



A Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum  
Giorgio Perlasca Vendéglátóipari Technikum és  
Szakképző Iskola vezetésére vonatkozó program  
(2023-28)

Dr. Horváth Endre

Budapest

2023.04.26<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Saját felülvizsgálat, értelmező és pontosító lábjegyzetekkel kiegészítve: 2023.05.04

## Tartalom

6. Vezetői program.....	4
6.1 Szakmai helyzetelemzés.....	6
6.1.1 Szervezeti adottságok .....	6
6.1.1.1. Vezetés.....	6
6.1.1.2 Csapat.....	6
6.1.1.3 Stratégia .....	7
6.1.1.4 Partnerkapcsolatok és tárgyi erőforrások.....	7
6.1.1.5 Folyamatok.....	7
6.1.2 Környezeti adottságok .....	7
6.1.2.1 Fő tényezők.....	7
6.1.2.2 Erőforrások.....	8
6.1.2.3 Belső adottságok.....	9
6.1.2.4 Perspektíva.....	10
6.1.2.5 Piaci helyzet .....	10
6.1.3 Működési jellemzők .....	11
6.1.3.1 Struktúra .....	11
6.1.3.2 Integráció .....	11
6.1.3.3 Konfliktuskezelés.....	12
6.1.3.4 SWOT-elemzés .....	12
6.1.3.5 Oktatói teljesítés .....	13
6.2 Fejlesztési elképzelések .....	14
6.2.1 Eredmények .....	14
6.2.1.1 Dolgozói eredmények .....	15
6.2.1.2 „Vevői” eredmények.....	15
6.2.1.3 Társadalmi eredmények.....	15
6.2.1.4 Kulcsfontosságú eredmények .....	16
6.2.2 Jövőkép .....	16
6.2.2.1 Küldetés .....	16
6.2.2.2 Módszertani fejlesztés .....	17
6.2.2.3 Sajátos nevelési igények .....	17
6.2.2.4 Munkakör átalakítása.....	18
6.2.3 Szervezeti kultúra fejlesztése.....	18
6.2.3.1 Alkalmazkodóképesség fejlesztése .....	19
6.2.3.2 Konfliktuskezelés fejlesztése.....	20
6.2.3.3 Kommunikáció fejlesztése .....	20

6.2.4 Fejlesztési akcióterv .....	21
6.2.4.1 Offenzív stratégiák .....	21
6.2.4.2 Defenzív stratégiák.....	22
6.2.4.3 Kitörési stratégiák .....	23
6.2.4.4 Válságstratégiák .....	24
6.2.5 Kommunikációs terv .....	25
6.3 Összegzés és következő lépések .....	27
6.3.1 Módszertani fejlesztés .....	27
6.3.2 Közösség építése.....	28
6.3.3 Pályázati lehetőségek.....	28
6.3.4 Alapítvány létrehozása.....	29
6.3.5 Külkapcsolatok fejlesztése .....	29
Függelék.....	30
Tanulmányi átlagok.....	30
Létszámadatok .....	30

## 6. Vezetői program

Tisztelt Pályázató!

2020-as vezetői programom alapján készítettem el 2023-as pályázatomat.<sup>2</sup> Ennek előnye, hogy korábbi vállalásaimmal szembesítem saját magamat, és hitelesen tudok vállalni konkrét, mérhető és elérhető célokat a következő 5 éves időszakra. A korábbi pályázatomból átemelt szöveget *dőlt betűvel* jelöltem, a 2023-as kiegészítések pedig a szövegbe illeszkednek.

*A következőkben bemutatom a helyzetértékelést, a versenyhelyzetet és az adottságainkat, a szervezeti kultúrát, az értékeket, az érintetteket és a legfontosabb megoldandó ügyeket. A Giorgio megújított jövőképe szerint küldetésünk a turizmus-vendéglátás számára képezni vezető szakembereket. Sikerünk mérőszámai a tanulói létszám, a lemorzsolódás, az átlageredmények, a szakmai versenyek, a tanulói és szülői elégedettség, folyamataink működése, valamint a tantestület és az állomány elégedettsége és stabilitása.*

1. A Giorgio jövőképe elérhető, hiszen tanulóink vezető vendéglátóhelyeken rövid idő alatt jutnak el akár fizetőpincéri pozíciókba, és a duális partnerek részéről is megjelent az igény saját munkatársaik beiskolázására az elmúlt években.<sup>3</sup>
2. A tanulói létszám 2019. októbere és 2022. októbere között, 3 év alatt 478-ról 587-re nőtt, míg a lemorzsolódás továbbra is 20% körüli.<sup>4</sup> A szakmai versenyeken ismételten országos 1. és 2. helyek születnek (2023-ban Kisújszállás és Szolnok). A tantestület stabilan növekedett, a technikai állomány fluktuációja azonban viszonylag magas.<sup>5</sup> A folyamatok átláthatósága minden területen növekedett.

Az alábbiakban kijelölt lépések közül 10 esetben jelentős eredményt értük el. A módszertan és a motiváció kíván különös figyelmet. A korábbi 12 pont elemzése a felsorolás után található.

*Legfontosabb következő lépéseink 2020-2023 időszakban:*

1. *az új vezetőség megszervezése*
2. *a B-épület felszerelése, beüzemelése és működtetése*
3. *a tantermi oktatás újraindítása*
4. *a betöltetlen közismereti státuszok betöltése*
5. *szakoktatói szerződések megkötése*
6. *az oktatók teljesítményének értékelése*
7. *az új munkaszerződések megkötése*
8. *módszertani képzések folytatása,*
9. *motiváció növelése, közösségépítés*
10. *stratégiai szövetségek a turizmus-vendéglátás szereplőivel*
11. *új marketingstratégia és arculat felépítése új portfólióval*
12. *az infrastruktúra fejlesztésének folytatása*

1. A vezetőség jelentősen erősödött a szakmai igazgatóhelyettesi és a tankönyv vezetői feladatok és pozíciók világos különválasztásával. Erősíteni kell a gyakorlati helyekkel

<sup>2</sup> A 2020-ban meghirdetett 12 vezetői programpontról 2 csak részben teljesült: a módszertan fejlesztése és a motiváció erősítése. A 2023-28 időszak legfontosabb feladata a minőségi munka ezeken a területeken is.

<sup>3</sup> Egyik partnerünk több, mint 300 főt szeretett volna beiskolázni, végül egy csoport indult el másik partnerrel.

<sup>4</sup> Más összehasonlító táblázatok szerint ez 12,5%, és évi 1,5 százalékpontos csökkenéssel érhető el 5%-os cél.

<sup>5</sup> Az adminisztratív munkatársak betanulási ideje hosszabb, ezért is kiemelt cél a csapat stabilizálása.

- való közvetlen személyes kapcsolattartást<sup>6</sup> és a tanügyi nyilvántartást. Célszerű vezetői szinten is elkülöníteni az adminisztratív és a fenntartási-fejlesztési funkciókat.
2. A B-épület működtetése sikeres, 6 társintézmény vesz részt a gyakorlati oktatásban nálunk. Erősíteni kell a feszültséget keltő területeket: anyagkiadás és –felhasználása, szakmai vezetői szintű kommunikáció. Az anyagrendelések megfelelően átláthatóak.<sup>7</sup>
  3. A 2020-as évtől a tantermi oktatáshoz való visszatérés majd a rezsiköltségek miatti szervezés sikeres volt. A távolléti oktatásban keletkezett tananyagok felhasználása általános lett helyettesítés során: ezeket a kollégák javarészt megosztják egymással.<sup>8</sup>
  4. 2022-re sikerült minden közismereti (és szakmai) álláshelyet betölteni. Az új kollégák aránya meghaladja az 50%-ot (24/42). Megtartásukra különös hangsúlyt kell fektetni mindkét területen. Erre lehetőséget ad a munkaközösségek feladatainak kibővítése.<sup>9</sup>
  5. A szakoktatói szerződések megkötése sikeres volt, a legtöbb esetben a társintézmények számára is tudunk szakembert ajánlani (8 fő), akikkel az előzetes tárgyalásokat én maga folytattam<sup>10</sup>, de a 6 társiskola állományába kerültek, bár a munkavégzés helye a Maglódi út.
  6. Az oktatói teljesítmények értékelése 2020 után 2023-ban is feladat. Mivel a jogszabály rendelkezésére felkészültünk, folyamatos a teljesítmény értékelése és visszajelzése. Erre alapozva történik az oktatók értékelése a pontozásos rendszerben. Természetesen szóban és írásban az oktatók felé a visszajelzés folyamatos volt az elmúlt 4 évben, és ezt folytatjuk is.
  7. Az új munkaszerződések megkötése sikerrel járt, és a változás után is jól működik a teljesítés. Pontosabban kell végeznünk az elszámolást, a többletfeladatok elrendelését és dokumentálást, ennek vezetői ellenőrzését. Hiányzik a duális partnerek szoros ellenőrzése eszközök híján, de ebben is jó irányú változások lesznek.<sup>11</sup>
  8. A módszertani képzések területén jócskán a Centrumra támaszkodtam, de ebben a tanévben már elindult a belső képzés (TEA-délutánok). Ez az egyik leginkább erősítendő terület.<sup>12</sup>
  9. A másik erősítendő terület a motiváció és a közösség építése. Sikerült a fenti (közismereti) és lenti (szakmai) csapat integrálása számos házi rendezvény (kommunikációs tréningek, nemzetiségek farsangja) elindításával. Még mindig érezhető azonban egy törésvonal számomra a régi (2019-ig érkezett) és az új (2019 óta érkezett) oktatói csapat között. Ennek áthidalása is rövid távú cél.<sup>13</sup>
  10. A stratégiai szövetségek kialakítása sikeres, szakmai szervezeteken keresztül kaptam ajánlást szakmai vezető személyére, akit be is emeltem a csapatba. Ezen a vonalon sikerül biztosítani a duális partnerek szerződéseit, a gyakorlatok megszervezését. A nemzetközi területen újraépítettük a szakmai szövetséggel a kapcsolatot, és a vendéglátó iskolák nemzetközi közgyűlésén Magyarországot a Giorgio két tanulója képviseli.<sup>14</sup>

<sup>6</sup> A vezetői szintű együttműködés nagyon erős, ezt kell tovább vinni két irányban: a gyakorlati helyek dolgozói felé, illetve az osztályfőnöki és oktatói kapacitás bevonásával a duális képzőhelyek közvetlen megkeresésével.

<sup>7</sup> Tisztázandó még a tisztító- és fertőtlenítő szerek, segédanyagok rendelésének megoldása, akár az alapanyagrendelés mintájára, ahol is mi magunk, de elkülönítve rendeljük meg a többi iskola számára is azokat.

<sup>8</sup> A projektpedagógiai kiskönyvtár felépítése is megkezdődött, egyelőre saját személyes beszerzésben.

<sup>9</sup> A hagyományos tantárgycsoportos megközelítés mellett fontos a folyamat alapú csapatmunka itt is.

<sup>10</sup> Ezt a gyakorlatot tervezem folytatni a meglévő turisztikai-vendéglátó kapcsolatrendszerben.

<sup>11</sup> Itt elsősorban az elektronikus nyilvántartás eszközeinek kihasználtságát kell emelnünk a duális partnerek edukációjával.

<sup>12</sup> A belső képzés során sikerült a kollégáknak hiteles forrásból információt kapniuk. Ebből sokan azt a következtetést vonták le, hogy így a belső képzést tartó kolléga teljesítménye több értékelő pontot hozott volna.

<sup>13</sup> Az „új” kollégák aránya (57,1%) és a vezetői megbízásról szóló szavazás „igen” eredménye (57,5%) közelít.

<sup>14</sup> 2023. áprilisában Mariborban az AEHT Ifjúsági Parlamentjében először képviseltette magát Magyarország.

11. A Giorgio megítélése 2020 óta jelentősen javult.<sup>15</sup> Ez köszönhető első sorban az oktatási folyamat újrászervezésének, az ellenőrzésnek, és a közösségépítő kezdeményezéseknek. Mindezt folyamatosan megjelenítjük a Facebook-oldalon és a [www.perlasca.edu.hu](http://www.perlasca.edu.hu) honlapon. A sikeres versenyzés, a számos sporteredmény is erősíti ezt a közképet.
12. Jelentős fejlesztések történtek az épületben és az újrainyitott tankonyhában és cukrászműhelyben. A Centrum anyagi és szakmai támogatása áll emögött. Az én eredményem a B-épületben folyó munka megszervezése és elindítása a 6 másik intézménnyel. Az igazgatói szintű együttműködést helyettesi szinten kell erősíteni.<sup>16</sup>

A jövőre vonatkozó programot a korábbiaknak és a mostani pályázati felhívásnak megfelelően az alábbiak szerint készítettem el:

*A dokumentum a pályázati kiírásnak megfelelően két részt tartalmaz: (i) a szakmai helyzetelemzés alapján fogalmazom meg (ii) fejlesztési elképzeléseimet. Az elmúlt négy év igazgatói munkája alapján jól ismerem a jelenlegi helyzetet, és 2023-28-ra valóban elérhető célokat fogalmazok meg.*

## 6.1 Szakmai helyzetelemzés

*Értelmezésemben az iskolai minőség a tudásátadás/nevelés minőségét jelenti, mely az infrastruktúra (eszközök, eljárások, folyamatok) és a szuprastruktúra (oktatók, tanulók, technikai/adminisztratív személyzet) alkalmasságának és felkészültségének összessége. Ez a meghatározás két tényezőss megjelenítése a bemutatandó hat adottság és négy eredmény együttesének.*

*Iskolám belső adottságainak elemzése során röviden áttekintem a külső környezet befolyásoló tényezőit. Ezek után minden egyes ponton a jelenlegi helyzet rövid leírásával szolgálok a legfontosabbnak ítélt momentumok bemutatásával.*

### 6.1.1 Szervezeti adottságok

#### 6.1.1.1. Vezetés

2020-2023 között az iskola vezetése folytatta a megkezdett munkát, a munkafeltételek biztosítása és a folyamatok megszilárdítása segítségével. A Centrum irányítása alatt megújult az eszközpark, az elavult berendezések és felszerelések pótlása folytatódott.<sup>17</sup>

A vezetői csapat jelentős erőfeszítéseket tett a közismereti és szakmai csapat integrálása területén. *A vezetés feladata elsősorban a munkatársi képességek megerősítése, a tanulók és szülők elégedettségének növelése, a működési folyamatok fenntartása és fejlesztése, valamint az oktatási-nevelési munka minőségének megőrzése.*

#### 6.1.1.2 Csapat

Az oktatói csapat az iskolában 42 fő. A csapat több, mint fele (24 fő) a 2019-es év óta csatlakozott. A csapatból 18 fő már 2019-ben is már itt dolgozott. A következő időszakra

---

<sup>15</sup> Jelenleg a Google-értékelés 4,0 ponton áll, ami jó eredmény a korábbi véleményekhez képest. Első sorban a tanárokat és az infrastruktúrát dicsérik az elmúlt időszakban.

<sup>16</sup> Itt első sorban kommunikációs nehézségek vannak. Mivel a beiskolázás az előző évekhez hasonlóan alakul, tovább növekszik a tanulói létszám, ezért szükség lehet a 6 társintézmény óráinak új időszávba helyezése.

<sup>17</sup> Jelenleg csupán a már javíthatatlan eszközök helyett szükséges új beszerzés, és jól állunk az infrastrukturális ellátottsággal a külső szakemberek véleménye szerint is.

marad a csapat két részének integrálása, a hatékonyabb együttműködés és a jobb kommunikáció kiépítése. A működés hatékonysága korlátos a kommunikáció hiányossága miatt.<sup>18</sup>

A tanulói állománnyal kapcsolatban továbbra is javítandó a kommunikáció rendszeressége és minősége minden területen. A rendszeres értékelés megtörténik, és annak szöveges megformálása is fontos. A Kréta rendszer lehetőségeit jobban ki kell használni ezen a területen is.<sup>19</sup>

#### 6.1.1.3 Stratégia

Az új vezetés feladata volt a stabilitás megteremtése és a közös jövőkép kialakítása. Az oktatói és technikai állomány esetében a stabilitás érzése már létrejött, de a közös jövőkép még kevésbé világos. Nagy a szakadék a múltbeli tapasztalat és a munkahelyen és versenyeken már rendszeresen elért kiemelkedő eredmények között.<sup>20</sup>

A szakképzési törvény 2019. novemberi változása miatt az oktatókban kérdések özöne merült fel a Kjt. alóli kikerülés kapcsán. Sikertelenül ezeket a kérdéseket mind tisztázni, és az elmúlt 3 évben megszűnt az emiatti bizonytalanság, a szerzett jogok féltése.<sup>21</sup>

#### 6.1.1.4 Partnerkapcsolatok és tárgyi erőforrások

Az elmúlt évek elmaradt beruházásait a BGSZC segítségével sikerült pótolni 2020-23 időszakban. A tárgyi erőforrások rendelkezésre állnak a további minőségi munka érdekében. A felszolgáló területen van még elavult bútorpark, ami a következő 5 év fejlesztése lehet.

#### 6.1.1.5 Folyamatok

Az elmúlt időszakban a folyamatok irányítása a középvezetői szint bevonásával történt. A munkaközösségek tárgycsoportok köré szerveződtek, ezért a folyamatok sokszor elakadtak. A következőkben lehetőség lesz a folyamat alapú munkacsoportok megszervezésére, így a hatékonyság növelésére is.<sup>22</sup>

### 6.1.2 Környezeti adottságok

#### 6.1.2.1 Fő tényezők

*A helyzetelemzésben a környezet a következőkben írható le. Ez meghatározza majd a 2023-28-as időszak feladatait is:*

---

<sup>18</sup> Jelenleg a legtöbb konfliktus információs konfliktus. A vezetési szinteket átlépve szükséges ezen belső kommunikációs tréningekkel javítanom.

<sup>19</sup> Azt adminisztratív korlátozással sikerült elérni, hogy minden oktató tárgyhó után 5. napig naplózzon és értékelje a tanulói munkát. Így

<sup>20</sup> Az oktatói testület számára is fontos tapasztalat az, hogy az elmúlt 4 év alatt sereghajtó pozícióból sikerült előre lépni, és ennek utána felelősség az eredményekre építve tovább fejlődni.

<sup>21</sup> 2023 során újabb bizonytalansági tényező az infláció és a köznevelésbeni státusz változása, és ez erősítheti a lojalitást a szakképzés biztos munkahelyei iránt.

<sup>22</sup> Hiányzik még a folyamatok teljes körű elemzése a gazdasági, titkársági és technikai területen.

Belső környezet	Piaci környezet	Versenykörnyezet	Közösségi környezet	Makrokörnyezet
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastruktúra: épület, tankonyha, sportpályák, gépek, berendezések, felszerelések</li> <li>▪ Szuprastruktúra: közismereti tanári kar, szakoktatók, adminisztráció, műszakiak, vezetés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2023 márciusáig újra erősen felívelő turizmus- vendéglátás szektor, a GDP 12%-a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Egyre kevesebb magas szakmaiságú vendéglátó iskola Budapesten: Dobos, Giorgio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budapesti (Pest) és délkeleti agglomerációs háttérű (Pest megye) oktatói kar és tanulói közösség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ BGSZC által biztosított perspektivikus szakképzési (technikum, szakképző iskola) háttér és jövőkép</li> </ul>

*A környezeti elemek közül kiemelendők a pozitív és negatív faktorok. Az adottságok SWOT-elemzésére később bővebben is kitérek; itt csak felsorolásként álljanak az általam értékelt külső adottságok:*

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehetőségek <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendéglátás szakirányok</li> <li>• Szakács, cukrász, pék, pincér szakma</li> <li>• Vendéglátás szervezői pálya</li> <li>• Turisztikai menedzserképzés</li> <li>• Szakmai vizsgák</li> <li>• Érettségi vizsgák</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veszélyek <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilis turisztikai iparág</li> <li>• Külföldre vándorlás</li> <li>• Szakoktatói hiány</li> <li>• Közismereti tanárhiány</li> <li>• Gyakorlati helyek gazdasági nehézségei</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

A korábbiaktól eltérően a Lehetőségek között nem szerepel a pék szakma, mivel a mi célpiaci szegmensünkben nem szerepel ez a szakma. Nagyon nagy húzóerő lehetne egy osztállyal elindítani a minőségi turisztikai menedzserképzést. Ez a duális partnerek felé vonzó lehet. A veszélyek közül az általánosan jellemző oktatói hiány minket elkerül. A gyakorlati helyek gazdasági nehézségei nem jellemzőek, inkább a tanulók lojalitása erősítendő terület a következő időszakban. A lehetőségek között szerepel még a duális partnerek munkatársi állományának keresztirányú képzése: szakácsok, cukrászok, pincérek számára egymás szakmájának a beoktatása, képzés biztosítása.<sup>23</sup>

#### 6.1.2.2 Erőforrások

*Az erőforrások tekintetében egyre javuló helyzetet tapasztalok a következő területeken:*

<sup>23</sup> A turisztikai képzések a társiskolákban folynak, nálunk csak a szakmai gyakorlati képzés folyik. Célok 2023-28 között ilyen képzések indítása is, amennyiben erre kereslet van a többi intézményi kapacitáson felül.



<b>Humán erőforrások</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kiváló szakmai háttér közismereti és oktatói területen</li> <li>▪ Kiterjedt pedagógiai tapasztalat és kapcsolatrendszer</li> </ul>
<b>Pénzalapok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folyamatos növekedés lehetősége a javadalmozásban</li> <li>▪ Fejlesztési források elérhetősége a fejlesztés tervezésében</li> </ul>
<b>Eszközök</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beruházások és eszközpark felújítása, tankönyha és új vendégtér</li> </ul>
<b>Rendszerek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Folyamatos informatikai hardver és szoftver fejlesztés</li> </ul>

A motivációs levelemben említettek szerint a fejlődés első sorban a csapatépítés és a módszertani megújulás területén lehetséges. A B-épület működését személyesen már nem felügyeltem teljes körűen, és itt jelentkeztek kommunikációs problémák a 7 iskola között.<sup>24</sup>

A hiányosságok az informatika területén már megszűntek, a wifi kiépítésével és az eszközpark (notebook, tablet) felújításával megoldódtak. A technikai személyzet számára viszonylag kis költségű eszközök pótlása folyamatos.

### 6.1.2.3 Belső adottságok

*A belső adottságok közül az alább felsoroltak közül a gyengeségekről ejtek majd néhány szót itt, illetve később a SWOT-elemzésben:*

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erősségek <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiváló szakoktatói gárda</li> <li>• Minőségi közismereti csapat</li> <li>• Minősített vizsgahelyszín</li> <li>• Vendéglátó infrastruktúra</li> <li>• Kiváló elhelyezkedés</li> <li>• Logisztikai ellátottság</li> <li>• Erős partnerkapcsolatok</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyengeségek <ul style="list-style-type: none"> <li>• Közbiztonsági helyzet</li> <li>• Szociális helyzet</li> <li>• Idősödő kollektíva</li> <li>• Korábbi negatív trendek öröksége</li> <li>• Egyéni motiváció gyengesége</li> <li>• Szülői kapcsolattartás</li> <li>• Hosszú távú perspektíva hiánya</li> </ul> </li> </ul> |
|--|--|

A korábbiakban megjelölt gyengeségek között javult a helyzet a szülői kapcsolattartás és az idősödő kollektíva tekintetében. Sikerült rendszeressé tenni a Kréta és az email használatát azokkal a szülőkkel is, akik nem jelennek meg a szülői értekezleteken.

2023-ra sikerült pótolatni a kapcsolattartási adatokat, újabb képzést kaptak a kollégák a jelzőrendszerrel, és a segítő csoport is felállt: fejlesztő pedagógus, gyógypedagógus, szociális segítő, iskolapszichológus. Jó az együttműködés a védőnővel és az iskolaorvossal.

Egyre inkább jellemző azonban a szabálykövetés. Ebben nagy segítséget nyújt a biztonsági szolgálat, a porta, és az új belépő iskolaőr. Jellemző az iskolai légkör változására, hogy a 2019-ben kezdő tanulók felsőbb osztályba lépve már az új szabályok szerint szocializálódnak (dohányzás tilalma, órai hiányzások szankciója).<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Szükséges lesz a nyitó értekezlet (augusztus) mellett rendszeres félévközi egyeztetés is igazgatói szinten a B-épületet érintő közös kérdésekben.

<sup>25</sup> Itt még az 5 épületszinten, az udvaron és a B-épület mögött folyamatos ellenőrzés szükséges, mert 2023-ban is előfordul elvétve az épületen belül a házirend megsértése, dohányzás. A legfontosabb itt a tanórák közötti ügyelet következetes ellátása, amit szintén rendszeresebben kell ellenőriznünk.

#### 6.1.2.4 Perspektíva

A vezetői program részeként megjelenítem majd a következő öt év jövőképét, küldetését és céljait. Az alábbiakban először a 2023/24 tanévre általam értékesnek tartott momentumokat mutatom be. Ezeket a korábbiak szerint fogalmazom meg újra:

- **Misszió**
  - Magyarország vezető iparága, a vendéglátás számára szakmailag és emberileg felkészült szakemberek és vezetők képzése a társadalmi és környezeti igények 21. századi színvonalon történő kielégítésével
- **Célok**
  - Közismereti készségek fejlesztése
  - Szakmai készségek fejlesztése
  - Digitális készségek fejlesztése
  - Kreatív készségek fejlesztése
  - Együttműködési készségek fejlesztése
  - Közösségi gondolkodás fejlesztése

Céljaim között most elsődleges az együttműködési készségek további fejlesztése, illetve a közösségi gondolkodás fejlesztése. Ennek módja a belső képzések rendszerének kiépítése, melyek segítségével egyszerre módszertani és együttműködési készségeket adunk tovább.<sup>26</sup>

#### 6.1.2.5 Piaci helyzet

*Mivel a tantervi portfólió igen erős az iskolában, lehetőség van a kommunikáció további erősítésére:*



A fentiekben korábban felvázolt kommunikációs lehetőségek továbbra is fennállnak. Egyelőre kihagyott lehetőség a turisztikai osztályok indítása, a portfólió bővítése. A nemzetközi kapcsolatok

<sup>26</sup> Ezen a területen a Train the Trainer (TTT) módszert tudom alkalmazni a megszerzett tudás azonnali átadásával. Egy-egy továbbképzés után rövid időn belül kell még több ilyen tapasztalatcserét szerveznem.

újraépítésének most már inkább belső, mint külső korlátai vannak, és ezek kezelése a következő évek feladata, személyzeti döntésekkel megalapozva.<sup>27</sup>

### 6.1.3 Működési jellemzők

#### 6.1.3.1 Struktúra

*A szervezetet válságos állapotban vettem át.* Ez a korábbi megállapítás már a távoli múlt öröksége. A vezetői válságot az első évben felszámoltuk, és szakmai területen is lehetőséget kaptunk a vezetői pozíciók kettéválasztására tankönyv vezető és szakmai helyettes személyében.

A szervezeti kultúra átalakítása sikeresen halad, de érthetően erős a ragaszkodás a korábban évtizedek alatt megszokott kommunikációs stílushoz, a lazább szabálykövetéshez, és a határidők és célok rugalmas értelmezéséhez.<sup>28</sup> Az alábbiak a mai napig jellemzik a működést (kivéve az online oktatást, mely korlátozottan jelenik meg a felnőtt osztályban).

- Struktúra
  - Általános, szakmai és gyakorlati vezetés
  - Tantestület, adminisztratív, műszaki, vezetői szintek
- Emberek
  - Jellemzően budapesti és agglomerációs háttér, 41-50 év, 25-30 év tapasztalattal
- Kultúra
  - Parokiális kultúra, családias hangulat, közvetlen és gyors kommunikáció
- Információ
  - 2020. márciusától zökkenőmentes online oktatás, intenzív kommunikáció
- Tervezés
  - Vezetői, kibővített vezetőségi és tantestületi értekezleteken
  - Heti és havi gördülő tervezés
  - Napi kommunikációs és heti jelentések
- Szabályozás
  - Jogsabály, házirend, utasítási rend
  - Írásbeli kommunikáció elsődlegessége hivatalos emailekben

A kibővített vezetőségi értekezlet a döntések fő fóruma az oktatói testület rendszeres értekezletei mellett. Hiányzik és újra bevezetendő a rendszeres igazgatói tájékoztatás hétfő délelőttönként. A vezetőségi értekezleten elhangzottak így torzításmentesen tudnak elhangozni.<sup>29</sup>

Az iskolai dokumentumok (szakmai program, SzMSz, házirend) kiegészítése, javítása 2022 végéig történt meg, de ezután is folyamatos figyelmet követel.<sup>30</sup>

#### 6.1.3.2 Integráció

A Centrum segítségével felállt az a segítő csapat, mely az SNI és BTMN területein támogatja a tanulókat. A folyamat kulcsfontosságú, és a 2023/2024 tanévre is jelentős számú, 116 fő jelentkezőt fogadtunk ilyen igényekkel a 494 jelentkező közül (24%). Fontos a még betöltetlen pszichológusi részmunkaidős státusz rendezése is éppen ezért.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> A munkaközösségek újraszervezése kapcsán tervem a nemzetközi területre munkacsoport szervezése.

<sup>28</sup> Itt a pontos órakezdésre is gondolok, ami még mindig vezetői felügyeletet igényel néhány esetben.

<sup>29</sup> Ez az egyik leginkább erősítendő terület, hiszen az információk még konkrét dátumok, időpontok esetében is torzulan, nem is beszélve a feladatok és felelősök kijelöléséről. A közvetlen kommunikációt segítenem kell.

<sup>30</sup> Az oktatói értékelés 2023. áprilisi tapasztalata alapján ez az egyik leginkább hiányzó terület. Viszonylag kevés kolléga segített az intézményi dokumentumok elkészítésében, és ez is fontos értékelési terület.

<sup>31</sup> Ezen a területen látványos az előrelépés, hiszen az iskolát segítő csapat nélkül vettem át 2019-ben.

### 6.1.3.3 Konfliktuskezelés

1. *A bevett konfliktuskezelési gyakorlat a hagyományos szaktanári, osztályfőnöki, igazgatói figyelmeztetés, megrovás, intő különböző fokozatai, végső soron pedig a tanuló fegyelmi úton történő eltanácsolása.* Ez azonban 2023-ra egyre kevésbé jellemző, és sikerült áthelyezéssel vagy a tanulók vállalásaival csökkenteni a kizárások számát. Tankötelesek esetében ez utóbbi már nem is történik meg.
2. A resztoratív megoldás, tárgyalással, konszenzusos helyzet elérésére az érintettek bevonásával az esetek egyre nagyobb részében jellemző. 2023-ra a fegyelmi tárgyalásoknak is ez a szokásos menete.<sup>32</sup>

A konfliktushelyzetek kezelése gyakran fegyelmi eljárás keretében történt, mivel sokszor ez volt a kezdeményező tanár igénye. Az esetek tanulsága a szakirodalom és a végkifejlet alapján az, hogy a tárgyalásos utat kell választani. Ennek eszköztárára egyre inkább rendelkezésre áll az oktatói készségek között. Ezért kellett rugalmasan a tárgyalásos útra váltanunk.<sup>33</sup>

### 6.1.3.4 SWOT-elemzés

*Az intézmény szintű kommunikációs SWOT összefoglalja az intézmény erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.*

Ezt a korábbi elemzést a 2023-as helyzetnek megfelelően alakítottam át.<sup>34</sup>

Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
1. Szerteágazó, vonzó szakmai kínálat hirdetése	1. Motivációs képzés hiánya az oktatók és a tanulók számára (tisztá nyelv, erőszakmentes kommunikáció, érzelmi intelligencia)
2. Szakmai képzés magas szintű elismerése	2. Általános iskolai alapképességek hiánya.
3. Magas szintű pedagógiai és gyermekvédelmi elméleti tudás és tapasztalat megosztása	3. A gyermek tanulási eredménye iránt nem érdeklődő szülők bevonásának hiánya.
4. Innovatív pedagógiai megoldásokra fogékony, új feladatokra nyitott oktatók elismerése.	4. Szakemberek toborzása (fejlesztőpedagógus, iskolapszichológus, szociális munkás).
5. Helyi szintű feltételek, igényekről való tájékozódás és tájékoztatás	5. Empatikus támogató tanulási környezet kialakításának egyeztetése
6. Sok éves módszertani tapasztalattal rendelkező pedagógusok elismerése.	6. Fizikai környezet állapotának ismertetése
7. Fejlett technikai / szakmai / informatikai eszközpark.	7. Külső partnerekkel való kommunikáció

<sup>32</sup> Hathatós centrumos segítséggel az utóbbi időszak fegyelmi eljárásainak kimenetele tárgyalásos úton áthelyezés más intézményekbe a tanköteles tanulók esetében. Ez azért nehéz, mert a korábbi kizárások több esetben büncselekmény gyanúja miatt történtek, és gyorsan kellett lépni. A 2023-as esetekben már jobban előkészített módon indultak el ezekben a súlyos esetekben is a fegyelmi tárgyalások.

<sup>33</sup> A resztoratív megoldást a gyakorlatban hathatósan támogatják a segítő csoport tagjai.

<sup>34</sup> A változtatásokat külön itt nem jelöltem; az erősségek és gyengeségek, illetve a lehetőségek és veszélyek között volt csere egy-egy pont esetében. A stratégiák felsorolása és kiegészítése már az új helyzetet tükrözi, és ott folytattam a *dőlt betűs* jelölést, mely az előző program elemeit mutatja.

Lehetőségek (O)	Veszélyek (T)
1. A munkakörnyezet fejlesztése információs és kommunikációs technológiai eszközökkel.	1. A tanulók szociokulturális hátterének romlása, a támogató kommunikáció hiánya.
2. Digitális eszközök megfelelő mértékben és arányban való beemelése a kommunikációs és tanulási folyamatba.	2. Erősebb tanulók kiiratkozása információ hiányában
3. Segítő szakemberekkel (pszichológus, fejlesztőpedagógus, mediátor, családterapeuta, gyermekvédelmi szakember) való együttműködés erősítése.	3. Az oktatók alacsony motiváltsága, kiégés veszélye.
4. Tanulási szándék ösztönzése mentorálással.	4. Jogszabályi háttér változásainak megértése, a szakképzési törvény magyarázatának hiánya.
5. Tanulóink énképének, önismeretének fejlesztése, önbizalmuk növelése, motivációjuk fejlesztése.	5. A szülői együttműködési szándék hiánya.
6. Több, tartalmasabb közösségi kulturális és szabadidős program szervezése.	6. Családi támogatottság hiánya, tájékoztatás hiánya.
7. Szülőkkel szorosabb kapcsolat kiépítése.	7. Deviáns viselkedés gyakorisága, drog, alkohol elterjedése, a következmények nem egységes kommunikációja.

*A vezetői program második részében a fejlesztendő területeken röviden megfogalmazott konkrét akciókat mutatok be, melyek offenzív, defenzív kitörés és válságstratégiákat mutatnak be a módszertan angolszász értelmében, tehát konkrét akciók keretében.*

#### 6.1.3.5 Oktatói teljesítés

A programom második részében javaslom az erőszakmentes kommunikációs modellt, melynek mélyebb bemutatása és internalizálása a következő év feladatainak eleme. A korábbi iskolapszichológus ezt a munkát megkezdte és a modellek ismertetése megtörtént.<sup>35</sup>

A teljesítményt segítő lehetséges okok, melyek átvezetnek a fejlesztési javaslatokhoz:

*1. Az elégedettséget nyújtó munka: az online működés kapcsán lehetőség kreatív feladatok kiadására a tanulóknak, illetve önértékelő tesztek elkészítés és közös sikerélmény. Az oktatók jó része már készített jól használható online anyagokat, melyek alkalmazása során értelemszerűen beépült az értékelés módszere a tananyagba.<sup>36</sup>*

*2. A vezetők iránt táplált bizalom és tisztelet: a határozott és következetes döntéshozatal és nyílt kommunikáció a szülőkkel online szülői értekezleten jó visszhangot kelt a munkaközösségekben. A nyílt kommunikáció az oktatói testület többsége számára követendő példává vált, és az asszertivitás fejlesztését ez megalapozza.<sup>37</sup>*

<sup>35</sup> Az erőszakmentes kommunikáció gyakorlása a felső vezetők szintjén mindennapos. Ezzel példát is mutatunk a középvezetők és oktatók számára. Ahol ez nem működik, azonnal beavatkozom, és a segítő kollégák illetve magam mediációs eszközeit alkalmazom.

<sup>36</sup> A kollégák között van olyan, akinek tapasztalata beépült az *In Praxi* módszertani kiadványba is.

<sup>37</sup> Vö. erőszakmentes kommunikáció fejlesztése az előzőek szerint.

3. Az a meggyőződés, hogy a szervezet céljai értékesek: a tanulói létszám megtartása és növelése, az oktatási eszközök bővítése, a tanítás módszertanának színesítése<sup>38</sup> közösen elfogadott céllá vált. A következő feladat ezen a területen a mennyiségi növekedés átfordítása minőségi fejlesztéssé. Erre jó alapot ad a fenntartható működés, a biztonság érzése.

4. Az az érzés, hogy az elégedettség szoros kapcsolatban van az eredményességgel: sikerült megegyezni abban, hogy az oktatói elégedettség jobb folyamatokat, jobb tanulókat és jobb eredménymutatókat hoz. A szakképzés fenntartó által biztosított nyugalma és a Centrum irányítási rendszere sokat tesz hozzá az elégedettséghez. Ugyanakkor ez nem jelenik meg automatikusan a folyamatok, tanulási eredmények terén.<sup>39</sup>

A következő részben a helyzetértékelés alapján elkészített fejlesztési elképzeléseket mutatom be. Ebben jelentős részben támaszkodom a korábbi pályázat terveire és az azóta elért eredményekre.

## 6.2 Fejlesztési elképzelések

A fejlesztési elképzelések alapját és realitását azok az eredmények nyújtják, melyek a 2022/23-as tanévben már megjelentek. Ezek alapján fogalmazom meg a fejlesztési elképzeléseket a 2023-28 időszakra:<sup>40</sup>

### 6.2.1 Eredmények

*Az eredmények bemutatása során a 2019. július-2023 áprilisi időszak tényeire támaszkodom. A szervezeti átalakítás belső feladatai azonban az új vezetői csapatra vártak.*

A következő időszakban további szervezeti átalakításra lesz szükség. Egyrészt a folyamatok szerinti munkacsoportok kialakítása, másrészt a B-épület működtetése, a 6 iskola kiszolgálásának javítása sürgető feladat. Az eddigi működés mindkét területen elégséges, de közel sem optimális. A szervezeti működés számos kommunikációs problémával jár amiatt, hogy a szervezeten belül és a társintézmények felé kommunikációs falak épültek ki. Ezek konfliktust okoznak, és személyi ellentétek is kialakultak. Ennek megoldása nem személycserét, hanem szervezeti változtatásokat igényel.<sup>41</sup>

A munkacsoportokat feladatok, folyamatok szerint kell kialakítani. A korábbi munkaközösségi felosztás tantárgycsoportokat vett alapul. Ehelyett két területen kell a folyamatokat felmérni, és 2023. szeptemberétől új szervezeti megoldásokat alkalmazni: a közösségépítés, módszertani fejlesztés, külkapcsolatok folyamatai egyrészt, másrészt az igényfelmérés, beszerzés, bevételezés, készletezés, kiadás, felhasználás működtetése érdekében. Ezek a hatékonyság azonnali növekedését fogják hozni a költségek csökkentése mellett.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> A célhoz kötődő szükséges többletráfordítás azonban még visszatartó erő tud lenni. 2023. április végén még néha megjelenik érvként egy vitában, hogy a javasolt megoldás többletmunkát igényel, ezért vessük el.

<sup>39</sup> Itt arra gondolok, hogy a munkahelyi biztonság nem feltétlenül hat a folyamatok javítása irányába, illetve a pedagógiai tervezés és értékelés fejlesztése felé. Ugyanakkor biztos, hogy bármiféle bizonytalanság sem erősíti a fejlesztési képességet.

<sup>40</sup> A korábbi programon felül három nagyobb új területet jelöltem meg a 2023-28-as programban: pályázatok indítása, alapítvány létrehozása, külkapcsolatok fejlesztése.

<sup>41</sup> Ezeket a változtatásokat már 2023. májusában megalapozom kisebb súlyú döntésekkel (pl. munkaközösségek irányítása).

<sup>42</sup> Erre már jó példa az újonnan bevezetett vendéglátó-ipari szoftver használatba vétele 2023. elején.

#### 6.2.1.1 Dolgozói eredmények

*Folyamatos és nyílt kommunikáció indult 2019. júliusában. Minden tanár, oktató, valamint adminisztratív és technikai munkatárs (kb. 50 fő) lehetőséget kapott 30 perces bemutatkozó, ismerkedő beszélgetésre. A 38 beszélgetés során a kifejezett igények első sorban a fegyelem és a rend megerősítésére irányultak. A dohányzás megszüntetése, az órai fegyelem betartatása voltak a leggyakoribb szempontok.*

Az elmúlt időszakban a vezetőség kialakítása és megerősítése folytán részben az elvárásaimmal ellentétes folyamat indult be. A kommunikáció torzult sok esetben, és a rendszeres heti vezetőségi értekezleten elhangzottak más formában, más érzelmi töltettel kerültek továbbadásra. Ennek érdekében újra be kell vezetnem a korábban megszokott heti igazgatói tájékoztatást a tanáriban a hétfői nagyszünetben.<sup>43</sup>

#### 6.2.1.2 „Vevői” eredmények

*Érzékenyítésre van szükség a Giorgio teljes állománya számára, és ennek megtervezését elvégeztük, és szervezését elkezdtük. Büszke vagyok arra, hogy 2023-ra a rasszizmus teljes mértékben láthatatlan az iskolában, és gyakorlatilag színvak a csapat.<sup>44</sup> Ez kihat a tanulókra és a szülőkre is. Teljesen megszűnt a rasszista vádaskodás, és a kulturális sokszínűség az iskola erőssége lett. Ezt ráadásul a Nemzetiségek Farsangja is tükrözi. Sikerült egy olyan rendezvényt indítani, mely a 15 magyarországi kisebbség ételeit, öltözékét, dalait, és általában kultúráját mutatja be. A Nemzetiségek Farsangja alapötletét egy biztonsági őr adta azzal, hogy beszélgetésünkben azt javasolta, fordítsuk előnyünkre a diverzitás. 2022 után 2023-ban is megrendeztük, és idén éppen a roma/cigány kultúrát bemutató csapat nyerte a versenyt. Nagyon pozitív visszhangot kapott a Facebookon a szülőktől is az új hagyomány.*

#### 6.2.1.3 Társadalmi eredmények

*Helyi közösségi szerepvállalásunk továbbfejlesztése annak feltérképezésével indult, hogy mit adhatunk és mit kaphatunk. A kerületi polgármesteren keresztül új civil és rendvédelmi kapcsolatokat alakítunk ki a prevenció, a sport és a pályaválasztás területén. Lehetőséget kaptunk 2013 után újra bekapcsolódni az AEHT munkájába, így bekapcsolva tanulóinkat a nemzetközi turisztikai szakmai körforgásba.*

Az indulás óta nagyon szoros az önkormányzati és rendvédelmi kapcsolat. Ennek eredményeképpen egyre izoláltabb a bűnelkövetői kör, csökken a cselekmények száma, és az iskolából kiszorulnak az ilyen tanulók. Arra 2022 óta fokozottan figyelek, hogy a tanköteles tanulókat én magam helyezem át a Mándy, Szamos, Dobos iskolák igazgatói segítségével.<sup>45</sup>

2023-ban az iskola tanulóit képviselik az AEHT diákszéki tagjai a magyar vendéglátós tanulókat Mariborban, éppen most, áprilisban. Ez egy új kezdet, mely segít a BGSZC számára is pozícionálni az itt folyó szakmai munkát.

*Újra élnek a kapcsolatok a pesti kerületek és a délkeleti agglomeráció településeivel. Mindez a megtartás irányába hat a terület és a tanulóit állomány tekintetében is. 2022-ben és 2023-ban is folytattuk ezt a munkát, és a vezetés tagjai nyílt napokon jelentek meg a célterület*

---

<sup>43</sup> A 2023-as oktatói értékelés tapasztalata, hogy sok esetben a közvetlen személyes egyeztetés is hatékonytalan, ha a fogadó fél nem rögzíti akár a tényszerűen ismertett pontszámok eredményeket.

<sup>44</sup> A tanulók között sajnos még 2023. áprilisában is felbukkant a jelenség, ami folyamatos osztályfőnöki és vezetői munkát igényel.

<sup>45</sup> Az elmúlt évek tapasztalata és centrumos segítség alapján a fegyelmi eljárásokat sikerült problémamentesen lefolytatni a 2023-as évben.

iskoláiban.<sup>46</sup> Gyálon a teljes szakmai csapat képviseltette magát a délkeleti agglomeráció legnagyobb rendezvényén. A BGSZC iskolája két vidéki versenyen is aranyéremmel gazdagodott 2023-ban is (Kisújszállás, Szolnok) rangos gasztronómiai versenyeken.

#### 6.2.1.4 Kulcsfontosságú eredmények

*Lemorzsolódás elleni intézkedésként programot indítottunk az utánpótlás és a megtartás erősítésére annak érdekében, hogy a lemorzsolódás 20% alá csökkenjen a tanév végére. Mindezt úgy kell tennünk, hogy továbbra is nyitott, és egyre inkább inkluzív iskola vagyunk. A cél a lemorzsolódás további csökkentése, évente legalább 3 százalékponttal, legkésőbb 2028-ig elérve az 5%-os szintet, az inklúzió és diverzitás fenntartásával.<sup>47</sup> Ez azt is jelenti, hogy fogadjuk az SNI és BTMN jellemzőkkel bíró tanulókat a továbbiakban is, akár a jelenlegi 20% feletti mértékben is.*

*Az iskolában működő ügyeleti rendszer lényege az oktatók és tanulók folyamatos kommunikációjának biztosítása. Ennek eredményeképpen a tanulók 95%-a szabálykövető, de 5%-a erőszakosan lép fel verbálisan vagy akár fizikailag. A 2019. novemberi és decemberi időszak feladata volt ennek az 5%-ban jellemző viselkedésnek a megszüntetése, vagy a viselkedés megváltoztatásával, vagy fegyelmi eljárás lefolytatásával és kizárással. Ennek első lépései megtörténnek.*

Ezt a fenti 2020-as megállapítást és célkitűzést mindenképp módosítom 2023-28-ra. Semmiképpen nem cél a továbbiakban a kizárás. Kész vagyok arra a 2022-es esetekből tanulva, hogy a gyakorlatban is resztoratív megoldásokat találjak. Ezt sikerül 2023 tavaszán 5 esetben is elérni. A korábbiakban azon az állásponton voltam, hogy a tanulni vágyó 95% rovására nem engedem az 5% számára, hogy a jogaival visszaéljen. Most úgy látom, teljes mértékben tudja érvényesíteni a tanuló a jogait a fegyelmi eljárás során, és nem kell kizárni az oktatásból, hanem helyre kell állítani a kívánt állapotot, ahol tanul és másokat is hagy tanulni.<sup>48</sup>

## 6.2.2 Jövőkép

### 6.2.2.1 Küldetés

*A vezetés küldetésének azt tekintem, hogy biztosítsa az oktatási-nevelési munka feltételeit, illetve a tanulók egészséges szellemi-lelki-fizikai fejlődéshez való jogát. Ezt a küldetést a BGSZC rendkívüli módon segíti az infrastruktúra és a személyi állomány felépítésével. A korábbi időszak hiányzó fizikai és humán befektetéseit ellensúlyozta a Centrum által biztosított jelentős beruházás és a fenntartás támogatása. A vendéglátás jellemzője a folyamatos alapanyagigény és annak fogadása, feldolgozása. Rendkívül nagy feladat a saját működés mellett a társintézmények beszerzéseinek és felhasználásainak koordinálása, illetve maga a létesítmény-fenntartás, karbantartás, a logisztikai feladatok mellett. Ezt a*

---

<sup>46</sup> Jó eredménnyel látogattam végig Kőbánya több általános iskoláját, illetve a PÍOK péceli intézményeit. Jellemzően egy-egy rövid igazgatói látogatás után az adott iskolából 3-5 jelentkezőt sikerül szerezni. Ezt most csak a rendkívüli felvételi eljárás során végzem, de jövőre szeretném tervezetten, 20-25 intézmény személyes meglátogatásával folytatni.

<sup>47</sup> Egyes összesítések szerint 12,5% ez a mutató, ebben az esetben elegendő évi 1,5 százalékpontos csökkentés az 5%-os cél eléréséhez.

<sup>48</sup> Két esetben ettől eltérően sikerült az áthelyezéssel a háromfős csapatot megbontani, egy tanuló maradt nálunk, és teljesen jól visszailleszkedett a közössége.



többletmunkát a Centrum támogatásával a továbbiakban is folytatjuk, a jelzett kommunikációs problémák elhárítása mellett.<sup>49</sup>

*Kulcsfontosságú eredménynek tekintem a megtartás erősítését, ami azonban csak akkor érhető el, ha kölcsönösen önkorlátozó módon helyezzük a közösségi célokat saját egyéni céljaink fölé. A megtartás során fontos a magas szintű szakmaiság elismerése, de elsődleges szempont a módszertani megújulás a közösség építése. Minden ezzel szemben ható erőt ki kell küszöbölni. Ennek érdekében a továbbképzéseken, módszertani pályázatokon való részvétele, illetve a munkakörön túlmutató, a közösséget építő és pozitív színben felmutató tevékenység és kommunikáció élvez elsőbbséget a már megszerzett szakértelem, előjogok és szokások rovására.<sup>50</sup>*

#### 6.2.2.2 Módszertani fejlesztés

*A tanulóknál a jutalmazás elmaradása bizonytalanságot és frusztrációt okozhat, hiszen a gyors visszajelzés alapvetően fontos a motiváció fenntartásához; ennek hiányában a motiváció gyengül, a munkakedv lanyhul, a teljesítmény nagy valószínűséggel stagnál vagy visszaesik.*

A módszertani fejlődés legnagyobb akadálya a mérés és értékelés ambivalens megítélése, nemcsak a Giorgióban, hanem az általam ismert szervezetekben is. Nehéz betartani azt a szabályt, hogy azonnali pozitív vagy negatív visszajelzést adunk vagy kapunk. A tanuló órai értékelés és szöveges szóbeli visszajelzés még mindig távlati cél egészen addig, amíg a rendszeres, jogszabály szerint érdemjegyekkel történő értékelés sem általános.<sup>51</sup>

#### 6.2.3.3 Sajátos nevelési igények

*Fejlesztő pedagógus hiányában a 2019/20-as tanévben maguk az oktatóok egyéni figyelem, egyéni munka, egyéni értékelés nyújtásával biztosítják a helyzet kezelését.*

Ez a korábbi megállapítás már idejétmúlt. A BGSZC-nek köszönhetően segítő csoport működik. Amíg ezt a szöveget írom, éppen a pszichológus, a fejlesztő pedagógus és a mentők foglalkoznak egy pánikrohamos tanulóval a védőnői irodában. Korábban ilyen szakszerű segítség nem volt, 0 fő segítő dolgozott a csapatban. 2020 és 2023 között a fentiek mellett gyógypedagógus és szociális segítő is része a csapatnak. Mivel a jelentkezők közel negyede SNI és BTMN körbe tartozik, szükség lesz a betöltetlen fél pszichológus státusz kihasználására is, amire szintén van Centrum-engedély. A 2023-28 időszakra ez a csapat megfelelően stabil háttérrel tud adni.

*A legfontosabbnak a fegyelmi utat helyettesítő megoldásokat tartom az integrációs tevékenység fejlesztésében. Intézményvezetőként ugyanakkor kezdeményeztem érzékenyítő tréning indítását is 2019. decemberében. Ennek a képzésnek a hatása kiemelkedő volt.<sup>52</sup>*

---

<sup>49</sup> A korábbi esetek tanulságai miatt újra személyesen napi szinten tájékozodom a B-épületben folyó munkáról, és igyekszem elhárítani a kommunikációs problémákat a belső csapat azonnali bevonásával.

<sup>50</sup> Ebbe az irányba mutat a 2023. áprilisi oktatói értékelés is, ahol a megszerzhető 60 pontból 40 jár annak, aki a munkaköri leírásában foglaltakat hiánytalanul ellátja. Minden itt említett tevékenység eredményez további pontokat.

<sup>51</sup> Emellett különösen érzékenyen érinti az oktatókat a saját teljesítményük értékelése, és ebben segítségemre volt vállalati tapasztalatom. A TÉR bevezetése a szakképzést közelebb hozza a valós vállalati gyakorlathoz.

<sup>52</sup> Itt feladatom ennek az érzékenyítő képzésnek a folytatása, különös tekintettel az iskola kulturális sokszínűségére.

#### 6.2.2.4 Munkakör átalakítása

*Az oktatók számára szükségessé válhat a munkakör szélesítése. Kiegészítő tevékenység hozzáadása az oktatók esetében lehet a rendezvényszervezés (osztálydekorációs verseny, szalagavató, ballagás, nyílt napok, börbék, jótékonyosság, kiállítás). Ezt a programpontot alátámasztja az oktatói értékelésrendszere, melyben átlagos pontszámokat kap az, aki a munkakörét látja el, és azon felül csak a közösségi pluszmunkát befektetők kapnak magasabb értékelést, és ezáltal magasabb pontszámot. A 4 (jó) értékelés tehát azt fejezi ki, hogy a munkaköri leírás szerinti feladatok ellátása kifogástalanul megtörtént. A korábbiak szerint tervezem a visszajelzés szóbeli és írásbeli folytatását, mely számomra is kevésbé komfortos, de kifejezetten eredményes vezetői tevékenység.<sup>53</sup>*

*Különbőle, azonos szintű munkakörök között az adminisztratív állomány esetében jó példa a gazdasági terület bevonása az iskolatitkári feladatokba, és viszont. A technikai állomány esetében magas a fluktuáció. Nem sikerült még egységes, egymást segítő, önszerveződő csapatot létrehozni. Itt érzékelhető a titkársági (elől) és gazdasági (hátsó) munkatársak közötti kommunikáció hiánya, bár csak húsz méter a távolság a két ajtó között. A következő időszak feladata ennek a csapatnak is a stabilizálása 2023-ban.<sup>54</sup>*

*Az önellenőrzés, önirányítás a munkakörbővítés eszközeként bevethető a technikai állomány körében is. A gondnoki feladatkörhöz rendelhető a technikus, a takarítók, a portások, a kazánkezelő feladatának egy része, illetve az ellenőrzési funkció. Az informatikus munkaköre kibővíthető a marketing anyagok elhelyezésével, a honlap és a közösségi média kezelésével, vagy az online meetingek megszervezésével. Ezek a pontok sikeresen teljesültek, annyiban, hogy a működés fenntartása napi szintű személyes ellenőrzést és jelenlétet kíván meg, amit a felsőoktatási pozíció feladásával 2022. december óta jobban el tudok látni.<sup>55</sup>*

#### 6.2.3 Szervezeti kultúra fejlesztése

Az intézményben a működés első sorban az eredményességre koncentrál. Ez kulturális változás, mely 2019 óta zajlik. Nem azt keressük, hogy ki a hibás, hogy ki hol van, ki miért nem teljesített. Azt ösztönözzük, hogy aki hibát lát, jelezze, és mondja el, szerinte mi a következő lépés. Tehát a tevékenység célja nem a folyamat, hanem az eredmény. Ez a változás nem jár minden fájdalom nélkül, hiszen teljes paradigmaváltás a korábbiakhoz képest:

*A szervezetben uralkodó a hibáztatás kultúrája. Nem a hibát, hanem a hibást keressük, illetve attól tartunk, hogy hibázunk, és ez visszafogja a teljesítést. Ha hiba következik be, több esetben elmulasztjuk annak feltárását és kijavítását. Nem válik külön a hiba és a mulasztás fogalomköre, illetve nem világos eltérő megítélésük. Nem szólunk egymásnak, és így hatékonytalan a működés.*

Örömmel mondhatom, hogy ez változott, de nem szilárdult meg ez az értékrend. Az oktatásban még mindig uralkodó a hiba keresése, a hibák kijavítása, pontok levonása, mint tanulói értékelési módszer. Az oktatók értékelésekor viszont lehetőséget kapunk pontok szerzésére. Mégis sokan pontlevonásként élik meg, ha nem maximális pontot szereznek. Ez a

---

<sup>53</sup> A munkaköri leírásban foglaltakon túlmutató tevékenységek pontokkal történő értékelése néhány oktatót meglepte, és még csak 15% körüli létszám jutott annak felismerésére, hogy ezt a fejlődési irányt kell követni. Itt első sorban a módszertani fejlesztő és közösségépítő tevékenységben van elmaradásunk.

<sup>54</sup> Az utóbbi hetekben elkezdtük a rendszeres értekezletek tartását ezen a területen is, és ennek hatása pozitív.

<sup>55</sup> 2023-ra főiskolai tanári, intézetigazgatói, tanszékvezetői, rektor-helyettesi tevékenységemet megszüntettem.

kettős értékrend a vezetői munkában is megjelenik, hiszen kétszeres energiát követel meg ennek kezelése.<sup>56</sup>

Ugyanilyen nehézség a tovább élő kettős, kvázi bizánci és római kultúra: *Az iskola vendéglátóipari jellege miatt helyénvaló az uralkodó parokiális paradigma, de ez nehezen illeszthető a teljes intézmény professzionális működéséhez.* Folytatni szeretném ennek a kettőnek az integrálását egységes szabályrendszer kialakításával, amely kivételeket is kezel.<sup>57</sup>

Erre a megoldandó feladatra konkrét példa a közismereti és szakmai elméleti, illetve a szakmai gyakorlati és duális partneri oktatás eltérése. Az egységes Kréta rendszer a tanórát ismeri, de a vendéglátás gyakorlatában nincs ilyen. Nem értelmezhető a csengetési rend, hiszen a sütési és főzési folyamat, a technológia ezt nem teszi lehetővé. Más ritmusban kell szünetet tartani, más módon zajlik a helyettesítés és az ügyelet kiírása. Ez a 2023-28 évek finomhangolási feladata.

*Nehéz hozzájutni a már elkészült dokumentumokhoz, eszközökhöz, vagy akár a fizikailag a helyszín egyes egységeihez is.* Ez a korábbi probléma már kezelt, és számos konfliktus forrása volt. Belső ellenőrzés során tártunk fel elzárt helyiséget, eszközöket, anyagokat, felszereléseket. 2023-tól ennek munkának a folytatására szükség van, de ennek a személyi feltételei a raktáros és a tankonyha vezető által biztosítottak. A korábbi állapot már nem fog visszaállni, de folyamatos ellenőrzésre van szükség.<sup>58</sup>

*A szabályok laza kezelése nehézséget okoz a normatív működés érvényesítésében.* Ez a megállapítás már csak két területen jelenik meg, de ott kritikus: az iskolában a tanulók felszerelése alkalmanként hiányzik (testnevelés, tankonyha), illetve kismértékben (1%) jellemző a munkahelyi kötelezettség elhanyagolása. A Kréta fejlesztése mellett ez utóbbi megoldása a gyakorlati helyekkel való szorosabb kapcsolattartás.<sup>59</sup>

#### 6.2.3.1 Alkalmazkodóképesség fejlesztése

*Az oktatók hozzáállása alapvetően konzervatív és hierarchikus, és kedvez a hatalom alapú kultúra erősítésének. Ugyanakkor fenntartja a jogot a hatalom kritizálására, de alternatívát nem szolgáltat, mindössze vitatja a hatalom jogosultságát.* A hozzáállás alapvetően változást mutat, de nagyon lassú a fejlődés ezen a területen. A következő 5 év feladata az autonóm közösség építése, mely képes az intézmény érdekében önálló döntéseket hozni és azokat végrehajtani. A jelenlegi szinten a kezdeményezések (pl. versenyek szervezése) előre mutatnak, de nem projektként kezeljük őket – mint szervezet. A vezetéstől várjuk a támogatáson túl a szervezést is, de nem kezeljük teljes felelősséggel az önálló kezdeményezéseket. Ha bármely elem hiányzik, az a vezetés hibája, de a siker egyéni. A feladatom tehát ennek megváltoztatása, autonóm és felelős csapat építése, aki valamiért és nem valami ellen szerveződik.<sup>60</sup>

<sup>56</sup> Meglepő fejlemény ugyanakkor, hogy az oktatók közötti eltérések okozzák a fő problémát néhány esetben.

<sup>57</sup> Erre példa az órák közötti oktatói ügyelet ellátása, mivel a szakács és cukrász órák a technológia miatt nem mindig pontosan igazodnak a csengetési rendhez. Ezért szükséges az általános szabály mellett a kivételek kezelése is.

<sup>58</sup> Ennek egyik eszköze a zárt láncú videó-rendszer, mely több vitás esetben is használható volt. Természetesen a felhasználás szigorú szabályokhoz kötött.

<sup>59</sup> Az oktatói értékelés során általános hiányosságként jelenik meg a közvetlen kapcsolattartás a gyakorlati helyekkel. Ezáltal szűk keresztmetszet keletkezett a szakmai vezetés területén. Ezt minden érintett oktatóval egyeztettem. A cselekvési tervekben ez 2023. május végére jelenik meg.

<sup>60</sup> Erre jó esélyek vannak egyrészt új kollégák csatlakozásával, másrészt a munkaszervezés átalakításával folyamatlemzés alapján.

*A tudás megosztása nem jellemző, és magas az új szervezeti viselkedési modellek alkalmazásának elutasítása.* Kisebbségben (10%) vannak azok, akik a tudásmegosztást az egyéni stratégia részeként kezelik. Az oktatói értékelés jó alkalom ennek díjazására, de hiányzik még mindig ennek az erkölcsi elismerése, de inkább az erkölcsi elismerés pozitív hatásának megjelenése.<sup>61</sup>

*A szervezeti hierarchiákban való gondolkodás nem jellemző, a formális helyett inkább az informális csatornák dominálnak.* Ebben sikerült változást elérni, és tudatosítani az írásbeliség fontosságát. Ugyanakkor a mai napig érzékelem azt, hogyan torzul egy-egy teljesen konkrét információ a vezetőség és az oktatói testület között. Ez ma olyan konkrét esetben is megjelenik, mint pl. az előzetes osztályzatok 2023.04.21-es határideje. Ilyen tárgyyszerű esetekben is fontos az informális megerősítés, amit személyes beszélgetésekkel tudok áthidalni, gyakorlatilag az informális csatorna erejének felhasználásával.<sup>62</sup>

#### 6.2.3.2 Konfliktuskezelés fejlesztése

*Az iskolai tapasztalatok azt mutatják, hogy az új vezetés is elkerülhetetlenül végig járja a változási folyamat fázisait.* 2023-ra teljesen elfogadott váltak korábban be nem tartott szabályok (pl. dohányzás rendeleti tilalma, házirend a mobiltelefonok vonatkozásában). A változás kezelése a tiltakozástól az elfogadásig végigjárta az elméleti modell lépéseit a napi gyakorlatban is. Mivel sok új szabályt is bevezettünk (ügyeleti rend, zárt kapuk, biztonsági őrszolgálat intézménye), a konfliktusok folyamatosak. Ez tükröződik is a vezetés támogatottságában, hiszen a szabálykövető és stabil csapattagok számára ez nem jelent sérelmet, míg a domináns és befolyásoló kollégák nehezebben viselik a korlátokat. Ezt a nemtetszést pedig éppen ezek a munkatársak tudják erőteljesebben kifejezni. A további közös munkának ez azonban nem akadálya: előnyösebb (bár számomra nem kellemes) a hangos tiltakozás, mint a munka csendes elhanyagolása.<sup>63</sup>

#### 6.2.3.3 Kommunikáció fejlesztése

*A következő lépéssorozatot látom hasznosnak a konfliktuskezelési készségek felépítésében:*

*A resztoratív megoldás keresendő a tárgyalásos megoldás konszenzusos helyzet elérésére.* Ezt – úgy látom – magamon kellett kezdenem, és a konfliktusok elején elengedni a versengő stílust, és eldönteni, hogy konszenzust akarok. Ebben először nekem kellett fejlődni, hogy a csapatot jobban vezessem. Saját bőrömmön éreztem, hogy a vezető viselkedését másolják a kollégák, és így nehezebb volt win-win helyzeteket teremteni. Ez a 2023-28 nagy ön- és szervezete-fejlesztési feladata.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> A helyzet ezen a területen is javítandó, mert az általam módszertani szempontból kiemelt oktató szembesült mások ellenállásával.

<sup>62</sup> Sokszor ezen kívül oktatói testületi értekezleten teremtett konszenzus is szükséges a formális vezetői és az informális személyes megerősítés mellett.

<sup>63</sup> Az oktatói értékelés után is folytatódik ez a tendencia, az aktuális vezetői döntések vitatása. Mindez folyamatos kommunikációt, értő figyelmet igényel az igazgató részéről.

<sup>64</sup> A konszenzus sokkal több személyes beavatkozást, időt és türelmet igényel. Ez most lehetővé vált egyéb hivatalos elfoglaltságom szüneteltetésével.

## 6.2.4 Fejlesztési akcióterv

A 2023-28-as időszakra a korábbiakban kitűzött akciók alapján készülök. Minden esetben kritikusan vizsgálom a célkitűzéseket. Előjáróban annyi látható, hogy az elmúlt időszak 12 nagy célja közül 10 teljesült, 2 teljesítése a következő időszak feladata.<sup>65</sup>

*Az egyes tételeken belül vastag betűvel kiemeltem azokat az akciókat, melyek a programtervem többi fejezetében visszaköszönnék, mint végrehajtandó tevékenységek. Minden ilyen lépés azt szolgálja, hogy az erősségeket és a lehetőségeket minél jobban kihasználjuk a gyengeségek és a veszélyek kiküszöbölésével:*

### 6.2.4.1 Offenzív stratégiák

*A következőkben felsoroljuk azokat az offenzív stratégiákat, melyek megvalósításával lehetővé teszik az erősségek, hogy éljünk a lehetőséggel:*

*SO15. A szerteágazó, vonzó szakmai kínálat **hirdetésével** elérhetjük, hogy megvalósuljon tanulóink énképének, önismeretének fejlesztése, önbizalmuk növelése, motivációjuk fejlesztése.*

A kommunikáció területén sikeresek vagyunk, de szükség lehet további szakmai elemekre, pl. turisztikai menedzserképzés indítása, felnőttképzés erősebb hirdetése.<sup>66</sup>

*SO26. A külső **partnerekkel** való kommunikációval elérhetjük, hogy sikerüljön több, tartalmasabb közösségi kulturális és szabadidős program szervezése.*

Sikerült nagy utólagos visszhangot kiváltó rendezvény hagyományát megteremteni (Nemzetiségek farsangja). Következő feladat az öregdiákok tervezett találkozóinak meghirdetése,<sup>67</sup> a Centrum iskoláin belüli élénkebb együttműködés a rendezvények szervezésében. Ugyanakkor sikeres a kapcsolat építése az Önkormányzattal és a Rendvédelemmel.

*SO34. A szakmai képzés magas szintű **elismerésén** keresztül könnyebb a tanulási szándék ösztönzése mentorálással.*

Ezen a területen erősíteni kell a tevékenységet. A belső hajtóerő megléte mintegy 50%-os, ezért sokszor feladatként kell kijelölni a szakmai képzéseken való részvételt. Ezt a folyamatot segíti a Fenntartó által biztosított anyagi elismerés, de nekem kell használnom az erkölcsi elismerés eszközeit (mint A hónap oktatója), melyeket következetesebben fogok használni 2023-28 időszakában.<sup>68</sup>

*SO43. Magas szintű pedagógiai és gyermekvédelmi elméleti tudás és tapasztalat megosztásával elérhető a segítő szakemberekkel (pszichológus, fejlesztőpedagógus, mediátor, családterapeuta, gyermekvédelmi szakember) való **együttműködés** erősítése.*

---

<sup>65</sup> A korábbiakban leírtak szerint ezek a módszertani és közösségépítő feladatok.

<sup>66</sup> A rövidített, egyéves és kétéves programokat 2023-ban már 25+11 technikum, illetve szakképző iskola célzott megkeresésével hirdetjük országosan.

<sup>67</sup> Az öregdiákok találkozóról korábban házon belül és más igazgatókkal is beszéltem, és most emelem be az évfolyam-találkozó meghirdetését a programba. Az első ilyen valószínűleg az 1993-ban végzetek meghívása lesz 2023 őszén. Kiemelt esemény lehet az 1997-esek találkozója 2027-ben, Giorgio Perlasca nevének felvétele apropóján a 30 éves évfordulóra.

<sup>68</sup> A Centrum által biztosított megjelenés a Facebookon jelentősen segíti a módszertani pályázaton indulók motivációját.

Itt sikerült eredményeket elérni, és házon belül megszerezni a tudást, olyan szakemberekkel erősíteni a csapatot, akik tisztában vannak a gyermekvédelmi rendszer sajátosságaival. Most már nem én feszülök személyesen a gyámügynek, hanem velük egy nyelvet beszélő kollégáim. Feladatom a segítő csapat megtartása és folyamatos motiválása személyes elkötelezettséggel és jelenléttel.<sup>69</sup>

*SO52. Innovatív pedagógiai megoldásokra fogékony, új feladatokra nyitott az oktatók elismerésével lehetővé válik a **digitális eszközök** megfelelő mértékben és arányban való beemelése a kommunikációs és tanulási folyamatba.*

A digitális eszközpark fejlesztése jelentős volt. 2019-ben az oktatók nem rendelkeztek olyan számítógépekkel, melyek normálisan működtek volna, nem volt lehetőség minden teremben wifi és monitor használatára. A hardver ma megfelelő állapotú. 2023-28 feladata a meglévő szoftverek és online anyagok használatba vétele és folyamatos fejlesztése.<sup>70</sup>

*SO67. A helyi szintű feltételekről, igényekről való tájékozódás és tájékoztatás segíti a **szülőkkel szorosabb kapcsolat** kiépítését.*

Ez a jövő nagy feladata, mert a szülők aktivitása nagyon nehezen elérhető, és a kollégák egy része belefáradt ebbe a helyzetbe. Újra kell indítanom a korábban általam kezdeményezett igazgatói szülői értekezletet, és az SZMK-k tevékenységének a támogatását a személyes kapcsolat felépítésével. Online módon ez kiválóan működött 2020-22 között, és ezt tervezem újra elindítani.<sup>71</sup>

#### 6.2.4.2 Defenzív stratégiák

*Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a defenzív stratégiákat, melyek megvalósításával elkerüljük, hogy megakadályozzák a gyengeségeket, hogy éljünk a lehetőségekkel:*

*WO13. A motivációs képzés hiánya az oktatók és a tanulók (tisztá nyelv, erőszakmentes kommunikáció, érzelmi intelligencia) számára kiküszöbölhető a **segítő szakemberekkel** (pszichológus, fejlesztőpedagógus, mediátor, családterapeuta, gyermekvédelmi szakember) való együttműködés erősítésével.*

Itt a cél teljesült, de 2023-28 között fontos ezeknek a soft skilleknek a fejlesztése az oktatók számára. Ennek költség- és időráfordítása jelentős lehet, ezért belső képzésekkel fogom tudni megoldani.<sup>72</sup>

*WO24. Általános iskolai alapképességek hiánya enyhíthető, ha megvalósul a tanulási szándék ösztönzése **mentorálással**.*

A mentorálási képesség megjelent az iskolában a segítő csoporton belül, és cél az eredményesség fenntartása a csapat megtartásával és folyamatos motiválásával.<sup>73</sup>

*WO37. A gyermek tanulási eredménye iránt nem érdeklődő szülők bevonásának hiánya kezelhető a szülőkkel való szorosabb **kapcsolat** kiépítésével.*

---

<sup>69</sup> 2023-ban feladat megtalálni a szabad fél pszichológus státusz betöltésére alkalmas jelentkezőt.

<sup>70</sup> Itt a Restinfo bevezetése volt a legújabb feladat, a továbbiakban az infrastruktúra karbantartása szükséges.

<sup>71</sup> A szülői kommunikáció személyesen kiválóan működik, és sok esetben csak viszonylag későn, egy-egy fegyelmet tárgyalást megelőző egyeztető megbeszélésen. Ezt kell a korai jelzés rendszerével előre hozni.

<sup>72</sup> Ezen a területen szeretném elindítani a belső konfliktuskezelés tréningorozatát, 4x3 órás időtartamban.

<sup>73</sup> Kiválóan működik a mentorálás az oktatók felé, legutóbb az oktatói értékelés során szerzett élmények feldolgozásában.

Szülői kapcsolattartásban jelentős előrehaladást kell elérnem. A 2023-28-as időszakban a szülők számára a hagyományos értekezlet helyett közösségépítő programokat és rendezvényeket tervezek, Alapítványi bál jelleggel, közösségépítő céllal. Emellett Perlasca-esteket szervezünk változatos kulturális programokkal.<sup>74</sup>

*WO41. A hiányos, elavult technikai/szakmai/informatikai eszközpark **felmérése** felgyorsul a munkakörnyezet fejlesztésével, információs és kommunikációs technológiai eszközökkel.*

Ez a Centrum segítségével megoldott jelenleg. Elmaradt a honlap modernizálása, de a Facebook fórumai jól pótolják ezt a hiányosságot. 2023 végére szükséges a honlap fejlesztése a BGSCZ jó gyakorlatai szerint (Belvárosi, Hunfalvy, Károlyi, Hengersor).<sup>75</sup>

#### 6.2.4.3 Kitörési stratégiák

*A következőkben bemutatjuk azokat a kitörési stratégiákat, melyek megvalósításával lehetővé teszik az erősségek, hogy elhárítsuk a veszélyeket:*

*ST15. A tanulók szociokulturális hátterének romlása, a támogató kommunikáció hiánya kiküszöbölhető az **innovatív** pedagógiai megoldásokra fogékony, új feladatokra nyitott az oktatók elismerésével.*

Ezen a területen legfontosabb kiaknázatlan lehetőségem a Centrum kezdeményezéseire rácsatlakozó Innovatív pedagógus díj kiírása a 2023-28 időszakra. Ez is erősíti a mennyiségi szemléletről a minőség fejlesztésére való átállást.<sup>76</sup>

*ST21. Erősebb tanulók kiiratkozása információ hiányában lassítható a szerteágazó, vonzó **szakmai kínálat** hirdetésével.*

Ez a tendencia megállt, de nem a tervezett módon. A számos fegyelmi eljárás, a korábban történt kizárások segítettek itt tartani a jobb tanulókat. 2023-28 között már ennél kifinomultabb megoldások kellene, és elegendő visszatartó erő az áthelyezés is. A minőség emelésére azonban fontos a szakmai kínálat kiterjesztése lehetőség szerint turisztikai területen.<sup>77</sup>

*ST34. Az oktatók leterheltsége, kiégés veszélye, támogatás hiánya enyhíthető magas szintű pedagógiai és gyermekvédelmi elméleti tudás és **tapasztalat** megosztásával.*

A segítő csoport létrehozása a gyermekvédelmi területen jelentős erősítés. A pedagógiai tapasztalat pedig néhány élenjáró kolléga több területen (pl. TEA) folytatott ismeretterjesztő munkájával bővíthető. Erre programot is indítottam, egyelőre 1+5 kolléga részvételével 2023-ban.<sup>78</sup>

*ST42. Jogsabályi háttér gyakori változásai, a **szakképzési törvény** magyarázata támogatható a külső partnerekkel való kommunikáció erősítésével.*

---

<sup>74</sup> Az iskolai alapítvány létrehozását ezért is vettem be új programpontként, hiszen ez adhatja a keretét a rendezvényeknek.

<sup>75</sup> 2023. márciusában személyesen konzultáltam az igazgatótársakkal a legjobb gyakorlatok átvétele érdekében.

<sup>76</sup> Az első erre mutató jel, hogy a pályaalkalmassági beszélgetéseken a szűrés során 25 tanuló felvételét utasítottuk el. Ez még nem a túljelentkezést mutatja, hanem a minőségi szemlélet megjelenését.

<sup>77</sup> A más BGSZC-iskolában (Belvárosi) már jelen lévő okleveles technikus képzés (BGE) elindítása is téma lehet a 2023-28 időszakában. Ezt a turisztika-vendéglátás területén is működhet.

<sup>78</sup> 2023. május elejére már a testület 20%-a kapcsolódott be a programba.

A kollégák felé nap mint nap tudatosítjuk a 2030-as véghatáridőt, ameddig a szakképzés átalakítása lezárul. Számos zökkenő várható, de ez 2023-28 között nyugvópontra jutó kérdés lesz a napi kommunikáció fenntartásával.<sup>79</sup>

*ST56. A szülői együttműködési szándék hiánya tompítható több, tartalmasabb közösségi kulturális és **szabadidős program** szervezésével.*

A korábbiakban javasolt Perlasca-est és Alapítványi bál egyik lehetséges finanszírozási módja az alapítványi befizetés. Ezzel kapcsolatban az utolsó részben mutatom be az elképzelésemet.<sup>80</sup>

*ST66. Családi támogatottság hiánya, tájékoztatás hiánya szintén kezelhető több, tartalmasabb **közösségi kulturális és szabadidős program** szervezésével.*

A kulturális programok mellett szabadidős helyszínek is rendelkezésre állnak (Naplás-tó, Kereszturi-erdő).<sup>81</sup>

*ST71. Deviáns viselkedések gyakorisága, drog, alkohol elterjedése, a következmények nem egységes **kommunikációja** erősíthető magas szintű pedagógiai és gyermekvédelmi elméleti tudás és tapasztalat megosztásával.*

2020-23 között a BRFK és a Bárka segítségével sikerült a drogrevenüciós tevékenységet magas szintre emelni a partnerek folyamatos tájékoztató munkájával. 2023-28 között erre a jó személyes és intézményi kapcsolatra alapozva folytatom a tevékenységet.<sup>82</sup>

#### 6.2.4.4 Válságstratégiák

*Végezetül azonosítjuk azokat a válságstratégiákat, melyek megvalósításával elkerüljük, hogy a gyengeségek megakadályozzák, hogy a veszélyeket elhárítsuk:*

*WT17. Azonnal kezelendő a **motivációs képzés** hiánya az oktatók és a tanulók (tisztá nyelv, erőszakmentes kommunikáció, érzelmi intelligencia) számára, amivel megakadályozható a deviáns viselkedések gyakorisága, drog, alkohol elterjedése, a következmények nem egységes kommunikációja.*

A korábbiak szerint a megoldás sikere ellenére folyamatos feladat a soft skillek fejlesztése, első sorban saját intézményi hatáskörömben.<sup>83</sup>

*WT23. Óriási veszély az általános iskolai alapképességek hiánya, amihez hozzájárul és azonnali intézkedést igényel az oktatók magas leterheltsége, **kiégés veszélye**, támogatás hiánya.*

Az oktatók számára 2020-23 között megnyugvást hozott a változások ellenére érzett biztonság, és az anyagi elismerés növekedése. Ez nem saját eredmény, hanem tükrözi a szakképzés viszonylagosan nyugodt átalakulását. A kiégés veszélye helyett inkább a fiatal oktatók hiánya a veszély, de ez 2023-28 között még nem fog súlyos működési problémát okozni.<sup>84</sup>

<sup>79</sup> Az oktatói értékelés olyan köztes lépés, amely közelebb hozza a szakképzést a külső piaci környezethez ezen a területen is. Ez a tanulási folyamat most a változás során a völgyben jár, és az erőteljes vízió segít átjutni rajta.

<sup>80</sup> Vö. 6.3.4 pont később.

<sup>81</sup> A következő időszakban jobban ki kell használnunk az iskolai helyszíneket közösségi térként, vö. 6.3.2 pont.

<sup>82</sup> Ezen túlmenően az NBH-val is szoros és rendszeres munkakapcsolat alakult ki.

<sup>83</sup> Itt is a kommunikációs illetve konfliktuskezelési készségekre gondolok.

<sup>84</sup> Itt azonban még feladat annak elérése, hogy az új kollégákat úgy illesszük be a csapatba, hogy ne a többletfeladat csökkenése legyen a régi csapat számára a fő megítélési szempont az újak csatlakozásakor.



WT5. *Elengedhetetlen szakemberek toborzása (fejlesztőpedagógus, iskolapszichológus, szociális munkás), mivel jellemző a tanulók szociokulturális hátterének romlása, a támogató kommunikáció hiánya.*

Ez a korábbiak szerint megoldott feladat a BGSZC hathatós támogatásával. Feladatunk még a szabad fél státusz betöltése iskolapszichológusi területen.<sup>85</sup>

### 6.2.5 Kommunikációs terv

A korábbiakkal ellentétben 2023-28 között már nem a tanulói bázis növelése a cél, hanem a minőség fejlesztése. 2019 és 2022 között, 3 év alatt 2,5-szörösére növekedett a létszám.<sup>86</sup> A dinamika fenntartása nem cél, és nem is kívánatos.<sup>87</sup> A minőség fejlesztése a cél.<sup>88</sup> A korábbi cél a következő volt:

*A kommunikáció fő célja a tanulói bázis megerősítése és növelése 2020-23 között. Az előző 7-8 év zuhanását sikerült megállítani, mind a létszám, mind a minőség tekintetében. A következő időszak célja a hírnév visszaállítása, ezért az akciókat a kommunikációs stratégiának kell alárendelni. A 2020-as jelentkezések már némi optimizmusra adnak okot a jelentkezések 10-15%-os növekedésével.*

A jelenlegi helyzetben megfontolandó a turisztika újra bevezetése, most kifejezetten a minőség emelése céljából 2023-28 között megfelelő időben. A korábban meghatározott akciók közül az alábbiak továbbra is tervben vannak:

1. *Pályaorientációs börszék: folytatni kell a kerületi és vonzaskörzeti tevékenységet a küldő intézmények felkeresésével vezetői szinten is. A korábbi terveknek megfelelően az igazgatók megkeresése elengedhetetlen.*

Az elmúlt időszak tapasztalatai alapján a börszék sikeresek. 2023-28 között programszerűen kell megkeresni a vonzaskörzet általános iskolai igazgatóit.<sup>89</sup>

2. Nyílt napok: sikeres nyílt napok folytatása az eddigi tapasztalatok alapján, de az időpont, a formátum és a kommunikáció javításával.

A nyílt napok eddigi sikerei mellett szükséges lesz online nyílt napokat is szervezni a BGSZC más iskoláinak tapasztalatai alapján.<sup>90</sup>

3. Karácsonyi jótékonyági süteményosztás Kőbányán: sikeres rendezvény, mely kiterjeszhető az év egészére a veszélyhelyzet elmúltával, márkázással és szezonális jelleggel a keresztény ünnepkörök mentén (Szent István, Szent Márton, Karácsony, Farsang, Húsvét, Pünkösöd).

A kommunikációs tervnek ez az eleme részben valósult meg, a jótékonyság folytatódott külsős szervezésben, de saját szervezésben 2023-28 feladata lesz.

<sup>85</sup> Jellemzően a közösségi felületek szakmai csoportjain keresztül érjük el a segítő munkatársi jelölteket.

<sup>86</sup> A 2018/19 tanév végi létszámra vetítve, de nem számolva a 6 társintézmény 200-250 tanulóival.

<sup>87</sup> A létszám a 2023/24 tanév eddigi rendkívüli felvételi adatai alapján mérsékelten tovább növekszik.

<sup>88</sup> Itt a tanulmányi átlag és a lemorzsolódás két fontos mutatószám.

<sup>89</sup> 2023 tavaszán folytattam személyes látogatásokat. Pályaorientációs látogatást általános iskolai belső értekezleteken a mostani tanítási év végén 2 helyen tervezek.

<sup>90</sup> Ezeket havi gyakorisággal tervezem, hiszen minimális költséggel megvalósíthatóak.

4. Karácsonyi osztálydekorációs verseny: a jól teljesítő tanárok és osztályok díjazását folytatni kell, havi rendszerességgel.  
A közösségépítés egyik legsikeresebb eleme a verseny, mely 2023-28 között a megszokott rendben folytatódik. Igazi erkölcsi elismerést jelent ez a hagyomány.
5. Educatio kiállítás: erőteljesebb szakmaspecifikus megjelenés szükséges a Centrum tapasztalatainak jobb kiaknázásával.  
Az Educatio megjelenés 2022 és 2023 folyamán egyre sikeresebb a Dobos Technikummal együttműködve. 2028-ig a 6 turisztikai társintézményt is jobban be kell vonni a BGSZC-n belül.
6. BGSZC film: az elkészült imázsfilm promotálása több platformon, rövidebb részletekkel, kivágásokkal, elhelyezéssel.  
2021-ben podcast és 2022-ben Giorgio imázsfilm is készült. Ezek felhasználása minden felületen következetes és sikeres.<sup>91</sup>
7. Szalagavató: a helyszín biztosítása időben történő felkereséssel, jobb előzetes tervezéssel és végrehajtással.  
A szalagavató rendezvény egyre sikeresebb az évek során, köszönhetően a BGSZC által biztosított helyszínnek és szervezésnek. A program végén bemutatott tervezett alapítványi forma segítheti még a finanszírozás erősödését.
8. Prevenció: a droghelyzet megoldásának hosszú távú fenntartása, az alkohol, a dohányzás teljes kiszűrésének támogatása rendszeresebb előadásokkal és foglalkozásokkal.  
A prevencióban a BRFK és a Bárka segítségével értünk el eredményeket. Ennek az együttműködésnek a folytatása a feladat. 2023-ban újra kapunk iskolaórt is a BRFK kötelékéből.<sup>92</sup>
9. Karácsonyi ebéd: a nevelőtestületi közösség megerősítése rendszeres összejövetelekkel, szezonális programokkal, évszakonként  
Jelenleg évi 2 hasonló rendezvényt tartunk. A cél ennek kiterjesztése negyedéves gyakorisággal.<sup>93</sup>
10. Iskolapszichológus: a kommunikáció kiterjesztése a tanulók mellett a szülők és az oktatók felé erősebb pozitív pszichológiai megközelítéssel  
2023-28 között cél a másik szabad fél iskolapszichológusi státusz betöltése, és a pszichológusi szoba felújítása. Heti szinten 20-30 tanuló veszi igénybe a lehetőséget.
11. Facebook: a téli kampány folytatása rendszeres, kisebb havi kampányokkal, Google kampányok kiegészítésével  
Folyamatos kisebb kampányokat tervezünk alkalmanként 2500 Ft költséggel a minőségi szegmens elérésére.<sup>94</sup>

<sup>91</sup> Tapasztalatom szerint a 2021-ben készült podcast még 2023-ban is aktuális, jól sikerült igazgatói interjú.

<sup>92</sup> Az iskolaóri intézménnyel kapcsolatosan jó a tapasztalatunk. Az ilyen irányú sajtóérdeklődés elhárítása a legnagyobb feladat.

<sup>93</sup> A munkaközösségek részéről is felmerült a saját munkaközösségi csapatépítés szervezése.

12. Közös főzés: a sikeres közösségépítő program folytatása a veszélyhelyzet elmúltával akár kihelyezett programokkal  
2023-tól elindul a kihelyezett programok szervezése a társintézmények számára.
13. Sajtó: a helyi nyomtatott és online sajtó mellett a vonzáskörzet kiadványainak feltérképezése és PR-tartalom szolgáltatása  
2028-ig teljes körű elérés kiépítése a cél rendszeres megjelenéssel, dedikált vezetői felelősséggel.<sup>95</sup>
14. Önkormányzat: közös fellépés meghatározó témákban (biztonság, egészség, környezet, oktatás, életminőség)  
2022-től megújult az önkormányzati kapcsolat, folyamatos az egyeztetés a közlekedés, intézményi együttműködés (Bercsényi, Magyar Gyula) témában.
15. Digitális oktatás: a tapasztalatok publikálása és beépítése a veszélyhelyzet elmúltával a tantermi oktatás keretei közé  
A digitális oktatás elemei részben beépültek a tantermi oktatásba. 2028-as cél ennek teljes körű működtetése.<sup>96</sup>

## 6.3 Összegzés és következő lépések

Az előzőekben bemutattam a helyzetértékelést, a versenyhelyzetet és az adottságainkat, a szervezeti kultúrát, az értékeket, az érintetteket és a legfontosabb megoldandó ügyeket. A Giorgio megújított jövőképe szerint küldetésünk a turizmus-vendéglátás számára képezni vezető szakembereket. Sikerünk mérőszámai a tanulói létszám, a lemorzsolódás, az átlageredmények, a szakmai versenyek, a tanulói és szülői elégedettség, folyamataink működése, a tantestület elégedettsége és stabilitása.<sup>97</sup>

Legfontosabb következő lépéseink 2023-2028 időszakban a korábban felsoroltakon túl:

### 6.3.1 Módszertani fejlesztés

Az intézmény legnagyobb kitörési lehetősége a 40 oktató módszertani fejlesztése. Ez mind a közismereti, mind a szakmai oktatásra érvényes. Úgy kell fejleszteni a tanulók készségeit, hogy azokat a gyakorlatban alkalmazni is tudják. A teljes oktatói munkát visszafelé kell tervezni, tehát az elvárt tanulási eredmény alapján kell dolgozni.<sup>98</sup>

Akkor értünk el sikert, ha az oktató saját magának teszi fel a kérdést: Milyen gyakorlatban alkalmazható produktív készséget fejlesztek a teljes tanévben, illetve a most következő órán? Hogyan tudom mérni és értékelni a tanulási eredményt? Hogyan tudok azonnali és folyamatos visszajelzést adni a tanulóknak? Amíg a kérdéseket csak mi tesszük fel az

---

<sup>94</sup> Jellemzően a posztok promotálása hoz eredményt. Sok tanuló online talál meg minket a mostani rendkívüli felvételi eljárásban is.

<sup>95</sup> Minden sajtómegkeresésről azonnal értesítjük a Centrumot, és kifejezett utasítás nélkül nem nyilatkozunk.

<sup>96</sup> Ez alatt azt értem, hogy minden oktató alkalmazza az online eszközöket.

<sup>97</sup> Ezek közül a folyamatok szintén kialakított részletes hatékonyságmérés még hiányzik. Itt első sorban a centrumos visszajelzések mérvadóak.

<sup>98</sup> Ezen a területen hozzávetőleg 20% az aktív, proaktív oktatói részvétel. Ezért ez a legnagyobb tartalék.

oktatóknak, addig nem sikerült internalizálni a szakképzésben szükséges oktatói készségeket.<sup>99</sup>

A módszertani fejlesztésben köztes lépés a Pedagógia Napokon, online műhelyeken részt vevő, vagy pl. az In Praxi szerzőjeként működő kollégák által tartott belső módszertani képzés. Sokkal kisebb az ellenállás, ha a közvetlen munkatársak terjesztik a jó gyakorlatokat, és saját tapasztalatként adják át a pozitív élményeket. A 3 évvel ezelőtti elképzelésemhez képest sokkal lassabb a változási folyamat, nem elegendő rá 2-3 év. A 2023-28-as időszak viszont elegendő arra, hogy az új megközelítés elfogadása kb. 70% értékről 90% fölé nőjön.<sup>100</sup>

### 6.3.2 Közösség építése

A közösség építése a következő 5 év második legfontosabb feladata. Ebbe nemcsak az oktatói testületet, hanem a technikai dolgozókat is beleértem. A jelenlegi oktatói csapat stabil, még ha megosztott is valamennyire. A technikai (titkárság, gazdasági, műszaki) csapat fluktuációja jelentős. Külön figyelni kell ennek a csapatnak a megtartására, hiszen ők adják a működés gerincét. Az adminisztratív folyamatok egyediek az iskolában, ezért itt nehezebb a betanulás.

A megtartás növelése érdekében nagyobb mértékben kell bevonnom a teljes csapatot a rendezvények megtervezésébe és megszervezésébe, a napi munka irányításába. Rendszeresen kell tartanom a teljes csapat számára igazgatói értekezletet. Bár az ajtó nyitva van mindenki előtt, éppen azokat nem érem el, akik jobban tartják a szolgálati utat és a távolságot, ezért esetenként túl későn ismerem meg a gondokat. Ehhez kevés az informális érdeklődés, szükséges a formális értekezletek rendszeres megtartása.<sup>101</sup>

A közösség építése kapcsán egyre jobban működik az önszerveződés. Most zajlott le az általam kezdeményezett Valentin-napi Petőfi-verseny apropóján már a magyartanárok által szervezett Költészet-napi verseny, ahol ráadásul a 2 tanuló saját verssel indult. Az általam indított Nemzetiségek farsangja apropóján pedig júniusra a technikai és oktató kollégák közösen saját maguk szerveznek virágcukrászati műhelyt, szintén csapatépítő céllal.<sup>102</sup> Az autonóm közösség tehát fejlődik és épül, de ehhez egyelőre vezetői jóváhagyást kérnek. Szeretném ezeket még jobban ösztönözni, mert a technikai és oktatói gárda kohéziója és a megtartás erősödik, csökken a fluktuáció.

### 6.3.3 Pályázati lehetőségek

A 2023/28-as időszakban újra kell építeni a pályázatokon való részvételt. A korábbi központ (BVHSZC) megszüntette a tevékenységet és a korábbi Erasmus pályázati irodát. 2023 októberében indítjuk el az intézményi regisztrációt, majd 2024 tavasszal a társintézményként való csatlakozást egy már létező partnerhez. A Határtalanul programhoz való csatlakozás és megvalósítás időszaka szintén 2023-ban indul. Ebben még nem vett részt iskolánk.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Jelenleg mindez inkább külső követelmény, kevésbé belső hajtóerő.

<sup>100</sup> Az elfogadás reaktív, a kezdeményezés proaktív tényező.

<sup>101</sup> Itt a heti testület tájékoztatók megtartása fontos, ami a korábbi gyakorlatom folytatása.

<sup>102</sup> Ennek megvalósulása kérdéses, és támogatom az autonóm kezdeményezést.

<sup>103</sup> Ezeknek a lehetőségeknek a kihasználása érdekében pályázati munkacsoportot tervezek felállítani.

A pályázati területen a társintézmények igazgatói szerint (és ezt megerősíti korábbi saját tapasztalatom és az oktatók élménye) mind a tanulók, mind az oktatók számára a szakmai továbblépés mellett az élményszerzést is biztosítja. Jellemzően 1 hetes időtartamban tesznek látogatást az oktatók, ahol a partner intézmények oktatásában is részt vesznek job shadowing jelleggel. Mivel iskolánk az AEHT tagja, ezért adott az a felület, ahol nemzetközi Erasmus-partnereket tudunk találni az osztrák, olasz és egyéb tagok között.<sup>104</sup>

A Határtalanul pályázat, melynek 2023-as kiírása még nem jelent meg, szorosabb elszámolást követel meg, de lehetőséget ad osztálykirándulások szervezésére a nemzeti összetartozás jegyében a határon túli magyarok területére. Első sorban a Felvidék és Erdély lesz a kirándulások célpontja. A kirándulások az iskola jellegéből adódóan nemcsak a magyar kultúra és történelem, hanem a turizmus és vendéglátás területén is hasznos ismereteket nyújtanak. Az iskolai programok között egyébként is megismerik a tanulók a tájjellegű ételeket,<sup>105</sup> a Határtalanul programban pedig ezek felvidéki és erdélyi változatait és az ezekhez kötődő szokásokat is.

### 6.3.4 Alapítvány létrehozása

Az alapítványi tevékenység elindítását a tervek között rögzítem, mivel segíthetne az 1%-os felajánlások gyűjtésében, a rendezvények finanszírozásában, és a partneri kapcsolatok építésében (pl. korábban jelentkezett FM partner, akinek nem tudtuk fogadni a támogatását). Ezzel kapcsolatban a társintézmények között többféle álláspont létezik: van, aki megszüntette, van, aki átalakította a korábbi szervezetet, és van, aki változatlanul működteti tovább. A terveim szerint 2024-re indulhat el az alapítvány, mely segíthet a külkapcsolatok fejlesztésében, bár érthetően plusz munkaráfordítással jár.<sup>106</sup>

Az alapítványi tevékenység segíthetné az öregdiákok hálózatának építését is, alapítványi bál, Giorgio-est és évfolyam-találkozók szervezésével.<sup>107</sup>

### 6.3.5 Külkapcsolatok fejlesztése

A 2023-28 időszak további fontos fejlesztése a meglévő AEHT-tagság még jobb kihasználása a szakmai kapcsolatok építésére. 2023 áprilisában Magyarországot 2 diákunk képviseli a vendéglátó iskolák diákszövetségében Mariborban.<sup>108</sup> Feladat ennek a lendületnek a fenntartása, és a kapcsolati háló minél jobb kihasználása a pályázatokon keresztül.

A VIMOSZ vezetésével fennálló személyes kapcsolat sok hasznot hozott a személyzeti fejlesztésben (szakmai igazgatóhelyettes beállítása), illetve a gyakorlati helyek kiválasztásában. Továbbra is stratégiai jelentőségű ez a kapcsolat, hiszen a partner magas szinten képviseli a munkáltatói oldalt a vendéglátás területén.

A Rákóczi Szövetség potenciális új partner, mely szívesen várja az iskolát a személyes vezetői kapcsolatra tekintettel, hasonlóan más iskolákhoz. A szövetségnek külön középiskolai szervezete van a Kárpát-medence területén, és évi 20 rendezvényt szervez vezetők, oktatók és

---

<sup>104</sup> Jelenleg aktív a kapcsolat szlovák partnerintézményekkel is.

<sup>105</sup> A Nemzetiségek farsangja ilyen alkalom minden februárban.

<sup>106</sup> A program része alapítványi munkacsoport indítása is.

<sup>107</sup> Az említettek szerint 2023 őszétől, először az 1993-as osztályok részére indul a program.

<sup>108</sup> Magyarország először képviselteti magát ezen a fórumon.

tanulók számára. Ez is egy újabb lehetőség, melyet a 2023-28-as időszakban szeretnék a Giorgio számára biztosítani.

A 2023-as évben új kapcsolatok olasz, szlovák, török és görög intézményekkel épülnek ki a korábban létrejött partnerek mellett. Ezek a kapcsolatok közvetlen megkereséseken alapulnak, nem igényelnek előzetes pályázati forrást. 2023/28-ban ennek folytatása a vezetői program egyik alapköve.

## Függelék

A következőkben 2 kulcsfontosságú mérőszámon keresztül mutatom be a működést:

### Tanulmányi átlagok

2019/2020 félév: 3,02

2019/2020 tanév végi átlag: 3,1

2020/2021 félév: 2,75

2020/2021 tanév végi átlag: 2,85

2021/2022 félév: 3,12

2021/2022 tanév végi átlag: 3,15

2022/2023 félév: 3,14

### Létszámadatok

2019. október: 478 fő

2020. október: 419 fő

2021. október: 542 fő

2022. október: 587 fő



Dr. Horváth Endre

Budapest, 2023.04.26