

PÁLYÁZAT
A
BUDAPESTI GAZDASÁGI
SZAKKÉPZÉSI CENTRUM
KÁROLYI MIHÁLY
KÉT TANÍTÁSI NYELVŰ
KÖZGAZDASÁGI TECHNIKUM

(1139 BUDAPEST, VÁCI ÚT 89.)

IGAZGATÓI ÁLLÁSÁRA



Készítette

Balogh Ervin
BGSZC Károlyi Mihály Két Tanítási
Nyelvű Közgazdasági
Technikum
1139 Budapest, Váci út 89.
+36/1/320-8427/110
balogh.ervin@karolyi-kozgazd.hu

Kapja

Budapesti Gazdasági
Szakképzési Centrum
1074 Budapest,
Dohány u. 65.

TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői program a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum Károlyi Mihály Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Technikum tevékenységéhez 2024 – 2029	3
2. Helyzetelemzés	3
2.1. Jogszabályi és fenntartói helyzet alakulása.....	4
2.2. Tanulmányi helyzet, az oktatás jelenlegi helyzete.....	5
2.3. Tanulói létszám és beiskolázási helyzet változása.....	10
2.4. Az idegen nyelvi képzés alakulása és helyzete	14
2.5. A matematikaoktatás helyzete.....	16
2.6. A humán tantárgyak oktatásának helyzete.....	18
2.7. A szakmai oktatás helyzete	19
2.8. A testnevelés és sport helyzete az iskolában.....	20
2.9. Nevelési helyzetelemzés	22
2.10. A minőségbiztosítás és minőségirányítás helyzete.....	24
2.11. A külső és belső mérések helyzete.....	25
2.12. Pályázatok a Károlyiban	26
2.13. Versenyek a Károlyiban.....	30
2.14. A humán erőforrás jelenlegi helyzete	32
2.15. Az iskola informatikai-infokommunikációs háttere	34
2.16. Az iskola gazdálkodása, működtetése.....	35
3. A következő öt év céljai és cselekvési terve	37
3.1. Oktatási célok és cselekvési terv.....	38
3.2. Nevelési célok és cselekvési terv	43
3.3. Humán erőforrás-menedzsment célok és cselekvési terv	46
3.4. Működéssel és gazdálkodással kapcsolatos célok és cselekvési terv	47
4. Összegzés	49

1. Vezetői program a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum Károlyi Mihály Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Technikum tevékenységéhez 2024 – 2029

Az alábbi vezetői programot igazgatói pályázatom részeként készítettem el. A programban szereplő megállapítások és tervek alapját egyrészt azok az immáron huszonkét éves szakmai és emberi tapasztalatok szolgáltatják, amelyet az iskola tanári-oktatói testületének tagjaként, majd 2005-től igazgatóhelyettesként, később 2011-től igazgatóként szereztem, másrészt azok a konzultációk, formális és informális megbeszélések, amelyeket az iskola diákjaival, oktatóival, dolgozóival, külső partnereivel, valamint a szülőkkel folytattam. A vezetésben eltöltött 13 év - úgy érzem - nagyobb részben sikerek, kisebb részben kudarcok halmaza, melyekből lehet építkezni.

Összességében ez a negyedik vezetői programom... Két ötéves ciklus után következett egy hároméves. Ebből a sajátos helyzetből fakadóan jelen pályázat szerves folytatása kíván lenni a korábbiaknak. Elkezdtünk egy munkát a technikum rendszerének bevezetésével, felfuttatásával. Jövőre végez az első technikumi évfolyam, így egy változási folyamat kellős közepén vagyunk. Ennek megfelelően kell helyzetet is elemezni. Ha jól dolgoztunk – márpedig így érzem -, akkor ebben a fázisban maximum finomhangolásra van szükség.

Programom első részében áttekintem az iskola jelenlegi helyzetét a szakképzés megújult koordináta-rendszerében, majd ebből kiindulva megfogalmazom a szükségesnek és reálisnak vélt célokat, majd az ehhez kapcsolódó operacionalizált cselekvési programot fejtem ki.

2. Helyzetelemzés

Vezetői programom kiindulási alapját egy széleskörű helyzetelemzéssel célszerű kezdeni, hiszen az iskolának és külső környezetének objektív feltérképezése után az elemzés eredményeihez szervesen lehet illeszteni a következő időszakra vonatkozó elképzeléseket, mivel a múltban elért közös eredmények a jövőbeni munka alapját is képezik. Az elemzést több szinten lehet értelmezni; így meg kell vizsgálni egymás mellett, illetve egymással összefüggésben a társadalmi, az intézményi, az oktatói, a tanulókkal kapcsolatos, a humánpolitikai, valamint a gazdálkodási vonatkozásokat. Ezek mellett természetesen elengedhetetlen az iskola külső környezetének számbavétele is, hiszen ez nagy mértékben alakítja azokat a kereteket, amelyen belül az intézmény mozgástere definiálható. Látni kell, hogy az utóbbi időszakban sokkal nagyobb intenzitású változások történtek, melyeket

össze kellett egyeztetni az intézmény szociokulturális hagyományaival, adottságaival.

Pályázatomban igyekeztem lényegre törően feltárni a múltat, hogy a jelen reális ismeretében tudjuk tervezni a jövőt.

2.1. Jogszabályi és fenntartói helyzet alakulása

A külső - jogszabályi és intézményfenntartói - környezet természetéből fakadóan lényegében határozza meg az iskola szakmai és gazdasági mozgásterét. Igazgatói időszakom kezdete óta kronologikus megközelítésben az alábbi kardinális eseményeket és folyamatokat érzem fontosnak a jövő tervezésének kapcsán:

- Gazdasági TISZK megszűnése, átmeneti időszak a Gundel Károly TISZK-ben,
- Gazdasági Szervezetek /GSZ/, majd Gazdasági Ellátó Osztályok /GEO/ létrejötte az önálló gazdálkodás háttérbe szorulásával párhuzamosan,
- A köznevelési törvény és végrehajtási rendelete, kerettantervek bevezetése, változó kimeneti előírások és tartalmak, majd ezek kivezetése a szakképzési rendszerből,
- A pedagógus előmeneteli rendszer változása /minősítés, önértékelés, tanfelügyelet/, majd kivezetése a szakképzési rendszerből,
- **A szakképzési törvény és végrehajtási rendeletének hatályba lépése**
 - **Minőségirányítási rendszer bevezetése**
 - **Oktatói értékelés és bérrendezés**
 - **Megváltozott közismereti és szakmai kimeneti követelmények és tartalmi szabályzók**
- **Kétszeri fenntartóváltás:**
 - Fővárosi Önkormányzat
 - Klebelsberg Intézményfenntartó Központ
 - Nemzetgazdasági Minisztérium – Innovációs és Technológiai Minisztérium - **Kulturális és Innovációs Minisztérium**

- **Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal**
 - ◆ **Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum**

*A fentiek tükrében egyértelműen kijelenthető, hogy izgalmas éveken-
évtizeden vagyunk túl. Jelentős változások történtek az iskolát körbevevő
környezetben. Olyan kihívásoknak kellett folyamatosan megfelelni, amelyek
korábban nem igazán voltak jellemzőek. Régi igazságnak hitt igazságtalan
beidegződések amortizálódtak el annyira, hogy végül selejtezésre kerültek /pl.
pusztán életkorhoz és végzettséghez kötött bérezés/.*

*Úgy vélem, sikerült modernizálni az intézményt, a képzési struktúrát és az
iskolai életet is át tudtuk alakítani, kihasználva azt a tényt, hogy az állandóan
változó környezet új lehetőségeket is kínált a nyilvánvaló bizonytalansági
tényezőkön túl. A folyamat - jellegéből fakadóan - nem volt konfliktusmentes.
Nagy rendszerek átalakítása nem is lehet konfliktusmentes, ezzel együtt -
vezetőtársaimmal együtt - megpróbáltuk a közösség erejét megtartani az új
keretek között. Azt gondolom, ez jórészt sikerült is.*

2.2. Tanulmányi helyzet, az oktatás jelenlegi helyzete

Minden iskolának – így a Károlyinak is - a fő célja az ott tanuló diákok
lehetőség szerinti legmagasabb szintű képzése. Ennek egyik legplasztikusabb
indikátora a tanulmányi helyzet alakulása. Ezzel a tényezővel kapcsolatban az
alábbi megállapítások alapján lehet az elkövetkező időszakot tervezni:

- Az iskola tanulmányi átlaga évek óta 4,0-4,2 környékén van /hibahatáron belül/
 - A tendencia 2020-tól egyértelműen javuló volt. Ennek okai:
 - A két tanítási nyelvű osztályok számának növelése 1-ről 2 osztályra évfolyamonként felfutó rendszerben, azon években, amikor legalább három osztály tudtunk beiskolázni
 - Nyelvi előkészítő osztályok visszavezetése
 - Ügyviteles osztályok kifuttatása
 - Jelentkezők számának növekedése
 - Tanulóink döntő többsége sikeres érettségi vizsgát tesz, jelentős részük emelt szinten is sikeresen vizsgázik.
 - A technikai évfolyamok felfutása miatt kénytelenek voltunk - helyhiány miatt - visszafogni a beiskolázási keretszámot /3, illetve egy esetben 2 osztályra/, nyilván a tanulmányi átlagra ez az egyébként negatív tényező pozitív hatással van
 - Okleveles technikusképzés bevezetése

- Ösztöndíj bevezetése /ez különösen motiváló a 10. évfolyamtól, mivel a 11. évfolyamtól tanulmányi átlag alapján differenciált az ösztöndíj összege/.

➤ Több óraterv szerint zajlik az oktatás az iskolában:

- szakágazatos képzés szerinti osztályok /1 kifutó OKJ-s pénzügyi-számviteli ügyintéző osztály/
- gazdálkodás-menedzsment ágazat szerinti technikumi osztályok
 - két tanítási nyelvű tagozat
 - nyelvi előkészítő évfolyammal induló tagozat
 - nyelvi előkészítő évfolyammal induló okleveles technikusképző tagozat
 - normál 5 éves tagozat
 - normál 5 éves okleveles technikusképző tagozat
- felnőttképzési szakasz:
 - pénzügyi-számviteli ügyintéző /esti jellegű képzés/ - jelen tanévben nem indult, de a ciklus korábbi éveiben igen

A technikumi képzéseknél nem különül már el a köznevelési és szakképzési szakasz olyan vegytisztán, mint a korábbi szakágazati képzésben, így – piacképesebb tudás mellett - a 13. tanév végén szereznek érettségi és szakmai vizsgát a tanulók. Jelen tanévben van egyedül lehetőségük az előkészítő évvel induló 3 osztályunkból kilépni a most 12. évfolyamos tanulóknak a korábbi szakgimnáziumi rendszer szerint. Ezzel 8 diákunk élt.

➤ A bukások aránya az utóbbi tanévekben csökkent a 2010-es évek közepéhez képest:

- 2020/2021: 13 bukásmentes osztály
 - 5 pótvizsgára utasított tanuló 5 tantárgyból
- 2021/2022: 13 bukásmentes osztály
 - 10 pótvizsgára utasított tanuló 11 tantárgyból
- 2022/2023: 14 bukásmentes osztály
 - 5 pótvizsgára utasított tanuló 3 tantárgyból
- A bukások elsősorban matematika tantárgyból tevődnek össze.

➤ Lemorzsolódás, végzettség nélküli iskolaelhagyás:

- A BGSZC összesített lemorzsolódási és a saját kimutatásunk alapján is imponáló a helyzet, még akkor is, ha egyetlen tanuló kiengedése is a rendszerből kudarc!

	2020/2021	2021/2022	2022/2023
BGSZC átlag	4%	6%	6%
Károlyi	1%	2%	1%

- KRÉTA ESL és FÓKUSZ: ezek a modulok nagyon sokat segítenek az okok feltárásában és a prevenciós munkákban mind az iskola, mind az osztályok, tanulók, de akár a kollégák munkájának értékelésénél is.
- IKK Technikumi rangsorok: bár deklaráltan nem szeretnénk „versenyistálló” lenni, mégis munkánk veretes lenyomata, hogy az IKK technikumi rangsoraiban rendre az első 10-ben szerepelünk, legyen az 100-as vagy 10-es ranglista. Őszintén szólva sokszor olyan kicsik a különbségek, hogy szinte értelmezhetetlen a differencia. A legeredményesebb 10-ben lenni egyszerre elismerés és felelősség!
/Forrás: <https://ikk.hu/hirek/top-10-budapesti-technikum> 2024.02.18./
- Osztálykonzultációk rendszere:
 - Immár 10 éve vezettük be a fenti rendszert, mivel korábban azt tapasztaltuk, hogy számos olyan probléma keletkezik az osztályokban, amely ahelyett, hogy megoldódna, vagy kezelve lenne, megreked egy szinten.
 - Az osztálykonzultáció egy havi rendszerességű megbeszélés az osztályfőnök és az iskola vezetése között tanulmányi eredményekről, hiányzásról, egyéni és társas problémákról, eredményekről.
 - Pozitív visszajelzések születtek /tanulók, szülők, kollégák részéről egyaránt/
 - A digitális munkarendű oktatás időszakában online tartottuk a konzultációkat – igaz kevésbé havi munkatervhez, mint inkább esetekhez kötődően, a jelenléti oktatás visszatérével újra személyessé váltak.
 - A bevezetett rendszer része a KRÉTA ESL és Fókusz modulok osztályra vonatkozó részeinek áttekintése.
- Igazgatóságom immáron 13 évének legmarkánsabb változásai 2015 után születtek, így ezeket az egyes részeknél külön elemzem.
Változások a Centrum égisze alatt:

- Új szemlélet, megújuló iskolakoncepció:
 - a frontális munka háttérbe szorítása;
 - tanulmányi eredmény alapú mentalitás és értékelés elterjesztése;
 - projektszemléletű oktatás /projekthét, beadandó projektmunkák, tantárgyak projekt szemléletű oktatása/;
 - jó gyakorlatok terjesztése házon belül és tudásmegosztással a Centrum iskolái között /Centrum pályázaton több díjazott és megosztásra érdemes projekt/;
 - sávos órarendek bevezetése a szakmai oktatás területén szakmai tantárgyaknál;
 - rendszeres, heti szintű oktatói testületi értekezletek a hatékonyabb információ-áramlás és egységesebb oktató-nevelő munka érdekében;
 - digitális tananyagfejlesztés és disszemináció.

- Fentiek változást jelentettek az iskola életében a korábbi „KLIK-es időszakhoz” képest, amikor hasonló mértékű és mélységű reformok igénye kívülről nem merült fel. Korábban is voltak természetesen változtatásra való törekvések, de ezek alapvetően az intézményen belülről fakadtak. Jelen változtatások bevezetése nem ment könnyen, bizonyos aspektusai idegenek voltak az intézmény korábbi szokásaitól, míg másokban kevés tapasztalattal rendelkezünk. Egy rövid időszak szellemi pezsgése, jó értelemben vett vitája az oktatói testületet konstruktív irányba mozdította el. Mára már a közösség jelentős része azonosulni tud azzal a szemlélettel, hogy az új módszerekből a helyi sajátosságokat figyelembe véve több hozzáadott pedagógiai értékkel lesznek gazdagabbak a tanulók. A technikai rendszer kezdetben furcsának tűnt, új fogalmakkal kellett megismerkednünk, melynek megszokásához, tartalommal való megtöltéséhez idő kellett. Mára ez sikeresen megtörtént.

- Az oktatás jelenlegi helyzetét mind országos, mind iskolai szinten alapvetően határozza meg a COVID-19 nyomán kialakult digitális, majd kis szünet után hibrid, aztán újra digitális tanrendű, majd tisztán jelenléti oktatás, amely azóta is zajlik. 2020. márciusában nagyon hirtelen kellett áttérnünk a digitális oktatásra, de szerencsére ez néhány napos szervezés után gördülékenyen működött. Alapvetően Classroom-okban dolgoztunk - kezdetben saját, később iskolai felületen. A 2020. novemberi átállás már lényegesen könnyebben ment: gyorsabban tudtunk alakítani a munkarendet és informatikailag is kevesebb probléma merült fel. Technikai eszközökkel a kollégák el voltak látva

és a rászoruló tanulókat laptopkölcsonzéssel segítettük. 2021-től szerencsére visszatérhettünk a jelenléti oktatásba. A korábbi időszak nem múlt el nyomtalanul, egyrészt a jelenléti oktatásban nagyobb tantárgyi ismétléseket kellett tartani, másrészt a digitális felületeket megtartottuk, sőt továbbfejlesztettük, mert nagyon hatékony kiegészítői tudnak lenni a jelenléti oktatásnak egy olyan társadalomban, ahol a tanulók rendkívül fogékonyak a digitális tartalmak és eszközök iránt.

A fenti tényezőket árnyaltan illik elemezni... Meggyőződésem, hogy a 2007-2011 közötti Gazdasági TISZK központi iskolai lét olyan zavart okozott az iskola életében, amelyet a Károlyi a „helyi demográfiában” csak 2016-ra hevert ki.

Talán nem túlzás azt állítani, hogy újra fel kellett építeni a Károlyit, szakképzési értelemben legalábbis mindenképpen... Először az volt a cél, hogy a 4 osztályt fel tudjuk tölteni kellő létszámban. A későbbiekben már a minőségi beiskolázás vált céllá. Ehhez átalakítottuk a kínálati oldalt is, mert a 4 éves ügyvitel szakágazat tévútnak bizonyult, helyette 2 osztálynyi két tanítási nyelvű osztályt indítunk /újraindítva a német két tanítási nyelvű képzést/. Ezek döntő változást indukáltak. A technikumi rendszer bevezetésére is reagálnunk kellett természetesen. A 4 osztályos beiskolázási rendszert felváltotta a 3 osztályos /egy ízben 2 osztályos/ beiskolázás, mert a technikumi rendszer 3 osztálynyi többletet jelent a 2024-2025-ös tanévben, amikor az első technikumi évfolyam a 13. tanévbe lép. Mivel gyakorlatilag az órarendünkben nincs üres terem, racionalizálni kellett a beiskolázási politikánkat az épület befogadóképességének tükrében.

2.3. Tanulói létszám és beiskolázási helyzet változása

Az előző rész végén jeleztem a létszám változásának külső és belső okait. SZIRSTAT adatok alapján az utóbbi időszak adatai és tendenciái a Károlyiban:

ÉV	KIRSTAT/SZIRSTAT fő /fő/*	Ebből nappali tagozatos fő	Változás 2019-et bázisul véve – nappali tagozatos tanulók (%)	Változás a korábbi tanévhez viszonyítva nappali tagozatos tanulók (%)
2019	599	551	-	-
2020	598	559	101,5	101,5
2021	617	599	108,7	107,2
2022	580	562	102,0	93,8
2023	567	567	102,9	100,9

**2020-tól SZIRSTAT adat*

- A 2015-ös tanévtől megindult a létszám növekedése.
 - A 2015/2016-os tanévben újraindítottuk a szakképzést /korábban volt olyan tanév, hogy nem indult szakképző évfolyam/;
 - ◆ nappali tagozaton: beszámításon pénzügyi-számviteli ügyintéző képzés;
 - ◆ esti tagozaton: keresztféléves 2 éves pénzügyi-számviteli ügyintéző képzés, vállalkozási mérlegképes könyvelő és KKV képzés volt az iskolában.
- Nyilván nagyon fontos indikátor az iskolai összlétszám alakulása, de egy iskola alapját a nappali képzés jelenti, annak kell mindenképpen stabilnak lennie. Azt gondolom, ez iskolánkban megvalósul, hiszen a tanulói létszám gerince a nappali képzésen alapul.
- A nappali tanulói létszám a technikai szisztémában reálisan 560-580 fő környékén tetőzik.

➤ Jelentkezési lapok számának alakulása az utóbbi 10 évben:

Év	Jelentkezési lapok száma /db/	Változás 2015-öt bázisul véve (%)	Változás a korábbi tanévhez viszonyítva (%)
2015	243	-	-
2016	298	122,6	122,6
2017	247	101,6	82,9
2018	229	94,2	92,7
2019	298	122,6	130,1
2020	352	144,9	116,2
2021	441	181,8	125,3
2022	421	173,3	95,5
2023	329	135,4	78,1
2024	364	149,8	110,6

9. évfolyamra jelentkezők száma

képzés	ágazat	2021/2022 tanévre fő	2022/2023 tanévre fő	2023/2024 tanévre fő
két tanítási nyelvű technikum angol	gazdálkodás és menedzsment	257	286	207
két tanítási nyelvű technikum német	gazdálkodás és menedzsment	50	63	45
nyelvi előkészítő technikum	gazdálkodás és menedzsment	234	nem releváns	nem releváns
technikum	gazdálkodás és menedzsment	217	nem releváns	nem releváns
nyelvi előkészítő technikum okleveles technikus	gazdálkodás és menedzsment	nem releváns	267	nem releváns
technikum okleveles technikus	gazdálkodás és menedzsment	nem releváns	nem releváns	212
Összesen		758	616	464

9. évfolyamra felvettek száma

képzés	ágazat	2021/2022 tanévre fő	2022/2023 tanévre fő	2023/2024 tanévre fő
két tanítási nyelvű technikum angol	gazdálkodás és menedzsment	48	48	48
két tanítási nyelvű technikum német	gazdálkodás és menedzsment	16	16	16
nyelvi előkészítő technikum	gazdálkodás és menedzsment	32	nem releváns	nem releváns
technikum	gazdálkodás és menedzsment	32	nem releváns	nem releváns
nyelvi előkészítő technikum okleveles technikus	gazdálkodás és menedzsment	nem releváns	32	nem releváns
technikum okleveles technikus	gazdálkodás és menedzsment	nem releváns	nem releváns	32
Összesen		128	96	96

Jelentkezők és felvettek aránya /túljelentkezés/:

képzés	ágazat	2021/2022 tanévre fő	2022/2023 tanévre fő	2023/2024 tanévre fő
két tanítási nyelvű technikum angol	gazdálkodás és menedzsment	5,35	5,96	4,31
két tanítási nyelvű technikum német	gazdálkodás és menedzsment	3,13	3,94	2,81
nyelvi előkészítő technikum	gazdálkodás és menedzsment	7,31	nem releváns	nem releváns
technikum	gazdálkodás és menedzsment	6,78	nem releváns	nem releváns
nyelvi előkészítő technikum okleveles technikus	gazdálkodás és menedzsment	nem releváns	8,34	nem releváns
technikum okleveles technikus	gazdálkodás és menedzsment	nem releváns	nem releváns	6,63

➤ Kiemelt szerepet szántunk a hagyományos és újszerű iskolamarketingnek:

- Nyílt napok szervezése,
- Nyílt órák tartása,
- Igazgatói tájékoztatók /zömében jelenléti, olykor online/,
- Börzéken való megjelenés,
- Többféle plakát, kiadvány,
- Honlapon való megjelenítés,
- Közösségi felületeken való megjelenés,
- Kihelyezett általános iskolai tájékoztatók és osztályfőnöki órák tartása.

➤ Változások az utóbbi időszakban:

- A centrum 2015-ös létrejötte új helyzetet teremtett, mivel innentől kezdve anyagi források is támogatták a beiskolázást, amivel azt gondolom, hatékonyan tudtuk élni.
- A 2018-as beiskolázási „helyi mélypont” hatására új stratégiát dolgoztunk ki az iskolában, melynek fontosabb elemei
 - ◆ Nyílt órák bevezetése, regisztrációval,
 - ◆ Új szemléletű – diákok bevonásával - tartott kihelyezett osztályfőnöki órák, szülői tájékoztatók,
 - ◆ E-mail és Facebook kampányok,
 - ◆ Hírlevelek,
 - ◆ Meg tudtuk győzni a szülőket, hogy nem kell félni az 5 vagy 6 éves technikai képzésektől,
 - ◆ Funkcionális munkaközösségi feladattá vált a beiskolázási kampány segítése.
- Sajátos időszak volt a 2020/2021-es tanév beiskolázási kampánya:
 - ◆ Teljes mértékben online formában zajlott,
 - ◆ Ennek ellenére jelentkezési lap-csúcsot hozott a 2021-es év!
- A COVID utáni időszakban visszatértünk a jelenléti rendszerben szervezett beiskolázási politikához:
 - ◆ Nyílt órák szervezése regisztrációval,
 - ◆ Új szemléletű –diákok bevonásával- tartott kihelyezett osztályfőnöki órák, szülői tájékoztatók,
 - ◆ E-mail és Facebook kampányok,
 - ◆ Általános iskolák megkeresése /korábbi beiskolázási adatok alapján célzottan/,
 - ◆ Hírlevelek.

A sikeres beiskolázás kulcskérdés az iskola jövőjét illetően, ezért kiemelten kezelt terület. A korábbiakban többször szembe kellett néznünk a csökkenő gyereklétszámmal, állandóan változó jogszabályi környezettel, illetve változatos társadalmi elvárásokkal.

Nagy eredménynek tekintem, hogy évek óta minden évben minden osztály 32-35 fő körüli létszámmal el tud indulni rendkívüli felvételi eljárás kiírása nélkül.

A visszajelzések alapján hatékonyak a beiskolázási rendezvényeink, jól tudjuk kommunikálni azt a humánus, ugyanakkor szakmailag markáns arculatot, amely jellemzi a Károlyi közösséget. Különösen hatékonynak bizonyultak az iskolai nyílt órák, a nyílt nap tájékoztató előadásai.

Ezt az alapot érdemes folytatni a következő időszakban is.

2.4. Az idegen nyelvi képzés alakulása és helyzete

Az iskolánkban oktatott ágazat és szakma a tanulók későbbi érvényesülése miatt erősen nyelvigenyes. Alapvető prioritás a magas szintű nyelvoktatás a Károlyiban már-már évtizedek óta.

- A változó óratervek mellett valamennyi osztálytípusban a tanulók két idegen nyelvet tanulnak iskolánkban.
- Legnépszerűbb képzésünk a két tanítási nyelvű képzési forma:
 - 9. Kny-12. évfolyamon évfolyamonként két osztály;
 - 2020-tól újra elindultak a német két tanítási nyelvű csoportok felmenő rendszerben;
 - A végzős tanulók 85-100 %-a C típusú nyelvvizsgát szerzett angol nyelvből az utóbbi években;
 - Anyanyelvi angol nyelvi lektor közreműködésével közösen a Hunfalvy technikummal a centrumon belül.
- Nyelvi előkészítő évfolyammal induló képzéseink is nagy népszerűségnek örvendenek.
- A nyelvtanulást támogató környezetet alakítottunk ki az iskolában:

- A kollégák rendszeresen részt vesznek szakmai fórumokon, továbbképzéseken, a megszerzett ismereteket továbbadják a munkaközösség tagjainak;
- Erasmus+ pályázatok révén diákjaink Németországban, Angliában, Írországban, stb. szakmai gyakorlaton és köznevelési projekteken vesznek részt;
- Minden tanév során számos bemutatóórát tartunk részben belső továbbképzésként, részben a nyílt napok részeként;
- Digitális tananyagokat fejlesztettünk az idegen nyelv oktatása módszertani fejlesztéséhez;
- Felhasználjuk az okos eszközöket a nyelvoktatás sikerességének növeléséhez;
- Az Európai Parlament nagykövetiskolája vagyunk;
- Iskolai és Centrum-szintű vetélkedőket szervezünk;
- Helyi és országos versenyeken veszünk részt /OKTV, két tanítási nyelvű iskolák versenye, fővárosi és kerületi és centrumos versenyek/;
- Szoros kapcsolatot ápolunk a XIII. kerületi Német Kisebbségi Önkormányzattal;
- Külföldi utakat szervezünk;
- Az iskolai filmklubban az idegen nyelvű filmeket szinkron nélküli vetítjük.

➤ Közép- és felsőfokú nyelvvizsgával rendelkező tanulók az utóbbi három tanévben:

Tanév	B2 középfok /fő/	C1 felsőfok /fő/
2020/2021	34	32
2021/2022	24	28
2022/2023	15	29

➤ Jellemzők az utóbbi években:

- A 2015/2016-os tanévtől kezdve minden évben idegen nyelvi stratégiát fogalmazunk meg iskolai munkatervhez kapcsolódva. Jórészt a már meglévő erősségekre tudunk alapozni, mégis hasznos a rendszerszintű szemlélet, illetve a tudata annak, hogy nem csak az iskolán belül tekintjük fontosnak a kérdést.

- Két éven keresztül sikeresen részt vettünk a VEKOP 8.5.1-17-2017-00001. kódszámú idegennyelvi fejlesztő projektben összesen 11 csoporttal.
- A pandémia alatti digitális oktatás során az idegen nyelv tantárgyak kellő kreativitás mellett különösen jól tudtak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez.
- Hazai finanszírozású Nemzeti Tehetségprogram keretében idegennyelvi tehetség termet alakítottunk ki.
- Az idegen nyelvű történelem tantárgy oktatásához is sikerült egy jól felszerelt tehetségtermet kialakítani.

Nagy eredménynek tartom, hogy a változó kerettantervi követelmények és egymást követő óratervek is meg tudták őrizni a két idegen nyelv oktatását valamennyi tagozaton iskolánkban. A bejövő tanulók esetében egyre inkább azt tapasztaljuk, hogy jó nyelvi alapokkal érkeznek iskolánkba angol nyelvből. Hatalmas kihívás a német nyelvű csoport beiskolázása, mivel a merítési kör egyre kisebb sajnos, pedig gazdasági és kulturális szempontból indokolt lenne a német nyelv nagyobb népszerűsége.

Az elmúlt évtizedben számos sikeres ERASMUS KA1 és KA2 projektünk volt. Lehetetlen nem látni a pozitív hatásokat a nyelvoktatás területén is. A célnyelvi környezet hatása óriási lökést tud adni az oktatásban, nem beszélve a kulturális és szemléletbeli fejlesztésről.

2.5. A matematikaoktatás helyzete

A gazdálkodás-menedzsment ágazatban az idegen nyelvek mellett kardinális helyzetben van a matematikaoktatás, hiszen a szakmai tantárgyak egy részének alapja matematikai jellegű. Emiatt iskolánkban a matematika nem pusztán egy kötelező érettségi tantárgy, hanem megalapozója a szakmai tantárgyaknak is.

- Részben csoportbontásban tanítjuk a tantárgyat, a bontás alapja a bemeneti idegen nyelvi felmérés, illetve az aktuális humánerőforrás-helyzet.
- Az utóbbi időszakban az eredmények lassú ütemű romlása, majd stagnálása volt tapasztalható, amelyet több felzárkóztató foglalkozással, módszertani megújulással próbált a közösség kompenzálni – részben sikerrel.

- A munkaközösség egy része stabil Károlyis kötődésű kolléga, akik egységes szemléletben oktatnak és értékelnek. A nyugdíjba ment vagy más okból távozott kollegák pótlása nehéz feladat.
- Nagymértékű differenciálást kellett megvalósítani akár csoporton/osztályon belül, mert jelentős különbségek tapasztalhatóak a tanulók között. Ezt alátámasztják a Centrum mérések elemzése és a kompetenciamérések eredményei is.
- Kiemelkedő versenyeredmények is születtek az utóbbi évtizedben:
 - 2014/2015: OKTV országos 11. hely
 - **2015/2016: OKTV országos 5. hely, 41. hely**
 - 2016/2017: OKTV országos 47. hely
 - **2020/2021: OKTV országos 5. hely**
- Országos kompetenciamérésen rendre az országos átlag felett teljesít az iskola, de látni kell, hogy az osztályok között egyre nagyobb a különbség az utóbbi években, de az átlag átlaga elfogadható szinten van évek óta.

Matematika kompetenciamérés eredménye	Károlyi	Országos átlag
2015	1672	1645
2016	1696	1641
2017	1688	1647
2018	1697	1647
2019	1679	1644
2020	elmaradt	-
2021	1704	1653
2022	1756	1646

**2020-ban a COVID járvány miatt a kompetenciamérés elmaradt.*

- A Centrum-szintű méréseken rendre előkelő helyet érnek el iskolánk tanulói a centrum iskolái között. Ez fontos visszacsatolás számunkra.
- Jelentősen bővült a munkaközösség digitális és módszertani eszköztára az utóbbi években.
- Sajnos a szakképzésben és az oktatásban helyenként előforduló humán erőforrás-hiány iskolánkban a matematika szakosok körében mutatkozik meg leginkább. A jelenlegi humán erőforrásunk bővítendő és javítható, ami fontos feladatokat jelöl ki a jövőre nézve.

Az utóbbi években öröm és bánat egyaránt jellemzi a természettudományos munkaközösség matematika szekciójának útját az eredményes oktatáshoz vezető meglehetősen rögzös úton. Folyamatosan keressük a megoldást, az újat, a hatékonyat. Sajnos az objektív tényezőkkel, mint például bejövő tanulók tudása, képességei, nehéz mit kezdeni, de a sok befektetett munka hozzáadott pedagógiai értékét lehetetlen elvitatni.

2.6. A humán tantárgyak oktatásának helyzete

A pénzügyi jellegű szakképzésben a humán tantárgyak sajátos helyzetben vannak. A fókusz egyértelműen a kötelező érettségi vizsgatárgyakon van, a magyar nyelv és irodalmon, valamint a történelem tantárgyon.

- A két tanítási nyelvű képzésben a történelmet célnyelven oktatjuk angol és német nyelven, jogszabályi előírás mentén csoportbontásban.
- Magyar nyelv és irodalom, valamint magyar nyelvű történelem esetén nincs csoportbontás az iskolában.
- Kompetenciamérésen rendre az országos átlag felett teljesítenek tanulónk szövegértésből is:

Szövegértés kompetenciamérés eredménye	Károlyi	Országos átlag
2015	1636	1601
2016	1689	1610
2017	1637	1613
2018	1675	1636
2019	1671	1632
2020	elmaradt	-
2021	1678	1651
2022	1682	1600

- Sikeresen készítünk fel emelt szintű érettségi vizsgára ezekből a tárgyakból /nagyobbrészt történelemből, mivel a magyar nyelv és irodalom emelt szintű érettségi országosan nem túl közkedvelt, annak sajátos követelményrendszere miatt/
- Nagyon jól képzett, humánus, kreatív, lelkes oktatói csapatunk van ezen a téren.

2.7. A szakmai oktatás helyzete

Az utóbbi évtizedben ebben a szegmensben történtek a legjelentősebb változások.

- 2015 után a változás tempója is felgyorsult. A legfontosabb tendenciák az alábbiak voltak:
 - Jelentősen átalakultak az óratervek már a szakágazatos képzések beindulásakor is. Fajsúlyosabb helyzetbe kerültek a szakmai tantárgyak, mind óraszámban, mind amiatt, hogy – teljesen indokolt módon - kötelező érettségi tárgy lett 2017-től a komplex szakmai tantárgy.
 - Az idei tanévben utoljára induló beszámítósos pénzügyi-számviteli ügyintéző osztály OKJ vizsgájával véget érnek a szakágazatos képzések iskolánkban, már csak technikai tantervű osztályok vannak a rendszerben.
 - Bevezettük az esti képzést normál és keresztféléves formában pénzügyi-számviteli ügyintéző, vállalkozási mérlegképes könyvelő és – egy év erejéig - KKV képzéseken. Az esti képzések létszámában a teljes létszámunk kisebb részét tették ki: az iskola biztos alapját a nappali képzés jelenti, ugyanakkor a humán erőforrás és a technikai lehetőségek optimális kihasználása érdekében mindenképpen fontos volt az esti képzések szerepe. Jelen tanévben nem indult felnőttképzési osztályunk.
 - Az új szakképzési jogszabályoknak megfelelően megalkottuk az új iskolai alapidokumentumokat /Szakmai Program, SZMSZ, Házirend, Minőségirányítási Rendszer/, melyeket többször finomhangoltunk a jogszabályi változásoknak, illetve intézményi tapasztalatoknak megfelelően.
 - Számos digitális tananyagtartalom született az utóbbi években, mely hatékonyabbá tudja tenni a szakmai képzést.
 - Sikeres ágazati alapvizsgákat szerveztünk esti és nappali tagozaton egyaránt.

- Évente többször OKJ vizsgát szerveztünk az általunk tanított szakmákban.
- Megvalósítottuk az áttérést a projektoktatásra a technikai képzéseknél. Több esetben ehhez igazítjuk az iskola órarendjét.
- Mindösszesen 8 tanuló lép ki az idei tanévben - egyszeri és rendkívüli lehetőségként - szagimnáziumi érettségi vizsgával a 12. évfolyam előkészítő évvel indult képzéseiből. Ez a csekély arány is bizonyítja, hogy van bizalom a technikai képzés és az iskola iránt.
- Szerepet vállaltunk – vizsgahelyszíneként és szakmai erőforrással - az új Budapesti Független Vizsgaközpont létrejöttében.

Igazgatói megbízatásaim eddigi legkomolyabb kihívása a szakképzés újraindítása volt: képletesen szólva tégláról téglára kellett visszaépíteni a képzést. A 2010-es évek elején megfigyelhető volt egy sajátos, egyúttal sajnálatos jelenség, mely szerint a köznevelési szakaszban dolgozó kollégák nem érezték kellő eltökéltséget az OKJ-s képzések beiskolázásához. 2013-ra már egyértelműen sikerült elérni, hogy mindenki azonosult a célokkal, belátva, hogy egy szakképző intézmény szakképző osztály(ok) nélkül nem lehet működőképes. Nem volt könnyű az esti képzések elfogadtatása sem, kezdetben idegennek tűnt ez a jelenség az iskola életében, de ez is gyorsan megváltozott. Sajátos nehézségek, ugyanakkor sajátos szépségek is megmutatkoznak ezeknél az osztályoknál. Külön kihívás volt a humánerőforrás biztosítása a szakmai tárgyaknál.

A technikai képzés felfutásával új helyzet áll elő, véget ér a beszámítós OKJ-s osztályok korszaka, minden osztály szakmai végzettséggel hagyja el az iskolát. Ennek az előkészítése a korábbi években megtörtént. A ciklus során számos személyi változás történt a szakmai munkaközösségben. Egyelőre jó irányba haladunk, ugyanakkor nagy kihívás lesz a következő évi munkaerőszükséglet biztosítása.

2.8. A testnevelés és sport helyzete az iskolában

Iskolánkban az utóbbi időszakban az alábbi fontos változások történtek a testnevelés oktatásával kapcsolatban:

- a NETFIT mérés általánossá válása.

- A korábbi 5+0 órás mindennapos testnevelés rendszerét felváltotta a 3+2/2+2 órás, melyben 2 órát a tömegsport képvisel az alsóbb évfolyamokon. Ennek keretében részt veszünk utcai futó- és szabadidős rendezvényeken.
- 2015 vége óta pótolni tudtuk a korábban erősen elhasznált, forráshiány miatt korábban be nem szerezhető kisebb tornaszereket iskolai saját költségvetési keretből.
- Megtörtént a tornaterem és a hozzá tartozó öltözők felújítása.
- Jelentős eszközbeszerzések történtek:
 - ◆ szobabiciklik,
 - ◆ futópadok.
- Asztalitenisz versenyeket szerveztünk a társiskolák diákjai részére.
- Aktívan és eredményesen veszünk részt a Centrum iskolai által szervezett versenyeken.
- Előszeretettel veszünk részt nagyobb futóversenyek kisebb távjain, többször 100 fő feletti tanulólétszámmal /pl. Vivicitta, Spar futófesztivál rövidebb távjai/.
- A koedukált jellegű testnevelés foglalkozások megtartása komoly módszertani-szakmai feladat az oktatók számára.
- A munkaközösség az osztályfőnöki munkaközösségbe integrálódott az idei tanévtől.

Véleményem szerint egy olyan iskolában, amely alapvetően nem sportiskola, elengedhetetlenül fontos a napi szintű testmozgás, az egészséges életmódra nevelés. Az oktatott szakmánk jellegénél fogva számítógéphez, íróasztalhoz kötött munkakör. Az egészséges lélekhez egészséges test is dukál. Ennek elérése sokszor a testnevelők feladata. Társadalmilag hasznosabbnak érzem, ha 150 tanulónkat rá tudjuk venni egy közös futásra valamely nagyobb futóversenyen akár egy kisebb távon is, mint 1 tanulót felkészíteni a magyar bajnokságra. Bár az igazgatói ciklus során szervezési okokból a testnevelés munkaközösség az osztályfőnöki közösségbe integrálódott, azt hiszem, a napi munka nem látta ennek kárát.

2.9. Nevelési helyzetelemzés

Munkánk során nevelve tanítunk és tanítva nevelünk. Az oktatás részt relatíve könnyebb elemezni, könnyebb találni olyan változókat, melynek mentén mérhetővé tudjuk tenni tevékenységünket. Nyilvánvalóan a nevelés szegmens nehezebben írható le objektívan, illetve nem lehet figyelmen kívül hagyni a társadalmi hatásokat sem, amelyekre csak nagyon közvetetten, áttételesen van a pedagógusközösségnek hatása.

Mindazonáltal az iskolában töltött évek során úgy tapasztaltam, az oktatói testületet tagjait több közös alapérték kapcsolja össze. Ezek a teljesség igénye nélkül: nyitottság, tudásvágy, emberszeretet, tolerancia, szolidaritás, egymás elfogadása, a munka szeretete és megbecsülése, szakszerűség, optimizmus, a sikeres önmegvalósítás igénye.

Az iskola nevelési céljait számos nem tanórai foglalkozás is segíti elérni, mint például:

- "0"-os túra,
- tanévnnyitó,
- Gólyaavató,
- Károlyi-nap,
- kirándulások,
- Mikulás-ünnepség,
- karácsony,
- klubnapok,
- diákönkormányzati vezetők megbeszélései,
- iskolai és iskolán kívüli versenyek,
- pályázatok,
- vetélkedők,
- nemzeti ünnepeink megünneplése,
- szalagavató,
- ballagás,
- külföldi diákcserek,
- nyelvgyakorlást szolgáló külföldi utak,
- külföldi szakmai látogatások,
- üzemplátogatások,
- határon túli magyar kapcsolatok,
- a tehetséges tanulók verseny- és felvételi felkészítése,
- diákközgyűlés,
- házi bajnokságok,
- oktató-diák sportmérkőzések,

- véradás stb.
- Az iskola tanulói létszámának növekedésével párhuzamosan a neveléssel kapcsolatos kihívások is szaporodtak. Ezeket súlyuknak megfelelően egyedileg is kezeljük. Lényegesen dinamikusabbá vált az osztályfőnöki munkaközösség, illetve a nevelési igazgatóhelyettes tevékenysége is.
- Nagy segítség, hogy iskolapszichológus és szociális segítő is dolgozik velünk, olyan szegmensekben tudnak hozzátenni a munkánkhoz, amely terepen nem feltétlen mozgunk magabiztosan.
- Nevelési szempontból is fontos megjegyezni, hogy az utóbbi években sikerült nagyobb dinamikát vinni az Iskolai Diákbizottság munkájába. Működésük ma már, azt gondolom, nem formális, bármilyen kérdésben szabadon kereshetnek, partneri viszony alakult ki. Számos ötletüket támogatjuk /Valentin nap, farsang stb./, amelyekkel élhetőbb lesz az iskola a diákok számára.
- Iskolánk örökös Ökoiskola, melynek szemlélete áthatja nevelési elveinket és mindennapjainkat. „Belaktuk” – használhatóvá tettük az iskola belső udvarát, valódi ÖKO programokat szerveztünk iskolai, sőt országos szinten is.
- Sikeresen részt vettünk két éven keresztül egy csoporttal „A szakképzési intézményrendszer átfogó fejlesztése” című VEKOP-8.6.3-16 projektben, melynek fenntartósági fázisában vagyunk jelenleg.
- A szülők közösségével is teljes mértékben partneri a kapcsolatunk: a szülői közösség vezetői /korábbi SZMK/ bármikor bizalommal fordulhatnak a kollégákhoz, illetve az iskola vezetéshez. Sokszor közösen találjuk meg a megfelelő megoldást a tanulók számára. A szülők esetleges panaszuk esetén is megkereshetik az iskolát – meg is teszik. Az ilyen szituációkat esetileg kezeljük. Sajnos voltak olyan tapasztalataink, amikor a megkeresés nem partneri, hanem támadás jellegű, vagy névtelenül történt. Szerencsére kevés az ilyen eset, de azért előfordul. Ezek összhangban vannak olyan társadalmi problémákkal, amelyekből természetesen nem tudjuk kivonni magunkat. Nem ezekért a pillanatokért végezzük a munkánkat, az tény, de az ilyen konfliktusok döntő többsége is konszenzussal oldódik meg szerencsére.
- A heti rendszerességű oktatói testületi értekezletek bevezetése meggyorsította az információ áramlását a közösségen belül, illetve esetlegesen rejtett témák is napvilágra kerültek

Ha picit szubjektívabban nézem az utóbbi évek eseményeit, leginkább azt emelném ki, hogy a korábbi időszakhoz képest lényegesen nyíltabban és őszintébben tudtunk beszélni a nevelési és neveltségi problémákról. A szembenézés ténye a megoldáshoz vezető út fontos állomása. Az osztályfőnökök közössége az iskolában az a fórum, ahol érdemi viták zajlanak. Valamiért úgy alakult, hogy ez a közösség vette át az oktatói közösség azon szerepét, ami egyfajta ekklészia a testületben azzal együtt, hogy itt mindenki egyenlő jogokkal bír. Tíz ötletükből általában kettő valósul meg, de ezektől a „kettőktől” jobb lett az iskola.

2.10. A minőségbiztosítás és minőségirányítás helyzete

Az új szakképzési törvény bevezetése előtt egy három lábon álló központi rendszer működött, melynek elemei az önértékelés, minősítés és tanfelügyelet voltak.

Változások az új szakképzési jogszabályok hatályba lépése óta:

- Az Oktatási Hivatal által fenntartott minősítési rendszer önkéntessé vált;
- 2020 tavaszán megtörténtek a vezetői és oktatói értékelések, amely alapján új munkaszerződések születtek:
 - ◆ alapvetően konfliktusmentes folyamat volt,
 - ◆ a kollégák többségénél jelentős mértékű béremelés történt.
- Elkészítettük a minőségirányítási rendszerünket a központi előírások és továbbképzések alapján, melyet azóta többször pontosítottunk, aktualizáltunk. Jól működő munkaközösséget hoztunk létre a feladat menedzselésére. Legfontosabb feladataink voltak:
 - A 2022/2023-as tanév során valamennyi oktató vonatkozásában elvégeztük az értékelést, melynek keretében
 - valamennyi kolléga óráit több alkalommal hospitáltuk, átbeszéltük,
 - a tanulók pontozták az oktatók és vezetők munkáját,
 - releváns dokumentumokat, eredményeket összesítettünk, elemeztünk,
 - értékelő beszélgetéseket folytattunk le,
 - a kollégák fejlesztési terveket készítettek,

- mindez alapján differenciált bérrendezés történt.
- A 2023/2024-es intézményi önértékelésnél tartunk, amely jelenleg is zajlik.

Nem egyszerű feladat egyik szereplő számára sem a régi beidegződések után újfajta szemléletben dolgozni, értékelni vagy éppen „értékelve lenni”. Az eddigi tapasztalatok alapján sikeresen tudtuk menedzselni az iskolán belül a kérdést, megtörtént egy szemléltváltás, de a feladat mérete miatt indokolt a munkaközösség tagjainak bővítése.

2.11. A külső és belső mérések helyzete

Az oktatás hatékonyabbá tételéhez szükséges időközönként diagnosztizálni diákjaink tudását, kompetenciáit.

- Legfontosabb külső mérésünk a 10. évfolyamos kompetenciamérés. Az utóbbi nyolc év eredményeit az alábbi táblázatok mutatják /2020-ban a COVID járvány miatt nem került megrendezésre a mérés/:

Matematika kompetenciamérés eredménye	Károlyi	Országos átlag
2015	1672	1645
2016	1696	1641
2017	1688	1647
2018	1697	1647
2019	1679	1644
2020	elmaradt	-
2021	1704	1653
2022	1756	1646

Szövegértés kompetenciamérés eredménye	Károlyi	Országos átlag
2015	1636	1601
2016	1689	1610
2017	1637	1613
2018	1675	1636
2019	1671	1632
2020	elmaradt	-
2021	1678	1651
2022	1682	1600

- Minden vizsgált évben az országos átlag fölött teljesítettek tanulóink. Osztályonként tekintve az adatokat természetesen tovább lehet árnyalni a képet:
 - legjobb eredményeket a két tanítási nyelvű képzésben részt vevő osztályok érték el. Őket követte
 - a nyelvi előkészítő évfolyammal induló képzés, majd a
 - hagyományos, nem előkészítő évvel induló gazdálkodás-menedzsment képzés.
- Bemeneti belső méréseket szervezünk a bejövő tanulók számára idegen nyelv, matematika tantárgyakból.
- VEKOP méréseken vettünk részt.
- Centrum bemeneti méréseken és tanév közbeni matematika méréseken is rendre dobogón végeznek diákjaink – bár ezen mérések célja nem az iskolák versenyeztetése, hanem feltárása annak, hol állnak a diákok, mégis a beiskolázási minőségünk jó visszajelzései is egyúttal.

Kettős érzéssel várjuk minden évben az egyes mérések eredményének publikálását: szeretnénk egyre jobb eredményeket elérni, ugyanakkor tisztában vagyunk a gyengébb bemeneti mérést produkáló „hagyományos, nem előkészítő éves” osztályok és a németes csoportok helyzetével, így realisták vagyunk. Nem is szabad pusztán a számokat vizsgálni, hanem azt kell nézni, hogy a hozzáadott helyi érték számottevő maradjon. E téren nincs elmaradásunk, ugyanakkor tennivalónk is akad bőven... Szép visszajelzések az IKK technikai rangsorai, illetve a világhálón megtalálható publikus vélemények az iskoláról.

2.12. Pályázatok a Károlyiban

A pályázatok témakörét több szempontból is kiemelten kezeltük:

- ◆ forráshiányos időszakban sokszor ez volt az egyetlen lehetőség eszközbeszerzésre, programszervezésre, projektek megvalósítására, hátránykompenzációra;

- ◆ egyre több nehéz helyzetben élő család számára adhatjuk meg a „világlátás” tapasztalatát;
- ◆ szakmai gyakorlatot, tapasztalatot jelent tanulóink számára célnyelvi környezetben;
- ◆ ápoljuk a magyar-magyar kapcsolatokat;
- ◆ modernizáljuk belső környezetünket /nyelvi tehetség terme, történelmi tehetség terme, szakmai laborterem/;
- ◆ beiskolázásnál az általános iskolások döntésénél versenyelőnyt jelentenek a pályázatból megvalósított projektek az iskola számára.

➤ Az utóbbi évek sikeres pályázati projektjei összefoglalva:

Pályázat típusa	Azonosítója	Neve	Támogatás elnyerése	Támogatási összeg
Erasmus KA1	2018-HU01-KA101-047356	A jövő a TÉT: a Tudatos, Élményszerű Tanulás támogatása	2018.	8 976 402 Ft
Erasmus KA1	2018-1-HU01-KA116-047259	Elméletből a gyakorlatba - kis és középvállalkozások működtetésének európai rendszere	2018.	35 463 383 Ft
Erasmus KA2	2018-1-EL01-KA229-047909_3	Museum Education in a Digital Era	2018.	7 026 556 Ft
NTP	NTP-KNI-18-0069	Mutasd meg a gyakorlatban! Diák vállalkozások tehetségeseknek	2018.	1 200 000 Ft
NTP	NTP-TFJ-18-0009	A "nyelvi tehetség" termékeinek kialakítása a Károlyiban	2018.	1 400 000 Ft
NTP	NTP-MTTD-18-0159	Érzékek iskolája-Brainjog és a tapasztalati úton történő cselekvéses tanulás	2018.	1 000 000 Ft
HATÁRTALANUL	HAT-18-02-0214	Vállalkozásfinanszírozás a Felvidéken és Magyarországon	2018.	3 593 575 Ft
HATÁRTALANUL	HAT-18-02-0215	Marketingkommunikáció és siker	2018.	4 796 975 Ft
HATÁRTALANUL	HAT-19-02-0177	Természeti környezet, mint a turizmus motorja	2019.	4 427 900 Ft

HATÁRTALANUL	HAT-19-02-0187	Törökellenes felszabadító háborúk a 17. század végén a két város történelmében	2019.	2 919 900 Ft
Erasmus KA1	2019-1-HU01-KA116-060276	A kis- és középvállalkozások működtetésének európai gyakorlata	2019.	119 499 €
EMMI		Örökös ÖKOISKOLA	2019.	
Erasmus KA1	2020-1-HU01-KA116-077979	Elméletből a gyakorlatba - Kis- és középvállalkozások működtetésének európai rendszere	2020.	319 938 €
Erasmus KA1	2020-1-HU01-KA101-078420	Kihívások hullámtörői: válaszok keresése a 2020-as éveket meghatározó kérdésekre	2020.	32 781 €
HATÁRTALANUL	HAT-20-02-0155	A Hunyadiak nyomában Dél-Erdélyben és Közép-Magyarországon	2020.	4 348 798 Ft
NTP	NTP-TFJ-20-0080	Historia est magistra vitae - a történelmi tehetség termék kialakítása a Károlyiban	2020.	1 600 000 Ft
NTP	NTP-KNI-20-0123	Diákvállalkozások az online térben	2020.	1 150 000 Ft
Erasmus KA1	2021-1-HU01-KA121-SCH-000010158	Erasmus köznevelési akkreditációs pályázat	2021.	16 791 440 Ft
Erasmus KA1	2021-1-HU01-KA121-VET-000010161	Erasmus szakképzési akkreditációs pályázat	2021.	5 803 740 Ft
Erasmus KA1	2022-1-HU01-KA121-SCH-000059920	Erasmus köznevelési akkreditációs pályázat	2022.	23 764 832 Ft
Erasmus KA1	2022-1-HU01-KA121-VET-000067673	Erasmus szakképzési akkreditációs pályázat	2022.	85 708 980 Ft
NTP	NTP-TFJ-22-0051	"A tehetségsegítés feltételrendszerének javítását célzó hazai programok támogatása"	2022.	1 200 000 Ft
Erasmus KA1	2023-1-HU01-KA121-SCH-000119096	Erasmus köznevelési akkreditációs pályázat	2023.	34 480 369 Ft
Erasmus KA1	2023-1-HU01-KA121-VET-000119362	Erasmus szakképzési akkreditációs pályázat	2023.	34 446 959 Ft

➤ Határon túli magyar partneriskoláink

- Kereskedelmi Akadémia (Nagymegyer, Szlovákia)
- Berde Áron Közgazdasági és Közigazgatási Szakközépiskola (Sepsiszentgyörgy, Románia)
- Kereskedelmi Akadémia Rimaszombat (Rimaszombat, Szlovákia)

- **Téglás Gábor Elméleti Líceum (Déva, Románia) – kiemelt partner**
 - Kereskedelmi és Szolgáltatási Szakközépiskola (Komárom, Szlovákia)
 - Petőfi Sándor Iskolaközpont (Csíkdánfalva, Románia)
 - Beszédes József Mezőgazdasági és Műszaki Iskolaközpont (Magyarkanizsa, Szerbia)
 - Áprily Lajos Főgimnázium (Brassó, Románia)
- Pályázati munkánk jellemzői:
- Önálló pályázati munkaközösség jött létre, amely valódi csapatként működik.
 - Centrum-szintű elvárások fogalmazódtak meg az iskolai pályázatok számát és minőségét illetően.
 - Iskolánkban van jelenleg a centrum Digitális Alkotóműhelye, amelyet egy informatika szakos oktató kolléga koordinál.
 - Igazgatói kötelezettségvállalási kategóriába kerültek a pályázati pénzügyek /gyakorlatilag minden pályázat esetében/.
 - Sajnos a COVID helyzet miatt a legtöbb pályázati aktivitás el lett csúsztatva, illetve egy részük online került megvalósításra.
 - Fenti tényező miatt a 2023-as évre gyakorlatilag „összezsúsztak” a halasztott és az új pályázatok. Ennek menedzselése nagy kihívást jelentett.
 - Legfontosabb terepünk az ERASMUS+. Az országban kevés iskola büszkélkedhet azzal, hogy mind köznevelési, mind szakképzési szektorban tanúsítvánnyal rendelkezik! Bár utóbbiról már nem lehet 2024-től új forrást lehívni, mégis óriási eredmény volt.
 - Sikeresek voltunk a Határtalanul és a Nemzeti Tehetségprogram projektekben. Építettük a magyar-magyar kapcsolatokat és tematikus termeket hoztunk létre az iskolában /idegennyelvi tehetség terme, történelem tehetség terme, szakmai gyakorló terem/.

- 2024 tavaszán újra kellett strukturálnunk a pályázati munkát az iskolában személyi változások miatt.

A pályázati ügyeinkre, azt gondolom, méltán lehetünk büszkék! Minden tanévben tudtunk külföldi szakmai gyakorlatot szervezni több célországba is, ami hatalmas vonzóerő az iskola számára. Sokakat motivál, hogy bekerüljenek abba a csapatba, amely Angliába, Írországra, Máltára, Olaszországba vagy Németországba utazik. A határon túli magyar közösségekkel való kapcsolattartás nem a klasszikus külföldi utazás, szimbolikus jelentéstartalmat is hordoz.

2.13. Versenyek a Károlyiban

Iskolánk hagyományosan nagy hangsúlyt fektet az iskolai és iskolán kívüli versenyeken való részvételre. Az iskola tanulói minden tanévben indulnak tantárgyi OKTV, ÁSZÉV és SZÉTV versenyeken. Angol és német nyelvből, valamint matematikából többször országos döntőbe jutnak el diákjaink, ami középiskolai mércével nagy eredménynek tekinthető. Szakmai versenyeken is általában az országos döntőig, vagy annak közelébe kerülnek tanulónk.

- Országos és fővárosi versenyek mellett minden tanévben minden szakmai munkaközösség rendez iskolai versenyeket is, mivel fontosnak tartjuk, hogy azok a tanulók is meg tudják mérteni magukat versenyeken, akiknek országos versenyen nincs esélyük.
- OKÖ és asztalitenisz versenyeket szerveztünk a BGSZC társiskoláinak diákjai számára.
- Aktívan és eredményesen vettünk részt a társiskolák által kiírt versenyeken.
- Minden kolléga számára előírás, hogy legalább egy tanulót készítsen fel legalább egy versenyre minden tanévben.
- Pozitívum, hogy saját – elkülönített - költségvetési keretből tudjuk jutalmazni a versenyen szép eredményt elért tanulóinkat.
- Országos fenntarthatósági versenyt szerveztünk az E-On és az iskola mellett működő új alapítványunk koordinálásában a 2023-2024-es tanévben.
- Az utóbbi évek sikeres versenyeredményeinek összefoglalása:

Tanév	Verseny megnevezése	Helyezés
2023-2024.	OSZTV Pénzügyi-számviteli ügyintéző	1 fő országos döntő

2022-2023.	ÁSZÉV Közgazdasági ismeretek	1 fő országos döntő 55. hely
2021-2022.	ÁSZÉV Közgazdasági ismeretek	2 fő országos döntő 28., 44. hely
2020-2021.	OKTV Matematika I. kategória	1 fő országos döntő 5. hely
	OKTV Angol nyelv II. kategória	1 fő országos döntő 23. hely
	ÁSZÉV Közgazdasági ismeretek	2 fő országos döntő 17., 19. hely
	ÁSZÉV Irodai ügyviteli ismeretek	1 fő országos döntő 19. hely
2019-2020.	ÁSZÉV Közgazdasági ismeretek	3 fő országos döntő 7. és 23. hely
	OKTV Informatika	31. hely
2018-2019.	ÁSZÉV Közgazdasági ismeretek	2. hely
	ÁSZÉV Ügyviteli ismeretek	13. hely
	JAM diákállalkozások országos versenye	1. hely
	Horváth Mihály Történelem Tanulmányi Verseny	1. hely
2016-2017.	ÁSZÉV Közgazdaság ismeretek	7. 9. 11. 15. 16. helyek
	OSZTV Pénzügyi-számviteli ügyintéző	3. hely
	Matematika OKTV	47. hely
2015-2016.	SZÉTV Közgazdasági alapismeretek - Elméleti gazdaságtan	2. 13. 21. 22. 26. helyek
	Matematika OKTV	5. 41. helyek
	Teddoda	1. hely
2014-2015.	SZÉTV Közgazdasági alapismeretek - Elméleti gazdaságtan	5. 24. 25. helyek
	Matematika OKTV	11. hely

Fontos oktatási-nevelési többletet jelentenek a diákok számára a tanulmányi versenyek. Sokszor motivációt biztosítanak az adott versenyek után a tanulóknak. Az utóbbi években jutalomutakat tudtunk biztosítani a versenyeken kiemelkedő eredményt elért tanulóknak.

2.14. A humánerőforrás jelenlegi helyzete

Az egyik legfontosabb tényező az eredményes oktató-nevelő munka eléréséhez a jó és hatékony közösség. Jelen tanévben az alábbi megállapításokat lehet megfogalmazni:

➤ Jelenlegi betöltött oktatói státuszunk:

- teljes állású kolléga: 41 fő
- részfoglalkozású kolléga: 6 fő
- tartósan távol lévő teljes állású kolléga: 2 fő

➤ Technikai dolgozók:

- iskolatitkár: 1 fő
- gazdasági ügyintéző: 1 fő
- gondnok: 1 fő
- karbantartó: 1 fő
- portás: 4 fő
- takarító: 1 fő /ezen felül cég látja el a délutáni-esti takarítói feladatokat/
- rendszergazda – közösen a BGSZC Széchenyi Technikummal

A kollégák az álláshely betöltéséhez szükséges végzettséggel rendelkeznek, felkészültségük szakmailag és pedagógiailag kiváló, rendezetlen munkaügyi esete az intézménynek nincs. A közösség belső oktatói testületi és munkaközösségi szintű fejlesztése folyamatos.

Vezetői munkámban két igazgatóhelyettes kollégával osztozom.

Humánerőforrás-hiányunk leginkább matematika tantárgyból van: jöttek ugyan új kollégák /köztük olyanok is, akik teljesen jól beilleszkedtek/, de egy státusz órái a jelenlegi oktatók között vannak felosztva. Az igazi kihívás a szakmai tanárok tekintetében a következő tanévtől várható, amikor várhatóan 3-4 új kollégára lesz szükségünk a technikumi évfolyam felfutása miatti óratömeg-növekedésből kifolyólag.

A technikai állományunk létszáma csökkent az utóbbi évben, de ez inkább egy újfajta munkaszervezés következménye: a délutáni takarítást cég végzi jelenleg még, akik nem kinevezett dolgozók. 2024 tavaszán karbantartó, takarító és portás kolléga is nyugdíjba vonul, pótlásuk folyamatban van.

A jelenlegi oktatói testület többször bizonyította, hogy alkalmas az innovációra, illetve változó körülmények között is képes megőrizni és továbbvinni értékeit.

➤ Jelenlegi munkaközösségeink:

- Digitális módszertani munkaközösség
- Pályázatíró és nemzetköziesítési munkaközösség
- Idegennyelvi és ÖKO munkaközösség
- Osztályfőnöki, szabadidőszervező és testkultúra munkaközösség
- Természettudományos, önismereti és fejlesztő munkaközösség
- Pályaválasztást segítő, készség- és személyiségfejlesztő, anyanyelvi munkaközösség
- Szakmai munkaközösség
- Történelem munkaközösség

➤ Állandó 0-24 órás portaszolgálat teljesít szolgálatot az épületben.

➤ Közreműködünk a Corvinus Egyetem tanárképzésével.

➤ Közreműködtünk több évben az Oktatási Hivatal OKTV második fordulójának megszervezésében angol és latin nyelv tantárgyakból.

➤ Oktatói testületünk mind a tavaszi, mind az őszi vizsgaidőszakban nagy szerepet vállal az emelt szintű érettségizetésben a Budapesti és a Pest Vármegyei Kormányhivatallal együttműködve. Nem csak a helyet biztosítjuk, hiszen az oktatói testület kb. harmada javít és szóbelizet is. Iskolánk az alábbi létszámokkal volt emelt és középszintű szintű vizsgaközpont az utóbbi években:

	BPKH emelt /fő/	PVKH emelt /fő/	PVKH közép /fő/	összesen /fő/
2018. tavasz	268	195	94	557
2018. ősz	137	78	28	243
2019. tavasz	287	237	92	616
2019. ősz	154	85	41	280
2020. tavasz	220	249	35	504
2020. ősz	151	60	42	253
2021. tavasz /	220	324	89	633
2021. ősz	149	52	47	248
2022. tavasz	159	150	93	402
2022. ősz	-	49	28	77

2023. tavasz	203	176	105	484
2023. ősz	71	90	57	218
2024. tavasz	216	134	25	375

➤ Változások az utóbbi években:

- észszerű humánerőforrás gazdálkodás,
- teljesítmény alapú anyagi és szakmai ösztönzők bevezetése
- bérrendezés,
- megújuló tanár-szerep – megújuló munkaközösségek,
- objektív teljesítményértékelés.

A funkcionális munkaközösségek bevezetése intenzívebbé tette a szakmai munkát iskolánkban. Az oktatói testületünk jó csapat, alapvetően befogadó, de „magas fordulatszámra pörög” – melyet nem minden új kolléga bír el... Aki viszont diákcentrikus és csapatban tud és szeret dolgozni, nem szívesen hagyja el a Károlyi közösségét, sőt van, aki Szekszárd mellől jár ingázva dolgozni hozzánk...

2.15. Az iskola informatikai-infokommunikációs háttere

Az elmúlt időszakban az érintett kérdésben számos változás történt. Iskolánk nem indult rossz alapokkal, hiszen a 2000-es évek első évtizedében segítettek a fejlesztésekben a szakképzési hozzájárulások, illetve a korábbi decentralizált pályázatok. Ezt követően inkább kreativitással pótoltuk az anyagi források hiányát.

A legfontosabb változások:

- Új, korszerű honlapot hoztunk létre lecserélve a 2012-ben készítettet.
- Átalakítottuk az iskolai levelező rendszert Microsoft alapú levelezőrendszerrel Gmail-alapúra.
- A Mayor e-naplót felváltotta a KRÉTA tanügyigazgatási szoftver és e-napló.
- Részt vettünk a KRÉTA e-ügyintézés moduljának tesztelésében.
- Megújítottuk az iskola hivatalos Facebook oldalát, amely fontos eszköze a régi diákokkal való kapcsolattartásnak. Emellett informáljuk jelenlegi tanulóinkat és dolgozóinkat. Beiskolázási marketingünk egyik fontos oszlopa is a Facebook oldal, hiszen a megcélzott korcsoport alapvető

kommunikációs eszköze a közösségi oldal. Ezt az oldalt személyesen moderálom, szerkesztem, próbálom kreatívvá tenni...

- Mellette Instagram oldala is van már a közösségnek, melyet alapvetően a DÖK-vezető oktató koordinál.
- Új Wifi-hálózat üzemel az épületben, amely az oktatók mellett a diákokat is ki tudja szolgálni.
- Számítógépes termeink egy része asztali gépekkel, más része laptopokkal újult meg az utóbbi időszakban, de sajnos a termék gépállományának egy része már kezd elavulni.
- Üzemeltetjük a BGSZC Digitális Közösségi Alkotóműhelyét.
- Minden kolléga belső használatra laptopot vagy tabletet kapott a szakmai munkájához segítségül. Sajnos a laptopok egy része már cserére szorulna a nagy mértékű használat és kopás miatt.
- Valamennyi tantermünk projektorral van felszerelve, amelyeket a kollégák előszeretettel használnak az oktatás során.
- A BGSZC Széchenyi István Kereskedelmi Technikummal közös rendszergazda kolléga segíti munkánkat.

Iskolánk felszereltsége és informatikai helyzete a fentiek tükrében hagyományosan jónak mondható, de folyamatos karbantartásra, újításokra szorul. Az informatikai innovációkat könnyen, gyakorlatilag ellenállás nélkül be lehetett vezetni az iskolában. Mindenki belátta, hogy az utóbbi időszak informatikai és digitális módszertani jellegű innovációi elengedhetetlenül szükségesek voltak.

2.16. Az iskola gazdálkodása, működtetése

Tizenhárom éves igazgatói pályafutásom gazdálkodási szempontból több szakaszra bontható:

- Önálló gazdálkodás időszaka önálló iskolai költségvetés mellett – 15 napig /2011. augusztus 16-31./.
 - Az idő rövidege miatt értelmezhetetlen, bár személy szerint számomra roppant izgalmas időszak volt.

- Gazdasági TISZK GSZ időszaka /2011. szeptember 1. - 2012. augusztus 31./:
 - A Fővárosi Önkormányzat fenntartói időszakában a Gazdasági TISZK többi társiskolájával /Bethlen, Berzeviczy, Hunfalvy, Keleti/ közös költségvetéssel részleges önállóság mellett. Itt történtek jelentősebb informatikai és bútorbeszerzések a szakképzési hozzájárulások felhasználásával. Ezt követően a jogszabályi változások miatt ez a forrás elapadt.

- Gundel Károly TISZK GSZ időszaka /2012. szeptember 1. - 2012. december 31./:
 - Rövid, átmeneti, intenzív időszak. Tanügyigazgatási és jogi szempontból a Gundel Károly TISZK-hez tartoztunk, de gazdaságilag még fennmaradt a korábbi GSZ, amely meglehetősen speciális helyzetet teremtett.

- KLIK 6. sz GEO időszaka /2013. január 1. – 2015. június 30./:
 - Fenntartóváltás történt: a Fővárosi Önkormányzat szerepét a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ vette át.
 - Ebben az időszakban önálló gazdálkodásról nem beszélhetünk. Centralizált, kezdetben nem tisztázott hatásköri és jogosultsági viszonyokkal terhelt két és fél év volt. Anyagi forrásokat is igénylő fejlesztések nem történtek, maximum állagmegóvás zajlott. Sokszor a szolgáltatókkal való kreatív tárgyalási technikával tudtuk az intézmény működését biztosítani az egymást váltó GEO vezetőkkel. Az időszak legnagyobb eredményének azt tekintem, hogy a tanulókat és a tanárokat tulajdonképpen közvetlenül nem érintették a nehézségek, az oktatás zökkenőmentesen zajlott.

- BGSZC Károlyi Mihály Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Szakközépiskolája/Szakgimnáziuma/Technikum /2015. július 1. - /
 - Újabb fenntartóváltás következett be: a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ helyébe a Nemzetgazdasági Minisztérium, majd az Innovációs és Technológiai Minisztérium, aztán a Kulturális és Innovációs Minisztérium lépett /ez utóbbi váltások a valóságban csak formalitások voltak, lényegi

különbség az iskola életében nem következett be./ Iskolánk a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum részévé vált.

- Az átállás átmeneti időszaka után új időszak vette kezdetét: újra lehet gazdálkodásról beszélni, ami gyakorlatilag elmond minden pozitívumot:
 - ◆ Rendezett beszerzési rendszer korrekt, átlátható igazgatói keretekkel;
 - ◆ Rendezett anyagi teljesítési rendszer, amely hozzájárult a partnerek pénzügyi bizalmának visszaszerzéséhez;
 - ◆ Racionalizált terembérleti rendszer /foglalj.be/;
 - ◆ Ösztönzött és szakmailag támogatott pályázati rendszer;
 - ◆ Ösztönzött diákjutalmazási rendszer /könyvek, színház, korcsolya, uszoda stb./;
 - ◆ A korábbi évekről elhalasztott karbantartási feladatok elvégzése /részleges tetőfelújítás, festés, tornaterem-felújítás, nyílászárók részleges cseréje, részleges radiátorcsere, kazáncsere/;
 - ◆ Szakmai anyagok és korábban elhasználandó sporteszközök beszerzése.
 - ◆ Informatikai szoftver segíti a beszerzés adminisztrációját és folyamatát csökkentve az ezzel járó adminisztrációt és hibalehetőséget.
 - ◆ Folyamatos odafigyelés mellett biztonságos fizikai környezetben végezzük munkánkat.

13 év alatt számos olyan megoldandó élethelyzettel kerültünk szembe, amely legkevésbé sem volt pedagógiai szituáció. A működtetés és üzemeltetés, azt gondolom, elsődleges feladat egy intézmény irányításában. Az oktató kollégák, tanulók sokszor teljesen természetesnek tekintenek dolgokat az iskolában, kvázi magától értetődőnek – látni kell azonban, hogy e mögött nagyon sok tervező-szervező munka áll. Szerencsére az utóbbi időszakban e téren számos pozitívan végződő szituációt tudunk menedzselni.

3. A következő öt év céljai és cselekvési terve

Pályázatom következő részében témakörökre bontva foglalkozom a következő öt év - általam fontosnak vélt - céljaival, illetve az ehhez kapcsolódó operacionalizált cselekvési tervvel.

Előjáróban meg szeretném jegyezni, hogy a szakképzési rendszer, amelyben az iskola létezik, folyamatosan változik. A jogszabályi környezet korábban is sokszor módosult, de jelen ciklusban az új szakképzési törvénnyel

és annak végrehajtási rendeletével gyökeresen új helyzet állt elő. Ezt a tényt mindvégig szem előtt tartom a célok és tervek ismertetésénél, mivel az intézmény számára létkérdés, hogy egy részben új típusú környezetben gyorsan és hatékonyan tudjon reagálni a külső környezet változására. Ismerjük a technikai képzés első négy évének tapasztalatait. A képzés a következő ciklus első évében fut végig első ízben. Most jön a legfontosabb és legizgalmasabb időszak: jó esetben beérik több éves munkánk gyümölcse.

Fentiek mellett továbbra is figyelni kell az oktatást közvetlenül is érintő demográfiai és munkaerőpiaci változásokra, a hozzánk földrajzilag közel levő iskolák változásaira, illetve a partneri igényekre.

A makroszintű változásokkal párhuzamosan igyekeztem odafigyelni az iskolán belül kialakult szituációból fakadó új kihívásokra is. Ezeket a helyzetelemzés részben részletesen áttekintettem. A jelenlegi helyzetet egy rövid SWOT analízisben összefoglalom, mintegy kiindulásként:

<p><u>Erősségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -jól felkészült humán erőforrás -innovatív oktatói testület -az iskola híre, tradíciója -alkalmazkodóképesség -tanulóközpontúság -pályázati erőforrások -megújult közösségi szellem 	<p><u>Gyengeségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -túlterheltség -közösségi tér hiánya -az iskola épületének életkorából fakadó problémák
<p><u>Lehetőségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -új - rugalmasabb - jogszabályi környezet -új minőségirányítási rendszer -központi földrajzi helyzet -pályázatok /hazai és EU-s/ 	<p><u>Veszélyek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -demográfiai helyzet változásai a beiskolázási területünkön -új intézmény az agglomerációban -humánerőforrás utánpótlása elsősorban szakmai és matematikaoktatás területén -anómias jelenségek a társadalomban -folyamatosan változó külső környezet

3.1.Oktatási célok és cselekvési terv

A helyzetelemzés megállapításait alapul véve egyértelműen kijelenthető, hogy a legfontosabb oktatási cél a jelenlegi magas szintű oktatási eredmények

megtartása. Ez magában foglalja a tanulmányi és vizsgaeredményeket egyaránt. Úgy gondolom, a szisztematikus munkának is köszönhetően viszonylag kevés a gyengeségünk – maradjon is így, ez fontos cél a jövőre nézve is. A következő időszak tervezésben jelen helyzetben -mikor a technikai képzés első évfolyama a következő tanévben végez-, nem is nagyon lehet más prioritás, mint az új képzés eredményes és nyugodt felfuttatása a 13. évfolyamra. Ezt követően az első évfolyam tanulságai alapján finomhangolni kell a rendszert. Ezt ma még nem tudjuk, mit jelent és mennyi munka, de a finomhangolás ténye egy rendszer ilyen szintű átalakítása során megkerülhetetlen.

A legfontosabb terveim a következők:

- A technikai képzés bevezetésével hihetetlen lehetőség és felelősség van a kezünkben: tanulóink egy jól menedzselt felkészüléssel releváns előnyhöz juthatnak a továbbtanulás terén. Ehhez minden pedagógiai és szakmai támogatást meg kell adni.
- Ötvözni kell a jelenlegi professzionális érettségi és szakmai vizsgáztatási rendszereinket a technikai vizsgarendszerben, két korábban viszonylag önálló rendszert kell közös nevezőre hozzunk.
- Erősíteni kell az iskola alapfeladat-ellátását, hiszen a fő célunk a nálunk tanuló diákok oktatása, nevelése és sikeres érettségi és szakmai vizsgához való juttatása.
- Az iskola arculatának markáns megőrzése. A szakképzési centrum részeként - elfogadva a központi fejlesztési szempontokat - olyan iskola kell maradjunk, amely egyértelműen tudja definiálni magát egy nagy egység részeként is. Mindez a rész és az egész érdeke is, hiszen a hozzánk, illetve a centrum más intézményeibe jelentkező tanulók színes kínálattal találkozhatnak, amely – kellő marketing mellett - a jelentkezők összlétszámát fogja növelni.
- Fel kell készülni arra a szituációra, hogy valamennyi osztályunk bent marad az iskola rendszerében a 12. tanév után is. A korábbi - szakgimnáziumi típusú képzések esetében - jellemzően egy beszámítási osztályunk maradt a kedvező továbbtanulási adatok miatt. A 2024-2025-ös tanévben már mind a négy 12. évfolyamos osztályunk bent marad a rendszerben, ez az épület teremkapacitását erősen érinti. A következő tanévben maximális kapacitáson lesz az iskola, mert két új belépő osztályt fogadunk, de csak egy végzős az idei tanévben. Ehhez nagyon pontos és rugalmas órarendre lesz szükségünk.

- A fenti tényből kiindulva és ehhez igazodva taktikusan kell megtervezni a beiskolázási kínálatunkat, megtartva a piacképes tagozatokat, három osztályra kell redukálni a beiskolázást. Ehhez kell igazítani a marketingstratégiánkat is.
- Újra kell gondolni az idegennyelvi stratégiánkat, mivel az utóbbi évtizedben jelentősen megváltozott az általános iskolások nyelvismerete: angol nyelvből egyre magasabb a színvonal, viszont német nyelvből egyre kisebb a merítési lehetőségünk. Sajnos alkalmazkodnunk kell ahhoz a tényhez, hogy egyre kevesebb tanuló tanul német nyelvet az általános iskolában, így vélhetően jóval intenzívebben, még közvetlenebbül kell megtalálnunk a potenciális jelentkezőket erre a tagozatra. Letisztultabb második nyelves struktúrára van szükség, mert a jelenlegit meghaladta az idő, és órarendileg is nehéz megszervezni élnélhetően.
- Lehetőség szerint meg kell hirdetni felnőttképzéseket, amelyhez a humán erőforrás-kapacitás részben az iskola rendelkezésére áll. Az épület infrastruktúrája adott a képzések indításához.
- Az utóbbi évtizedben számos sikeres pályázati sikernek örvendhettünk. A következő időszakban folytatnunk kell a megkezdett tendenciát. Továbbra is kiemelt prioritásként kell kezelni az Erasmusos, illetve a hazai finanszírozású projekteket. A 2021-es évben elnyert szakképzési és köznevelési tanúsítvány /országos szinten két iskola tudta elérni együtt a kettőt iskolánk mellett.../ hatalmas szakmai elismerés volt az iskola számára. A 2024-es évtől kezdve már csak a szakképzési oldalon tudunk új forrásokat lehívni az új szabályozás szerint. Lehetőség szerint át kell menteni a köznevelési projektek megtartható részeit a szakképzési projektekbe oly módon, hogy ezek megvalósítása összességében kisebb megterhelést jelentsen az iskola mindennapjaira. Objektív okok miatt 2024. szeptemberétől át kell szervezni a pályázatmenedzselő munkaközösség működését.
- A hazai finanszírozású NTP pályázatokkal az iskola belső életét kívánjuk tovább színesíteni.
- Jelen igazgatói ciklusban folytattuk a munkaközösségek átalakítását: a korábbi 9 munkaközösség átalakításuk után 8 munkaközösséggé alakult. Ezek egy része szakmai, más része funkcionális típusú. Ez utóbbiak maximálisan beváltották a hozzájuk fűzött elvárásokat. A tendenciát folytatni kívánom! Folyamatosan értékelve, visszacsatolva, de határozottan kell megváltoztatni a munkaközösségeket. Vannak ugyanis

kiemelkedően működő munkaközösségeink, ugyanakkor van, ahol szükséges a munka hatékonyságának további növelése.

- Az utóbbi időszakban több személyi változás is történt az oktatói testületben, illetve bizonyos feladatok nagyobb hangsúlyt kaptak. Emiatt át kell gondolni a digitális módszertani és a pályázatíró és nemzetköziesítési munkaközösségek szorosabb együttműködésének lehetőségét, valamint a természettudományos, önismereti és fejlesztő munkaközösség önismereti részébe új kollégák integrálását, mivel a feladat és a vele járó felelősség is egyre nagyobb. Ugyanez igaz a pályaválasztást segítő, készség- és személyiségfejlesztő, anyanyelvi munkaközösségre. Itt is célszerűnek tűnik máshogy elosztani a feladatokat, illetve máshová helyezni a hangsúlyokat a következő időszakban. A jelenlegi struktúra nagyon jól működött az évek során, ugyanakkor az utóbbi években egy-két ponton lendületünket veszítettük.
- Az oktatási célok bevezetésének érdekében nyilvánvalóan nagy hangsúlyt kell helyezni az intézményi kommunikáció hatékonyságának további fejlesztésére. Ezt az informatikai fejlesztéseken túl az iskola mezoszintű irányításának dominánsabbá tételével szeretném elérni. Úgy vélem, a munkaközösség-vezetői szintet - a korábbi pontban tárgyaltak átgondolása után - a hatékonyság növelése érdekében tovább kell erősíteni, hiszen a közösen vállalt célok a középvezetői csatornákon tudnak hatékonyabban megvalósulni.
- Meg kell felelnünk a Szakmai Program valamint a közismereti tantárgyak terén az új NAT és az érettségi/szakmai követelmények előírásainak. Nagy hangsúlyt kívánok fektetni az új jogszabályi környezetben megfogalmazott projektoktatás további kiterjesztésére. Ehhez az alapok lerakása szakmailag és informatikailag az utóbbi három évben megtörtént.
- Gyakorlati együttműködő partnerek körének bővítésére van szükség, főként a technikumi osztályok 11-13. évfolyamos képzésének későbbi szakmai támogatásához.
- Előbbi célok eléréséhez fel kell használnunk a saját és a BGSZC társiskoláinak oktatói által készített digitális tananyagokat. A COVID helyzetben kényszerűségből használt online platformok egy részét továbbra is célszerű megtartani a jelenléti oktatás világában.
- Meg kell tartani a két tanítási nyelvű és nyelvi előkészítő évfolyammal induló képzések indikátorait és érettségi eredményeit a továbbiakban is.

- Folytatni kell a jelenleg megkezdett tanterem-átrendezéseket a modern pedagógiai és értékelési kultúra elterjesztésének támogatása érdekében.
- Továbbra is fenn kell tartani az együttműködést a Corvinus Egyetemmel a pedagógus- és oktató-jelöltek fogadása terén. Jót tesz a diákoknak és a kollégáknak is, ha gyakornokok dolgoznak köreinkben. Korábban iskolánk nevében is szerepelt a „gyakorló” jelző. Ma már ez nincs meg, de megjegyzendő, hogy sokkal nyomatékosabb volt a funkció jelen ciklusban az iskolában, mint korábban, amikor a hangzatos címmel rendelkezünk.
- Meg kell tartani és ki kell dolgozni az okleveles technikusképzés mindennapjait, mert jelenleg már két osztályunk is 9. évfolyamon tanul. A következő időszakban intenzív közös munkára van szükségünk a BGE-vel a sikeres működés érdekében. Az óratervi keretek adottak, de a belső tartalom, a rutin kialakítása még előttünk áll.
- Továbbra is menedzselnünk kell a kötelező közösségi szolgálatot tanulóink körében. Azt gondolom, a következő vezetői ciklusban célszerű lenne tovább növelni az iskolán belüli teljesítés arányát, hiszen az iskolai innováció új energiákkal gazdagodhatna, és a tanulói kötődés is növekedhetne az iskolához. Ehhez az iskola alapítványai is partnerek lehetnek.
- Javítanunk kell diákjaink matematikai, szövegértési és digitális kompetenciáit. Az országos mérés fontosságán túl a diákok későbbi sikeressége szempontjából is kulcskérdés a feladat. Ehhez érdekazonosságra van szükség a közösségen belül, illetve megvalósítható stratégiára, amellyel eddig adósok maradtunk.
- Tovább kell erősíteni az iskolai tehetséggondozást és a tanórai differenciálást is. Így lehet elérni azt, hogy továbbra is sikeresek legyenek tanulóink különféle tanulmányi versenyeken. Nagyon fontosnak tartom, hogy a következő időszakban is induljanak tanulóink akár egyéniben, akár csapatokban különféle regionális, országos és a Centrum által szervezett versenyeken. A versenyeztetés a tehetséggondozás fontos eszköze kell, hogy maradjon. A továbbjutás és győzelem öröme nagy lendületet adhat diáknak, oktatóknak, igazgatóknak egyaránt. Mindazonáltal pusztán a részvétel is a gyakorlás, a tapasztalatszerzés lehetőségét jelenti a tanulók számára.
- Részt vállalnunk Centrum-szintű versenyek szervezésében is. Ezek a versenyek jó csapaépítő funkcióval bírnak az iskolán belül.

- Az elkövetkező időszak egyik kulcskérdése minden iskola számára, hogy a belépő kilencedikes osztályokba tehetséges tanulókat vegyenek fel. Ennek érdekében folytatni kell azt a tendenciát, hogy az iskola számos pályaválasztási rendezvényen megjelenik, nyílt heteket, igazgatói nyílt napokat szervez, színvonalas kiadványokat jelentet meg, kihelyezett osztályfőnöki órákat és szülői értekezleteket tart. Ezenfelül úgy gondolom, a következő években még intenzívebben fel kell használni marketingtevékenységünk során az internet adta lehetőségeket /pl. megjelenés új platformokon/, hiszen ezek az eszközök sokszor költséghatékonyabbak, mint az egyre több forrást felemésztő nyomdai kiadványok, illetve a mai fiatalok könnyebben is elérhetők elektronikus kommunikációs csatornákon. Külön energiát és célzott marketinget kell bevetnünk a német nyelves beiskolázás fenntartása érdekében, melyet különösen szívügyemnek tekintek, elfogadva azt a szomorú tény, hogy egyre nehezebb általános iskolai nyelvi környezetben, illetve totálisan angol nyelvre hangolt társadalmi környezetben minőségi németes beiskolázást végrehajtani. Bár fontosak a piaci szempontok és a szülők igényei a beiskolázásban, mégis Magyarország gazdasági társadalmi prioritásai mellett egy németes csoport fogadása nem tűnhet indokolatlan vállalkozásnak.
- Fontosnak tartom, hogy a következő időszakban is emelt szintű érettségi vizsgaközpont legyen az iskola, mert bár a nálunk tanuló diákok természetesen nem a mi vizsgaközpontunkban vizsgáznak, mégis kollégáim akár javító- akár szóbeli kérdező tanárként, akár vizsgálónökként olyan gyakorlati tapasztalatokkal gazdagodhatnak, amelyeket eredményesen be tudnak építeni oktató-nevelő munkájukba. Azt gondolom, minősíti is az iskola szervezőmunkáját, hogy iskolánk folyamatosan vizsgaközpont maradt mind az őszi, mind a tavaszi vizsgaidőszakban. A kétszintű érettségi rendszer bevezetése /2005/ óta vagyunk vizsgaközpont. 2016 óta már nemcsak a Budapesti, hanem a Pesti Vármegyei Kormányhivatal vizsgaközpontjaként is funkcionálunk. Mindezeket a következő időszakban is az iskola falain belül szeretném tartani.

3.2. Nevelési célok és cselekvési terv

Nagyon fontosnak tartom, hogy az iskolánkban eltöltött évek alatt a hozzánk járó diákoknak ne csak a tudásuk, hanem az erkölcsi érzékük is fejlődjön. Ehhez közös értékeken, újradefiniált közműveltségén alapuló, toleráns, ugyanakkor az alapelvekben egyetértő, következetes oktatói testületre van szükség. Az oktatók, a technikai dolgozók hozzáállása nagyban

befolyásolja a tanulók viselkedését is. Ezért fontosnak tartom a közösség fejlesztését az alábbi kiemelt pontokon:

- Nevelési szempontból is fontos a tanulói projektek folytatása, a projektoktatás további kiterjesztése! Az elmúlt időszak számos tapasztalattal gazdagított minket, amelyeket minden újszerű esemény után átbeszéltünk. Ezekre építve sikeresebb projekteket tudunk megvalósítani. A technikai képzéssel a projekt alapú oktatás nem pusztán modern pedagógiai elvárás, hanem gyakorlatilag vizsgakövetelmény is.
- Nevelési szempontból nélkülözhetetlen, hogy a hozzánk járó diákok ne csak a tanórákon legyenek együtt, hanem számos általunk szervezett építő jellegű szabadidős és pályázati programon is közösen vehessenek részt (pályázati programok, színház-, kiállítás-, múzeumlátogatás; ismert előadók meghívása, igény szerinti programszervezés).
- Folytatjuk a tantermek átalakítását, amelyek hozzájárulnak a tanulók későbbi sikeres érvényesüléséhez. Az oktatási célok mellett a szociális nevelésben rejlő lehetőségek is kiemelten fontosak. Ehhez minták az iskolában kialakított nyelvi tehetségek terme, a történelmi tehetség terme, valamint a szakmai gyakorlóterem. Sajnos a szabad kihasználatlan területünk kevés, így kreativitással és csak lassan tudunk haladni a modernizálás kérdésében.
- Szükséges az iskolai pontverseny presztízsének növelése. Úgy kell megvalósítani az új kiírásokat, hogy abban a nevelési szempontból kiemelt tényezők erősen súlyozva legyenek: kevés igazolatlan mulasztás, kevés fegyelmi vétség stb.
- Folytatni kell a korábban elindított intenzív ÖKO-projektet. Folytatni kell a diákok /és kollégák/ szemléletének formálását a „zöld iskola” irányában. Ma már elengedhetetlen nevelési feladat a környezettudatos magatartásminták közvetítése. Ki kell alakítani a tanulóknál a takarékos anyag-, víz- és energiafelhasználás igényét. Ehhez az alapokat az utóbbi években lefektettük, a tanulók jelentős részét a projektekbe sikeresen bevontuk. Az iskola udvarát kulturáltan „belaktuk”.
- Egyre komolyabban kell vennünk a diákok esetlegesen megjelenő pszichés problémáit és - lehetőség szerint - a családdal közösen segítenünk kell őket. Nincsenek kiugró magatartási gondjaink, de látni kell, hogy a pszichés zavarok száma évről évre nő. Támogatjuk az iskolában dolgozó iskolapszichológus és szociális munkás tevékenységét. Különösen a

bejövő évfolyamoknál kell nagy hangsúlyt fektetni az egységes nevelési elvekre. Az oktatók, technikai dolgozók hozzáállása nagyban befolyásolja a tanulók viselkedését is. Ezért fontosnak tartom a közösség fejlesztését. Az iskolai agresszió elterjedése ellen fontos a pedagógiai, nevelési problémák megvitatása belső és külső pedagógiai szakmai fórumokon. Emellett hangsúlyt kell fektetni a tanárok továbbképzésére, különféle konfliktuskezelési technikák elsajátítására.

- Továbbra is fontos feladat az egészséges életmódra nevelés, amelyet kirándulások, sportfoglalkozások szervezésével, felvilágosító, életmódalakító előadásokkal, pozitív személyes példamutatással lehet elérni. Az egyéni és tömegsport felkarolását össze kell kötni az iskolához tartozás élményével. Támogatjuk a városi futásokat a következő időszakban is.
- Folytatni kell a nevelési szempontból is releváns közösségi szolgálati tevékenység intézményi támogatását. A meglévő partneri kapcsolatok /pl. BBU, BSI/ jó alapot szolgáltatnak a további évekre is.
- A kollektív identitás kialakításának elismerten kiemelt területe a tanulmányi kirándulások, közös szabadidős programok világa, melynek körét az utóbbi években kibővítettük a szomszédos országok irányába. Fontos, hogy tanulóink tisztában legyenek a magyarság összetartozásának fontosságával és egymásra utaltságával. A Határtalanul program keretében nyolc magyar iskolával kerültünk már partneri viszonyba.
- Nevelési szempontból kiemelten fontos a leszakadó tanulók, leszakadó családok támogatása. Ezt arra is fel kell használnunk, hogy lehetőség szerint csökkentjük az oktatási rendszerből való lemorzsolódást. Ehhez toleráns, humánus légkörre és valódi megoldási javaslatokra van szükség az intézmény részéről. Az osztályfőnöki munkaközösség alkalmas jó gyakorlatok elterjesztésére.
- Azt gondolom, hogy – bár kétségtelenül nehéz – de továbbra is fontos feladat a tanulói hiányzások csökkentése, hiszen a sok hiányzás olykor az oktató-nevelő munka eredményességét akadályozhatja meg. Ezt természetesen csak a szülőkkel együttműködve lehet megvalósítani. Az igazolatlan mulasztások csökkentésének egyik alapja az ösztöndíj szabályozása, ez egyértelműen csökkenti az igazolatlan mulasztásokat.

3.3. Humán erőforrás-menedzsment célok és cselekvési terv

Az iskola sikerének kulcsa és záloga a magas szintű tanári-oktatói munka. Csak az elhivatott, jól képzett, megújulni képes, optimista pedagógus-oktató képes sikeres, belsőleg motivált diákokat képezni.

- Kulcskérdés a szakmai oktatók és matematika szakos oktatók felvétele a közeljövőben az iskolába az előzetes tantárgyfelosztás és óratervek alapján. A következő tanévre 4-5 új kolléga felvétele indokolt ebben a két szegmensben.
- Fontosnak tartom, hogy a kollégákat érintő döntésekbe a lehető legnagyobb mértékben továbbra is bevonjam a közösséget akár formális, akár informális csatornákon keresztül. Ezenfelül szeretném, ha a Károlyi indokolatlan feszültségektől mentes, jó hangulatú iskola lenne. Olyan, ahova az új belépő kollégák sikeresen tudnak beilleszkedni.
- Továbbra is kiemelt szerepet szánok a pályakezdő kollégák mentorálásának, az egyéni ambíciók, szakmai elképzelések és tervezett pályakarierek támogatásának.
- Támogatni kívánom – szakmailag és lehetőség szerint anyagilag is - a hagyományos és digitális pedagógiai jó gyakorlatok elterjesztését.
- Minden nehézség és bizonytalanság ellenére az oktatói munkában az értékelés alapja a minőségi teljesítmény kell, hogy legyen, ezért nagy hangsúlyt szeretnék fektetni a minőségpolitikára. Fontos tehát a munka értékelése és elismerése, az állandó visszacsatolás és indokolt esetben a folyamat korrekciója. Működtetni és finomhangolni kívánom a minőségirányítási rendszerünket, az első évek tapasztalatai alapján valódi tartalommal megtölteni.
- Folytatni kívánom a következő években a munkaközösségek struktúrájának átalakítását, mivel az eddigi tapasztalatok pozitívnak bizonyultak. Az új funkcionális munkaközösségek nagyon intenzíven és hasznosan működtek.
- Az iskola oktatói és dolgozói minden kétséget kizáróan laptop, internet, projektor nélkül is minőségi munkára lennének képesek, mégis a kor szellemének és kihívásainak megfelelően az utóbbi években az infokommunikációs eszközök előtérbe kerültek a szakképzésben. Azt gondolom, hogy ez egy előremutató folyamat, támogatni szeretném a jövőben is. Mindehhez a technikai feltételek adottak, de folyamatos

fejlesztésre szorúlnak két irányban is. Egyrészt az oktatói használatra kiadott laptopok előregedtek, leamortizálódtak, nagyrészüket cseréje indokolt. Másrészt a technikai szakmai oktatás és vizsgáztatás miatt modernizálni célszerű a számítógépes termékek egy részét.

- Az iskola technikai dolgozók nélkül működésképtelen lenne. Folytatni kell az utóbbi időszakban megkezdett tendenciát, amely belátta, hogy a technikai dolgozók bérezése, elismerése is kulcskérdés az iskolában. Folytatni érdemes azt is, hogy a betöltetlen állások ellátását a kinevezett kollégák többletbérezésért látják el, amivel a bérszínvonal tovább emelhető. A délutáni takarítást cég látja el jelenleg, amely nem minden esetben hatékony, így a jövőben megkíséreljük saját dolgozókkal ellátni teljes egészében a takarítói feladatokat. Az alapvető karbantartói feladatok ellátása saját dolgozóval történik. Rendszergazda kolléga egy másik centrumos iskolával közösen van foglalkoztatva.

Összességében a humán-erőforrással kapcsolatban fontosnak tartom a minőségi munka elismerését és értékelését. A munkaviszonnyal történő foglalkoztatás szélesebb mozgásteret tesz lehetővé, mint a korábbi közalkalmazotti státusz. Ezekkel a lehetőségekkel az iskolai munka eredményessége céljából élni is szeretnék.

Fontos továbbá a szervezeti kommunikáció, melyet nem lehet eléggé fejleszteni. Ebbe a folyamatba illeszkedtek be a heti rendszerességű oktatói testületi értekezletek, illetve a naprakész elektronikus kommunikáció.

3.4. Működéssel és gazdálkodással kapcsolatos célok és cselekvési terv

Az elmúlt évek során rengeteg tapasztalattal lettünk gazdagabbak működtetés és gazdálkodás terén. Kétségtelen azonban, hogy a 2015 utáni időszak már sokkal inkább szólt a kiszámíthatóságról, mint az azt megelőző öt év. Ennek nyomán a legfontosabb célokat az alábbiakban foglalnám össze:

- A 2015 előtti időszakhoz képest kibővült igazgatói mozgástér kihasználásával tovább kell keresni azokat a pontokat, amelyek észszerű és célirányos fejlesztés mellett költséghatékonyá teszik az iskolát.
- Meg kell tartani azt a helyzetet, hogy az iskola számára többletlehetőségeket, mozgásteret biztosítanak a saját bevételei, melyek leginkább pályázati forrásokból adódnak.

- A felújítási munkáknál is figyelni kell arra, hogy olyan változtatásokat eszközöljünk, amelyek piacképesebbé is tehetik a Károlyit /vizesblokkok felújítása, sportudvar felújítása/.
- Az iskola épülete alkalmas a feladatok ellátására. Azonban az alábbi pontokon felújítás lesz szükséges:
 - járólapok több helyen,
 - telefonközpont,
 - alagsori háttér helyiségek.
- Optimalizálni kell a teremkiadások rendszerét.

4. Összegzés

Pályázatom végén összefoglalva, s mintegy némiképp szintetizálva a leírtakat, azt gondolom, az iskola sikeres működtetéséhez és fejlesztéséhez elengedhetetlenül fontos:

- az összetartó, jól képzett, megújulni képes oktatói testület,
- a kreatív, gyakorlatorientált, projekt szemléletű oktatás,
- a szabályos és észszerű működtetés és gazdálkodás biztosítása,
- az iskola hagyományainak ápolása, újak teremtése,
- a minőség megtartása, a folyamatos visszacsatolás.

Személyes motívumként azt szeretném elmondani, hogy 2002 augusztusa óta tartozom a Károlyi közösségéhez... Azóta tanárként, osztályfőnökként, munkaközösség-vezetőként, nevelési-, majd tanügy-igazgatási igazgatóhelyettesként, igazgatóként dolgozva a diákok és kollégák megismerhették véleményemet az iskola pedagógiai kérdéseiről, együttműködésünk, közös munkáink során láthatták a pedagógiáról, illetve a munkáról alkotott felfogásomat, munkamódszereimet.

13 év igazgatói munkakörben nem kis idő... Voltak szép és kevésbé szép pillanatok, sokszor nem jó és rossz, hanem két ismeretlen dolog közül kellett választani.

Amennyiben megkapom a további bizalmat az igazgatói feladat ellátására, azt gondolom, ugyanezen elvek mentén, hasonló módszerrel szeretném e feladatot ellátni. Eddig is a munkában hittem, nem a hangzatos szólásokban, ezután is így tervezem.

Előző pályázatomat egy afrikai közmondással zártam:

„Amikor megváltozik a zene, vele változik a tánc is.”

Ez talán sosem volt aktuálisabb, mint ma, így most sem választanék más mondatot.

bn 2012 03 12

