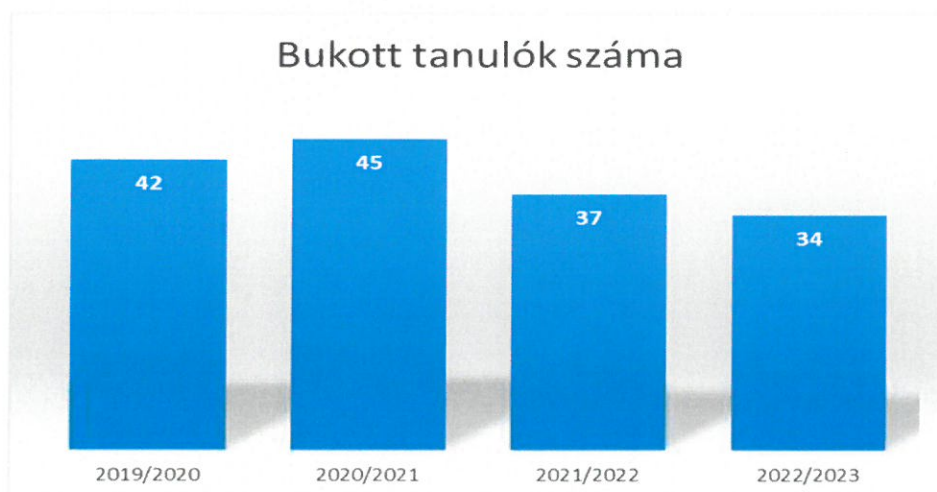
A szakképzés reformja közepette is fontosnak tartjuk a közismereti tantárgyakat és a hozzájuk kapcsolódó ismeretek átadását. Az intézmény vonzerejét többek között azzal alapozta meg, hogy reálisan nyitva hagyta a továbbtanulás széles kapuját az idejelentkezők számára. Matematika és magyar nyelvtan csoportbontás, szintezett idegen nyelvi oktatás, érettségi felkészítők humán tárgyakból is: csak a legfontosabb elemei annak a stratégiának, ami azt eredményezte, hogy színész, költő, pszichológus, egyetemi matematika tanár, jogász karrier is indult a Rudasból. Ezt a szakmai program szabad sávós óráiból a jövőben is folytatni kívánjuk.

1.2.5. Tanulmányi munka, eredményesség





A tantárgyi átlagokból képzett grafikon jól mutatja a folyamatos emelkedést, ami természetesen nem mehet a végtelenségig. Az elmúlt években sikerült egy eredményesebb pályára állítani a Rudast. Beállt egy szintre a beiskolázás, beindult egy tanulási folyamat a pedagógusoknál és több energiát fektettünk a felzárkóztatásba. A lemorzsolódás elleni küzdelem „mellék-termékeként” javult a módszertani kultúránk, hatékonyabbak lettünk a tanulási akadályok felismerésében és kezelésében. A kompetenciamérések eredményeivel összevetve az átlagokat egy nagyobb hozzáadott érték rajzolódik ki.



Tanulságos a bukott tanulókról szóló grafikon is. A Rudas egyik nagy értéke a következetesség, ami az egységesülő mérés-értékelésben is testet ölt. Az utolsó évekre rögzült egy 10 % alatti bukási arány, ami a bemeneti szűrés (felvételi vizsga) hiánya miatt várhatóan tartósan fennmarad. A járványidőszak alacsonyabb adatai nem illeszkednek a trendhez, hosszú távon nem is fenntarthatók.

Munkánk színvonalát a központi és külső mérések tükrözik igazán. Az érettségi és szakmai vizsgaeredmények hosszú távra visszatekintve bizonyítják, hogy alapos és széleskörű felkészítő munka folyik az iskolában. Sport és ügyvitel ágazatokon visszatérő vendégek voltunk a szakmai érettségi vizsgatárgyak versenyének (ÁSZÉV) országos döntőjében, az idei tanév pedig elhozta Horváth Mónika sikerét, aki az OSZTV irodai titkár mezőnyében első helyen végzett. Számtalan diákolimpiai helyezéssel büszkélkedhetünk, de ott vagyunk a Helikoni kulturális seregszemlén is. Újabban bátrabban indítjuk tanulóinkat különböző, kreativitásra épülő



vetélkedőkön (KEVIN, turisztikai ismeretek, vállalkozói szerepek, Pénziránytűs versenyek), amit szép sikerekkel hálálnak meg.

1.2.6. Belső kommunikáció, arculati rendszer

A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium hagyományos erőssége a belső kommunikációs rendszer felépítése és működése.

Ennek gyökerei évtizedes múltra nyúlnak vissza. Az iskola 20., ünnepi tanévére készült el az az arculati rendszer, ami még ma is meghatározza a Rudas megjelenését. Kimunkálásában jelentős szerepet töltöttem be.



A vezetés és a tantestület közötti kommunikáció részben szóbeli, részben írásos. Heti egy alkalommal óraközi szünetben egyeztetjük az aktuális feladatokat, a félévi és év végi értekezletek pedig a mélyebb elemzéseket szolgálják.

Az utóbbi években általánossá vált az elektronikus levelezés, ami a dokumentálhatóság szempontjából is fontos előrelépés. A járványveszély közepette bevezettük a Teams alkalmazás segítségével online tartott értekezleteket, amelyeket a tantestület hamar elfogadott, de szerencsére azóta visszatérhettünk a közvetlen formához. Szülői értekezleteken viszont használatban maradt.

A diákok irányába az osztályfőnöki tájékoztatók jelentik az első számú hírforrást, de több iskolai csatorna is rendelkezésre áll az érdeklődő fiataloknak. Országosan kiemelkedő a „Rudas Híradó”, ami a stúdiós szakkör lelkes tagjainak és a nevelési igazgatóhelyettesnek jóvoltából képes összefoglalót ad az intézmény történéseiről. Az aulában elhelyezett képújság alkalmakhoz igazodva működik és frissül, időszakosan ad tájékoztatást a tanulóknak.



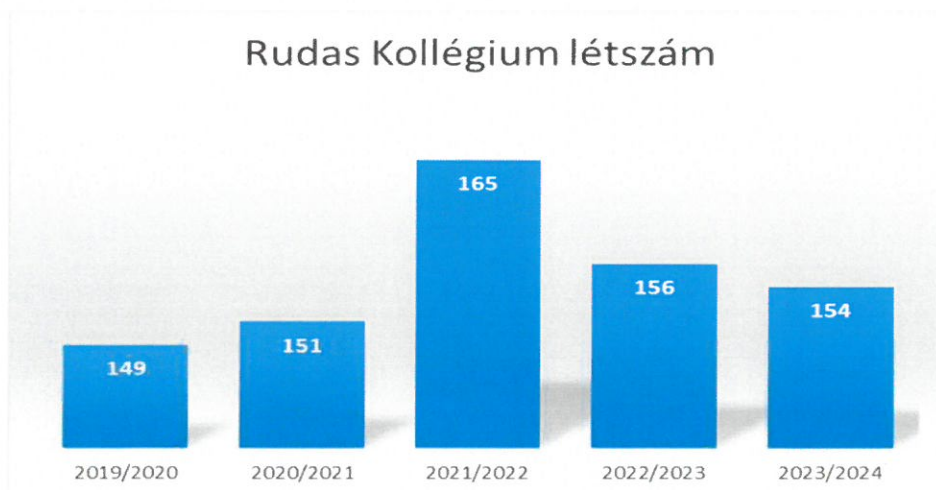
A Kréta ügyintézési felülete mellett egységesen a Teams platformot használjuk, átláthatóvá és követhetővé téve ezzel mindenki munkáját.

1.2.7. Kollégium

A Rudas Közgazdasági Középiskola és Kollégium 1975-ben két önálló intézményként alakult. A kollégium épülete szervesen egybeépült az iskolai szárnnyal. 1975-ben önállóan kezdte működését, majd 1978-ban gazdasági és 1979-ben pedagógiai összevonásra került az iskolával.

Ma a kollégium egy szervezeti egységben, szorosan együttműködik az iskolával. Mindkét fél igyekszik kihasználni az előnyöket és tompítani az érdekellentéteket. Tesszük ezt közösen a tanulók és az otthonra vágyó kollégisták érdekében. Az önálló kollégiumvezetői státusz megszűnt, az igazgató a kollégiumi munkaközösség-vezető operatív irányítása mellett vezeti az egységet

A kollégium 216 férőhelyes, koedukált. Közel vagyunk a Duna jobb partjához, szomszédságunkban általános iskola, óvoda és római kori emlékek találhatók. A város legsűrűbb városnegyedében működünk.

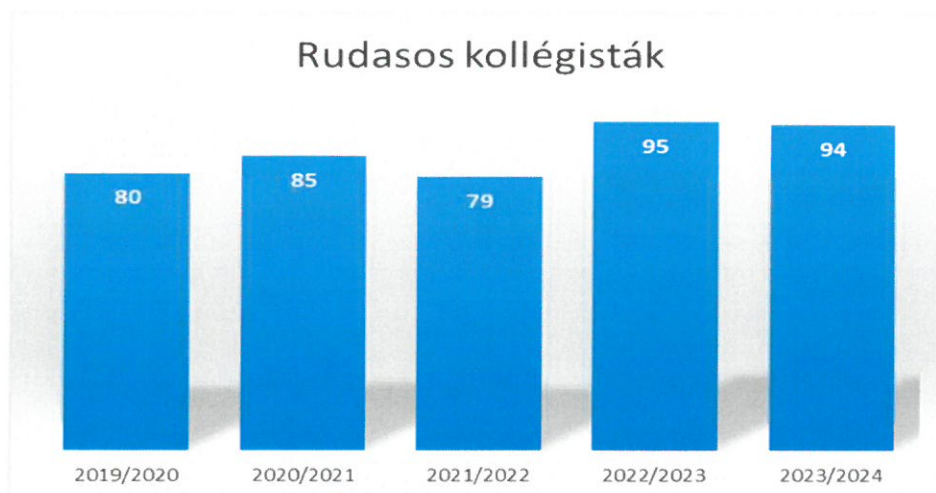


A kollégium létszámadataiból jól látható, hogy a 2010-es évek közepére egy hosszabb apadás eredményeként már a „félház” fenyegető képe rajzolódott ki, ami nevelői álláshelyeket és a racionális működés feltételeit veszélyeztette.

Ezt a folyamatot előbb a kézilabda akadémia és a sport osztályok felfutása állította meg, majd 2020-ban a Széchenyi Kollégium bezárása újabb tanulói csoport



érkezését eredményezte. Jelenleg általános iskolások, gimnazisták, különböző fenntartó alá tartozó diákok, versenyszerű sportolók és termelési gyakorlatra járó szakképzősök vegyesen lakják az emeleteket és alakítják a tanulócsoportokat. Az integráció itt nem jól hangzó jelmondat, hanem a hétköznapi békés egymás mellett élés alapfeltétele.



A Rudasos diákok aránya az intézményhez kapcsolt kollégiumban 50-60 % között mozog, a pillanatnyi állapotot elsősorban a beiskolázott sportolók iskolaválasztása befolyásolja. A centrumos tanulók összesen a férőhelyek 75-80 %-át foglalják el, tankerületi, egyházi, alapítványi diákok száma 30-40 fő között van.

A létszámhoz igazodó oktató-nevelői gárda foglalkozik a tanulás szervezésével és a szabadidős programok kimunkálásával, felügyeletével. Pszichológus és védőnő segíti a feladatok ellátását. A folyamatos nyitva tartás miatt az éjszakai és hétvégi ügyeletek ellátása nagy gondot okoz, ezért ezt a tevékenységet igyekszünk kiszervezni megbízható, külsős pedagógusoknak.

1.2.8. Gazdálkodás

Az intézmény oktató-nevelő munkája mellett legalább ennyire fontos a kiegyensúlyozott gazdálkodás. Ez az a terület, amellyel a nevelőtestület többnyire a kívánságok oldaláról szembesül. Az intézmény vezetőjének természetesen mindig egy lépéssel előrébb kell járnia ezen a területen is, hogy a kérdésekre/kérésekre egyértelmű válaszokat tudjon adni. Az önálló gazdálkodás megszűnt, a felelősség



azonban a kiegyensúlyozott és észszerű feladatellátás vonatkozásában maradt. A Rudas méreténél és tanulói létszámánál fogva képes ezeknek az elvárásoknak megfelelni.

A kollégium kettős szerepe itt fokozottan jelentkezik: a hétvégi nyitvatartás a sportoló tanulók miatt kiadásokkal jár, a nyári edzőtáborok ugyanakkor komoly bevételeket jelentenek. A nem centrumos tanulók után fizetett fenntartói hozzájárulások és a szobák alkalmi kiadása is hoz a „konyhára”. Az intézmény számára a fenntartói finanszírozás biztonságot és jól látható gyarapodást jelent, mellette a Rudas-alapítvány támogatásai adnak kisebb, de nem elhanyagolható forrást. Pályázati tevékenységünk az Erasmus⁺ és Pénziránytű Bázisiskola vonatkozásában hozott jelentősebb eredményeket. Ezt a területet még fejleszteni kell.

1.2.9. Dokumentáció, tanügyigazgatás, adminisztráció

Az iskola dokumentációs rendszere áttekinthető módon, naprakészen rendelkezésre áll az iskolavezetés és a dolgozók számára. A belső ellenőrzések rendre megállapították, hogy a különböző elemeit jól alkalmazzák az oktatók, természetesen ki-kik a feladatkörének megfelelően. A működési dokumentumok egy része az új szakképzési törvénynek és végrehajtási utasításának megfelelően felülvizsgálatra szorult, különösen a szakmai program és a házirend. A szakképzési centrum szervezeti és működési szabályzata, a technikumok képzési és vizsgakövetelményei, az oktatói minősítések, önértékelési elvárások mindig új és új szempontokat adnak munkánkhoz.

A tanügyigazgatásban az e- és f-Kréta bevezetése, az ehhez kapcsolódó új feladatok jelentették a legnagyobb kihívást. A tantestület többsége gyorsan és rugalmasan alkalmazkodott az elektronikus adatrögzítéshez, és a laptop használatához. A digitális munkarend két alkalommal történő bevezetése erősítette ezeket a kompetenciákat, melyekkel a tanteremben zajló oktatás világában is élni fogunk. Folyamatosan tájékoztatjuk munkatársainkat a fejlesztésekről, az elektronikus naplóból kinyerhető statisztikákról, amelyekkel önmaguk munkáját is ellenőrizhetik és javíthatják.



Az iskolai adminisztrációs munkát segítő különböző programok rendelkezésre állnak, használatuk folyamatos. A nagy tanulói létszámból fakadóan elég jelentős feladat hárul az osztályfőnökökre és az iskolatitkárokra a rögzítéseknél, határozatok készítésénél, hiányzások és felmentések „könyvelésénél”. Az adatszolgáltatásoknál, határidős feladatoknál időnként előfordul kisebb csúszás, ezt nagyobb odafigyeléssel és az információk (határidők) megosztásával próbáljuk kivédeni.

1.2.10. Szervezeti kultúra, feladatellátás

Az intézmény működését a Szervezeti és Működési Szabályzat határozza meg, a szakképzési törvény, a Dunaújvárosi Szakképzési Centrum elvárásaihoz és a helyi gyakorlathoz igazítva. Az igazgató munkáját közvetlenül két helyettes segíti: célszerűen egyikük (egyben általános helyettes) a szakmai területtel és az oktatók feladatellátásával foglalkozik, míg társa a közismereti tárgyakkal, nevelési kérdésekkel, tanulói határozatokkal. Gyakorlatioktatás-vezető szervezi a nyári gyakorlatok mellett a beiskolázás rendezvényeit, tartja a kapcsolatot külső partnerekkel, leendő duális képzőkkel, médiával. A kollégium miatt két titkár végzi az ügyintézés, de feladatkörük nem épületrészenként van meghatározva, hanem a teljes intézmény gördülékeny működése szempontjából. Ez annál inkább is indokolt, mert 2020. augusztus 1-től megszűnt a kollégiumvezetői (egyben igazgatóhelyettesi) beosztás, és az igazgató a meglévő vezető munkatársakkal látja el a kollégium közvetlen irányítását.

A szakmai műhelymunka a munkaközösségekben folyik, jelenleg az alábbi csoportosítás szerint:

- Informatika és természettudományi
- Humán
- Idegen nyelvi
- Osztályfőnöki, sport és testnevelés
- Gazdálkodás és turizmus
- Kollégiumi



A munkaközösség-vezetők véleményét kikérjük a tantárgyfelosztásnál, éves munkatervek összeállításánál, viszonylag nagy önállósággal szervezik rendezvényeiket, és elkészítik az éves beszámolókat. Közismereti területen a NAT elvárásainak beépítése, szakmai vonalon a képzési programok, projektek elkészítése ad folyamatos munkát.

A matematika tantárgy oktatása mindig kiemelt kérdés volt intézményünkben. Az iskola indulása után felállt „nagy generáció” tagjai négy évtizeden át szolgálták az intézményt, és mindannyian tanárlegendaként mentek nyugdíjba. A stafétát sikerült átadni: a kezdetektől csoportbontásban tanított tantárgy és oktatói kellő tiszteletet vívtak ki maguknak a szülők körében. A természettudományos területéről elmondható, hogy szintén lelkes és karakteres tanáregyéniségek jóvoltából sosem kellett háttérbe vonulnia. Nagyszerű eredményekkel büszkélkedhetünk (főleg a 2000-es évekből) földrajzból, kémiából, fizikából. Az utóbbi időben inkább a szakképzés „szolgálólányai” lettek, de a turizmusnál a földrajz, sportedzőknél a biológia, vagy az informatikusoknál a fizika szerepe továbbra is fontos. ÖKO iskolaként a komplex környezettudatosságra helyezzük a hangsúlyt.

A humán munkaközösség tagjai vannak tanulói létszámot tekintve legjobban leterhelve, hiszen alacsony óraszámban teljes osztályokat tanítanak. Ezt a nyelvtan csoportbontás, egy-két kommunikációval kapcsolatos tantárgy és a másik szakjuk (ha az pl. idegen nyelv) tudja tompítani. A művészeti tehetséggondozás, ami városi fellépéseken, kulturális seregszemléken, irodalmi versenyeken valósul meg, egyre nagyobb erőfeszítéseket igényel. Mellette ott vannak a visszatérő iskolai műsorok, gálák, ahol szintén magas az elvárás – elsősorban önmagunkkal szemben. Büszkeséggel tölt el, ha összeáll egy kórus, ha elkészül egy híradó, ha helyezést hozunk el egy vetélkedőről, de azt is látom, hogy nagyon nehéz a szintet tartani. Kiváló Tehetségpontként többször bizonyítottuk, hogy képesek rá.

Tanulóink felismerték az idegen nyelv fontosságát a továbbtanulás és az életben való boldogulás szempontjából. Egyre többen tesznek előrehozott osztályozó vizsgát (vizsga-időszakonként 8-10 fő) és végzőseink 15-20%-a rendelkezik középfokú



nyelvvizsgával és/vagy emelt szintű érettségivel. Ezt a technikumi érettségi várhatóan átrendezi.

A gazdálkodás és turizmus munkaközösség a pénzügy-számvitel ügyintéző, vállalalkozási ügyviteli ügyintéző (közgazdasági terület) és turisztikai technikus (turizmus-vendéglátás ágazat) szakmai képzéséért felel. A legrégebbi és a legfiatalabb szakmáink. Közös bennük a folyamatos kísérletezés, a változó követelmények, a stabilan jó színvonalú beiskolázás.

Az informatika terület a műszaki szemlélet miatt került egy munkaközösségbe a matematikával és természettudománnyal. A létszám is ezt indokolta, és helyes döntés volt. Jól egészítik ki és segítik egymást emberileg is. Itt a felzárkóztatás és lemorzsolódás elkerülése inkább a napi feladat, de egy-egy tehetséges diák akár országos verseny döntőjébe is eljuthat. Komoly szaktantermi fejlesztések történtek ezen a területen. Szakembergárdánk kiemelkedően képzett.

Testnevelés (sőt mindennapos testnevelés) valamennyi iskolában van, de sport ágazati képzés a régióban csak nálunk. A mi testnevelőink visszatérhettek egyetemi és edzői tanulmányaikhoz, hogy felfrissítve és középszintre állítva olyan diákokkal osszák meg, akik az aktív sportélet mellett nagyobb tudásra és esetlegesen edzői, testnevelői pályafutásra vágnak. A leglátványosabb fejlesztések itt történtek, a sok fegyelmezési probléma (hiányzás, viselkedés) és szorgalom hiánya mellett azonban ki kell emelnünk a szép vizsga- és versenyeredményeket is. Nem csak a sportpályákon, hanem az ÁSZÉV döntőjében is. Személyi megfontolás alapján került ide az osztályfőnöki terület.

A kollégiumi munkaközösségek inkább nevelési kérdésekkel és a tanításon kívüli élet szervezésével foglalkozik. Rendszeressé vált megbeszéléseik sok hasznos kérdést felszínre hoztak már. Ők iskolákon átívelő szempontokat jelenítenek meg nagy pedagógiai elhivatottsággal.

A munkaközösségek mellett vannak egyéni, kiemelt feladatkörrel dolgozó, ún. „igazgatói megbízottak” is. Pályázati keretből, vagy külön pótlékkal ismerjük el tevékenységüket. A személyek és feladatok folyamatosan változnak, a 2023/24-es tanévben az alábbi kiosztás szerint:



- Diákönkormányzatot patronáló oktató
- Mérés-értékelési vezető szakértő (kompetencia, GINOP, belső mérések),
- Pénziránytű Alapítvány összekötő oktató,
- Pénziránytű Bázisiskola pályázati koordinátor,
- MICS tagok
- Erasmus pályázati koordinátor

A nem oktatással foglalkozó dolgozók foglalkoztatását a kancellárral közösen végezzük. Hatékony egyeztetések után gyorsan megtaláljuk a megoldásokat. Az állomány a lehetőségekhez képest stabil, a szükséges váltások gördülékenyek.

1.3. Mikrokörnyezet

Mikrokörnyezet alatt az iskolával közvetlenül kapcsolatban álló partnereket értjük. Elsősorban ide tartoznak a szülők, a fenntartó, a többi középiskola, és mindazok, akik valamilyen módon hatnak az iskola mindennapjaira. Testvériskolák, szakmai szervezetek, támogatók és beszállítók, valamint a közvélemény teszi teljessé a kört. Közvetlen visszacsatolást elsősorban tőlük kapunk.

1.3.1. Fenntartói kapcsolatok

A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium kapcsolata a szakképzési centrummal, mint fenntartóval kiegyensúlyozott és nyílt párbeszédre alapul. A centrum vezetése elismeri az intézmény erőfeszítéseit, értékeli az itt folyó munkát. A kettős irányítás rendszere (főigazgató és kancellár) „beállt”, a működés kereteit folyamatosan és együtt finomítjuk. Az elmúlt években a Szakképzés 4.0 szellemében, a vonatkozó jogszabályok alapján hatalmas átalakítást hajtottunk végre a képzés és foglalkoztatás szerkezetében, ami közös sikerünk.

Igazgatóként a harmonikus együttműködésre törekszem: mint földrajzilag a centrumhoz legközelebbi intézmény vezetője, továbbra is szeretném segíteni a hétköznapi működést, szervezési feladatokat.



1.3.2. Diákönkormányzat, Ifjúságvédelem, Szülői szervezet

1.3.2.1. A diákönkormányzat tevékenysége

Tíz évig foglalkoztam a városi diákönkormányzat munkájával, mint segítő ifjúsági munkatárs, így talán van némi alapom arra, hogy a Rudas Diákönkormányzatát a város egyik legjobban működő ilyen szervezetének minősítsem. Az elfogultság persze megkérdőjelezhetetlen. A hagyományok itt is meghatározóak, hiszen az iskolavezetés mindig figyelt arra, hogy a tanulókhoz közel álló, kreatív és lelkes patronáló tanárt bízson meg a RÖNK ügyeinek vitelével.

Az évtizedek alatt kialakult egy jól bejáratott éves munkaterv, amit időnként új kezdeményezések egészítenek ki. Néhány meghatározó esemény, amire biztosan sokan emlékeznek még évek múlva is:

- Gólyatábor,
- első avató,
- éjszakai túra,
- Rudas-hét,
- Rudas Dzsembori
- tanulmányút (Krakkó és környéke),
- iskolai ünnepségek.

Ahogy máshol, itt is egy lelkes mag (melynek tagjai cserélődnek) szervezi a programokat. Sok múlik a diákvezetőkön, hogy mennyire képesek magukkal ragadni társaikat. Az iskolavezetés minden kérdésben nyitott a kezdeményezések felé.

1.3.2.2. Gyermekvédelem, kapcsolattartás segítő szervezetekkel

A Rudas első között hozta létre az önálló ifjúságvédelmi munkakört az intézmény keretein belül. A szolgáltatás teljes mértékben beváltotta a hozzá fűzött reményeket, hiszen hamar népszerű lett nem csak a diákok, de a szülők között is. A munkakör „hivatalos” megszüntetése után az osztályfőnökök és az iskolapszichológus foglalkoznak kiemelten a feladatkörrel.



A leggyakrabban felmerülő problémák:

- család szociális helyzete, családon belüli ellentétek;
- iskolai feszültségek, tanár-diák összeütközés, tanulási nehézségek, beilleszkedési zavarok (osztályba, kollégiumi közösségbe);
- érzelmi válságok, szerelmi csalódások, egészségügyi gondok,
- kisebb-nagyobb rendbontások iskolán belül és kívül.

Évek óta folyamatosan együttműködünk a rendőrséggel és az Útkeresés Szolgálattal, hogy az osztályfőnöki órák keretében vagy külön előadásokon - városi szakemberek tolmácsolásában - hallhassanak diákjaink hasznos információkat. Kiemelten kezeljük a prevenció és áldozatvédelem kérdéseit, beleértve az internetes visszaéléseket is.

A Rudas iskola diákjai között több tanuló küzd tanulási nehézséggel. A 9-13. évfolyamon 17 fő azok száma, akik rendelkeznek SNI szakvéleménnyel, míg 21 fő a BTMN körébe tartozó hátrányokkal küzd.

Védelembe vett, valamint halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) diák ritkán tanul intézményünkben. A viszonylag megnyugtató számok ellenére is érezzük, hogy mennyire fontos a „beszélgetős” szakemberek jelenléte az intézményben, amit minden rendelkezésre álló forrással (pl. sportszervezetek pénzügyi támogatásával a kollégiumban) fokozni szeretnénk.

Az iskola szülői szervezete is folyamatosan és felelősen dolgozik. Az összejövetelek építő hangulatban és őszinte hangnemben zajlanak. Minden véleményezési jogkörben kikéri a vezetés az álláspontjukat, ezen kívül pótolhatatlan segítséget jelentenek az érettségi büfék, szalagavatók, pedagógusnap szervezésénél.

1.3.3. Oktatási intézmények

1.3.3.1. Általános iskolák

A beiskolázás szempontjából az általános iskolák a legfontosabb partnereink. A vezetés igyekszik személyes látogatásokkal népszerűsíteni a nyolcadikos szülők között az intézményt, illetve szórólapokkal, reklámokkal hívja fel a figyelmet a



Rudasra. A járvány időszakában rendkívül gazdag tartalmat állítottunk össze a honlapra, amit áthoztunk magunkkal, mint jó gyakorlatot a következő tanévekre is.

A legjelentősebb rendezvény a Nyitott Nap, amikor száznál is több érdeklődő keresi fel iskolánkat, hogy személyes tapasztalatokat szerezzon. Az elmúlt években új elemmel gazdagítottuk a kínálatot: januárban nyitott órákra hívjuk a nyolcadikosokat, egy utolsó meggyőzésre. Ez hol az iskolában, hol a digitális alkotótérben zajlik. Az ötlet kiválóan bizonyult és bevált.

Visszatérő vendégei vannak a különböző, elsősorban nyolcadikosoknak szervezett vetélkedőinknek, melyekkel szintén népszerűsítjük iskolánkat. A 2020-ban elnyert Pénziránytű Bázisiskola cím és vele járó program újabb általános iskolás csoportokat szólított meg és hozott iskolánkba.

Igazából nincs külön kiemelt partner intézmény, hiszen nagyon sok iskolából érkeznek hozzánk tanulók (a 2024/25-ös tanévre 79 iskolából jelentkeztek intézményünkbe), de a földrajzi közelség miatt a Szent Pantaleimon Görögkatolikus Általános Iskola, a sportosztályok miatt a Dunaújvárosi Vasvári Pál Általános Iskola érdeklődése nőtt meg intézményünk felé.

1.3.3.2. Középiskolák

A középiskolai kapcsolatok a legszorosabbak, még akkor is, ha természetes riválisok vagyunk. Ez a versenyhelyzet a közeljövőben fokozódni fog, de nem mehet a tisztességes együttműködés rovására. A személyes kapcsolatok jelentenek talán biztosítékot erre, no meg az, hogy 2015-től egy csapatban, közös irányítás mellett dolgozunk.

Párhuzamosság a Bánki technikummal informatika, gazdálkodás és menedzsment, a Kereskedelmi és Vendéglátóipari Technikummal és Szakképző Iskolával turizmus-vendéglátás területén van. Utóbbi inkább kiegészíti egymást. A Szabolcs Vezér technikum földrajzilag más vonzáskörzetet fed le, így nem jelentünk vetélytársat egymásnak.



1.3.3.3. Felsőoktatás

A Dunaújvárosi Egyetemmel a földrajzi közelség és képzési ráépülés miatt is kézenfekvő az együttműködés. A felvételi szempontjából elsőszámú célpont számos tanuló számára, és az együttműködés más területeken is megindult. Az egyetem vezetése nagy erőket mozgósít a hallgatói létszámok biztosítása érdekében, és ez jótékonyan hat a kapcsolatunkra. Többször látogatnak iskolánkba toborozni, mi is igyekszünk minden egyetemi szakmai programot népszerűsíteni. A 2024/25-ös tanévtől az egyetem okleveles technikus képzést folytató partnere lettünk.

Személyes kapcsolódások révén indult meg az együttműködés a veszprémi egyetemmel, de mára ez túllépett az alkalmi látogatások szintjén. Elsősorban a közgazdasági és turisztikai tanszék munkatársaival alakítottunk ki folyamatos párbeszédet, ők rendszeres vendégei, előadói szakmai rendezvényeinknek.

A Pécsi Tudományegyetem a sport, míg a kecskeméti Neumann Egyetem az informatika területén jelenthet szoros partnerséget. Nem titkolt célunk mindkét esetben az okleveles technikus együttműködés elérése.

1.3.4. Partnerkapcsolatok

1.3.4.1. Nemzetközi kapcsolatok

1.3.4.1.1. Dunaszerdahely

A Határtalanul! program keretében új nemzetközi kapcsolat körvonalai rajzolódnak ki. A választás azért esett erre a településre, mert számtalan találkozási pontot tudunk beazonosítani. Ilyen a Duna, a sport (labdarúgás és kézilabda) szeretete, a hasonló képzési szerkezet (gazdaság, turizmus). Az együttműködés kiépítésének állomásait egyszer már átértük egy másik felvidéki iskola estén (Udvard), ezért most is lépésről lépésre haladunk előre.

1.3.4.1.2. ERASMUS+

Partnerség, nemzetköziség, szakmaiság, kaland és felfedezés... Mindez az elmúlt időszak legjelentősebb vállalkozása címszavakban. Talán önálló fejezetet is



megérdemelne, de saját logikámat követve itt találtam helyet ennek a rendkívül fontos és hasznos innovációnak. Egy lelkes munkacsoport elhatározta, hogy kiviszi az arra felkészült (és felkészített) tanulókat az európai munkaerőpiac kellő védettséget nyújtó területeire, megtanulta ennek minden fortélyát, és több sikeres, nyári, összefüggő szakmai gyakorlatot és pedagógus mobilitást is megvalósított a Tempus Közalapítvány támogatásával. Milánó, Bécs, Barcelona, Prága az eddigi állomások. Jelen pályázat keretei nem teszik lehetővé, hogy minden elemét méltassam a projektnek, de a felkészítés – megvalósítás – disszemináció hármas egysége talán semelyik más tevékenységünkben nem ragadható meg ennyire tisztán és logikusan. A hibákból is tanulva készítjük elő az újabb utazásokat.

1.3.5. Szakmai kapcsolatok

1.3.5.1. Dunaújvárosi Kereskedelmi és Iparkamara

A kamara a szakképzés egyik legfőbb ellenőrző szerve, tanácsadója, az összes gazdálkodó szervezet képviselője. Jelentősége és feladatköre a szakképzés megújításával együtt nő. Megkerülhetetlen szerepe van a vizsgák szervezésénél és lebonyolításánál, valamint az összefüggő nyári szakmai gyakorlat szervezésében. A duális képzésben további jogosítványokat szerzett, és a munkaerőpiaci igények elsőszámú közvetítője.

Nem titok, hogy jelen helyzetben nagyon sok segítséget és szakmai iránymutatást várunk ettől a szervezettől. A magunk részéről eddig és ezután is igyekszünk minden kezdeményezéséhez csatlakozni, és oktatóinkat arra ösztönözzük, hogy kapcsolódjanak be a képzési programokba, vizsgáztatási feladatokba.

1.3.5.2. Gazdálkodó szervezetek, sportszervezetek

A gazdálkodó szervek szakmai és pénzügyi szempontból is fontos partnerei az iskoláknak, és ez szerepük a duális képzéssel csak nőni fog. A gyakorlati képzés esetén befogadó intézményként valós munkahelyi légkörben tudják foglalkoztatni diákjainkat. Sajnos erre vonatkozóan az utóbbi években nem nőtt érezhetően a fogadókészség, pedig egyre több diákunk egyre több időt szeretne tölteni igazi munkahelyi környezetben. Az összefüggő, nyári szakmai gyakorlat kapcsán közel



száz tanulót kell évről évre elhelyezni foglalkoztatásra. Izgalmas kérdés, hogy a gazdálkodó szervezetek milyen feltételekkel és milyen módon lesznek hajlandóak bekapcsolódni a duális képzésbe.

A sportszervezetek a sportedző képzéshez és a tehetséges fiatalok idecsábításához nyújtanak segítséget. Több szervezet is a ma egyre népszerűbb akadémiai modell felé kacsintgat, amihez megfelelő háttérrel tudunk adni rugalmas munkarenddel, felzárkóztató foglalkozásokkal.

Részen személyes kapcsolatok, részben a vállalkozások társadalmi szerepvállalásából adódóan olyan közvetlen együttműködésekben is igyekszünk jelen lenni, ahol közvetlen támogatások (pl. használt, de jó minőségű eszközök) érkezhetnek iskolánkba.

1.3.6. Közvélemény

Az iskola legerősebb fegyvere a közvélemény pozitív visszajelzése. Ezt hosszú évek szívós munkájával lehet elérni, és néha elég néhány hónap a lerombolásához. A jó hírnév megszerzéséhez sok apró lépésen át vezet az út. A legfontosabb a következetes, pontos oktatói munka. Minden munkatárstól meg kell követelni a fegyelmezett órakezdet, a tárgyyszerű tananyagvezetést, az elfogulatlan értékelést.

A marketing azt mondja: „Tégy jót, és beszélj róla!” Az iskolai honlap ebben kulcsszerepet játszhat, ezért továbbra is fontos, hogy naprakész, friss értesítéseket tartalmazzon. Öröm, hogy a szakképzési centrum honlapjával megkétszereződött a rólunk (is) szóló webes felületek száma, de elérhetőek vagyunk az akadémia honlapján keresztül is.

Továbbra is szorgalmazom a nyitott napok, óralátogatások rendszerét, hogy minél több nyolcadikos ismerkedjen meg a Rudassal.

Médiakapcsolatainkat sajtótálalkozókkal szeretném erősíteni, több kulturális és karitatív rendezvény támogatásával. Úgy érzékelem, hogy a többi városi intézmény előtt állunk PR munkában, ami tudatos csapatmunka és jó kapcsolatok eredménye. Ott vagyunk minden városi rendezvényen, és gyakori vendég nálunk a sajtó.



1.3.7. Közösségi szolgálat

A kötelező közösségi szolgálat bevezetése új kapcsolatok egész sorát hozta el az intézmény számára, hiszen minden partnerrel együttműködési megállapodást kell kötni, amihez gyakori személyes kommunikáció is párosul. Az eddigi tanévekben sikerült 220 fogadó szervezettel formális kapcsolatot kiépíteni, tanulóink többsége hasznos és motivált munkát végez. Elsősorban civil és sportszervezetek, karitatív mozgalmak, intézmények és önkormányzatok látják szívesen tanulóinkat. A próbaéveken túl vagyunk, az új évfolyamok már sokkal tudatosabban készülnek a kötelezettség teljesítésére. Tanári oldalról minden segítséget megadunk a tanulóknak, hirdetjük a lehetőségeket, többen el is kísérik tanítványaikat egy-egy eseményre. A járvány ezen a területen is éreztette hatását, egyre többen szeretnék az iskola falain belül, vagy saját sportegyesületüknél letudni a feladatot.

1.3.8. Beiskolázás

Talán meglepőnek tűnik, hogy a beiskolázást a mikrokörnyezet zárófejezeteként tárgyalom, de ha jobban belegondolunk, ennek „eredménye” csak részben tekinthető az intézmény saját teljesítményének, legalább annyira a mikrokörnyezet reakciójának függvénye, vagy egy másik, fizikai megközelítéssel élve „az erők eredője”. A meghirdethető ágazatok és keretszámok fenntartói döntés alapján születnek meg, a szülői igények mellett figyelembe kell venni a térség munkaerőpiaci elvárásait, a többi szakképző iskola kihasználtságát, egyáltalán létezését. Az időszerű irányvonalak, divatos szakmák népszerűségét sem feltétlenül az adott intézményben folyó oktató-nevelő munka határozza meg.

Az alábbi táblázatokból megállapítható az iskola, illetve az iskolában oktatott szakmák elismertsége a felvételiző 8. osztályos tanulók irányából:



2024/2025. tanév:

Ágazat megnevezése	Összes jelentkező (fő)
Gazdálkodás és menedzsment	156
Informatika és távközlés	151
Sport	111
Turizmus-vendéglátás	150
ÖSSZESEN (a párhuzamos jelentkezések csökkentésével):	437

2023/2024. tanév:

Ágazat megnevezése	Összes jelentkező (fő)
Gazdálkodás és menedzsment	180
Informatika és távközlés	143
Sport	96
Turizmus-vendéglátás	143
ÖSSZESEN (a párhuzamos jelentkezések csökkentésével):	410

**2022/2023. tanév:**

Ágazat megnevezése	Összes jelentkező (fő)
Gazdálkodás és menedzsment	141
Informatika és távközlés	146
Sport	123
Turizmus-vendéglátás	146
ÖSSZESEN (a párhuzamos jelentkezések csökkentésével):	398

2021/2022. tanév:

Ágazat megnevezése	Összes jelentkező (fő)
Gazdálkodás és menedzsment	200
Informatika és távközlés	130
Sport	125
Turizmus-vendéglátás	181
ÖSSZESEN (a párhuzamos jelentkezések csökkentésével):	452

Ezek a számok (ha levonjuk belőlük az első helyen mást jelölő és oda felvett tanulókat) 40-60%-os túljelentkezést mutatnak, így minden évben voltak elutasított jelentkezők. Az informatika területre ez kevésbé igaz, a turizmus-vendéglátás ágazaton a túljelentkezésre egész osztály indításával reagáltunk. Mivel gazdálkodás és menedzsment ágazaton párhuzamos képzést indított a Bánki technikum, ezért a másfél osztályt egy egészre csökkentettük.



A beiskolázással kapcsolatos alapvető feladatunk a szülők és diákok hiteles tájékoztatása, a nálunk oktatott szakmák népszerűségének növelése, a rendelkezésünkre álló keretek lehető legjobb képességű és érdeklődésű tanulókkal való feltöltése. Az intézmény ezt a tevékenységét évtizedek óta magas színvonalon, a változó feltételekhez és elvárásokhoz alkalmazkodva, nagy odaadással végzi.

1.4. Makrokörnyezet

Az iskola makrokörnyezetéhez soroljuk azokat a tényezőket, melyek kihatnak működésére, bár azokat alapjaiban befolyásolni nem tudja, viszont ha nem alkalmazkodik hozzájuk, veszélybe sodorhatja saját fennmaradását.

1.4.1. Oktatáspolitikai, jogi környezet

A magyar oktatásügy (benne a szakképzés) újabb jelentős átalakítások közepette dolgozik. A folyamatok naprakész követése és a gyors reakciók állandó készenlétet igényelnek az iskolavezetéstől. Ez természetesen magában foglalja a munkatársak tájékoztatását is, hiszen állandó téma a szünetekben a reformok iránya, értékelése. Fontos, hogy ez nem mehet a napi pedagógiai munka rovására, ezért hiteles, egyértelmű információkat kell adni a meggyőzés erejével.

Az elmúlt három esztendő a szakképzés radikális megújításának kiépüléséről szólt. Új koncepció (Szakképzés 4.0), új szerkezet (bene a technikum), új képzési rendszer (alapvizsga, ötéves technikum, duális partnerség), új szabályozók (KKK, Programtanterv, szakmai program) és ezek háttereként új törvény (2019. évi LXXX. tv a szakképzésről) irányítja munkánkat. Ezek finomítása, a részletek kimunkálása jelenleg is tart (technikumi érettségi).

Gyakorló igazgatóként ismerem, és intézményünkben érvényre juttatom a változás elemeit. A teljes oktatói testület azon dolgozik, hogy sikeresen vegyük az átállással járó kihívásokat. Egyszerre tanulunk és oktatunk. Kritikus területnek érzem a képzési programok kidolgozását a duális partnerekkel, mert itt nagyon eltérő érdekeket és attitűdöket kell majd összehangolni. A minősítési és önértékelési folyamat nem volt



feszültségektől mentes, de megérte a szembesítés, mert végre tényekkel alátámasztva tudtunk egymás erősségeiről és hibáiról beszélni.

1.4.2. Demográfiai folyamatok

A mindenki által ismert országos és helyi demográfiai adatok nem túl biztatóak a beiskolázás szempontjából. Enyhe növekedés figyelhető meg a nyolcadik osztályosok létszámában, de közben állandó fenyegetés a vándorlási egyenleg alakulása, hiszen ha egy család máshova települ a munkahelyek miatt, akkor a gyerekek is mennek. A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium hagyományos regionális beiskolázással jellemezhető intézmény volt mindig, jó híre, sajátos képzési kínálata a megye határain túlról is vonzotta a diákokat. Természetesen a verseny élesedik, és bár a legutóbbi beiskolázási adatok még megnyugtatóak, fel kell készülnünk arra, hogy egyre nehezebb lesz feltölteni az osztályainkat, illetve egyre heterogénebb közösségek alakulnak majd az egyes évfolyamokon. Ennek jeleit már érzékeljük, és ezért még fontosabb lesz a szakmai munkaközösségek összefogása, a közös fellépés.

A sport ágazat képes túllépni a vonzáskörzet határain. Egy kiemelkedő sportszervezet (kézilabda akadémia, vízilabda) országhatárokon túlról is idevonzza a tehetséges fiatalokat, akiknek emellé megfelelő oktatási intézményt és kollégiumot kell biztosítani. Mi ezt nyújtjuk a családoknak.

1.4.3. Gazdasági-munkaerőpiaci környezet

Dunaújváros kedvező földrajzi helyen és ellentmondásos gazdasági környezetben található. A megépült híd és autópálya közelebb hozta a fővárost és a túlsópartot városunkhoz, ennek pozitív hatásait azonban még nem mindenben sikerült kiaknázni.

A korábban legnagyobb foglalkoztató, a Dunaferri bizonytalan helyzete kihat a régió teljes munkaerőpiaci „hangulatára”. A negatív kilátások, elmaradó állami támogatások „hűtik” a várakozásokat, így kicsit mindenki kívár. Az általunk képzett fiatalok számára a pénzügyi-ügyviteli-informatikai munkakörök nem a kellő számban gyarapodnak, és megfelelő számú szponzor nélkül a sport sem tud fejlődni. A



turisztikai technikusokat eleve nem a helyi piacra képezzük, hanem a közeli és frekventált régiók (Budapest, Balaton) számára.

A ma már természetes mobilitás, Budapest közelsége és a további szakképesítések, továbbtanulás lehetősége ellensúlyozza a helyben boldogulás esetleges hiányát, de egy vasgyári konszolidáció mindenkinek jót tenne. A térség új, összeszerelő üzei még nem adtak akkora lökést a foglalkoztatásnak, hogy az minden szektorban éreztesse hatását. Több közép- és kisvállalkozásra lenne szükség, de a folyamatok most ellentétesen hatnak.

1.4.4. Műszaki-technikai környezet

A műszaki – informatikai forradalom az utóbbi években teljesen átalakította a munkahelyeket és a fiatal munkavállalókkal szembeni követelményeket. Különösen igaz ez a Rudasban oktatott szakmákra, ami állandó megújulásra kényszeríti kollégáinkat. A folyamatos beszerzéseknek köszönhetően követjük az technológiákat, legyen az CISCO akadémia, iktató program, vagy fitness eszköz. Ehhez illeszkednek azok a szakmai kiállításokra, bemutatókra, üzemlátogatásokra szervezett utazások, amelyeket a szakképző évfolyamra járó diákjainknak ajánlunk.

A digitalizáció, mesterséges intelligencia ma már velünk élő fogalmak és eljárások, akár csak a home-office vagy az online technológiák. Ha ezekre nem készítjük fel diákjainkat, gyakorlatilag a XXI. század analfabétáit képezzük 5 évig. Nyilván nem ez a célunk, de hatalmas szemlélet- és módszerváltás szükséges az oktatói testülettől.

Tantermeink egy része szaktanteremként működik, ezek berendezése állandó ötletelésre ad lehetőséget a munkaközösségek számára.. A digitális munkarend alatt sokat fejlődött IKT kompetenciánk, szerencsére ezzel párosult az eszközparkunk fejlődése. Növelni kell a projektek számát, amihez pl. ezt segítő módon berendezett tantermeket alakítunk ki.

A duális képzéstől többek között azt várjuk, hogy olyan korszerű eszközökkel is megismerkedhessenek tanítványaink, amelyek beszerzése egy oktatási intézmény számára nem lehetséges.



1.5. SWOT analízis

Mintegy összegzősképpen, a teljesség igénye nélkül a Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium legfontosabb jellemzőit az ismert SWOT elemzéssel gyűjtöm csokorba:

Erősségek:

- innovatív, fogékony, magasan képzett tantestület,
- kiépített és jól működő minőségirányítási rendszer,
- átgondolt, jól felépített dokumentációs és adminisztrációs rendszer,
- kidolgozott az intézményi belső mérési, ellenőrzés, értékelési rendszer
- jól menedzselt külső kapcsolatrendszer,
- gazdag diákélet hagyományokkal, szabadidős programokkal,
- technikai eszközökben átlagosnál jobban felszerelt,
- védelmi rendszere (beléptető, kamerák) kiépült és biztonságot ad

Gyengeségek:

- a képzési programokhoz szükséges partnerek részben hiányoznak,
- a saját bevételek aránya kicsi a költségvetésen belül,
- az épületben bizonyos részek elhasználódtak, felújításra szorulnak,
- sok az oktatók többletfeladata, ami nehezíti a minőségi munkát (differenciált oktatás, tehetséggondozás),
- a belső tudásmegosztás és kooperáció szintje alacsony
- nagy különbségek a feladatellátás mennyiségében és minőségében.

Lehetőségek:

- felnőttek képzésében nagyobb szerep vállalása,
- Tehetségpont pozícióink jobb kihasználása,



- közös projektek indítása felsőoktatási, szakmai partnerekkel
- ágazati együttműködések az ország több technikumával,
- sportszervezetekkel szorosabb együttműködés,
- nyári táborok szervezése, ifjúsági szállás kialakítása
- nemzetközi kapcsolatok fejlesztése pályázati támogatással (Erasmus, Határtalanul)
- sportudvar korszerűsítése több forrásból,
- városrészi szerep erősítése közösségi programokkal

Veszélyek:

- gazdasági problémák a térségben, elvándorlás, foglalkoztatási gondok
- intézményi átszervezés, összevonás,
- duális partnerek közömbössége, motivátlansága a közös képzésben
- új, piaci versenytársak megjelenése,
- kedvezőtlen jogszabályi, foglalkoztatási változások – oktatók távozása

2. CÉLMEGHATÁROZÁS

2.1. Küldetésnyilatkozat

A Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikum és Kollégium 2000 őszén ünnepelte alapításának 25. évfordulóját. Az akkori rendezvénysorozat egy jelmonddal is kifejezte az iskola múltjának és jövőjének szoros egybefonódását, a folyamatos megújulás felismert és vállalt szükségszerűségét.

Az iskola és kollégium eredményei az önmagukkal szemben már régóta megfogalmazott hármas célrendszer teljesítése alapján mérhetőek. Ezek szerint a "Rudas olyan intézmény, ahol magas színvonalú közismereti képzés mellett folytonosan megújuló és önképzésre nevelő szakképzés folyik, mindez olyan



környezetben, amely liberális szellemben a toleranciára és az emberi értékek megőrzésére helyezi a hangsúlyt." (idézet az 1995-ös ünnepi kiadványból)

1995-ben, a rendszerváltás után, egy, az iskolához méltatlan, névváltoztatás körüli politikai huzavona közepette a szabadság eszméje nem véletlenül volt hangsúlyos a küldetés megfogalmazásakor.

Ez a célrendszer az elmúlt évek során annyiban finomodott, hogy a liberális szellem kiegészült egy felelősségen alapuló, hagyományos (keresztény-polgári) szemlélettel, amelyben a nemzeti múlt, az emberi és természeti értékek tisztelete nagyobb hangsúlyt kapott. Ugyanakkor a széles műveltség és nyitott szellemiség a minőségpolitikai küldetésben ma is fontos tulajdonságok.

2.2. Vezetői program, kiemelt célok és feladatok

Napjainkra is igaz, hogy "csak a változás az állandó a szakképzésben" (erről már a bevezetőben is írtam), és ilyen helyzetben nagyon nehéz akár csak egy-két évre is előretekinteni.

Két dologra azonban úgy gondolom, joggal támaszkodhatunk. Az egyik az elődök munkája, amivel idáig eljuttatták a Dunaújvárosi SZC Rudas Közgazdasági Technikumot és Kollégiumot. Semmi okát nem látom a képzési szerkezet és működés gyökeres átalakításának, hiszen a kellő időben meghozott döntések nyomán az iskola jó úton jár, kisebb belső kiigazításokkal jövője a változások közepette is világosan látható. A tantestületben felhalmozott tudás, innovatív szemlélet jelentheti a biztosítékot, amennyiben összefogással párosul. Be kell vonni mindenkit a közös gondolkodásba, ne érezze senki azt, hogy tőle függetlenül zajlanak az események. Hiszek a kollektív bölcsességben.

A másik támpont az iskola hosszú évek alatt kidolgozott szabályozó és tanügyigazgatási rendszere, minőségirányítási rendszere, amely ugyan szintén folyamatos pontosításokat igényel, de megteremti a minőségi feladatellátás kereteit. Ezeknek az alapdokumentumoknak a betartása és betartatása jelentheti a kiszámítható hétköznapiakat, amiktől az iskola működése stabil és tervezhető.



Melyek a meghatározott, rövidtávon is elérhető, kiemelt céljaim?

- A hatékony, jól együttműködő vezetői csapat erősítése, frissítése (küszöbön áll a nevelési igazgatóhelyettes és a gyakorlatioktatás-vezető nyugdíjazása is, vagyis meg kell találni az utódokat),
- a munkaközösségeken belüli kommunikáció fejlesztése több közös program szervezésével,
- további támogatók bevonása a tárgyi feltételek javítására,
- az intézményen belüli tudásmegosztás lehetőségeinek bővítése, belső digitális tudástár létrehozása tananyagokkal, feladatbankkal,
- a dunaújvárosi gazdasági és sportszervezetekkel való kapcsolat erősítése a duális képzésbe vont tanulók számának emelése és a tervezési folyamatok pontosítása céljából,
- a teljes folyamatszabályozás áttekintése, és szükség szerinti módosítása,
- potenciális óraadói kör kialakítása a váratlan feladatellátási problémák kezelésére,
- a nemzetközi kapcsolatok és az ezeket támogató pályázati tevékenység erősítése,
- a minősítésekhez, önértékeléshez kapcsolódó belső cselekvési és fejlesztési tervek színvonalának emelése, a végrehajtás ellenőrzése,
- a vizsgaeredmények, külső mérési mutatók szinten tartása, esetenkénti javítása,
- a digitális oktatás eredményeinek átmentése a tantermekben zajló, hagyományos oktatás keretei közé.

2.2.1. Humánpolitika

Az iskola dolgozói közössége az intézményi önértékelés és tanfelügyeleti ellenőrzés szerint alapvetően elégedett az iskolavezetés kommunikációjával, döntéshozatali módszereivel. Az érem másik oldala, hogy a dolgozók közötti munkamegosztás nem



egyenletes, nem mindenki veszi ki a részét a tanításon kívüli feladatokból. Vezetőként az elmúlt években igyekeztem ezt a kérdést a megegyezés felé terelni. Azokat a pedagógusokat, akik az átlag felett vállalnak, a pályázatoknál és ügyeletek elosztásánál hozzájuk jobb helyzetbe. Ugyanakkor rögzítettük azt a minimum szintet, amit mindenkinek teljesíteni kell.

A 2020. július 1-jével életbe lépett új foglalkoztatási forma és a Munka Törvénykönyvének előtérbe kerülése a korábbi közalkalmazotti helyzethez képest a feszebb, de jobban nyomon követhető munkavégzés felé mozdított el bennünket. A rögzített kötelező óraszám, a többletfeladatok elszámolása, az ügyeleti rendszer szigorítása és az új bérezés egyeztetéseket követelt, de elég volt 2-3 év, hogy az oktatók gondolkodásmódja elfogadja és átvegye ezeket az elveket. Az év végi, jelentős cafatéira és jutalmazási keret visszahozott egy régi, de nagyon fontos eszközt az igazgatók számára, és rögtön éreztette jótékony hatását.

A tantestületben a következő években újabb meghatározó oktatók készülnek nyugdíjba. Az új rendszer lehetővé teszi tovább foglalkoztatásukat, amivel bizonyára élni is fogunk, de szükség van fiatal, az iskola iránt elkötelezett, új munkatársakra is. A rugalmas bérezési keretek lehetőséget teremtenek elfogadható ajánlatok, biztos megélhetés nyújtására. A korfa kiegyengetését már néhány év alatt megvalósíthatónak látom, elsősorban az üres álláshelyek betöltésével.

A továbbképzésekkel, önfejlesztésekkel nincs probléma. A módszeresen végig vitt önértékelések és minősítések, valamint a különböző pályázatok adta lehetőségek szinte mindenkit megmozgattak. Azok a blended, online és szünetekre időzített képzések a népszerűek, amelyek nem vonják el a tanítási napokról a munkatársakat. A helybe hozott, centrum szintű tanfolyamok különösen értékesek. Itt annyi a feladat, hogy az iskola igényeit és a kollégák szándékait működőképes rendszerbe illesszük.

Folyamatosan törekszem az óraadók számának csökkentésére, de csak egy bizonyos szintig. Egy egészséges arány kialakításáról van szó, amely rugalmasságot biztosít, és munkaerőpiaci ismereteket ad a tanítványoknak. Átgondolt munkaerő-gazdálkodással szeretném megakadályozni a szakmai oktatók hiányának kialakulását. A duális képzésben nagy kihívást, de nagy lehetőséget is látok,



amennyiben sikerül magasan kvalifikált szakemberek megnyerni a szakképzés számára. Ebben az esetben van értelme a külső óraadók által tartott (akár elméleti) órák arányát növelni.

2.2.2. Tárgyi feltételek

Hatalmas ellentétek feszülnek az iskola tárgyi feltételei között. A korábbi évek (elsősorban pályázati és szakképzési alapból fedezett) fejlesztéseinek köszönhetően informatikai és kommunikációs eszközökben viszonylagos „bőség” van, míg az épület alapműködését biztosító tényezők egy része alacsonyabb szinten van.

Elhasznált, lelakott épületrészek és felületek várnak felújításra, ehhez valószínűleg több igazgatói ciklus szükséges. De el kell kezdeni, elsősorban a főépület folyosóinak, pince részének, az eddig kimaradt vizesblokkoknak és tantermeknek, valamint a sportudvarnak a felújításával. A kollégium jelentős fejlesztésen ment keresztül a közelmúltban, itt csak kisebb feladatok itt maradtak.

A különböző sportági akadémiák törekvése találkozik a kollégium színvonalának fejlesztésével. Ez magával hozhatná a tornaterem átalakítását, bővítését, ami újabb lökést adna az amúgy is pezsgő sportéletnek.

A képzési és vizsgakövetelmények alapján naprakész listánk van a szükséges eszközökről, ezek beszerzése a felmenő rendszer miatt lépcsőzetesen, de viszonylag gyors határidőkkel haladt előre. A gyakorlatiasabb ismeretek átadása új típusú munkaállomások kialakítását követeli meg elsősorban informatika és távközlésből, de gazdálkodás és menedzsmentből és turizmusból is. A már korábban bemutatott párhuzamosságok miatt ezeket a fejlesztéseket centrum szinten kell irányítani, mi az igényeket és javaslatokat tudjuk megfogalmazni.

A biztonsághoz és védelemhez tartozó beléptető rendszer továbbra is nagy előnyöket hordoz magában, de üzemeltetése időnként váratlan kiadásokkal jár. Ezzel kapcsolatban is hoztunk egy stratégiai döntést: a fenntartása és következetes alkalmazása mind a tanulók, mind a vagyon védelme szempontjából pótolhatatlan.



2.2.3. Oktatási szerkezet

Kiindulópontom, hogy az iskolarendszerű nappali képzés jelenlegi szerkezetén lehetséges, de nem szükséges, a képzésben résztvevő osztályok számán viszont alapvetően nem kell változtatni. Természetesen az előre nem látható, egyrészt a törvényi keretek közt megjelenő módosulásokra, másrészt a környezet változásait figyelembe vevő ésszerű módosításokra javaslatokat teszünk a fenntartó felé. A minőségi oktatás felé történő elmozdulást segíti, ha a jelenlegi (gazdálkodás és menedzsment) okleveles technikus képzés mellé újabbakat tudnánk felsorakoztatni. Nagy eredménynek tartanám a jelenlegi demográfiai viszonyok és konkurens intézmények közepette, ha tartósan tudnánk tartani a négy párhuzamos osztályt.

A képzés másik fő pillére a felnőttek oktatása, amely mind szakmai, mind anyagi szempontból előnyt jelent az iskolának. Az első lépéseket az elmúlt évben megtettük ennek érdekében. Gözerővel kell dolgoznunk a rövidített idővel (megfelelő bemeneti feltételek megléte mellett) indítható képzések kidolgozásán, mert minden szereplőnek ez az igénye. Ugyancsak vizsgálnunk kell a felnőttek és nappalisok rugalmas képzési rendszerének összeilleszthetőségét, esetleges közös modulok és időszávok kialakítását. A rövid ciklusú, programkövetelményen alapuló tanfolyami jellegű, részképesítést adó képzésekkel eddig meg nem szólított csoportokat is be tudunk hívni az iskolába.

Hosszú távú célkitűzésünk olyan készségekkel rendelkező tanulók képzése, akiknek általános műveltsége magas színvonalú, és a tudás önálló megszerzésére képesek. A NAT-on túlmenően 9. osztályban megkezdjük az érettségire való felkészítést úgy, hogy a NAT-ra épülő szakmai programban olyan ismeretek elsajátítását követeljük meg a tanulóktól, amelyek a közép- illetve az emelt szintű érettségi vizsgán szerepelnek. A kötelező érettségi vizsgatárgyak mellett kiemelkedő fontosságot tulajdonítunk a közismereti számítástechnikai-informatikai ismereteknek.

A szakképző évfolyamok célja továbbra is kettős: a sikeres felvételre való felkészítés mellett a gördülékeny munkába állást is szolgálják. Az érettségi jelentős átalakítása (két évre széthúzva, kötelező szakmai emelt szint) új kihívást jelent az oktatóknak. Az öt évre elosztott, egységes szakmai program alapján szervezett oktatás nagyobb



mozgásteret ad a differenciáláshoz, tehetséggondozáshoz, a kompetenciák fejlesztéséhez.

2.2.4. Nevelési feladatok

Az iskola és kollégium fegyelmi helyzete általában és kis mértékben romlott, még ha ez a dokumentumokban nem is feltétlenül tükröződik. Az alapvető emberi normák, a tanár-diák viszony klasszikus megközelítését tekintem irányadónak. A diákoknak több önismerettel és életvezetéssel kapcsolatos beszélgetésre van szükségük, az oktatói testület tagjainak pedig tréningeken és továbbképzéseken való részvételt javaslok a generációs kérdések mélyebb megismerésére. Itt is igaz azonban a megállapítás, hogy a jó hamar feledésbe merül, a rossz viszont gyakran túléli önmagát, ezért hajlamosak vagyunk sötétebben látni a helyzetet, mint amilyen.

A szabadidős programok meghatározó élményhez juttatják a diákokat, és erősítik az iskola összetartozását, hírnevét. A nevelés területén is pótolhatatlan színteret jelentenek, ezért minden energiámmal segíteni szeretném az önszerveződéseket, a diákönkormányzati törekvéseket, szakköröket.

2.2.5. Tanügyigazgatás

Kiemelt cél, hogy ezután is folyamatosan figyelemmel kísérjük a törvényi változásokat, és azok útmutatásai alapján szervezzük munkánkat.

Minden dolgozónak ismernie és használnia kell a belső szabályzatokat, formanyomtatványokat, elektronikus felületeket. Az eKréta vezetésénél még nagyobb precizitást és naprakészséget kell megkövetelni a tantestülettől. A frissítések után felhívjuk munkatársaink figyelmét az új alkalmazások fontosságára.

Folytatni kell a belső dokumentáció felülvizsgálatát és a szükséges korszerűsítéseket el kell végezni. Egyes témák (pl. házirend) rendszeres felülvizsgálatára önálló munkacsoportokat hozunk létre.

Az osztályfőnöki munkaközösség jó kezdeményezése a bizonyítványokkal és törzslapokkal való közös foglalkozás, ami csökkenti a hibalehetőségeket és az esetleges elmaradást.



2.2.6. Gazdálkodás

A gazdálkodással kapcsolatban a szakképzési törvény kijelöl egy szerepet az igazgatónak, de ez ma még eléggé teoretikus. Mivel a végső felelősség a kancelláré, nem is várható el, hogy nagyobb önállóságot adjon a helyi vezetőknek. A kötelezettségvállalás ma többlépcsős eljárás keretében működik, ahol körültekintő előkészítés és fegyelmezett végrehajtás hárul az intézményvezetőkre. Nagy tapasztalatom van a takarékos és költséghatékony gazdálkodásban, hiszen mindig közpénzek elköltése felett öröködtem. Javaslataimmal továbbra is segíteni szeretném a centrum költségvetésének elkészítését, az előirányzatok gondos felhasználását. Ez elsősorban a munkaerőgazdálkodás területén valósulhat meg.

2.2.7. Kapcsolatrendszer fejlesztése

Az iskola kapcsolatrendszerét jónak és gyümölcsözőnek tartom. Erre alapozva indulunk neki a duális partneri kör folyamatos bővítésének. Iskolánk jövőjének kulcskérdése a piaci környezetbe ágyazott szakképzés, amihez nagyon sok együttműködésre lesz szükség. A feltételrendszer központilag van meghatározva, a kommunikáció és meggyőzés a mi feladatunk marad.

A Rudas-alapítványon keresztül pályázati és támogatói partnerek még célirányosabb megszólítását tervezem, különösen a sportudvar felújítása érdekében. Erre célzott támogatásokat szeretnék gyűjteni. Az alapítványnak központi szerepet szánok az 50., jubileumi tanév gazdasági lebonyolításában is.

A helyi média átalakult, híryagaiban háttérbe szorultak a közélet (benne az oktatás és fiatalok helyzete) aktuális kérdései. A saját gyártású beszámolók elsőszámú közvetítője a honlap, ami a kutatások szerint inkább a szülők és idősebb korosztály számára informatív, ezért erősíteni kell tevékenységünket a fiatalok által is kedvelt közösségi felületeken.

Az ifjúságpolitikában kiemelt szerepe van a prevenciónak, ezért továbbra is számítok az iskolapszichológus, az MRE Újváros Drogambulancia, a családsegítő szervezetek és a rendőrség munkájára.



A Pénziránytű Bázisiskola, ÖKO iskola, Tehetségpont, BGE partner iskola, SIOSZ tagsági címek elismerést és kapcsolatokat is jelentenek. Ezekre fokozottan kell vigyáznunk. A Dunaszerdahelyi Középfokú Sportiskolával szélesebb együttműködést szeretnék kiépíteni a turizmus területén, akár közös Erasmus+ pályázat írásával.

2.2.8. Kollégium

A kollégium esetében kulcskérdés a létszám optimális szinten tartása és a saját bevételek növelése. A beiskolázásból egyértelműen látszik, hogy a sportolók jelenthetik a többlet létszámot, mert itt van országos, sőt határon túli vonzerőnk. Minden igyekezetünkkel azon kell lennünk, hogy a megvalósult felújítások a folyosók és a szobák vonatkozásában megbecsülésre és tiszteletre találjanak a diákok részéről. Egy még magasabb elhelyezési színvonal esetén könnyebb tanulókat és vendégeket találni, ezért tovább kell fáradoznunk a komfort növelése érdekében.

Rugalmasabbá kell tenni a szállás igénybevételét, és komoly marketing munkával vissza kell csalogatni a régi vendégeket. A nyári időszakban történő hasznosítás (edzőtáborok, fesztiválok, idegenforgalom) találkozhat a turizmus ágazat gyakorlati képzésének igényével.

A kollégium családias hangulatát és hagyományait át kell menteni az elkövetkezendő nemzedékekre is.

2.2.9. Ellenőrzési, minősítési feladatok

Az iskola belső ellenőrzési terve részletesen tartalmazza az ellenőrzéssel kapcsolatos feladatokat. Az elmúlt évben a korábban alkalmazott, életpálya modellhez igazodó önértékelés és minősítés megszűnt. Az oktatók értékelésének új rendszerét nagyon gyorsan vezettük be, ezért a tapasztalatok feldolgozása és beépítése a következő ciklus feladata.

A következő lépés ennek a minősítési-értékelési rendszernek a végleges rögzítése, a még hiányzó területek lefedése.

Az ellenőrzés nem kizárólag az iskolavezetés feladata, hanem abban mindenkinek szerep jut. Tovább szeretném erősíteni a munkaközösségvezetők felelősséget ebben a folyamatban, konkrét elvárásokat megfogalmazva feléjük.



A kérdőíves felméréseket, elégedettség-méréseket a jövőben is folytatni kell, hiszen primer információkat nyújtanak az elemzéshez, tervezéshez.

2.2.10. Vezetői stílus, attitűdök

A program megfogalmazása után essék pár szó a megvalósítására készülő pályázó személyéről is. Arról, hogy milyen módszerekkel, milyen légkörben szeretném eltölteni a következő vezetői ciklust.

A közelmúltban több alkalommal is górcső alá került a személyiségem, a saját magamra vonatkoztatott SWOT elemzés. Kezdődött egy önértékeléssel, majd folytatódott a tanfelügyeleti ellenőrzést követő önfejlesztési terv megfogalmazásával. Mester minősítésem kapcsán alkalmam volt szakérők előtt bemutatni és megvédeni portfóliómat, benne szakmai tevékenységem tanulságait a 4D modell alapján. A centrum vezetése jóvoltából egy DISC elemzés is készült rólam, nagyon konkrét észrevételekkel, megállapításokkal.

A jellemzések alapján inkább csapatjátékos vagyok, mint főnök, a szervezést és rendszerépítést fontosabbnak tartom a hatalomnál. A külső véleményekre adó, a konfliktusokat lehetőleg elsimító, segítő-támogató attitűddel rendelkező vezető vagyok. Ezeken a tulajdonságaimon változtatni már nem nagyon tudok, de számolok velük. Igyekszem körül venni magam olyan munkatársakkal, akik kiegészítik a hiányosságaimat, és engedik, hogy erősségeimben teljesejdek ki.

ZÁRSZÓ

A helyzetelemzésből és terveimből remélem látszik, hogy összességében elégedett vagyok eddigi igazgatói tevékenységem eredményeivel. Sikerült megvédenem a munkahelyeket, átvészeltük két ágazat elvesztését, miközben megnyílt két új terület, hagyományokat ápoltunk és teremtettünk, lehetőségeinkhez mértén fejlesztettünk és fejlődöttünk.



IGAZGATÓI (INTÉZMÉNYVEZETŐI) PÁLYÁZAT

Szemenyei István

2024-ben elmondhatjuk magunkról, hogy a fenntartóink által az ország 33., Fejér vármegye legjobb technikuma vagyunk a meghatározott szempontok egybevetése alapján. Hatalmas munka és kiemelt támogatás együttes eredménye ez.

Meggyőződésem, hogy az intézmény ma is meghatározó Dunaújváros oktatási szerkezetében, elismert a szülők és partnerek által, rangot vívott ki magának több területen is az ország szakmai közvéleménye előtt. Szeretném ezt igazgatóként megőrizve tovább fejleszteni.

Végül szeretnék köszönetet mondani azoknak a munkatársaknak, akik velem dolgozták végig az elmúlt időszakot, észrevételeikkel, támogatásukkal segítették vezetői munkámat, pályázatom megírását, és biztatnak a folytatásra.

Dunaújváros, 2024. április 29.

Szemenyei István

pályázó