PÁLYÁZAT a Hunyadi Mátyás Vendéglátó és Turisztikai Technikum és Szakképző Iskola igazgatói beosztásának ellátására

Szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések

Töttős Gábor

2025.május 03.

Tartalom

1. Szakmai helyzetelemzés ... 3
1.1 Az iskola múltja és infrastruktúrája ... 3
1.1.1 Az iskola története ... 3
1.1.2 Iskolaépület és felszereltség ... 3
1.2 Az oktatási tevékenység ... 6
1.2.1 Képzési típusok ... 6
1.2.2 Váltás a képzési formák között ... 8
1.2.3 Beiskolázás ... 8
1.2.4 A diáklétszám ... 12
1.2.5 A diákok összetétele és jellemzői ... 12
1.2.6 SNI, BTMN, HH, HHH ... 13
1.2.7 Általános fenntartói célok ... 14
1.2.8 Versenyeken való részvétel ... 15
1.2.9 Saját rendezésű versenyek ... 16
1.3 Az oktatói testület ... 17
1.3.1 Az oktatói testület szervezeti felépítése ... 17
1.3.2 Munkaközösségek ... 18
1.3.3 A munkacsoportok ... 19
1.3.4 A MIR ... 19
1.3.5 Oktatói létszám és életkori megoszlás ... 20
1.3.7 Az oktatók munkaviszonya és fluktuációja ... 22
1.3.8 Az oktatói továbbképzések ... 24
1.3.9 Az oktatók értékelése és cselekvési terve ... 25
1.4 Az iskola kapcsolatrendszere ... 26
1.4.1 Kapcsolat a Tolna Vármegyei Szakképzési Centrummal ... 26
1.4.2 Kapcsolat a TVSzC más iskoláival ... 26
1.4.3 Általános iskolák ... 27
1.4.4 Kamara ... 28
1.4.5 Duális partnerek – vállalkozások ... 28
1.4.6 Kapcsolat Szekszárd Megyei Jogú Várossal ... 29
1.4.7 Városi intézmények ... 29

1.4.8 Kapcsolat egyéb szervezetekkel, egyesületekkel ... 30
1.4.9 A jövő vendéglátóipari szakembereiért alapítvány ... 30

2. Fejlesztési elképzelések ... 32
2.1 Az iskolai dolgozói morál emelése ... 32
2.1.1 A vezetőség összetétele ... 32
2.1.2 Rekreáció ... 32
2.1.3 Kirándulások szervezése ... 33
2.1.4 Közösségépítő programok szervezése ... 33
2.1.5 Az oktatói testület anonim véleményezési lehetősége ... 34
2.1.6 Munkaközösség-vezetők anonim választása ... 36
2.1.7 Tanári tabló ... 37
2.2 Iskolai környezet és felszereltség fejlesztése ... 37
2.2.1 Számítógéppark fejlesztése ... 37
2.2.2 Folyosók dekorációja és bútorzata ... 38
2.2.3 Tantermek dekorációja ... 39
2.2.4 Sportcsarnok kialakítása ... 40
2.2.5 Iskolába való bejutás megkönnyítése ... 41
2.3 A szakmai munkával kapcsolatosan tervezett változások ... 42
2.3.1 Állandó esőhelyszín biztosítása az ünnepségek számára ... 42
2.3.2 A Fenntarthatóság tantárgy esetleges bevezetése ... 43
2.3.3 Az értékesítés lehetőségének bevezetése ... 44
2.3.4 Új képzések a felnőttoktatásban ... 46

3. Összegzés ... 48

1. Szakmai helyzetelemzés

1.1 Az iskola múltja és infrastruktúrája

1.1.1 Az iskola története

A Hunyadi Mátyás Vendéglátóipari és Turisztikai Technikum és Szakképző Iskola tisztes múlttal büszkélkedhet. Az 1954-ben alapított Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakmunkásképző Iskola az azóta eltelt több mint hetven év alatt számos változáson esett át, melyeket elsődlegesen az adott kor aktuális elvárásai indukáltak. A kereskedelmi képzéstől a borászaton, lakberendezésen és híradástechnikán át az élelmiszeripari oktatásig terjedő paletta az utóbbi évtizedekre letisztult, s mára a vendéglátásra és turizmusra szakosodott az iskola.

Az iskola természetesen nem csupán nevében és oktatási tartalmában változott az idők folyamán, hanem több esetben tette át székhelyét is. A jelenlegi épület, mely eredetileg laktanyaként funkcionált, melynek emlékét ma márványtábla őrzi a homlokzati falon, évtizedek óta otthonául szolgál az intézménynek. A 2016-ban bekövetkezett súlyos csőrepedés és drasztikus leázás következtében öt évre, a felújítás időtartamára ugyan az ún. E épületbe kényszerült az iskola, ám 2022-től visszatérhetett az immáron teljes mértékben felújított otthonába.

Az alapítás óta eltelt csaknem három emberöltőben sokezer szakembert nevelt ki az intézmény, akik közül igen sokan elismert mesterei hivatásuknak. Vármegyénk, azon belül térségünk vendéglátói dolgozóinak, cukrászainak jelentős része ebben az iskolában sajátította el azokat az alapokat, amelyekre az egzisztenciáját alapozhatta.

1.1.2 Iskolaépület és felszereltség

A 2016-os leázást követően hosszú évekig váratott magára az épület használhatóvá tétele, míg végül 2022-re elkészült, s a 2022-23-as tanév már a megújult, régi helyen tudott elkezdődni. A számos nehézséget és negatívumot félretéve, melyet a már említett csőrepedés okozott, mára kijelenthetjük, hogy javára szolgált az intézménynek az eseménysor, hiszen ezek

nélkül egészen bizonyos, hogy nem újult volna meg olyan mértékben az épület, hogy büszke házigazdája lehetett a 2023. szeptemberi országos szakképzési tanévnyitónak.

Az épületben három szinten folyik az oktató-nevelő munka. A földszint keleti részén található a tanári, a dolgozók számára rendelkezésre álló teakonyha, a nevelést-oktatást közvetlenül segítő munkatársak irodái, valamint az iskolatitkár, a helyettesi és intézményvezetői irodák, valamint egy tárgyalóhelység. A nyugati részen a gyakorlati oktatásnak helyet adó helységek vannak: a tanétterem, tankonyha, cukrászműhely, valamint egy konyhaként és cukrászműhelyként is felhasználható közös műhely. Szintén itt helyezkednek el a dolgozói, valamint a diákok által használt öltözők, itt található a 120 egyedi lakattal zárható szekrény, melybe a gyakorlat ideje alatt értékeiket elzárhatják a diákok, valamint a különböző raktárhelységek.

A gyakorlati oktatás eszközigénye teljes mértékben kielégített: a legmodernebb eszközök állnak rendelkezésre, melyek mind minőségben, mind számban ideális körülményeket biztosítanak ahhoz, hogy a diákok korunk elvárásainak meg tudjanak felelni az iskola elvégzésével. Túlzás nélkül kijelenthető, hogy a Dél-dunántúli régió legmodernebb és legszebb vendéglátóipari tanegységei ezek.

Az első emeleten található az iskolakönyvtár és a diákok rendelkezésére álló, szinte mindig nyitott olvasóterem, az iskolapszichológusi, védőnői szobák, az orientációs évfolyam számára kialakított tanterem, valamint az informatikai termek. A szint nyugati részén a rendszergazdai helységek mellett tantermek, valamint egy tanteremként és tanétteremként is használatos helység áll rendelkezésre.

A második emelet a hagyományosok mellett egy laptopokkal felszerelt speciális teremnek is helyet ad.

Az említett tantermek felszereltsége és esztétikuma kiváló: minden tanteremben érintőképernyős kijelző áll rendelkezésre, a diákok számára biztosított számítógépek bár pár éven belül előreláthatólag cserére szorulnak, egyelőre tökéletesen ellátják funkciójukat. A termek alapvetően jellemzően a frontális oktatás lebonyolítására vannak berendezve, de mivel a tanulói padok mozdíthatóak, az oktatók szándéka szerint könnyen átalakíthatóak a kooperatív tanulási formák elvárásainak megfelelően.

Az oktatói szintek mindegyikén mindkét nem számára rendelkezésre állnak tisztasági helységek, melyek esztétikusak, higiénikusak és kellő kapacitással rendelkeznek. Az iskolában a mozgásban akadályozottak számára rendelkezésre áll nem csupán külön, speciálisan

kialakított mellékhelység, hanem olyan lift is, amely az első emeletre való közlekedésüket képes teljesen akadálymentessé tenni.

A földszinten, az első és a második emeleten is találhatóak különböző rekreációs és közösségi célra igénybe vehető közösségi terek, melyekben ülőalkalmatosságok és asztalok mellett asztalitenisz-asztal és csocsóasztal is található. Ezek bár feladatukat ellátják, sajnos iskolaszintű rendezvények megtartására méretükből fakadóan nem alkalmasak.

Az iskolaépület folyosói, tantermei a felújítás következtében szinte makulátlan állapotban vannak, ám kétségkívül hiányoznak a dekorációs elemek és a folyosókról az ülőalkalmatosságok, ami egy iskolaépülethez képest talán túlzottan steril benyomást kelt.

Az oktatási szintek alatt helyezkedik el a viszonylag nagy méretű alagsor, s az itt található, elsősorban raktározási funkciókat ellátó helységek, valamint a kazánhelység, illetve az iskola irattára is. A korábbi években a magas talajvíz, valamint az ebből is fakadó magas páratartalom sokat rontott a küllemen, de a 2024. októberében kialakított szellőzés megoldani látszik ezt a gondot.

Az iskolához tartozik egy viszonylag nagy méretű udvar, melyen a dolgozóknak kialakított parkolók mellett a diákság számára rekreációs céllal is hasznosítható térkövezett rész található. A számos padon túl kosárlabdapalánkok, asztalitenisz-asztalok, csocsóasztal, valamint egy szabadtéri sportolást és testedzést támogató eszközpark található. Az udvar ad helyet két elsősorban kint használatos eszközöket tároló faháznak, valamint egy közösségi pavilonnak is. Szintén az udvaron van felállítva az a színpad, amely jó idő esetén helyszínéül tud szolgálni az iskola rendezvényeinek.

Az iskolába való belépés egyéni kártyával bonyolódik a forgóajtókon keresztül, ezzel tartva távol az illetékteleneket a bejöveteltől. Ugyanakkor mivel állandó portással nem rendelkezik az iskola, bizonyos esetekben bonyodalmakat okozhat az előre nem bejelentett bejönni kívánók számára.

Az iskolaépület és az udvar jelentős részét kamerarendszer tartja szemmel, mely szükség esetén általában megfelelő minőségű felvételt tud készíteni ahhoz, hogy beazonosítható legyen a szabálytalanságot elkövető személye.

Az épülettel kapcsolatos felsorolásból sajnálatosan kimaradt a testnevelésóráknak helyet adó tornaterem/ sportcsarnok, azonban sajnos nem véletlenül. Az iskola évtizedek óta szenved

a saját tornaterem/tornacsarnok hiányától, melyet a szekszárdi városi sportcsarnok bizonyos helységeinek bérlésével igyekszik megoldani.

Az iskola infrastruktúrájához tartozik két személygépkocsi, melyek a gyakorlati helyek látogatását, segítését és ellenőrzését segítik, illetve ezen kívül nagy mértékben megkönnyítik a versenyekre való eljutást, illetve a versenyanyagok szállítását.

1.2 Az oktatási tevékenység

1.2.1 Képzési típusok

A Hunyadi Technikumban jelenleg háromféle képzéstípus működik: az ötéves technikumi képzés, a hároméves szakképzés és az egy évet igénybe vevő orientációs évfolyam. Az előbbi kettő a turizmus-vendéglátás ágazathoz tartozó képzéseket biztosítja, az utóbbi készségfejlesztő-felzárkóztató évfolyam.

A technikumi képzés sajátossága, hogy érettségit és szakmát biztosít a tanulók számára. A nevelés-oktatás közismereti része az első négy évben zajlik, ami a 12. évfolyam végén leteendő előrehozott érettségi vizsgákkal végződik. Az első, jelen oktatási formában végző évfolyam az idei tanévben fejezi be tanulmányait, minek okán jelentős, e képzési struktúrával kapcsolatos tapasztalatokra nem támaszkodhatunk. Gondot jelenthet azokban az esetekben az oktatott tárgyak kis száma, amikor egy-egy diák szakértői vélemény alapján felmentéssel rendelkezik matematika vagy idegen nyelv tantárgyból, s ennek következtében másik érettségi tárgyat kell választania. Ilyenkor kézenfekvő lenne egy-egy természettudományos tantárgy vagy a testnevelés, de az előzőknél a kifejezetten alacsony óraszám lehetetleníti el szakszerű, érettségire való felkészülést, az utóbbinál pedig a rendkívül korlátozott testnevelési lehetőségek, amelyek a saját tornahelység hiányából fakadnak. A közelmúltban bevezetett állampolgári ismeretek, illetve a jövőben esetleg bevezetésre kerülő fenntarthatóság tantárgyak kiutat kínálhatnak e fonák helyzetből.

A technikum szakmai részében az első két évben zajlik az ágazati alapoktatás, ami az alapvizsga letételével zárul. Ezt követően, a 11. évtől tudnak szakosodni a diákok a szakács, felszolgálás, cukrászat vagy turizmus irányba. A 13. év végén, ötödik érettségi tárgyként

szakmai vizsgát tesznek, mely emelt szintű tárgyként számít bele az esetleges továbbtanulásba, s ezt követően kapják kézhez az érettségi bizonyítványt.

A szakképzés jellemzője, hogy a hároméves képzés első évét, s az azt lezáró ágazati alapvizsgát követően tudnak szakirányt választani a diákok, s a fennmaradó két évben az abbéli képességeiket tökéletesítik. A képzés, mivel érettségivel nem jár, főként a szakmai tárgyakra koncentrál, a közismereti órák anyagrészeiből leginkább azok kerülnek előtérbe, amelyek a vizsgákon hasznosíthatóak. A szakképzés 10. és 11. évfolyama jelentős részben a duális partnereknél történik, amelyeket az iskolában tartott ún. visszaszolgáltatott órák egészítenek ki, melyeken azokat az ismereteket adja át az iskola a diákoknak, amelyekre a duális képzőhelyeknél szakszerűbb módszerekkel és eljárásokkal rendelkezik.

A duális képzőhelyek megválasztásában, illetőleg az új duális partnerek bevonásában a diákok jelentősen támaszkodhatnak és támaszkodnak is az iskolára. Elsődlegesen a gyakorlatioktatás-vezető koordinált folyamat következtében az iskola 2025. áprilisában negyvennél több partnerrel rendelkezik, amelyeket földrajzilag jellemzően a Paks-Pécs-Baja háromszögben lelhetünk fel, de egyes szélsőséges esetekben e területtől lényegesen távolabbi partnerrel is kialakított az iskola kapcsolatot.

Az orientációs képzést főként azoknak a diákoknak hirdeti az iskola, akik nem tudnak még választani a 8. évfolyam derekán a középiskolai képzési kínálatból, vagy akik valamilyen oknál fogva további felkészítést, képességfejlesztést igényelnek. A képzés egy éve alatt egyéni mentor segíti a diákok fejlődését, valamint képet kaphatnak a számukra rendelkezésre álló továbbtanulási lehetőségekről. Ezek mellett természetesen nagyobb mértékben vehetnek részt az iskolában folyó szakmai munkában is, hiszen biztosítottak a számukra is különféle műhelygyakorlatok. Az orientációs képzés célja, hogy a diákok számára legmegfelelőbb lehetőséget találja meg a tanulók számára, s hozzásegítse a sikeres pályaválasztáshoz.

Évek óta fennálló gyakorlat, hogy az iskola két-két technikumi és szakképzési osztályt hirdet meg s indít, s ezek mellé csatlakozik be a pár éve működő orientációs képzést biztosító kis létszámú osztály. Megfigyelhető tendencia, hogy a különböző okokból bekövetkező

lemorzsolódás következtében a felsőbb évekre a két osztályt a létszámcsökkenés okán összevonja az iskola. Ez a humánerőforrás-gazdálkodás szempontjából nagyobb mozgásteret biztosít a vezetésnek, ugyanakkor nem hagyhatóak figyelmen kívül azok a negatív hatások és következmények, amelyek az ilyen jellegű döntések szükségszerű velejárói: az osztályon belüli fokozottabb klikkesedés, a nagyobb létszámból fakadó oktatási nehézségek, az egyes tanárváltáltásokból fakadó tanulási nehézségek, valamint a fegyelmezettség magasabb létszámból fakadó szükségszerű csökkenése. A mindenkori vezetőség, nyilvánvalóan szem előtt tartva az imént említett tényeket olyan esetben von össze osztályt, amikor a létszám alapján már nem indokolható az addigi szerkezet.

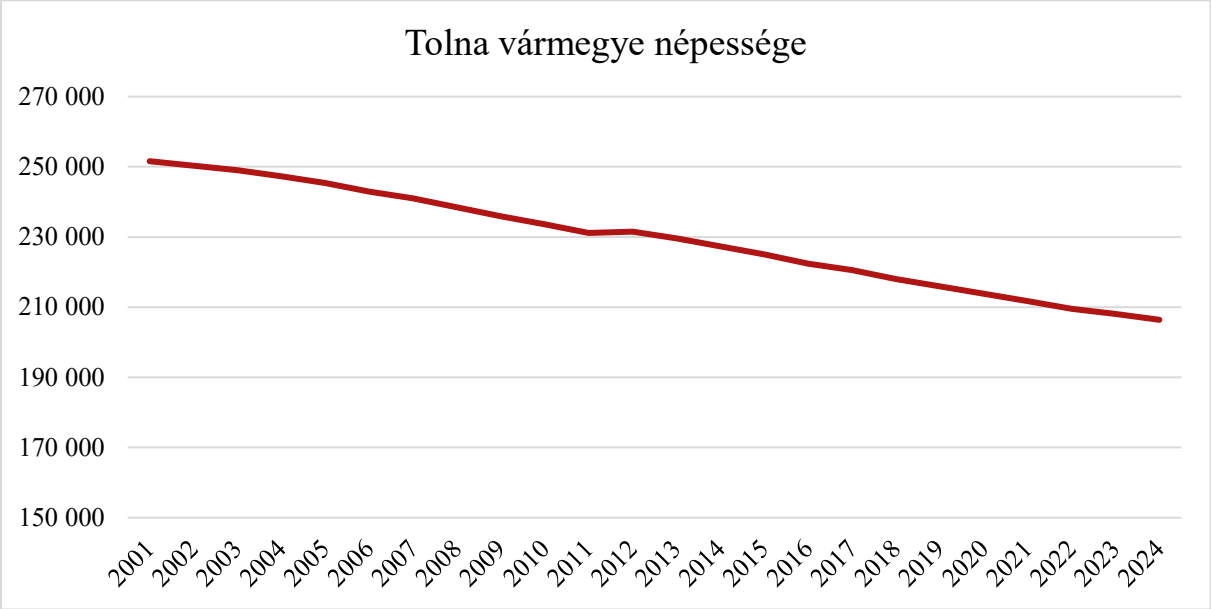
1.2.2 Váltás a képzési formák között

Az egyes típusok között korlátozott az átjárás, mivel csupán azok számára tud az iskola váltási lehetőséget biztosítani, akik a technikumi képzést erősnek érezvén a szakképzésbe szeretnének átmenni. Ez akkor oldható meg minimális évveszteséggel, ha a 10. évfolyam végén leteendő ágazati alapvizsga birtokában kezdeményezi a diák a váltást, mert ebben az esetben a szakképzés 10. évfolyamán tudja folytatni tanulmányait. Minden ettől eltérő esetben a képzés elejéről, 9. évfolyamtól tudják a tanulmányokat újra elkezdeni. Természetesen azok számára is biztosíthat az iskola lehetőséget, akik a szakképzésből a technikumba szeretnének váltani, ám ehhez az egyéni kérvényre hozott igazgatói határozat szükséges, amihez az iskola vezetője célszerűen kikéri a szaktanárok, az osztályfőnök és a vezetőség véleményét. Gyakoribb, hogy az érettségi követelményeket erősnek érezvén a technikumból kérik át magukat a diákok a szakképzésbe, amihez szintén egyéni határozat szükséges.

1.2.3 Beiskolázás

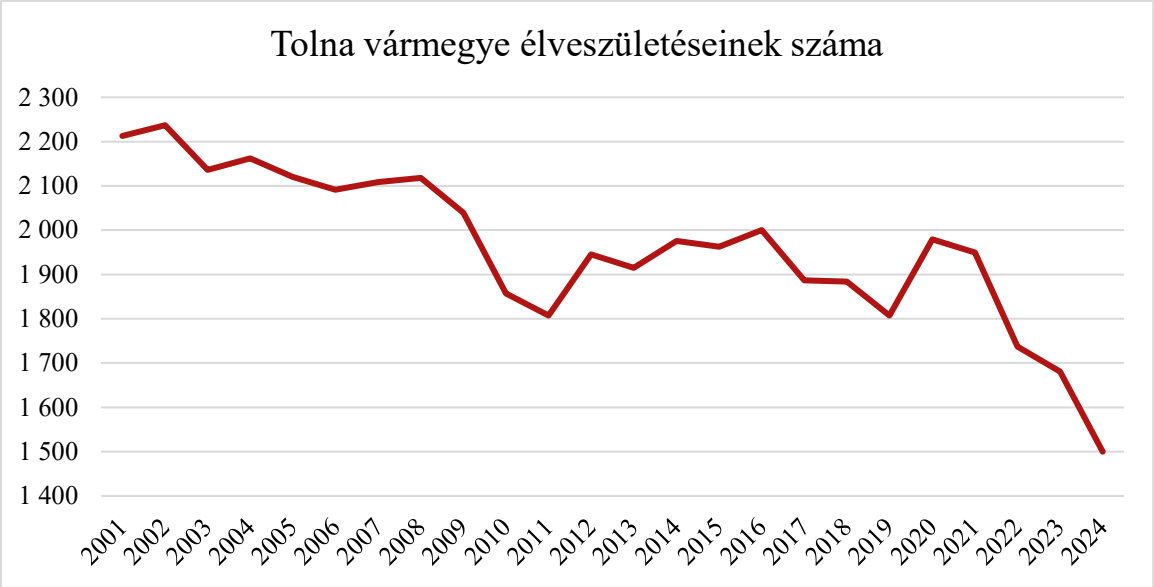
Az iskola, a Tolna Vármegyei Szakképzési Centrum egyéb intézményeihez hasonlóan számos rendezvényen képviselteti magát s sokat dolgozik azért, hogy a leendő diákok és szüleik

számára megfelelő számban és minőségben be tudjon mutatkozni. Erre természetesen azért van szükség, mert az az alapvető cél, hogy minél több jelentkezőből tudja kiválasztani az iskola a leendő tanulóit, ezzel emelve az iskola és képzéseinek jövőbeli színvonalát. A másik, kényszerszülte ok a fokozottabb beiskolázási alkalmakra az iskola számára elsődlegesként megcélzott járás, illetve vármegye legújabb demográfiai adataiból fakad.



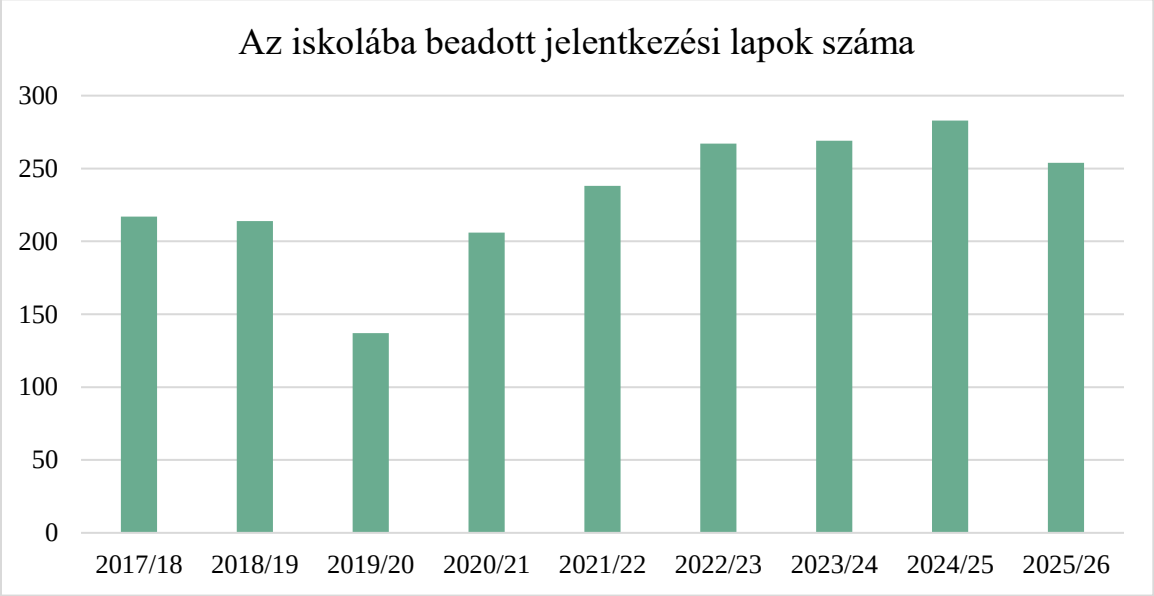
forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0034.html (2025. 04. 22.)

A fenti adatokból könnyen leolvasható, hogy az elmúlt negyedszázad során egy masszív, 20%-os népességcsökkenést kell figyelembe vennie mindazoknak, akik e terület lakosságával terveznek. Ez az önmagában is vészjósló arány azonban nem hordozza magában azokat a legfontosabb számokat, amelyekkel egy iskolának terveznie és számolnia szükséges, tudniillik az élveszületések számát, s az ebből kikövetkeztethető beiskolázás szempontjából figyelembe vehető létszámot. Ezeket az adatokat a következő diagram szemlélteti.



forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0040.html (2024.04.22.)

A fenti statisztikából számos következtetés levonható, még úgy is, hogy a diagram nem tartalmazza a megyei migrációs adatokat, melyek szintén negatív számmal járul hozzá az összlakosságszám alakulásához.



A Hunyadi Technikum a beiskolázás során az általános iskolából hozott jegyekre támaszkodik, azaz nem várja el a diákjaitól, hogy részt vegyenek a központi felvételi vizsgákon. Ez egyrészt vonzóbbá teheti az iskolát a jelentkezők számára, másrészt viszont magával vonja annak a lehetőségét, hogy a különböző általános iskolákból hozott osztályzatok, nem lévén egy

központilag elvárt, egységes, akár szintfelmérő vizsgával alátámasztott és ellenőrzött kimeneti szint, egymástól jelentősen különböző tudástartalmat rejtenek.

Ha a 2025-26-os évre való beiskolázási számokra tekintünk, magyarázattal szolgálhat a tapasztalt csökkenésre a 2008-2009-es gazdasági válság következtében fellépő jelentős, két év alatt bekövetkező kb. 260 fős visszaesés, ami, ha leegyszerűsítve szemléljük az adatokat, megyei szinten 10 osztálynyi gyereket jelent.

A 2009-10-es megyei, kb. 10%-os demográfiai csökkenés sajnos világosan tükröződik a 2025-26-os beadott jelentkezési lapok számán. Az elkövetkező öt évre előre tekintve ugyanakkor megállapítható, hogy az ideihez hasonló, szignifikáns visszaesést előrevetítő létszámcsökkenés nem fenyegeti az iskolát. Az már más lapra tartozik, hogy a következő tíz év stagnálása után drasztikus csökkenéssel kell majd terveznie az aktuális vezetésnek.

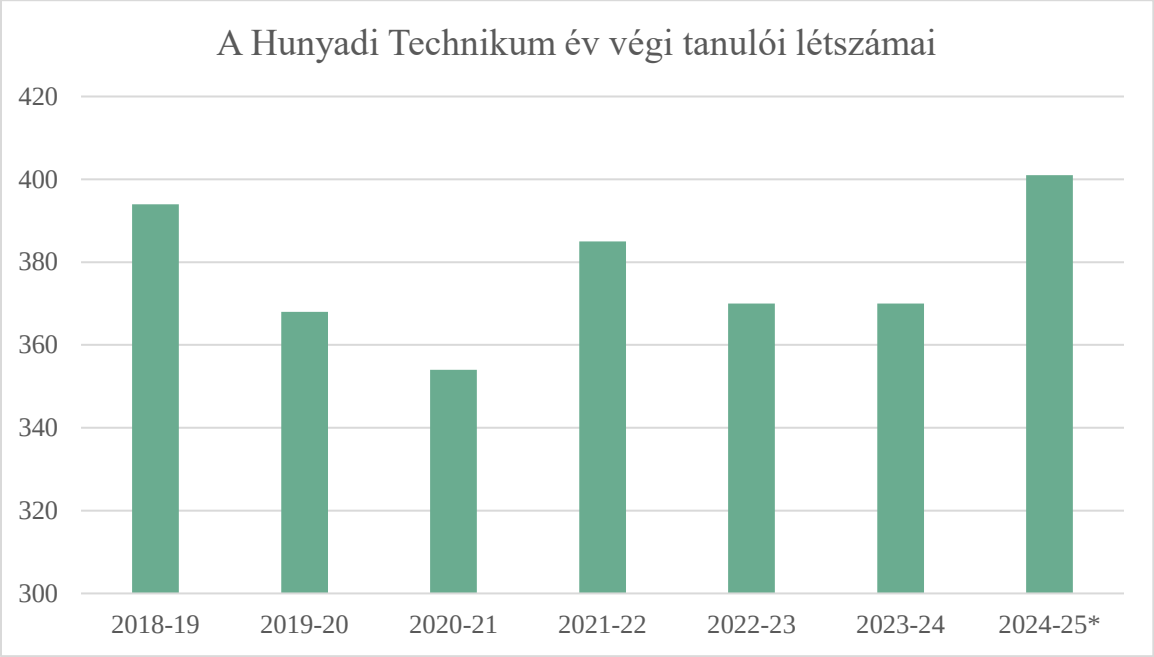
A beiskolázást támogató tevékenységek közül kiemelkednek az egyes általános iskolák által szervezett, továbbtanulási célzattal meghirdetett szülői értekezleteken való képviselet és az iskola személyes bemutatása, a szakképzési centrum által szervezett Road show-kon való részvétel, mely során a megye városaiban mutatkozhatnak be a centrum iskolái az érdeklődőknek. Ezen alkalmakra az iskola interaktív feladatokkal, szórólapokkal és reprezentációs ajándékokkal készül, valamint igyekszik minél teljesebb képet nyújtani az intézményről s a benne folyó szakmai munkáról. Ezeken túl természetesen megjelenik az iskola a vármegyeszékhely „Jövőd záloga” elnevezésű pályaválasztási börzéjén, valamint a „Hello tavasz! Szia szakma!” pályaorientációs családi napon is, a korábban említettekhez hasonló tevékenységekkel, illetőleg a legmodernebb technikai eszközöket is igyekszik e helyütt az érdeklődőknek bemutatni.

Az iskolában tartott nyílt napok természetesen ezekhez képest még nagyobb figyelmet kapnak, hiszen ezek során nem csupán a képzésünket és eszközeinket, hanem az iskolaépületet is be lehet mutatni az érdeklődőknek, márpedig ez, nagyon kedvező az iskola számára, hiszen e tekintetben a legkiválóbbak között szerepel a vármegyében.

Szintén elsődlegesen a majdani beiskolázást elősegítendő szervezte meg a Hunyadi Technikum 2024 nyarán a Séf tábort. Az elsődlegesen felsős diákoknak szervezett egyhetes tábor sikeres volt, hiszen egyrészt a direkt visszajelzések is döntő többségben pozitívok voltak, másrészt azóta is érkezett megkeresés az iskola felé, a tábor újbóli megszervezésével kapcsolatban. Ennek eleget téve az iskola idén nyáron is megszervezi a tábort, melynek előkészületei 2025 áprilisában már előrehaladott állapotban vannak.

1.2.4 A diáklétszám

Az iskola diákjainak létszáma az utóbbi években kiegyensúlyozottságot mutat. A pályázat megírásakor az intézménybe 320 tanuló és 81 felnőttoktatási képzésben részt vevő, összesen 401 diák jár. Az oktatókra vonatkoztatott számuk, az óraadókat nem számítva kb. 11,5 diák/fő, ami az országos áltagnak nagyjából megfelelő arány.



** A 2024-25-ös év adata az 2025. ápr. 25-i állapotot jeleníti meg.*

1.2.5 A diákok összetétele és jellemzői

A Hunyadi Technikum diákjainak összetétele meglehetősen heterogén a nevelés-oktatási szempontok alapján csakúgy, mint a szociális hátteret, avagy lakóhelyet figyelembe véve.

Az iskola tanulói lakhelyeinek vonatkozásában 114 település jön szóba, ami elképesztően magas szám, figyelembe véve azt, hogy a tanulószám nem haladja meg a félezret. Még ha figyelembe is vesszük a tényt, hogy életvitelszerűen több esetben nem az állandó lakcímen tartózkodnak, akkor is elképesztően vegyes a mutatott kép. Ehhez járul még, hogy a szekszárdi lakosok száma 75, minek következtében láthatóvá válik, hogy átlagosan még kevesebb diák

származik egy-egy településről és számos olyan község van, ahonnan egy-két fő jár iskolánkba. Ugyanakkor a rendkívül vegyes lakhelytérkép mellett szembetűnő, hogy a diákok közül mindössze 35-en kollégisták. A két számból is kikövetkeztethető, de a statisztikákban is megjelenik, hogy a bejárók száma bőven háromszáz felett van. Mindez természetesen számos dologgal összefüggésbe hozható: a diákok felkészültsége, a tanulásra, illetve a regenerálódásra fordítható idő mennyisége, valamint a duális képzőhelyek földrajzi eloszlása egyaránt kapcsolatot mutat a fenti adatokkal.

A szociális háttér elemzésénél elengedhetetlen az a szomorú tény, hogy a GDP alapú statisztikában Dél-Dunántúli az Európai Unió 242 régiója közül a 227. helyen található[1], amihez ráadásul a paksi atomerőmű érezhető mértékben hozzájárul. Az iskolába járó diákok közül mindössze 187-en, azaz kb. 40 százaléknyian vannak a városlakók, a többiek kisebb községekből érkeznek. Ez abból a szempontból fontos, mert a nettó átlagkereset a községekben és a nagyközségekben több mint 40 ezer forinttal volt alacsonyabb 2023-ban Magyarországon, mint a városokban, s 86 ezer forinttal, mint a megyeszékhelyi/megyei jogú városi átlag.[2] Ezek alapján megállapítható, hogy a diákok jelentős százaléka az átlagnál rosszabb anyagi körülmények közül érkezik. Ehhez járul még a szülők/gondviselők átlagos legmagasabb iskolai végzettsége, amely kis számú kivételtől eltekintve nem haladja meg a szakmunkási szintet. Ezekből következik, hogy az oktatást-nevelést érintő kérdésekben sok esetben kevéssé tud az iskola a szülőkre támaszkodni, s hogy az átlagosnál bonyolultabb feladatot ró az oktatókra a diákok megfelelő motiválása.

1.2.6 SNI, BTMN, HH, HHH

A Hunyadi Technikum diákjai közül a 2024-25-ös tanévben 20,34% rendelkezik valamilyen sajátos nevelési igényt vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséget deklaráló határozattal. Az SNI vonatkozásában különös sajátosság, hogy míg a szakképzésben tanulóknál az országos kb. 22%-hoz képest nem éri el a 8%-ot, addig a technikumi oktatásban

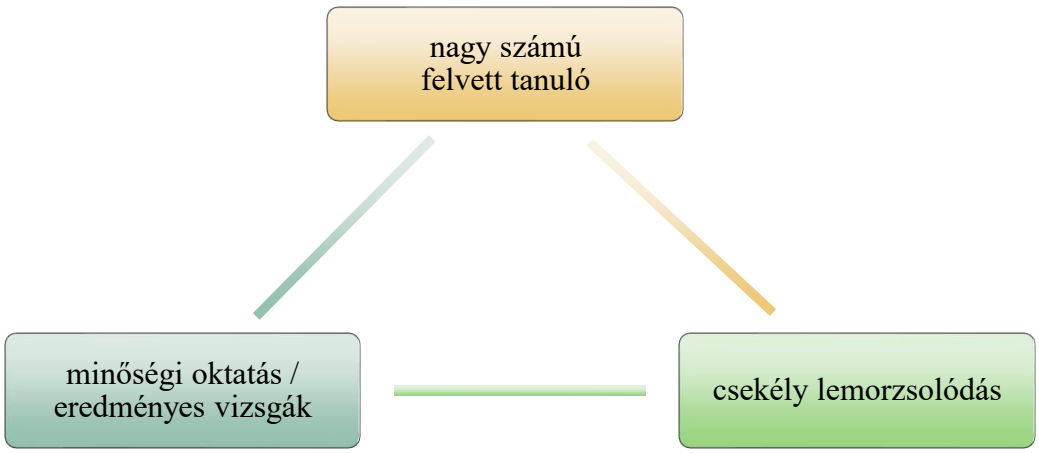
[1] https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240220-2 (2025. 04. 22.)
[2] https://gki.hu/wp-content/uploads/2025/01/Hatszoros-kulonbseg-a-telepulesek-kozott-2023-as-netto-keresetek-alakulasa-telepulesenkent.pdf (2025.04.22.)

résztvevőknél az országos 5,2%-hoz képest majdnem kétszeres arány, 10,2% van jelen az iskolában. A BTMN esetében nagyjából hasonló arányokat találhatunk: a technikumban 10,7%, míg a szakképzésben 11,4% tartozik e kategóriába. Ha az országos tendenciát szemléljük, megállapítható, hogy szignifikáns emelkedés tapasztalható e mutatók vonatkozásában, bő tíz év alatt 2%-kal nőtt az SNI-s tanulók aránya. Ebből következik, hogy a Hunyadi Technikumban is várhatóan emelkedni fog az említett arány, így annak érdekében, hogy a megfelelő fejlesztést biztosítani tudja az iskola, a jövőben valamilyen formában gondoskodni kell fejlesztő- vagy gyógypedagógusról. A korábbi években az iskolai munkát utazó gyógypedagógus segítette, ám valószínűleg a megnövekedett feladatmennyiség okán erre az évre nem kapott engedélyt a Tankerülettől arra, hogy továbbra is ellássa a Hunyadi Technikumba járó diákok fejlesztését.

Bár a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzet nem feltétlenül mutat összefüggést az iskolai teljesítménnyel, mégis kijelenthető, hogy a nehezebb körülmények közül érkező diákok esetében viszonylag gyakoribb az átlag alatti teljesítmény. A Hunyadi Technikumba a 2025. áprilisában tanuló 401 diák közül 46 fő sorolható az említett kategóriák valamelyikébe, ami 11,5%-ot jelent. A nehezebb életkörülményekből fakadó problémák és helyzetek leküzdésében sokat segít az iskolában minden második héten jelenlévő iskolapszichológus, illetve a teljes állásban foglalkoztatott gyógypedagógus. Az Apáczai ösztöndíj, melynek szintén egyik felétele a HH/HHH, s mely évek óta működik az iskolában, szintén olyan támogatást biztosíthat a diákoknak, amely hozzájárul a sikerességi rátájuk emeléséhez. Más részről a program érzékenyíti az oktatókat is, hiszen a mentori feladatuk ellátása okán értelemszerűen közelebb kerülnek a diákokhoz, s nyitottabbá válnak a helyzetük és gondjaik megértésére.

1.2.7 Általános fenntartói célok

A korábbi évek során megjelenő, iskolai létszámhoz köthető célok között az iskolai tanulói létszám növelése és a lemorzsolódás csökkentése szerepelt, hiszen egyebek mellett ezek az indikátorok határozzák meg az iskoláról alkotott képet. Ezek mellett stratégiai célja a Szakképzési Centrumnak a minőségi oktatás támogatása és a vizsgák eredményességének növelése. E célokat szemlélteti a következő ábra.



Jóllehet, az lenne az ideális, hogy ha ezeket együttesen sikerülne megvalósítani, meglátásom szerint a jelenlegi, fentebb kifejtett demográfiai és gazdasági körülményeket figyelembe véve a három tényezőből egyidejűleg maximum kettő teljesülhet.

1.2.8 Versenyeken való részvétel

A Hunyadi Technikum szakmai munkájának fontos része a különféle versenyeken való részvétel. Az iskola profiljából eredően értelemszerűen inkább a szakmai versenyeket preferálják az oktatók.

A közismereti versenyek közül a diákok nagyobb mértékben motiválhatóan a levelező típusú versenyekre, illetve bizonyos esetekben az online-versenyekre, míg a személyes jelenlétet igénylő, akár szóbeli, akár írásbeli megmérettetések kevésbé népszerűek a körükben.

A művészeti versenyek közül jellemzően a szavalóversenyek tűnnek ki, a képzőművészetieket megint csak kevésbé preferálják az iskola diákjai, ami azzal is magyarázható, hogy az iskolában nincsen képzőművészeti képzés.

A Hunyadi Technikum részt vesz sportversenyeken is, ám az adottságokból fakadóan viszonylag ritkábbak a nagyobb, e téren elért sikerek. Éppen ezért számít jelentős eredménynek az idei tanévben az evezős ergométeres Országos Diákolimpián szerzett első hely.

A szakmai versenyeken való szereplést mind a diákok, mind az oktatók szívesen vállalják, s az iskola is partner abban, hogy támogassa a felkészülést, illetve biztosítsa a gyakran nem kis végösszegű alapanyagbeszerzést. A Szakma Ifjú Mestere országos első helyezés, vagy a Marketing Challange Day marketingversenyen elért országos harmadik helyezés, illetve az Illésy Gasztro Kupa versenyen elért két aranyérem, az egyik különdíjjal, illetve két bronzérem. Szintén kiemelkedő volt az előző tanévben a Szakma Kiváló Tanulója Versenyen elért országos második helyezés is.

1.2.9 Saját rendezésű versenyek

Az iskola, amellett, hogy rendszeres résztvevője a szakmai versenyeknek, maga is szervez több országos megmérettetést.

A 2024-25-ös tanévben első alkalommal került sor az Országos Diák Sommelier Versenyre, melyen változatos feladatokkal kellett a diákoknak a felkészültségüket bizonyítaniuk: borvidékkel kapcsolatos tesztsor, italfelismerés, valamint bor- és pezsgőszervírozás szerepeltek a feladatok között. A verseny nem csupán arra volt jó, hogy az ország egész területéről érkező diákok összemérjék felkészültségüket, hanem a hazai, azon belül szekszárdi borkultúrát népszerűsítette, valamint nagy mértékben hozzájárult a diákok szakmai felkészültségi szintjének a növeléséhez.

Az idei évben lebonyolított sommelier-verseny mellett szintén országos szintű megmérettetés volt az Ökoturisztikai Verseny, valamint a VIP Flambé – a Flambírozás Művészete Verseny. Mindkét rendezvény nagy mértékben hozzájárult a gasztronómián túl az iskolai népszerűsítéséhez is, s elmondható róluk, hogy gyakorlatilag az ország minden régiójából érkeztek rá versenyzők.

E versenyeket az iskola a jövőben újfent meg szeretné rendezni, de az anyagi és az emberi erőforrásokat szem előtt tartva, oly módon, hogy évente egynél lehetőleg ne több országos versenyre kelljen a figyelmet összpontosítani.

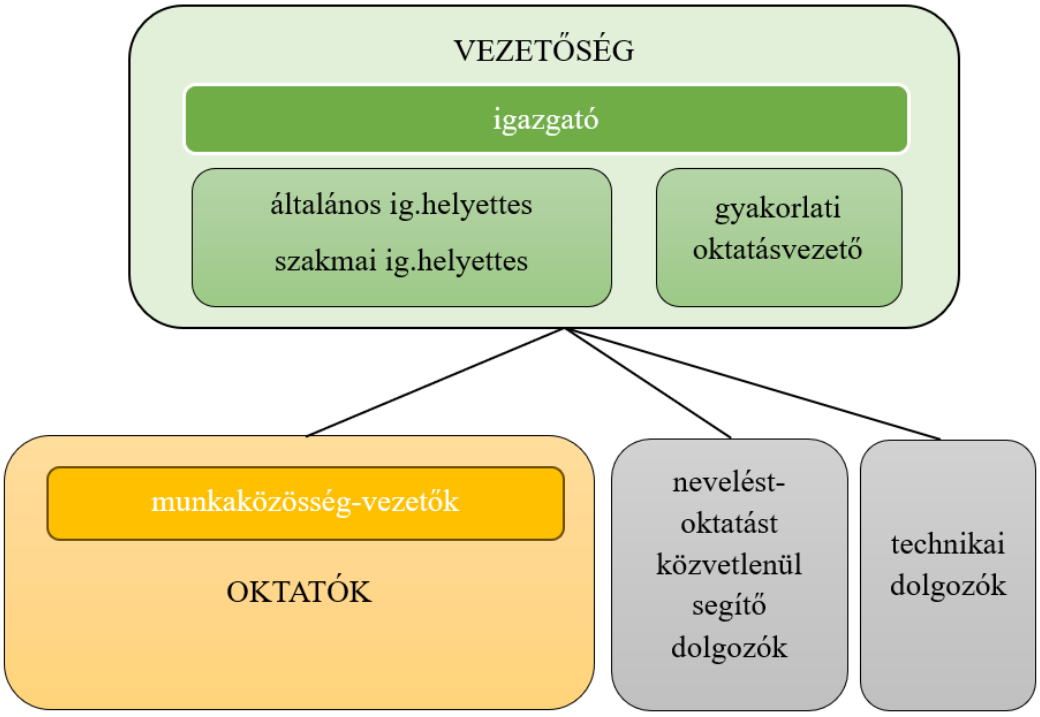
1.3 Az oktatói testület

1.3.1 Az oktatói testület szervezeti felépítése

A Hunyadi oktatói testületéről mindenekelőtt elmondandó, hogy az oktatási-nevelési feladatot ellátni tudó és akaró, összetartó és kiszámítható közösség, melynek tagjai döntő többségben ismerik és követik a fenntartó és az iskolavezetés által meghatározott célokat és elvárásokat.

A vezetőség, melynek első számú embere az intézményért és vezetéséért felelős igazgató, a szakképzésben megszokott módon épül fel, egy általános és egy szakmai igazgatóhelyettessel, valamint egy gyakorlati oktatásvezetővel.

Az oktatói testület munkájának koordinálását öt munkaközösség segíti, jelesül a természettudományos, a humán, a nyelvi, a szakmai és az osztályfőnöki munkáért felelős. (Az iskola szervezeti felépítéséhez tartoznak még a nevelést-oktatást közvetlenül segítő munkatársak, az iskolatitkár, a HR-rel foglalkozó munkaügyi ügyintéző, valamint két gazdasági ügyintéző; mellettük az iskola mindennapos korrekt működésében jelentős szerepe van a technikai dolgozóknak: a három takarítónak, illetve a gondnoknak, aki munkaideje egy kisebb részében portási feladatokat is ellát. Az iskola szervezeti felépítését az alábbi ábra szemlélteti.



1.3.2 Munkaközösségek

A fennálló szervezeti modell megfelelően látja el az iskola felé támasztott elvárásokat. A vezetőség összehangolt munkája mellett, melyet a heti rendszerességgel, illetve szükség szerint még sűrűbben megtartott vezetőségi értekezleteken egyeztetnek alapvetően szükséges ahhoz, alapvetően szükséges az oktatói testület rendszeres tájékoztatása. Ezt a célt szolgálják a havi rendszerességgel megtartott értekezletek, melyeket kiegészítenek a halasztást kevésbé tűrő események ismertetése és döntéshelyzetek megoldása.

A munkaközösségek félévente általában 2-3 alkalommal tartanak értekezletet, melyen a szűkebb közösségre vonatkozó ügyek kerülnek megtárgyalásra. Ezeken rendszerint a vezetőség is képviselteti magát annak érdekében, hogy gyorsabb és közvetlenebb legyen a két irányú információáramlás.

1.3.3 A munkacsoportok

Az iskolában természetesen nem csupán munkaközösségek szerint szerveződik a munka, hiszen számos olyan alkalom van, amelyen a különböző diszciplínák és irányok összefogással tudják csak a kitűzött célt elérni. Ilyen például a különféle pályaorientációs rendezvényekkel kapcsolatosan szerveződő munkacsoportok, a nyári tábor szervezéséért felelős munkacsoport, a nagyobb lélegzetvételű rendezvényekért felelős csoportok, mint pl. az iskolafoglaló projekthét vagy a diáknap munkacsoportja, és természetesen ilyen a minőségirányítási rendszerért (MIR) felelős munkacsoport is.

1.3.4 A MIR

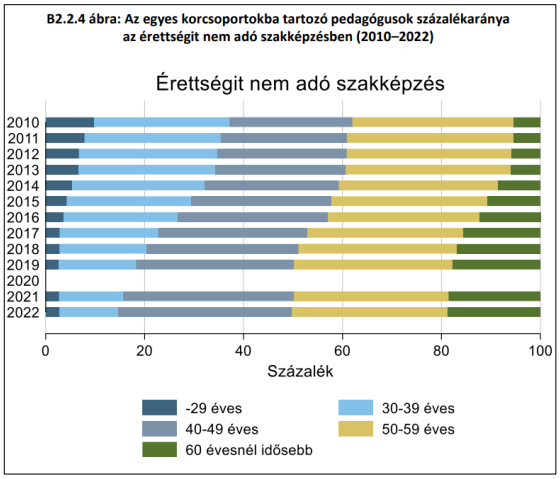
A Szakképzési Centrum intézményeinek hatályos minőségpolitikáját az iskolai szinten működő minőségirányítási munkacsoport látja el. A munkacsoport koordinálja azokat a feladatokat, amelyek a minőségirányítási kézikönyv elkészítésétől az egyes indikátorok ellenőrzésével és az egyéni, valamint iskolai cselekvési tervek kontrolljával bezárólag meghatározzák azokat a normákat, amelyek alapján számszerűn mérhetőbbé válik az iskola működése. Legfontosabb aktuális teendője, a MIR-kézikönyv első verziójának átdolgozását követően a 2025-26-os tanévben esedékes az első hároméves ciklus zárása és ellenőrzése, az oktatók számára a megfelelő visszacsatolás biztosítása.

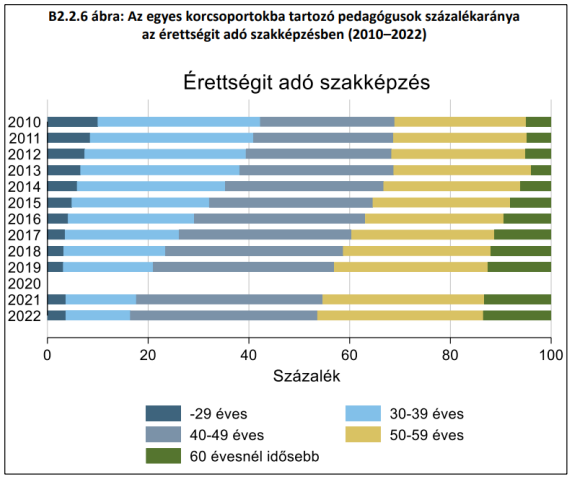
Annak érdekében, hogy az iskola a felsőbb elvárásoknak megfelelően tudjon teljesíteni, s lehetőség szerint a meghatározott mutatók szerint növelni tudja a színvonalát, elengedhetetlenük szükséges az, hogy az oktatók magukénak érezzék a MIR szemléletét. Ez azért keményebb dió, mert egyrészt a MIR maga is egy meglehetősen új keretrendszer, melynek bár voltak előzményei, de mégis számos új elemet hordoz, másrészt a köznevelés egyéb ágazataiban csak a legutóbbi időkben jelent meg, s ennek következtében még nem vált a pedagógusi-oktatói közgondolkodás részévé az egyéni cselekvési terven alapuló önfejlesztés, vagy ahogy a köznevelésben nevezik, teljesítményalapú értékelési rendszer. Jelen helyzetben a

tanárok jelentős része idegenkedik magától a szemlélettől is, ami annak tükrében, hogy általában évtizedek óta a pályán lévő emberekről beszélünk, akiknek eddig ilyben kevéssé kellett részt venniük, alapvetően érthető. Természetesen ezek nem azt jelentik, hogy le kellene mondani arról, hogy a szemlélet megváltozzon, hanem ennek ellenkezőjét: a mindenkori vezetésnek, s elsődlegesen az igazgatónak hangsúlyos feladata a MIR lényegének az oktatókkal való megismertetésén és elfogadtatásán túl (hiszen ezek javarészt a múltban már lezajlottak) az, hogy az eddig leginkább passzív résztvevőket aktivizálva, közösen cselekvő közösséggé, olyan testületté alakítani az oktatói közösséget, akik tudják és akarják is formálni az iskolát.

1.3.5 Oktatói létszám és életkori megoszlás

Az oktatás és nevelés az elmúlt évek, évtizedek során nem mindig kapott kiemelt figyelmet a kormányzat részéről. Ezen időszakban számos tényező befolyásolta negatívan a szférát, hozzájárulva ahhoz a már a jelenünkben is érzékelhető, ám a jövőben még nagyobb mértékben fenyegető veszélyhez, ti. a tanárok létszámának a csökkenéséhez. Az elmúlt évtizedekben lezajlott számos átszervezés és struktúraváltás, a pedagógusi bérek egészen az elmúlt évekig elmaradt korrekt emelése, az egyre növekvő adminisztrációs elvárások és az egyre nagyobb mértékben a tanári rétegre hárított felelősség sok éven át eredményezte azt, hogy elmaradt a megfelelő számú (és főleg minőségű) utánpótlás kitanítása és pályára való felkészítése. Ennek következtében a mai magyar tanári kordiagram lesújtó képet nyújt.



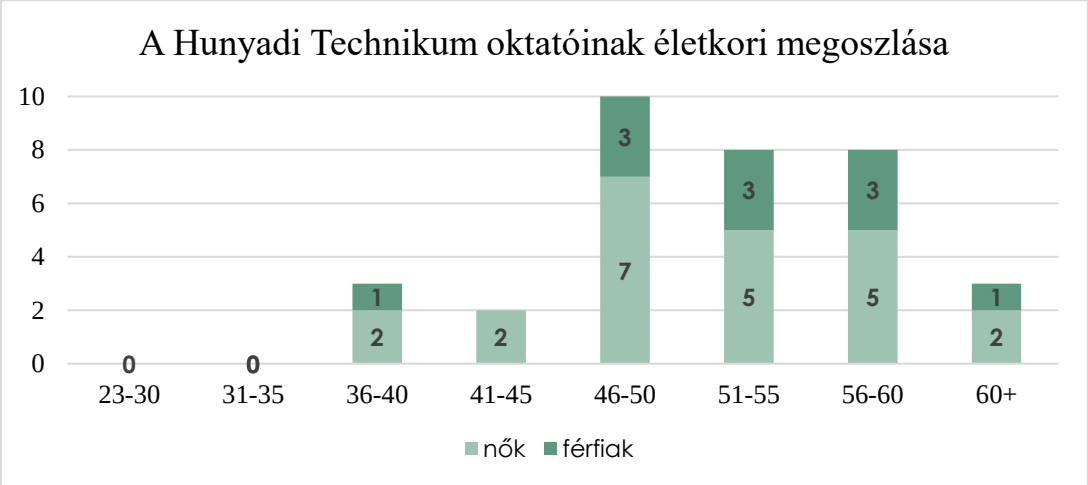


(forrás: https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2024/05/Indikatorkotet_2023.pdf, felhasználva: 2025. 04. 06.)

(Az indikátorkötet szerzői tévesen alkalmazzák az azóta már nem használatos „pedagógus" kifejezést a szakképzés oktatóira. - TG)

A diagramról világosan leolvasható az a tendencia, amely a jelenlegi tanári karok elöregedését mutatja, s egyúttal ezzel előrevetíti a jövő szakemberutánpótlásának majdani égető problémáját. Viszonylag egyszerűen kiszámolható, hogy ilyen mutatók mellett 10-15 év múlva, a jelenlegi nyugdíjviszonyok mellett a tanárok fele el fog tűnni.

A Hunyadi Technikumra vonatkoztatva az alábbi adatokat találjuk:

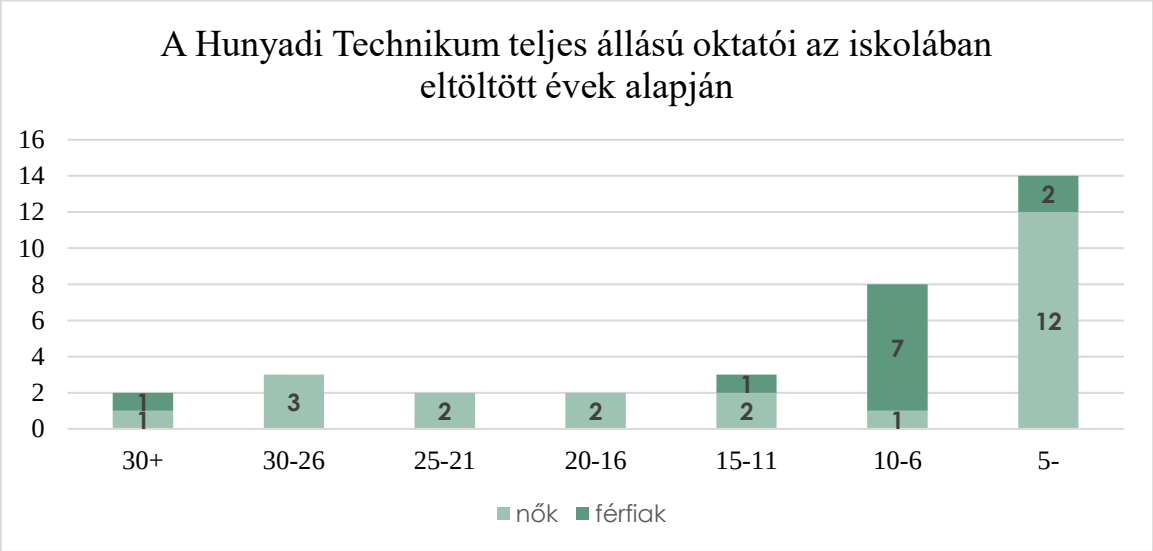


A két adatsor egybevetéséből világosan látszik, hogy a Hunyadi több szempontból megfelel az országos adatoknak, bár kétségkívül akad olyan is, például a 60 év felettiek 10%-nál kisebb aránya, szemben az országos átlag kb. 18%-val, melyben lényegesen jobb helyzetben

van az iskola. Ez a kivétel azonban nem szabad, hogy könnyelműségre csábítson, s a mindenkori vezetésnek a humánerőforrások kapcsán már jó előre terveznie szükséges azzal, hogy belátható időn belül nagyobb számú oktatót kell majd az iskolába vonzania. Az elkövetkező öt év azonban ebből a szempontból nem mutatkozik kritikusnak.

1.3.7 Az oktatók munkaviszonya és fluktuációja

Ezen túlmenően azonban mindenképpen szükséges annak észben tartása, hogy a közoktatással szemben a szakképzés oktatói testülete, pontosan az oktatáshoz szükséges szaktudása következtében jóval nagyobb mobilitással rendelkezik. Ebből fakad az a tény, hogy az oktatók -megfelelő, az üzleti világból érkező ajánlat esetén- jóval könnyebben és kimutathatóan gyakrabban hagyják el a pályát, s térnek át, avagy vissza a szakmájukhoz. A Hunyadi oktatói testületében is jelentős változások következtek be az elmúlt években.



Világosan látszik, hogy az oktatói testület túlnyomó többsége (64,7%) az elmúlt tíz évben érkezett az iskolába. Ez bíztató lehetőséget kínál a vezetés számára a szükséges, jövőben jelentkező munkaerőhiány fedezésére, hiszen a szakképzés adottságaiból adódóan számos esetben tudja a munkaerőigényét a piaci szférából kielégíteni. Ez a jelenség egyrészt

mozgásteret biztosít a vezetésnek a munkaerő pótlására, vagy akár szükség szerinti cseréjére, másrészt kifejezetten hasznos az iskola számára abból a szempontból, hogy a fent említett szakemberek gyakorlati tudást és tapasztalatot, a kor aktuális elvárásait figyelembe vevő gondolkodást hoznak magukkal, mely elengedhetetlenül szükséges akkor, ha versenyképes tudással rendelkező szakembereket akar képezni az iskola. Hasznos továbbá ez a szemlélet azokra az oktatókra nézve is, akik már huzamosabb ideje oktatnak az intézmény falai között, hiszen az eltelt idő okán nem biztos, hogy szemléletükben vagy a birtokolt információkat figyelembe véve naprakészen tudnák oktatásukban átadni a diákok felé a célvállalatok által elvárt tudást. Mindezeken felül a fenti tény támogatja az iskolát abban, hogy az (elsősorban szakmai) oktatókat a keletkező versenyhelyzet okán jobb teljesítményre sarkallja.

A fenntartó Szakképzési Centrum gyakorlata szerint éves teljesítendő óraszámmal számol az iskola s az ezen felül megtartott tanórák kifizetésre kerülnek. Ez eltér a jelenlegi, a közoktatás egyéb szféráiban tapasztalható gyakorlattól, s mivel átláthatóbb, kiszámíthatóbb és korrektebb, jelentős vonzerőként van jelen az említett, riválisként is felfogható középiskolákkal szemben, amely szintén bizakodásra adhat okot a jövőben szükségszerűen jelentkező oktatóhiány pótlásának lehetőségeit illetően.

Az oktatói testület tagjai egy kivétellel határozatlan időre szóló szerződéssel rendelkeznek, ami nem csupán számukra kedvező, hanem az iskolavezetés számára is növeli a kiszámíthatóságot. A tanárok közül egy fő tartósan távol van, előreláthatólag 2025. szeptembertől tér vissza a gyermekgondozásból az oktatásba, a 2024-25-ös tanévtől ketten saját kérésükre részmunkaidősként vállalták a munkát, illetve két olyan oktatónk van, akik a fenntartó más intézményében is ellát feladatokat. A többi tanár (85,3%) teljes munkaidőben áll az iskola rendelkezésére.

Az aktuális kormányzati szándékot tükröző, a szakképzésben dolgozó oktatókat érintő bérfejlesztés, mely alapján az oktatói bér nem lehet alacsonyabb bruttó 705.000 forintnál, szintén lehetőséget teremt arra, hogy a szakképzés vonzó lehessen a versenyszférából érkező szakemberek számára is. Az egyes oktatók közötti teljesítménykülönbségek tükre lehet a szakképzésben megjelenő differenciált bérezés, mely egyúttal lehetőséget kínál a vezetőség számára, hogy az iskola vagy a fenntartó által meghatározott célokat nagyobb mértékben magukénak tudó és azokért többet tevő dolgozói teljesítményét anyagiakban megjelenő formában is honorálja.

A premizálásnak a Hunyadi Technikumban a fentieken kívül egyéb lehetőségei is vannak, hiszen a Széchenyi Pihenőkártyán, s más az utóbbi években az ünnepekhez kötött, rendszeressé váló kis összegű ajándékokon felül is akár, az iskolai költségvetés terhére.

1.3.8 Az oktatói továbbképzések

A Szakképzési törvény 50. §-a előírja, hogy az oktatók négyéves ciklusokban számolva kötelesek 60 órányi, az Innovatív Képzéstámogató Központ (IKK) által jóváhagyott és koordinált továbbképzésen részt venni. E továbbképzések lehetőséget biztosítanak az oktatók fejlődésére és módszertani innovációjukra, illetve ezen felül, amennyiben a vezetőség által elfogadott cselekvési tervükben ezt előre rögzítik, saját érdeklődésüknek megfelelő tanfolyamokon való részvételre is. Az iskola fenntartója, bár törvényi kötelezettsége erre vonatkozóan nincs, az esetek döntő többségében finanszírozza a fenti továbbképzések költségeit, amennyiben azok tárgya és tematikája egybevág az iskola érdekeivel.

Az első négyéve ciklus végéhez (2025. jún. 30.) közeledve megállapítható, hogy az oktatók döntő többsége teljesítette az elvárt 60 órát. Akadnak olyanok, akik az eddig felgyülemlett elmaradásaikat ez év áprilisában lezajló továbbképzéseken annullálják, illetve egy fő a tanév végén szeretne az iskola profiljába illeszkedő főiskolai végzettséget szerezni, ami értelemszerűen eleget tenne a továbbképzési kötelezettségnek.

Az iskolavezetésnek a jövőben nagyobb figyelmet szükséges fordítania az oktatók képzésének arányosabb eloszlására, mivel a jelenleg hét olyan oktató van, akiknek haladéktalanul teljesíteniük kell a szükséges órákat. Ha úgy értelmezzük e számot, hogy az oktatók 20,5%-nak maradt az utolsó időszakra a továbbképzésük teljesítése, akkor a fent említett jövőbeli figyelem mindenképpen indokoltnak mondható.

Az oktatói továbbképzések kapcsán elmondható az az időnként már gyakorlatban is használható módon megjelenő vezetői elvárás, hogy a szerzett tudást a továbbképzésen részt vett oktató valamilyen formában továbbítsa a munkatársak felé, így téve költséghatékonyabbá az iskola számára a frissen szerzett ismeretek széles körben való elérhetőségét. A belső tudásmegosztás értekezleteken, egyéni konzultációkon valósul meg a leggyakrabban, de az oktatók által elkészített összefoglaló videókra is volt már jó példa.

1.3.9 Az oktatók értékelése és cselekvési terve

A Szakképzési törvény 50. § (2) előírja az igazgató számára az oktatók háromévenkénti értékelését. Ennek kapcsán megállapítható, hogy olyan világos kritériumrendszert kell alkalmazni, amelyet az oktatók nem csupán ismernek és követik, hanem amelynek kialakításában részt vehetnek. Az iskolai célok és elvárások folyamatos kommunikálása olyan vezetői feladat és felelősség, amelynek hiánya elkerülhető konfliktushelyzetet teremthet oktató és a vezetőség között, melynek hosszú távú következménye a diszkomfortérzést és az elégedetlenséget követően az oktató intézménytől való távozása. Ennek megelőzésére a rendszeres, erre vonatkozó tájékoztatáson kívül feltétlenül biztosítani kell az átláthatóságot, az igazgató részéről érkező értékelés részletes ismertetését, valamint az arra való reflektálás lehetőségét. Ezek a legutóbbi értékelés során nem minden esetben valósultak meg, melynek következtében az akkor megjelent ellenérzés lenyomata egyes oktatókban még a jelenben is tapasztalható.

Az értékeléshez kapcsolódik az oktatók egyéni cselekvési terve (korábbi megnevezésben fejlesztési terve), mely a hároméves ciklusra vonatkozóan azt határozta meg, hogy képességeik mely területeit szeretnék fejleszteni, s melynek jogszabályi hátterét a Végrehajtási rendelet (12/2020. (II.7.)) tartalmazza. A cselekvési tervről elmondható, hogy a tapasztalatok alapján számos oktatónál eddig nem épült be a hétköznapi tudatba, hogy jelentősen meghatározhatja a munkájuk megítélését, s ebből fakadóan, miként arról fentebb már szót ejtettünk, az anyagi ellentételezésüket is. A cselekvési terveket az oktatók az értékeléshez kapcsolódóan készítik el, s az igazgató feladata annak jóváhagyása. Az iméntieket összegezve könnyen belátható, hogy az értékelés szempontjainak és az azokra kapott szummatív vezetői vélemény megértésének és az ebből következő tényleges elfogadásának hiányában a cselekvési terv alapvető lényegét sem fogja az adott oktató átérezni. E pontnál is elsődleges fontosságú a vezetői tájékoztatás és a deklarált elvárások átadása.

1.4 Az iskola kapcsolatrendszere

1.4.1 Kapcsolat a Tolna Vármegyei Szakképzési Centrummal

A Hunyadi Technikum fenntartója a Tolna Vármegyei Szakképzési Centrum, mellyel ennélfogva napi szintű és kölcsönösen támogató a viszony. A Centrum dolgozóival való kapcsolat személyesebbé tételét szolgálja az évente megszervezett nyári egész napos együttlét, melyen alkalom nyílik egyúttal a testvérintézmények dolgozóival és vezetőivel is találkozni.

A kapcsolatot erősítik azok a nagyjából mindennapos információáramlások és adatszolgáltatások, melyekben kölcsönösen támaszkodnak egymásra a fenntartó és az intézményei. A Centrum vezetésének részéről érkező kezdeményezés, hogy részt vegyenek az egyes intézmények, így a Hunyadi Technikum hangsúlyosabb értekezletein, szintén élénkítik a kapcsolatot, miként a Centrum-szintű közös, elsősorban pályaorientációs és jótékonysági akciók is. A fenntartó szervezet által az igazgatóknak szervezett rendszeres értekezleteken való részvétel szintén megerősíti a köteléket.

Összességében elmondható, hogy az iskola kapcsolata a fenntartó intézménnyel kiegyensúlyozott, a feladatok érthetően és amennyiben rajta múlik kellő időben jutnak el az iskolához, a közép- és hosszútávú elképzelések kiszámíthatóvá és tervezhetővé teszik az iskolai munkát.

1.4.2 Kapcsolat a TVSzC más iskoláival

A Szakképzési Centrum nyolc iskolájának vezetése a tanév alkalmával több alkalommal találkozhat egymással: a közösen végrehajtott, beiskolázáshoz, pályaorientációhoz kapcsolódó alkalmak közös szervezést és tervezést igényelnek, valamint a végrehajtás során is támaszkodnak egymásra az egyes iskolák. Az elsősorban egyházi alkalmakhoz kapcsolódó, különféle jótékonysági akciók hasonló módon szerveződnek, s bonyolódnak le. Az oktatói továbbképzések kapcsán csakúgy, mint az esetlegesen közösen megszervezhető utazásoknál szintén összedolgoznak az iskolák vezetői. Szintén számíthat a Hunyadi Technikum a

testvériskolák apparátusára azokban az esetekben, amelyekben leginkább újszerű voltuk miatt, vagy a feladat jellegéből fakadóan tanácsra szorulna.

Az SzC- szintű munkacsoportok, melyek azon feladatok megoldásának a koordinálására jönnek létre, melyeknél célszerűbb az iskolai kereteken túlmenő együttműködés, szintén elősegítik a fenti iskolákkal való aktív kapcsolattartást.

A Hunyadi Technikum értelemszerűen szorosabb kapcsolatot tart fenn a szintén Szekszárdon működő két másik Centrum-intézménnyel, az Ady Endre Technikummal és a Bezerédj István Technikummal, de természetesen a másik öt megyei intézményre is bizton számíthat.

1.4.3 Általános iskolák

A vármegyében, azon belül a szekszárdi járásban található általános iskolákkal való aktív kapcsolat alapvető ahhoz, hogy a beiskolázás megfelelőképpen alakuljon. Ennek okán a Hunyadi Technikum vezetősége igyekszik minden olyan általános iskolai rendezvényen megjelenni, ahol valamilyen formában be tudja mutatni az iskolában folyó tevékenységet s fel tudja kelteni az érdeklődést az intézmény iránt. Ezek elsődlegesen a pályaválasztási célzattal meghirdetett szülői értekezletek, melyeken szóróanyaggal és rövid bemutatkozással van jelen a Hunyadi, illetőleg az iskolák által a diákjaiknak szervezett napokon is előszeretettel van jelen, hiszen ezen alkalmakkor direkt módon tudja megszólítani a potenciális jelentkezői kört.

Az általános iskolákkal való együttműködést és a fennálló kapcsolat ápolását szolgálják azok a figyelmességek, amelyek során az iskola tanulói által elkészített süteményekkel, pogácsákkal ajándékozza meg az intézmény a partneriskolákat.

Annak érdekében, hogy a jövő beiskolázás kapcsán több diákot érjen el a Hunyadi Technikum, tervben van egy szoros együttműködés az általános iskolákkal, mely során a technikaóráikat az intézmény magára vállalná, s mely során szélesebb tanulói közönségnek tudna bemutatkozni.

1.4.4 Kamara

A Tolna Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara szintén nagyon fontos és élő kapcsolattal rendelkező partnere a Hunyadi Technikumnak. Nem csupán arról van szó, hogy a potenciális duális partnerek akkreditálását végzi el a szervezet, hanem vizsgaszervezéssel, minőségbiztosítással, szaktanácsadással is segíthetik az intézményben folyó szakképzés nívójának az emelését. Mindemellett fontos partner a felnőttképzés miatt is, hiszen az iskolával közös érdeke, hogy minél több naprakész tudású és magas felkészültségű szakember álljon a szakma rendelkezésére. A mesterképzés és a gyakorlati oktatók képzése az intézmény számára magától értetődően lényeges.

Az ágazati alapvizsgák során számos alkalommal személyesen győződnek meg a Kamara munkatársai az intézményben folyó szakmai munka színvonaláról.

1.4.5 Duális partnerek – vállalkozások

A Hunyadi Technikumban a 2020-ban megkezdett szakképzési struktúra alapján a diákok a szakmájuk ismereteinek jelentős részét a duális képzőhelyeken sajátítják el. Annak érdekében, hogy a diákok számára mind lakhely, mind profil, mind pedig más, személyesebb szempontoknak megfelelő vállalkozást találjon, az iskola azon fáradozik, hogy folyamatosan bővítse ezen partnereinek körét. 2025. áprilisában több mint negyven duális képzőhellyel áll partneri viszonyban az iskola, így a diákok számára egy rendkívül széles palettát tud nyújtani. A duális partnerek jellemzően a Pécs-Baja-Paks földrajzi háromszögön belül helyezkednek el, de a távolabbról érkező diákok igényét kielégítendő, az imént említettnél távolabb elhelyezkedő vállalkozásokkal is fennáll kapcsolat.

A duális képzőhelyeken folyó szakmai munkáról a szakmai igazgatóhelyettes, valamint a gyakorlati oktatásvezető számos csatornán folytatott kapcsolat tartásával győződik meg, s az említett vállalkozások folyamatosan értesülhetnek az őket leginkább érintő, de iskolához kötődő kérdésekről és feladatokról.

A Hunyadi Technikum több alkalommal szervezett a partnerek számára olyan fórumot, ahol egyrészt szakképzéssel s az ezzel járó feladataikkal kapcsolatosan bővíthették ismereteiket, másrészt pedig lehetőséget teremtett az eszmecserére és partneri találkozásra. A pályaorientációs napra is hívogatta az iskola a duális partnereit, melyen egyrészt bemutatkozhattak a diákok számára, másrészt lehetőségük volt arra, hogy szándéknyilatkozat kitöltésével megfelelő alanyokat találjanak maguknak.

1.4.6 Kapcsolat Szekszárd Megyei Jogú Várossal

A Hunyadi Technikum otthona, Szekszárd városa a nemzeti ünnepeken sokéves gyakorlatként az egyes iskolákat kéri fel a műsor lebonyolítására. A középiskolákat érintő októberi forradalomra emlékező ünnepség kapcsán eddig is számíthattak a szekszárdiak a Hunyadi Technikumra, s ez természetesen a jövőben sem lesz másként. A másik szerepe a középiskoláknak a jeles alkalmakkori jelenlét biztosítása. Ezek már túlmutatnak az ünnepeken, hiszen ide sorolhatóak a doni áttörésre való megemlékezés, a 2010-től nemzeti összetartozás napjaként megtartott trianoni megemlékezés, valamint az október 6-i, aradi vértanúk emléke kapcsán tartott rendezvény. Ezeken az iskola diákjaival, tanáraival és vezetőivel képviselteti magát, valamint, tiszteletét leróva, részt vesz a koszorúzáson is.

A városi majálishoz kapcsolódóan 2024-től az iskola udvara ad helyet a közösségi főzésnek, mely a városi programokhoz szervesen kapcsolódik. Ennek elsődleges oka a térbeli közelség, hiszen 2024-től az iskola melletti füves tér adja a majális helyszínét. A főzés lebonyolítása kapcsán az iskola szorosan együttműködik az azt szervező Babits Mihály Kulturális Központtal.

1.4.7 Városi intézmények

A Tolna vármegyei székhely számos intézményével áll együttműködő kapcsolatban a Hunyadi Technikum. Közülük elhelyezkedésénél fogva kiemelkedik a Szekszárdi

Tudásközpont, mely az iskolából könnyebben be tudja vonzani a közönséget az eseményeire, másik oldalról pedig helyszínt biztosíthat az iskolai rendezvények lebonyolítására, amennyiben az időjárás meghiúsítja az udvaron való rendezést. Ehhez célszerű lenne egy írásbeli szerződést elkészíteni, amely kitágítaná az iskola lehetőségeit. A Tudásközpont mellett természetesen kapcsolatban áll a Hunyadi a Babits Mihály Művelődési Központtal, a Wosinsky Mór Megyei Múzeummal, s más közintézményekkel is: a meghirdetett programok propagálásával és az azokon való részvétellel az iskola jelentősen hozzájárulhat a programszervezés sikerességéhez.

1.4.8 Kapcsolat egyéb szervezetekkel, egyesületekkel

Az iskola profiljából adódóan számos felkérés érkezik hozzá, hogy a diákok közreműködjenek és segítsenek a rendezvényeken, legtöbbször valamiféle vendégtéri szakmunkával. Ilyen módon aktív, évek óta tartó kapcsolat van az iskola és a Hegyközség, a Bukovinai Székelyek Szekszárdi Egyesülete, a különböző borászatok és pincészetek között.

Szintén évekre visszanyúló a kapcsolat a szekszárdi Mentálhigiénés Műhellyel, melynek adventi jótékonysági akcióját szokta az iskola fellépéssel, valamint elkészített és felkínált süteménnyel támogatni.

A Mathias Corvinus Collegium rendezvényein is részt vesznek a diákok, ám a kapcsolat ennél szorosabb, hiszen a Collegium az iskola műhelyein keresztül is bővíti az általa nyújtott pályaorientációs szolgáltatásokat.

1.4.9 A jövő vendéglátóipari szakembereiért alapítvány

A Hunyadi Technikumhoz kötődően jött létre A jövő vendéglátóipari szakembereiért alapítvány, melynek deklarált célja, hogy az iskola tanulóit és rendezvényeit, a versenyeken való szereplést, valamint az intézmény szakmai oktató munkáját támogassa.

Az évente megrendezett VIP-bál bevételei, valamint a diákok önkéntes befizetése szolgáltat elsősorban anyagi hátteret, valamint az SzJA 1%-os felajánlásai, illetőleg az eseti magánadományok.

Az alapítvány kuratóriumának számos tagja közül vannak iskolai dolgozók, az elnöke az iskolát 2022-ig vezető volt igazgató, aki azóta más intézményben oktat. Talán ez okozza azt, hogy az alapítvány pénzügyeibe, s működésének elveibe kevéssé van az iskola vezetőségének rálátása. Mint önálló jogi személy az alapítvány természetesen nem szükségszerűen áll a mindenkori vezetés irányítása alatt, de kétségkívül előnyösebb lenne, ha az iskola fejlesztését megcélzó alapítvány szorosabban együtt tudna működni az iskolavezetéssel. Az erre vonatkozó kérés kuratóriumi ülésen már elhangzott, sajnos egyelőre komolyabb következmények nélkül.

2. Fejlesztési elképzelések

2.1 Az iskolai dolgozói morál emelése

2.1.1 A vezetőség összetétele

A Hunyadi Technikum az elmúlt évek során számos változáson ment keresztül, melyek jelentős része negatív módon befolyásolta az iskola dolgozóinak hangulatát, s ebből fakadóan bizonyos esetekben a végzett munkára is kihatással voltak. Az elmúlt három évben a teljes vezetőségben személyi változás, esetenként változások következtek be. Bár kétségkívül hasonlóak az egyes vezetők elvárásai a dolgozók felé, mégsem szabad figyelmen kívül hagyni azokat a személyes tényezőket, amelyek következtében elkülönül egymástól a jó/eredményes vezető a kevésbé sikerestől. Az iskola dolgozói közösségének elsődleges érdeke az, hogy nyugodt és kiszámítható környezet vegye körül a munkahelyén. Ehhez meglátásom szerint elsődlegesen fontos a nagyobb mértékű állandóság a vezetőség vonatkozásában. A gyakori személycserék bizonytalanságot, olykor tanácstalanságot, rossz esetben pedig olyan káros nosztalgiát és önkéntelen összehasonlítgatásokat vonnak maguk után, amelyek a legkevésbé sem előre mutatóak, tehát ellenkeznek az iskola érdekeivel.

A jelenlegi vezetőségi összetételről az elmúlt hónapok tapasztalatai alapján elmondható, hogy az eredményesség mellett kiszámítható viszonyokat és olyan légkört teremtett, amely nélkülözhetetlen a hosszú távon eredményes iskolai munkához.

2.1.2 Rekreáció

Az eredményes munkához és a jó munkahelyi légkörhöz elengedhetetlenek a rekreációs lehetőségek. Bár az aulák nem feltétlenül ideálisak a dolgozók számára a pihenésre, hiszen az gyakori diákjelenlét meghiúsíthatja azt, a tágas udvar a padjaival és a pavilonnal mégis kínál némi alapvető lehetőséget a pihenésre, amelyet megfelelő időjárás esetén ki is használnak a dolgozók. Ez azonban nyilvánvalóan csak korlátozottan elégséges a testi-lelki feltöltődésre, a magas óraszámból, valamint a diákok korábban említett szociális hátteréből és az SNI-s és

BTMN-es tanulók magas arányából fakadó fokozottabb terhelés miatt önmagában nem elegendő. Ennek okán, hogy a jövőben az oktatók kiégésének esélyét csökkentsük s veszélyét mérsékeljük, szükségszerű lenne olyan alkalmakat teremteni, amelyek megtörik a hétköznapok monotonitását, s nagyobb mértékben szolgálják a regenerálódást.

2.1.3 Kirándulások szervezése

Az egyik kézenfekvő megoldás a fentiekre az oktatói közösségi kirándulások szervezése. Ha ennek célja a regeneráció, akkor értelemszerűen tanév közbeni megszakításról kell beszélnünk. Ennek leglogikusabb módja, ha az éves munkaterv megalkotásánál az egyik tanítás nélküli munkanapot ilyen céllal tervezünk be. Az egynapos tanulmányi kirándulásokat célszerű egy nem túl távoli céllal megtervezni, hiszen az utazás egyrészről megterhelő lehet a nem túl fiatal oktatói testület számára, másrészről pedig az utazási költségek is lényegesen magasabbak messzebbre történő utazás esetén. Szerencsére mind a vármegyében, mind a szomszédos területeken számos olyan lehetőség s program kínálkozik, mely tartalmát és árát tekintve szóba jöhet. Ez utóbbi fontos szempont, hiszen véletlenül sem szabad figyelmen kívül hagyni a költségvetés egyensúlyban tartását.

2.1.4 Közösségépítő programok szervezése

Hasonlóan a kiránduláshoz, remek feltöltődési lehetőséget kínálnak a különböző közösségépítő programok. Ezeknek általában az a gyenge pontja, hogy az oktatók-nevelők sokszor kedvetlenek, s nem szívesen vesznek részt a szervezett alkalmakon. Ezt azzal lehet esetlegesen orvosolni, ha már a tervezésbe, a kiválasztásba is megfelelő mértékben bevonja őket a vezetőség. Ez esetben csökken a passzivitás esélye, és sikeresebb lehet a program.

Vonzó lehet a közösségépítésnél az a tény, hogy nem feltétlenül kell hozzá elutazni, hiszen számos olyan vállalkozás van már, melyek adott helyhez hozzák a szolgáltatott programokat. Ez anyagi szempontból sem lényegtelen természetesen, de az is emellett szól, hogy az oktatók

számára komfortosabb lehet a saját környezetben eltöltött idő. Ez azonban negatívum is lehet, hiszen a megszokott környezetben nehezebb elvonatkoztatni a hétköznapoktól.

Az oktatói testület számára az osztályfőnöki munkaközösség vezetője már eddig is több alkalommal szervezett csapatépítő délutánokat. Ezek jó hangulatban és az eredeti célját nagy mértékben elérve zárultak. E gyakorlat folytatása üdvös lenne és hasznára válna az oktatói testületnek, így célszerű lenne rendszeressé és tenni ezt. Ez azonban ellentételezés nélkül senkitől sem elvárható, így, a rendszeresség biztosítása érdekében szükséges lenne áldozni erre az iskolai költségvetés terhére.

2.1.5 Az oktatói testület anonim véleményezési lehetősége

Annak ellenére, hogy a legtöbb igazgató azt hirdeti magáról, hogy nyitott a kritikák felé, az esetek többségében ez egyáltalán nincs így. Az embereknek eleve kisebb százaléka meri felvállalni a konfrontációt másokkal, ám ha a munkakörülményeket befolyásolni tudó vezetőről van szó, ez a már amúgy is csekély százalék jelentősen apad.

A tanároknak sokszor konkrétan nincs lehetőségük a kritika elmondására, mert a vezető személyisége olyan, hogy eleve értelmetlen a bírálat megfogalmazása, mivel gyakorlatilag automatikusan elutasítja azokat. Ezt tetézi, ha azokat, akiknek a véleményük az övétől különbözik, a későbbiekben valamilyen szempontból hátrányosan különbözteti meg. A legtöbb e kategóriába sorolható igazgató ugyanakkor nincsen tisztában azzal, hogy ezt a gyakorlatot folytatja, hiszen a valóságérzékelésüket a pozícióval járó elemek jelentősen torzítják.

Előfordulhat természetesen számos olyan helyzet, amikor az oktatói testületet direktben felszólítja a vélemények és nézetek, esetleg a bírálatok megfogalmazására, ám általánosan elmondható, hogy ilyen esetekben a legritkábban hangzanak el ellenvélemények, hiszen ha már kérni kell, az általában olyan légkört feltételez, amely a tanárok számára világos módon sugallja azt, hogy ezek nem kívánatosak az adott vezető számára.

Mindezek orvoslására ad lehetőséget az olyan anonim felmérés, amelyben a tanárok anélkül mondhatják el véleményüket, hogy kiderülne a kritika megfogalmazójának személye,

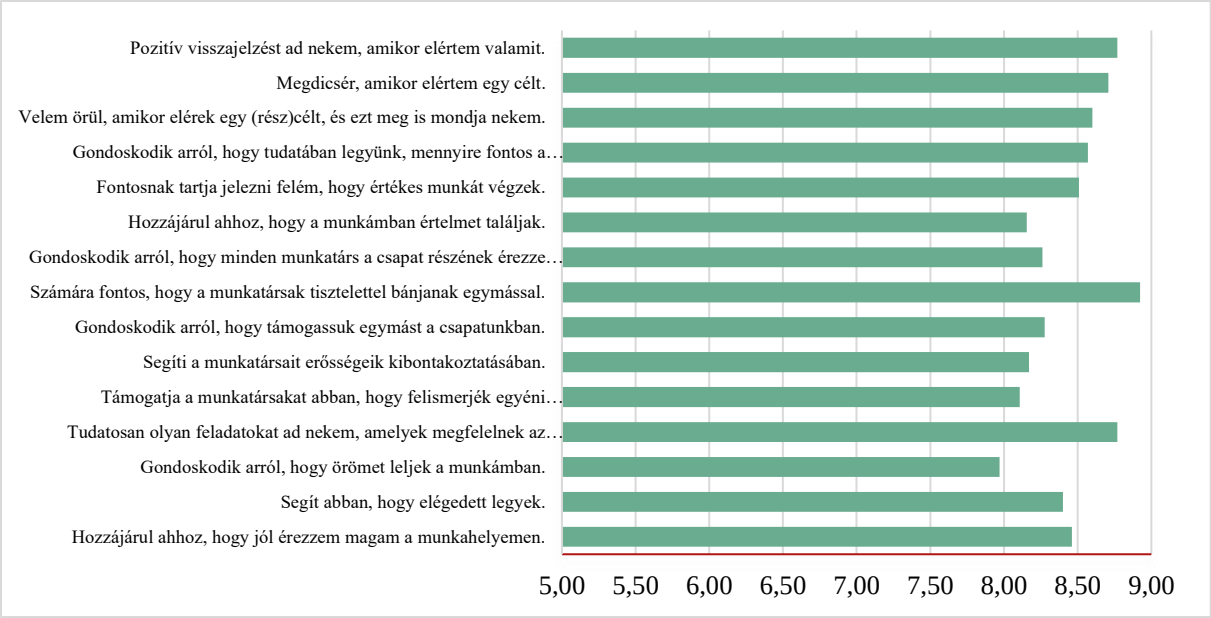
így az esetleges retorziótól sem kell tartaniuk. Erre manapság számos lehetőség kínálkozik, a legegyszerűbben természetesen online térben. A megoldása a dolognak egy olyan kérdőív összeállítása, amely azokat a pontokat tartalmazza, amelyeket a tanárok különösen fontosnak éreznek. Annak érdekében, hogy mindez valóban anonim maradhasson, természetesen ezt nem a vezetőnek magának kell elkészítenie, hiszen a kérdések, tesztelni kívánt szempontok beérkezése is árulkodó lehet már. Célszerű tehát egy olyan személyt kijelölni erre a feladatra, aki megfelelő IKT kompetenciákkal rendelkezik, akiben megbíznak a kollegák, s aki az egész eljárást megfelelő módon le tudja bonyolítani.

A Szakképzési Centrum intézményeiben volt már ilyen jellegű felmérésre példa, de mivel eddig csak egy alkalommal volt, nem feltétlenül lehet a jövőben is számítani rá. Másrészről viszont a gyakoribb visszajelzési lehetőség jobban tudja érzékeltetni és monitorozni az oktatói testület és a vezetőség között fennálló viszonyok alakulását. Mindezek következtében célszerű lenne rendszeressé tenni ilyen jellegű felméréseket, annál is inkább, mert sem a kérdőív elkészítése, sem annak kitöltése nem vesz igénybe irreálisan sok időt, így az egész folyamat pár nap alatt lebonyolítható.

A célként kitűzött objektivitáshoz természetesen elengedhetetlen az, hogy a kitöltés anonim maradjon, s hogy a konzekvenciát a vezető magával s végzett munkájával szemben vonja le.

Ha a felmérés kétoldalú, tehát ha a vezető(k) is kitölti(k) ugyanazt a kérdéssort úgy, hogy az önmaguk teljesítményét pontozzák, akkor arra is rá tud mutatni, hogy a vezető önértékelése mennyiben mondható megalapozottnak és reálisnak, s hogy mely területek megítélésében mutatkoznak esetében anomáliák.

A közelmúltban az iskola oktatóinak lehetőségük volt egy a fentiekhez hasonló, önkéntes teszt kitöltésére. Az adott kérdések kapcsán az oktatók 0-tól 10-ig pontozhatták az igazgató tevékenységét, ahol a nulla pont a legrosszabb, a 10 pont pedig a legjobb eredménynek számított. A felmérés adatait a készíttetőjének engedélyének birtokában az alábbi diagram szemlélteti.



A kérdőívet kitöltők pozitív véleményét jól tükrözi, hogy a legalacsonyabb érték, a munkában lelhető örömről való gondoskodással kapcsolatos kérdésre érkezett, ami a 7,97-es eredményével még így is remeknek mondható. A legmagasabb értékek az elvárt tiszteletadással (8,92) és a személyiséghez illeszkedő feladatokkal (8,77), illetve a pozitív vezetői visszajelzésekkel (8,77) kapcsolatosak voltak.

A jövőben természetesen a fentiektől eltérő kérdések is szerepelhetnének a felmérésekben, melyeket szintén kiegészíthet és megváltoztathat az oktatói testület.

2.1.6 Munkaközösség-vezetők anonim választása

A munkaközösségek a vezetőiket maguk választhatják. Számos helyen vezetői szintről érkezik a felkérés, kinevezés az mk-vezetők személyét illetően, ám ez a gyakorlat, amennyiben nem vág egybe az adott közösséghez tartozó oktatók szándékával, jelentősen ronthat az oktatók hangulatán és nem utolsósorban a munkához, feladatokhoz való hozzáállásukon. Ezek okán a munkaközösségek vezetőit meglátásom szerint az adott közösségeknek kell megválasztaniuk, méghozzá minimalizálandó a munkatársi konfliktusokat, lehetőleg titkosan. Ennek az iskolai gyakorlatban semmi akadálya nem lehet, mindössze az időt kell rászánni az év eleji értekezleteken, ezzel együtt segíthet elkerülni a szükségtelen konfliktusokat.

2.1.7 Tanári tabló

A Hunyadi Technikumba járó diákok, bár számos tanár tanítja őket, az oktatótestület több tagjával nagy valószínűség szerint órai keretek között nem találkoznak. Ennek következtében kevéssé van alkalmuk megismerkedni velük, így igen gyakran az iskola tanárainak a nevét sem tudják.

Ezen segíthetne az oktatókról, dolgozókról elkészítendő tabló, melyen az összes iskolában dolgozó szerepelne. Ez a fentieken túl a közösségtudatot és együvé tartozás érzését is növelné a dolgozókban, így a közösségi szellem növekedésével járna. Mivel sem az elkészítése nem igényel különösebben nagy szervezést, illetve anyagi ráfordítást, sem pedig az elhelyezése nem okozna gondot, hiszen számos rendelkezésre álló üres falfelület van, viszonylag kis befektetéssel pozitív változásokat hozhat az iskolaközösség számára.

2.2 Iskolai környezet és felszereltség fejlesztése

2.2.1 Számítógéppark fejlesztése

A Hunyadi Technikum diákok által használt számítógépeinek jelentős része öt évnél idősebb, azaz az amortizációs időt jócskán túllépte. Ez önmagában nem jelente hatalmas problémát, ha gond nélkül és megfelelő módon működnének. Azonban ennek az ellenkezőjéről viszonylag gyorsan tapasztalatot lehet szerezni, amint bekapcsoljuk a gépeket. Ez a folyamat ugyanis több teremben perceket vesz igénybe. Ez természetesen nem maga a gond, csupán jelzi a gépek teljesítőképességét.

Amennyiben anyagi lehetőség adódik az iskola számára, erősen elgondolkodtató, hogy elkezdjük a gépek cseréjét. Annál is inkább, mivel az egy etapban történő gépcsere valószínűtlen, a számítógépek magas száma miatt. Ha nem is azonnal, de pár éven belül szükségszerű lehet tehát a folyamat megkezdése.

2.2.2 Folyosók dekorációja és bútorzata

Az iskola folyosói nagy százalékban kopárok és sterilek. A fehérre festett falak, a hiányzó bútorzattal kevéssé teszik otthonossá az intézményt a dolgozók és a tanulók számára, de az iskolába látogatóknak is könnyen szemet szúrnak.

A korábbi tablók szisztematikus felhelyezése a falak kopárságán könnyen változtathat. Ez többféleképpen történhet: időrendben, nagyság szerint vagy éppen a tablók fő színárnyalatait alapul véve. Gyakorlatilag szinte mindegy, melyik elvet követjük, a mostani fehér falaknál mindenképpen belakottabb épületképet kapunk. A kihelyezésnél ugyanakkor fontosnak tartom, hogy azonos elvet kövessen az épület egésze, s hogy a tablók megfelelő módon, azonos magasságban kerüljenek fel a falakra.

A folyosók megfelelően szélesek ahhoz, hogy padokkal, vagy egyéb ülőalkalmatosságokkal lássuk el őket anélkül, hogy a közlekedésben akadályoznák az arra haladókat. Az iskola auláiban van ugyan bútorzat, amely használható ilyen célra, de a folyosók mindegyike üres, ami arra sarkallhatja a diákokat, hogy a szünetekben maradjanak az osztálytermekben, ami viszont ergonómiailag nem ideális. Az lenne a cél, hogy a diákokat az órák között mozgásra ösztönözzük, de legalább arra, hogy szakadjanak ki az órák környezetéből. Az iskolaudvar és az aulák egyre bővülő lehetőséget kínálnak ugyan erre, de ezt támogatná az is, ha a folyosók bútorozottak lennének.

Erre természetesen számos megoldás kínálkozik, az egyszerűbb padoktól egészen a babzsákfotelekig. Annak eldöntése, hogy végül melyik megoldás mellett döntsön az iskola, célszerű megkérdezni nem csupán az oktatói testületet, hanem a diákok érdekvédelmi képviseletén, a diákönkormányzaton keresztül vagy az osztályfőnökök segítségével magukat az érintett tanulókat is.

2.2.3 Tantermek dekorációja

Hasonlóan a folyosókhoz a tantermek jelentős részében sincsen jelentős mennyiségű díszítő elem, hiszen a mindenütt megtalálható hirdetőtábla véleményem szerint nem számít annak. Némely teremben vannak virágok, melyek élőbbé és otthonosabbá varázsolják a termet, illetve az ünnepköröknek megfelelően egy-egy osztály ki szokta díszíteni a termét, de mégis számos olyan tantermünk van, amelyre ezek nem jellemzőek.

Az osztályfőnök felügyeletével bár, de a diákok számára nagyobb mértékben biztosított szabadság segíthetne ezen. A nekik tetsző képek, idézetek sokat javíthatnak a mindennapjaikat ott töltők érzetén.

A termek falának színe jelenleg egységesen fehér. Meglátásom szerint ennek sem feltétlenül kell így maradnia, hiszen az élénkebb színek bizonyítottan pozitív módon befolyásolják az emberek hangulatát. Megfelelő tervezés és rendelkezésre álló források mellett ez megváltoztatható lenne, akár úgy is, hogy a tantermek egymástól eltérő színűek, de emellett természetesen egymástól nem elütőek lennének.

A tantermek kapcsán a 2024-25-ös tanévben elindult egy kezdeményezés. A koncepció az, hogy a duális partnerek számára felajánlja az iskola a lehetőséget arra, hogy termekben, meghatározott felületen promótálják magukat. Ez számukra azért hasznos, mert ennek segítségével vélhetőleg könnyebben találnak maguknak megfelelő diákokat, hiszen a reklámok következtében ismertebb és valószínűleg vonzóbb lesz a duális képzőhely a diákok számára. A diákoknak azért előnyös, mert bemutatva a hely adottságait, segíthet a választásban, az elhelyezkedésben. Az iskola számára pedig azért üdvös, mert egyrészt esztétikusabbá teszi a tantermeket, más részről pedig szerződéses megállapodás alapján ezért a magukat hirdető vállalkozások anyagi ellentételezést nyújtanak az iskola számára.

A tervezetet már megismertette az iskolavezetés a partnerekkel, illetve néhány teremben már felhelyezésre kerültek a potenciális reklámfelületek, így tehát a legfontosabb lépéseket már megtette az intézmény. A feladat ezzel kapcsolatban az, hogy a következő tanév úgy tudjon elkezdődni, hogy megtaláltuk azokat a partnereket, akik fantáziát látnak ebben a projektben.

2.2.4 Sportcsarnok kialakítása

Az iskola egyik legnagyobb, sokévtizedes hiányossága az önálló tornacsarnok. Bár van élő szerződés a városi sportcsarnokkal, mely biztosítja a benti testnevelésórák lebonyolításához szükséges legalapvetőbb feltételeket, ez a megoldás számos kellemetlenséget, nehézséget és veszélyt hordoz magával.

A testnevelésórák bizonyos százalékát a hely megközelítése veszi el. Ez esőben, hóban, fagyban meglehetősen kellemetlen és a felhevült szervezetek számára egészségi kockázattal is jár, ugyanakkor bizonyos veszélyt is teremt, hiszen a városi elkerülőúton, valamint a közlekedési lámpával el nem látott zebrán való átkelés az átlagnál magasabb rizikófaktort teremt. Ráadásul az eljutáson gondjain túl a testnevelésre fordítható idő is érzékelhetően csökken.

A testnevelésórák felszereléseinek tárolása jelenleg nagyon korlátozott módon valósul meg, hiszen az erre alkalmas helységek tovább növelnék a már így is tetemes bérleti összeget. Ennélfogva gyakorlatilag olyannyira minimális az eszközállomány, hogy túlzás nélkül kijelenthető, hogy az iskolában ennek a tantárgynak a leggyengébb a felszereltségi szintje.

Az önálló tornacsarnok jelentősen tudna ezen változtatni, hiszen csökkentené a veszélyeket számban és nagyságban, növelné a testedzésre fordítható időt, valamint megfelelő eszközállománnyal eredményesebb lehetne a testnevelésórai szakoktatás.

Ez utóbbira azért is lenne nagy szükség, mert azok a tanulók, akik felmentéssel rendelkeznek valamely közismereti tárgy osztályzása alól, s így e tárgyakból nem tudnak érettségi vizsgát tenni, arra kényszerülnek, hogy ezek helyett másik tárgyat választva abszolválják az érettségik öt tárgyas követelményét. Ez az ötödik tárgy számos esetben a testnevelés, hiszen a szakképzés természettudományra rendelkezésre álló óraszáma, s így ezek képzése az érettségihez nem feltétlenül nyújtanak elegendő tudást, hiszen azok követelményrendszerét a gimnáziumok óraszámához alakították ki. Csakhogy a testnevelés kapcsán a Hunyadi Technikum tanulói szintén hátrányt szenvednek, pontosan a fentebb leírt okokból fakadóan. Ezen is gyökeresen változtatna egy önálló tornacsarnok.

Számos, belvárosban található iskola kapcsán problémaként jelenik meg a helyhiány, ami megakadályozhatja az ilyen jellegű fejlesztést. A Hunyadi Technikum elhelyezkedése azonban

e szempontból ideális, hiszen az egykori laktanyaudvar a mai napig döntő részben beépítetlen, tehát közvetlenül az iskola szomszédságában felépíthető lenne a csarnok.

Annak ellenére azonban, hogy mind logikus, mind hasznos, mind célszerű lenne egy önálló, sportolásra felhúzott komplexum, nem szabad megfeledkeznünk egy ilyen jellegű beruházás esetleges költségvonzatával. Ilyen mértékű fejlesztés a Szakképzési Centrumtól kevéssé várható el, azonban megfelelő pályázat, Szekszárd Megyei Jogú Városról érkező segítség, vagy egyéb külső támogatások igénybevételével jelentősen fejlesztené a sportolási lehetőségeket. Ezen túlmenően, bérbe adva, növelné az iskola bevételi lehetőségeit, s nem utolsó sorban olyan helyszínt is biztosítana, amelyben saját tető alatt egybehívható és megszólítható lenne mind az iskola közössége, mind a megtartandó ünnepre látogatók.

Jelen körülményeket figyelembe véve egy új tornacsarnok minden áron való kialakítását betervezni nagy fokú felelőtlenség lenne, de bízunk abban, hogy a jövőben adódik majd olyan lehetőség, amely az ezen való gondolkodást életszerűbbé teszi.

2.2.5 Iskolába való bejutás megkönnyítése

A Hunyadi Technikum jelenleg nem rendelkezik állandó portással. A munkakör feladatainak ellátása a legfrekventáltabb időszakban a gondnok hatáskörébe tartozik, aki ennélfogva az diákok iskolába érkezésének időszakában nem tud mással foglalkozni, a karbantartással és gondnoksággal kapcsolatos teendőit ezt követően tudja végezni. Az iskolába való bejutást a nem az intézményhez köthető személyek számára ugyanakkor meggátolja az a forgókapus beléptetőrendszer, melyet az elmúlt időszakban szereltetett fel a fenntartó. Abban az esetben, amikor sem a gondnok, sem a délelőttös takarítónő nincs a közelben, a belépni kívánók számára az iskolai telefon kínál lehetőséget arra, hogy belépésért folyamodjanak. Ez a portán, illetve a titkárságon csörög, azonban ha az iskolatitkár valamilyen oknál fogva nem tartózkodik az eredeti helyén, akkor e tények konkrétan hosszú percekre ellehetetlenítik az iskolába való bejutást.

Megoldásként két lehetőség kínálkozhat. Az első egy olyan állandó portás alkalmazása, aki el tudná látni az ilyen jellegű feladatokat. Munkaügyi és gazdasági szempontból megfelelő

lenne akár egy részmunkaidős, és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállaló alkalmazása, hiszen számos tartós részleges leszázalékolással járó testi adottság van, amely nem befolyásolja negatívan a portási teendők ellátását. Ennek okán természetesen szintén szóba jöhet olyan ember is, aki már elérte az öregségi nyugdíjat.

A másik lehetőség egy olyan kamerás beléptetőrendszer kiépítése, amelyet több helységből tudnának felügyelni a dolgozók, s így akkor is megfelelően gyorsan bejuthat az épületbe a látogató, ha egyik vagy másik alkalmazott olyan teendőket lát el, amelyek elszólítják az eredeti irodájuktól. Amennyiben a titkárságra, illetve a gazdasági irodába be lehetne kötni a beléptetőrendszer felügyeletét és üzemeltetését, ez kiválthatná a portás jelenlétét.

Ugyanakkor hozzá kell tenni, hogy a beléptető kamerarendszer nem tud tájékoztatást adni, nem tud kulcsot adni a dolgozóknak a helységekhez, ha a tanáriban lévő kulcs valamilyen oknál fogva nincs a helyén, illetve nem tudja a személyes jelenlétet igénylő problémákat kezelni. Ezen túlmenően szükségtelenül kizökkentené a munkamenetből a titkárság vagy a gazdasági iroda dolgozóit, hiszen nem csupán beengedni kellene az adott személyeket, hanem segítséget, tájékoztatást nyújtani számukra. Anyagi szempontból hosszú távon valószínűleg kedvezőbb lenne annak ellenére, hogy nem csupán magas beszerelési, hanem folyamatos karbantartási és időnkénti javítási költséggel is szükséges kalkulálni.

Mindezeket számba véve üdvösebb megoldásnak látszik a portás alkalmazása, hiszen megfelelő személy alkalmazásával az első, iskoláról kialakuló kép az idelátogatóban pozitív lenne.

2.3 A szakmai munkával kapcsolatosan tervezett változások

2.3.1 Állandó esőhelyszín biztosítása az ünnepségek számára

Mint már korábban utaltam rá, a Hunyadi Technikum, kiváló adottságai ellenére híján van egy olyan közösségi térnek, ahol szükség esetén az iskola egész közössége elfér, s ami ennek következtében alkalmas lenne a jelentős ünnepi alkalmak, mint például március 15., október 23. vagy a ballagás lebonyolítására azokban az esetekben, amikor az időjárás nem teszi lehetővé az udvar s az ott található színpad e célból történő felhasználását.

A Szekszárdi Tudásközpont adottságaiból és földrajzi elhelyezkedéséből fakadóan áthidalhatja e problémát, hiszen a belső terei megfelelő nagyságúak ahhoz, hogy kényelmesen elférjen benne az iskola az ünnepek idejére, másrészről pedig rendkívül közel van az iskolaépülethez, így különösebb szervezés nélkül át lehet vonulni a diákokkal s a rendezvény látogatóival.

Ahhoz, hogy ez egy stabil lehetőség legyen az iskola számára, szükséges egy megállapodás megkötése, amely rögzíti a lehetőségeket, a lehetséges időpontokat, s természetesen megállapítja azt is, hogy mindezt milyen feltételekkel tudja biztosítani a Tudásközpont. Az erre vonatkozó egyeztető tárgyalások már megkezdődtek, s a Tudásközpont igazgatója kinyilvánította már támogatását a kérdéssel kapcsolatban. Ezek fényében akár már a közeli jövőben sor kerülhet a fentebb említett szerződés megkötésére.

2.3.2 A Fenntarthatóság tantárgy esetleges bevezetése

2024-től lehetőség van érettségi letételére Fenntarthatóság tantárgyból. Ennek feltétele, hogy vagy 11. és 12. évfolyamban heti egy órában, vagy az előbbi két évfolyamok egyikén heti két órában tanórai körülmények között és követelményekkel tanulják a tanulók a tantárgyat. A Hunyadi Technikumban egyelőre nincsen jelen a tantárgy, azonban esetleges bevezetése több szempontból elgondolkodtató.

A Fenntarthatóság anyaga viszonylag könnyen illeszkedhet az iskola profiljához, hiszen mind a vendéglátásban, mind a turizmusban egyre nagyobb szerepet kap manapság a környezettudatosság, s konkrétan ilyen és ezt magában foglaló profilú vendéglátóegységek és turisztikai attrakciók, valamint szálláshelyek működnek s jelennek meg egyre nagyobb számban. Ezek okán nem csupán illeszkedne, hanem ténylegesen növelné a szakmai színvonalat, ha az iskolában megjelenne ez a tantárgy.

A másik nagyon fontos lehetőség a tárgy bevezetésével kapcsolatban az, hogy az iskola szélesíteni tudná azon diákok mozgásterét, akik valamely kötelező tárgyból felmentéssel rendelkeznek. Miként arról már korábban szó volt, jelenleg kifejezetten korlátozott lehetőségei vannak az ilyen diákoknak, s több esetben kényszermegoldásként a testnevelés került szóba. A Fenntarthatóság változtatna ezen, s mivel az érettségi írásbeli része projektalapú munka, még e

lehetőség még vonzóbb lehet a diákok számára, hiszen csökkenti az átélt stressz mennyiségét a hagyományos írásbelikhez képest.

A harmadik szempont, ami a bevezetés mellett szól az Ökoiskola projektben való részvétel, mely 2026-ig biztosítja az iskolának, hogy e címet viselhesse. Ennek keretén belül a Hunyadi Technikum nagyobb figyelmet fordít a környezetvédelemre s a fenntarthatóságra, s így, e tantárggyal megerősítve még eredményesebb lehet az ilyen célú iskolai oktatás-nevelés is.

A tantárgy bevezetéséhez szükséges teendők, pl. a tanmenet kidolgozása, illetve a képzés beillesztése a Szakmai programba a következő tanév elejéig elvégezhetőek. Az iskola rendelkezik olyan oktatókkal, akik alkalmasak és nyitottak a tantárgy tanítására. Az alkalmasság feltételei közé 11-12. évfolyamon matematika, történelem, illetve azok a szakok tartoznak, amelyek a természettudományos tárgyak oktatására jogosítanak fel.

2.3.3 Az értékesítés lehetőségének bevezetése

A szakképzés, jellegéből adódóan szinte minden szakmára való felkészítés közben szükségszerűen produktumot állít elő, legyen szó építőiparról vagy szépészetről. Természetesen ez nincs másként a Hunyadi Technikumban oktatott ágazatban, a turizmus-vendéglátásban sem. A gyakorlati órákon előállított termékek nem csupán magas minőségűek, hiszen a kiváló technikai feltételek mellett, a technológiai előírások betartásával és magas szakértelemmel készülnek, hanem az önköltség vonatkozásában is kifejezetten versenyképesnek számítanak, hiszen az előállításhoz használt humán erőforrás döntő többsége költségmentes e vonatkozásban, mivel tanulók működnek közre a szakmai oktató utasításait követve, segítségét használva. A jelenlegi szabályozások ugyanakkor nem teszik lehetővé az automatikus értékesítést, ehhez több engedély és jogosultság beszerzésére van szükség, valamint természetesen az adózási szabályok maximális betartására. Az iskolában folyó munka alapján három lehetőség kínálkozik: cukrászati termékek, azaz torták és sütemények, a szakácsok által készített készételek, valamint a vendégtéri szakemberek szaktudását felhasználó szervírozás.

Ebből fakadóan meg tudna jelenni az iskola a bálok, állófogadások s díszvacsorák piacán mint minőségben és árban versenyképes gazdasági szereplő.

A Hunyadi Technikum számára ráadásul több szempontból kifejezetten előnyös lenne, ha az értékesítési engedélyeket beszerezve meg tudna jelenni az említett versenyszférában.

A diákok szempontjából azért lennének kifejezetten hasznosak e lehetőségek, mert így élesben tudnának gyakorolni, márpedig a mind tökéletesebb szaktudás megszerzéséhez szükség minél több tapasztalatra ennél adekvátabb módon nem lehet szert tenni.

A szakoktatók számára azzal lehetne vonzóvá tenni az ilyen jellegű értékesítést, ha megfelelő, előzőleg egyeztetett anyagi kompenzációt biztosítana az iskola a számukra, értelemszerűen abban az esetben, ha a feladat elvégzése többletmunkával járna.

Maga a Hunyadi Technikum pedig azért járhatna jól az értékesítés lehetőségének megteremtésével, mert ez üdvös módon tudná kiegészíteni a költségvetését, azaz plusz bevételi forrást, s ebből fakadóan szabadabban felhasználható anyagi lehetőségeket jelentene. A másik nagyon pozitív vonzata a dolognak a rendezvényeken való sikeres teljesítésből fakadó, automatikusan jelentkező marketing. Egy olyan reklámfelületet biztosítana ez, amelynek segítségével meg tudná mutatni az iskola, hogy milyen szaktudású diákokat képez.

Nem szabad ugyanakkor megfeledkezni az értékesítési lehetőségekből fakadó veszélyekről és hátrányokról sem. Az iskola elsődleges feladata az oktatás, azaz nem elfogadható, hogy a szakembereit, diákjait önös célokra felhasználva, csupán a profitot szem előtt tartva minél több alkalmat elvállalására törekedjen. Az oktatóknak oktatniuk kell, márpedig ha a munkahét után például a szombat éjjelt végig dolgozzák, nem tudnak kellően regenerálódni, s ez akár már rövid távon is érzékeltetné hatását az oktatás minőségében. Azoknál az alkalmaknál, amelyek túlmutatnak az eredeti munkaidei kereteken, szükségszerű lenne a közreműködő szakoktatókkal való előzetes egyeztetés, hogy milyen feltételekkel tudnák vállalni a feladatot.

Természetesen a diákok számára is biztosítani kell a pihenőidőt, s nem szabad visszaélni a kötelességtudatukkal sem. Azokat a diákokat lehetne az olyan alkalmakra felhasználni, amelyek nem iskolaidőben zajlanak le, akik önként vállalják a feladatokat, azaz utasítás helyett a kérdésnek és kérésnek kell szerepet kapnia a diákok bevonásakor is.

Természetesen mindez csakis abban az esetben képzelhető el, ha az adott szolgáltatás illeszkedik a képzési programba, azaz ha a profitorientált, piaci szerepvállalás nem megy az oktatás rovására, s nem ütközik az iskolai képzési programokba, tantervekbe.

2.3.4 Új képzések a felnőttoktatásban

Az iskolai költségvetés kiegészítését és az erőforrások optimálisabb kihasználását eredményezné, ha olyan szakképesítést nyújtó képzéseket tudna meghirdetni a Hunyadi Technikum, amelyekre reális kereslet mutatkozik, s amelyek oktatásához megfelelő szakembereket tud biztosítani.

Természetesen szigorúan az oktatott ágazaton belül gondolkodva jelen pillanatban reálisnak tűnhet az élelmezésvezető, kulturális rendezvény szervezője, szállodai recepciós, de akár a gyorséttermi eladó is. Az oktatásra fordítandó óraszámok természetesen különböznek egymástól, s igen nagy intervallumban mozognak, hiszen a minimum 24 órás képzéstől a maximum 1000 órás képzésig sok verzió előfordul.

Ha reálisan akarunk gondolkodni egy-egy ilyen képzés elindításában, akkor mindenekelőtt célszerű piackutatást végezni vagy végeztetni, hogy mekkora az adott irányra a kereslet, s hogy milyen konkurenciával kell a képzés kapcsán számolnunk. Ezt követi a költségkalkuláció elkészítése, melyben az első alkalommal hozzá kell számolni a tanmenet kidolgozásának és tananyag meghatározásának, összeállításának költségeit, az oktatóknak fizetendő bért, valamint az iskolai eszköz- és teremhasználati költségeket, s bizonyos képzéseknél az alapanyagköltségeket, s ezt követően tud elindulni a képzés. Amennyiben igény mutatkozik rá, természetesen a második alkalommal már lényegesen költséghatékonyabbá válik a dolog, hiszen a tananyag kidolgozásának a költségeit elegendő egyszer megfizetni. Opcióként felmerülhet a kész anyagok megvásárlása más intézményektől, amely csökkenti az oktatói terheket, más részről pedig költséghatékonyabb lehet, ha megfelelő ajánlat érkezik. A hátránya, hogy kevéssé személyre és iskolára szabott anyaghoz jutunk, ám ezek a finomhangolásnyi, saját képre történő átalakítások már könnyen elvégezhetőek.

A szakképesítés nyújtó képzések kapcsán is fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy mivel plusz munkáról van szó, hosszú távon akkor igazán jövedelmező az iskola számára, ha az ezekből fakadó többletmunka nem megy az alapfeladatok rovására. Ha a kötelező többletfeladatok miatt elveszít az iskola egy kiváló tanárt, akinek a pótlása gondot okoz, akkor azt a veszteség oldalra kell elkönyvelni, s hiába hoz egy-egy képzés vagy fentebb említett értékesítési akció többletbevételt, ha ezek miatt csökken az iskolai humánerőforrás összértéke.

Ezt úgy lehet könnyen elkerülni, hogy az oktatókkal a képzések megkezdése előtt egyeztetést folytat a vezetőség, s nem utasításba adja, a feladatként osztja ki, hanem lehetőségként kínálja a dolgozók felé.

3. Összegzés

ERŐSSÉGEK: -kiváló infrastruktúra -stabil oktatói testület -stabil kapcsolatrendszer	GYENGESÉGEK: -diákok szociális háttérből fakadó hátránya -heterogén diákösszetétel
LEHETŐSÉGEK: -iskoláról alkotott megítélés javítása -felnőttoktatás lehetőségeinek bővítése -értékesítési lehetőség megteremtése	VESZÉLYEK: -beiskolázható diákok csökkenő száma -beiskolázott tanulók tudásszintjének csökkenése

Az iskolával kapcsolatos SWOT-analízis

A Hunyadi Technikum számos előnnyel és erősséggel rendelkezik, melyekre a jövőben támaszkodhat a mindenkori vezetés, ám az erősségek magukban hordozzák annak a szükségességét, hogy a mindenkori vezető megőrizze nem csupán az iskola kiváló eszközállományát és épületét, hanem az oktatói testületre is gondot fordítson. Ezen túl a jó kapcsolati rendszert is ápolnia kell, s tovább alakítania, hiszen ennek híján a jövőben az iskolák között élesedő versenyben hátrányt fog szenvedni.

A régió gazdasági helyzetéből adódó hátrányok megnehezítik az eredményes oktatást, csakúgy, mint a diákok magukkal hozott tudásának alacsony szintje, de a probléma diagnosztizálása és felismerése után ki lehet dolgozni ezeknek az ellensúlyozása céljából akciótervet, amelyek segíthetnek az iskolaelhagyók számának csökkentésében is. A csökkenő demográfiai mutatóknak arra kell ösztönözniük az iskolavezetést, hogy fokozza a beiskolázási tevékenységek körét s ragadjon meg minél több alkalmat arra, hogy népszerűsítse, ismertté tegye a Hunyadit a potenciális diákok és szüleik, ismerőseik körében.

Mindezeket szem előtt tartva megállapíthatjuk, hogy az iskola előtt több olyan lehetőség áll, amelyeket eddig nem teljesen aknázott ki. Ezek némelyike az iskola anyagi, valamint a diákok tapasztalatszerzési lehetőségeit bővítenék, mások pedig a negatív születésszám-

módosulást próbálnák ellensúlyozni a felnőttek megszólításával, illetve az iskola megítélésének a javításával.

Ha összegezni szeretnénk az iskolára alkotott SWOT-analízist, megállapíthatjuk, hogy van fejlődési lehetősége, s van olyan opciója, amellyel a jelent gyengítő, s a jövőt fenyegető tényezőket képes lesz ellensúlyozni.

Szekszárd, 2025. május 3.

Töttős Gábor