

VEZETŐI PROGRAM



2025

Kökény István



Pályázati nyilatkozat

Alulírott **Kökény István**, (lakcím: 2120 Dunakeszi, Pejachevich Albert utca 8.) az Érdi Szakképzési Centrum által a szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény 46. § (3)–(4) bekezdése alapján az **Érdi SZC Kós Károly Technikumának igazgatói** (intézményvezetői) álláshelyre kiírt **pályázatra jelentkezem.**

Nyilatkozom, hogy - a szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény 46. § (1) bekezdése, valamint a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet 127. § (1) bekezdésének megfelelően - **pályázati feltételeket megismertem, azoknak megfelelek:**

- a szakképző intézményben oktatói munkakör betöltéséhez szükséges **felsőfokú végzettséggel** és technikum esetében **mesterképzésben**, szakképző iskola esetében legalább alapképzésben szerzett szakképzettséggel rendelkezem,
- **intézményvezetői szakképzettséggel** rendelkezem, többéves vezetői gyakorlattal rendelkezem
- oktatói munkakörben vagy legalább heti tíz foglalkozás megtartására vonatkozó óraadói megbízáss ellátása során **többéves szakmai gyakorlatot** szereztem.
- **felhasználói szintű informatikai** (MS Office, irodai alkalmazások) **ismeretekkel** rendelkezem,
- **nem állok** a tevékenység folytatását kizáró **foglalkozástól eltiltás hatálya alatt, büntetlen előéletű és cselekvőképes vagyok**, nem állnak fel velem szemben a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény 44/A. §-ában felsorolt bűncselekményekre vonatkozó kizáró körülmények,
- **vagyonnyilatkozat-tételi eljárás** lefolytatására készen állok.

Pályázatom részeként a **következő dokumentumok és igazolások** kerülnek csatolásra:

- fényképes szakmai önéletrajz,
- az álláshely betöltéséhez szükséges iskolai végzettség, szakképzettség, szakvizsga meglétét igazoló okmányok másolata,
- 90 napnál nem régebbi hatósági erkölcsi bizonyítvány,
- a pályázó szakmai gyakorlatát igazoló dokumentum,
- aláírt motivációs levél (maximum 1 oldal terjedelemben),
- a szakképző intézmény vezetésére vonatkozó, aláírt program, amely tartalmazza a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzeléseket,
- nyilatkozat arra vonatkozóan, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom sokszorosításához, továbbításához (harmadik személlyel közlés), tudomásul veszem és kifejezetten hozzájárulok, hogy a pályázat részét képező vezetési programot az intézmény a honlapján nyilvánosságra hozza,
- nyilatkozat arról, hogy hozzájárulok személyes adatainak pályázattal összefüggő kezeléséhez, sokszorosításához és továbbításához.

Dunakeszi, 2025. május 05.


Kökény István

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	12
1.1. Személyes motivációk	12
1.2. Vezetői hitvallás.....	13
1.3. Az intézmény regionális szerepe	13
2. Az intézmény helyzetének átfogó elemzése	15
2.1. Bevezetés.....	15
2.2. Szervezeti működés	15
2.2.1. Vezetői struktúra	15
2.2.2. Munkaközösségi működés	16
2.2.3. Döntéshozatal és belső kommunikáció	16
2.2.4. Kapcsolat a fenntartóval.....	16
2.2.5. Összegzés	16
2.3. Humánerőforrás.....	17
2.3.1. Oktatói létszám és szerkezet	17
2.3.2. Vezetői csapat	17
2.3.3. Továbbképzés és szakmai fejlődés	17
2.3.4. Kihívások és lehetőségek	17
2.3.5. Összegzés	18
2.4. Tárgyi feltételek.....	18
2.4.1. Épület és tantermek.....	18
2.4.2. Tornacsarnok.....	18
2.4.3. Tanműhelyek és szaktantermek.....	19
2.4.4. Közösségi és szabadidős terek.....	19
2.4.5. Digitális infrastruktúra.....	19
2.5. Tanulói összetétel és igények	19
2.5.1. Tanulói létszám és beiskolázási trendek.....	19

2.5.2.	<i>Tanulmányi összetétel</i>	20
2.5.3.	<i>Szociális háttér és támogatási igény</i>	20
2.5.4.	<i>Digitális kompetencia és tanulási szokások</i>	21
2.5.5.	<i>Tanulói aktivitás és közösségi részvétel</i>	21
2.6.	<i>Partnerkapcsolatok és külső együttműködések.....</i>	21
2.6.1.	<i>Duális képzési partnerek</i>	21
2.6.2.	<i>Belföldi oktatási és szakmai kapcsolatok</i>	22
2.6.3.	<i>Nemzetközi kapcsolatok</i>	22
2.6.4.	<i>Városi és közösségi kapcsolatok.....</i>	23
2.6.5.	<i>Összegzés</i>	23
2.7.	<i>Tanulói létszám alakulása</i>	23
2.7.1.	<i>A stabilitás okai</i>	23
2.7.2.	<i>Kihívások a stabilitás megtartásához.....</i>	23
2.8.	<i>Képzési kínálat és szakmastruktúra</i>	24
2.8.1.	<i>A képzési kínálat fejlesztési szempontjai</i>	24
2.8.2.	<i>Innováció és jövőkép.....</i>	24
3.	<i>Fejlesztési célkitűzések.....</i>	25
3.1.	<i>Képzési kínálat és szakmastruktúra</i>	25
3.1.1.	<i>A képzési kínálat fejlesztésének szükségessége.....</i>	25
3.1.2.	<i>Konkrét célkitűzések</i>	25
3.1.3.	<i>Várható eredmények</i>	26
3.2.	<i>Humán erőforrás fejlesztése</i>	26
3.2.1.	<i>A fejlesztés indokoltsága</i>	26
3.2.2.	<i>Fejlesztési célkitűzések.....</i>	27
3.2.3.	<i>Elvárt hatások.....</i>	27
3.3.	<i>Infrastruktúra és digitális fejlesztések</i>	28
3.3.1.	<i>A fejlesztés szükségessége</i>	28
3.3.2.	<i>Fejlesztési célkitűzések.....</i>	28

3.3.3.	<i>Elvárt eredmények</i>	29
3.4.	Tanulói támogatás és közösségfejlesztés	29
3.4.1.	<i>A terület kiemelt jelentőségének összegzése</i>	29
3.4.2.	<i>Fejlesztési célkitűzések</i>	30
3.4.3.	<i>Elvárt eredmények</i>	30
3.5.	Partnerkapcsolatok és nemzetközi együttműködések	31
3.5.1.	<i>A terület stratégiai jelentőségének összefoglalása</i>	31
3.5.2.	<i>Fejlesztési célkitűzések</i>	31
3.5.3.	<i>Elvárt eredmények</i>	32
3.6.	Fenntarthatóság és ökotudatosság	32
3.6.1.	<i>Az ökotudatosság fejlesztésének fontossága</i>	32
3.6.2.	<i>Fejlesztési célkitűzések</i>	33
3.6.3.	<i>Elvárt eredmények</i>	33
3.7.	Monitoring és értékelés	34
3.7.1.	<i>A fejlesztési célok értékelésének szükségessége</i>	34
3.7.2.	<i>Fejlesztési célkitűzések</i>	34
3.7.3.	<i>Elvárt eredmények</i>	35
4.	Intézményi stratégia és megvalósítási terv	36
4.1.	Bevezetés	36
4.2.	Stratégiai alapelvek	36
4.2.1.	<i>Minőség és innováció</i>	36
4.2.2.	<i>Partnerség és együttműködés</i>	37
4.2.3.	<i>Fenntarthatóság és ökotudatosság</i>	37
4.2.4.	<i>Digitális transzformáció</i>	37
4.2.5.	<i>Összegzés</i>	38
4.3.	Megvalósítási terv	38
4.3.1.	<i>Képzési kínálat bővítése és rugalmassá tétele</i>	38
4.3.2.	<i>Infrastrukturális és digitális fejlesztések</i>	38

4.3.3.	<i>Humánerőforrás és pedagógiai kapacitás fejlesztése</i>	39
4.3.4.	<i>Partnerkapcsolatok bővítése és menedzsmentje</i>	39
4.3.5.	<i>Fenntarthatósági és közösségi fejlesztések</i>	39
4.3.6.	<i>Ütemezés és felelősségi rendszer</i>	40
4.4.	Monitoring és értékelés	40
4.4.1.	<i>Miért elengedhetetlen a monitoring rendszer?</i>	40
4.4.2.	<i>Kiemelt eszközök és eljárások</i>	40
4.4.2.1.	<i>Éves önértékelés az iskolán belül</i>	40
4.4.2.2.	<i>Tanulói és szülői elégedettségmérés</i>	41
4.4.2.3.	<i>Mérhető mutatók rendszere (indikátorok)</i>	41
4.4.2.4.	<i>Fenntartói beszámolók és egyeztetések</i>	41
4.4.2.5.	<i>Oktató egyéni célkitűzések és értékelés</i>	41
4.4.3.	<i>Összegzés</i>	41
5.	Kockázatelemzés és kockázatkezelési terv	42
5.1.	Bevezetés	42
5.2.	Kockázatok azonosítása és kategorizálása	42
5.2.1.	<i>Stratégiai kockázatok</i>	42
5.2.2.	<i>Működési kockázatok</i>	43
5.2.3.	<i>Pénzügyi kockázatok</i>	43
5.2.4.	<i>Jogszabályi és megfelelőségi kockázatok</i>	43
5.2.5.	<i>Reputációs kockázatok</i>	43
5.2.6.	<i>Összegzés</i>	44
5.3.	Kockázatok értékelése	44
5.3.1.	<i>Értékelési szempontok</i>	44
5.3.2.	<i>Példák a kockázatok konkrét értékelésére</i>	45
5.3.2.1.	<i>Demográfiai csökkenés miatti tanulólétszám-változás</i>	45
5.3.2.2.	<i>Digitális eszközpark elavulása / technikai hibák</i>	45
5.3.2.3.	<i>Pályázati források elmaradása</i>	45

5.3.2.4.	<i>Negatív online megjelenés (pl. sajtó, közösségi média)</i>	45
5.3.2.5.	<i>Jogszabályi változások (pl. szakmai vizsgák rendszerének átalakítása)</i>	45
5.3.3.	<i>Prioritások kijelölése</i>	45
5.4.	<i>Kockázatkezelési stratégiák</i>	46
5.4.1.	<i>A kockázatkezelés négy alapstratégiája</i>	46
5.4.2.	<i>Az Érdi SZC Kós Károly Technikum kockázatkezelési irányelvei</i>	46
5.4.3.	<i>Példák a stratégia gyakorlati alkalmazására</i>	47
5.5.	<i>Kockázatkezelési intézkedési terv</i>	47
5.5.1.	<i>Kiemelt kockázatokra vonatkozó válaszingtézkedések</i>	47
5.5.2.	<i>Kisebbs jelentőségű, de rendszeresen előforduló kockázatok kezelése</i>	48
5.5.3.	<i>Eredményesség-ellenőrzés és visszacsatolás</i>	48
5.6.	<i>Monitoring és felülvizsgálat</i>	49
5.6.1.	<i>Cél</i>	49
5.6.2.	<i>Rendszeres értékelési formák</i>	49
5.6.3.	<i>Felülvizsgálati protokoll</i>	49
5.6.3.1.	<i>Adatgyűjtés</i>	49
5.6.3.2.	<i>Elemzés és értékelés</i>	49
5.6.3.3.	<i>Intézkedési javaslatok</i>	49
5.6.3.4.	<i>Dokumentálás és archiválás</i>	50
5.6.3.5.	<i>Visszacsatolás</i>	50
5.6.4.	<i>Eredményességi mutatók a monitoring értékelésére</i>	50
5.6.5.	<i>Összegzés</i>	50
6.	<i>Kommunikációs és PR-stratégia</i>	51
6.1.	<i>Bevezetés</i>	51
6.2.	<i>Célcsoportok azonosítása</i>	51
6.2.1.	<i>Tanulók (jelenlegi és leendő diákok)</i>	51
6.2.2.	<i>Szülők és gondviselők</i>	51
6.2.3.	<i>Intézményi dolgozók (oktatók, technikai személyzet)</i>	52

6.2.4. Fenntartó és szakmai partnerek (Érdi Szakképzési Centrum, duális képzőhelyek).....	52
6.2.5. Tágabb közösség és médiapartnerek	52
6.2.6. Összegzés	53
6.3. Kommunikációs csatornák és eszközök	53
6.3.1. Belső kommunikációs csatornák (intézményi dolgozók számára)	53
6.3.2. Külső kommunikációs csatornák (szülők, tanulók, partnerek felé).....	53
6.3.3. Interaktív kommunikációs formák	54
6.3.4. Kommunikációs rendszer működtetése – felelősségi struktúra.....	54
6.3.5. Összegzés	54
6.4. Üzenetek és tartalomstratégia	54
6.4.1. Alapüzenetek – az arculat alappillérei	55
6.4.2. Célcsoport-specifikus üzenetek	55
6.4.3. Tartalomstratégia – hogyan kommunikáljunk?.....	55
6.4.4. Hangnem és stílus.....	56
6.4.5. Összegzés	56
6.5. PR-tevékenységek és események.....	56
6.5.1. Éves PR-naptár és tematikus kampányok.....	56
6.5.2. Kiemelt PR-események.....	57
6.5.3. PR-eszközök és formátumok	57
6.5.4. Diákok bevonása a PR-ba	58
6.5.5. Együttműködés a helyi médiával	58
6.5.6. Összegzés	58
6.6. Kríziskommunikációs terv	58
6.6.1. Mi számít krízisnek egy iskolai környezetben?	58
6.6.2. A kríziskommunikáció célja	59
6.6.3. Kríziskezelési protokoll – lépésről lépésre.....	59
6.6.4. Kommunikációs csatornák krízis esetén	59

6.6.5.	<i>Fő szabályok válságkommunikáció esetén</i>	59
6.6.6.	<i>Felkészülés és gyakorlás</i>	60
6.6.7.	<i>Összegzés</i>	60
6.7.	<i>Eredmények mérése és értékelése</i>	60
6.7.1.	<i>Miért mérjük a kommunikáció eredményességét?</i>	60
6.7.2.	<i>Mérésre használt módszerek és eszközök</i>	61
6.7.3.	<i>Fő teljesítménymutatók (KPI-ok)</i>	61
6.7.4.	<i>Értékelési folyamat és visszacsatolás</i>	61
6.7.5.	<i>Összegzés</i>	62
7.	<i>Fenntarthatóság és környezeti felelősségvállalás</i>	63
7.1.	<i>Bevezetés</i>	63
7.2.	<i>Fenntarthatósági célok az intézményben</i>	63
7.2.1.	<i>Energiahatékonyság növelése</i>	63
7.2.2.	<i>Hulladékcsökkentés és újrahasznosítás</i>	63
7.2.3.	<i>Fenntartható közlekedés ösztönzése</i>	64
7.2.4.	<i>Környezettudatos nevelés integrálása</i>	64
7.2.5.	<i>Összegzés</i>	64
7.3.	<i>Oktatási programok és közösségi projektek</i>	65
7.3.1.	<i>Környezeti nevelési programok beépítése a tanórákba</i>	65
7.3.2.	<i>Projektalapú tanulás (PBL) és közösségi akciók</i>	65
7.3.3.	<i>Diákvezetésű kezdeményezések támogatása</i>	66
7.3.4.	<i>Társadalmi szerepvállalás – közösségi kapcsolatok</i>	66
7.3.5.	<i>Összegzés</i>	66
7.4.	<i>Partnerségek és együttműködések</i>	66
7.4.1.	<i>Együttműködés az önkormányzattal</i>	67
7.4.2.	<i>Civil szervezetek bevonása</i>	67
7.4.3.	<i>Gazdasági szereplők és vállalati szponzorációk</i>	67
7.4.4.	<i>Oktatási és nemzetközi kapcsolatok</i>	68

7.4.5. Összegzés	68
8. Innováció és digitalizáció az oktatásban	69
8.1. Az innováció és digitalizáció jelentősége az oktatásban	69
8.1.1. A technológiai környezet hatása az oktatásra	69
8.1.2. Az innováció, mint iskolai fejlesztési stratégia	69
8.1.3. A digitalizáció szerepe a tanulás személyre szabásában	70
8.1.4. Digitális átállás – szervezeti és infrastrukturális szinten	70
8.1.5. Innováció és digitalizáció – a jövő munkavállalói kompetenciák tükrében	70
8.1.6. Összegzés	71
8.2. Digitális eszközök és platformok integrálása	71
8.2.1. Digitális tantermi eszközök használata	71
8.2.2. Tanulói eszközhasználat – BYOD modell	71
8.2.3. Oktatási platformok és alkalmazások	72
8.2.4. Tananyagok digitális elérhetősége	72
8.2.5. Összegzés	73
8.3. Tanárok és diákok digitális kompetenciájának fejlesztése	73
8.3.1. A digitális kompetencia fogalma az oktatásban.....	73
8.3.2. Tanulói digitális kompetencia fejlesztése	73
8.3.3. Oktatók digitális kompetenciafejlesztése	74
8.3.4. Tanulási és tanítási kultúra átalakulása.....	74
8.3.5. Mérési és visszacsatolási rendszer	74
8.3.6. Összegzés	74
8.4. Innovatív oktatási módszerek alkalmazása	75
8.4.1. Projekतालapú tanulás (Project-Based Learning – PBL)	75
8.4.2. Fordított osztályterem (Flipped Classroom).....	75
8.4.3. Kooperatív tanulás	75
8.4.4. Gamifikáció (játékelemek az oktatásban)	76
8.4.5. Tantárgyközi integráció (cross-curricular approach)	76

8.4.6.	<i>Digitális módszertan beépítése (blended learning)</i>	77
8.4.7.	<i>Összegzés</i>	77
8.5.	<i>Jövőbeli irányok és kihívások</i>	77
8.5.1.	<i>Mesterséges intelligencia és automatizáció megjelenése</i>	77
8.5.2.	<i>Virtuális és kiterjesztett valóság (VR/AR) használata</i>	77
8.5.3.	<i>Tanári szerep átalakulása – mentor és facilitátor</i>	78
8.5.4.	<i>Tanulási tér és idő újraértelmezése</i>	78
8.5.5.	<i>Digitális esélyegyenlőség és társadalmi különbségek kezelése</i>	78
8.5.6.	<i>Fenntarthatóság a digitális térben</i>	78
8.5.7.	<i>Összegzés</i>	79
9.	<i>Zárszó - jövőkép</i>	80
10.	<i>Felhasznált irodalom és forrásjegyzék</i>	81

1. Bevezetés

*„Az oktatás a legerősebb fegyver,
amellyel megváltoztathatod a világot.”*

Nelson Mandela

Ez az idézet egyszerre kifejező, inspiráló és egy olyan globális gondolkodótól származik, akinek hitelessége vitathatatlan. Kiemeli az oktatás erejét és társadalmi szerepét, és jól rezonál azzal, hogy a szakképzés nemcsak munkaerőpiaci kérdés, hanem értékközvetítő, jövőt alakító erő is.

A 21. században a szakképzés nem csupán oktatási, hanem gazdaságstratégiai kérdés is. A technológiai fejlődés, a munkaerőpiac gyors változása, valamint a globális és lokális társadalmi folyamatok hatására a szakképző intézmények előtt álló kihívások sokrétűek, ugyanakkor lehetőségeket is rejtenek. Ebben a dinamikus környezetben a vezetői szerep nem merülhet ki pusztán az operatív irányításban: víziót kell közvetítenie, biztonságot és irányt kell adnia egy közösségnek, amely tanárokból, diákokból, szülőkből és partnerekből áll.

Vezetői programom célja, hogy bemutassa azt a komplex elképzelésrendszert, amely mentén az Érdi SZC Kós Károly Technikumot a következő években fejleszteni kívánom. A program három fő pilléren nyugszik: **a minőségi oktatáson, az emberközpontú közösségépítésen**, valamint **az innováció és tradíció egyensúlyának megőrzésén**. Hiszem, hogy egy korszerű szakképző intézmény képes egyszerre reagálni a munkaerőpiac aktuális igényeire és a tanulók egyéni fejlődési szükségleteire.

1.1. Személyes motivációk

Ahogy a szakmai önéletrajzomból is jól látható, több mint három évtizede dolgozom a köz- és felsőoktatásban, különös tekintettel a szakképzés területén. Nagyon korán lettem már iskolaigazgató, majd 9 év után (megszűnt az akkori technikumi képzés és maga az adott iskola is) a felsőoktatásban helyezkedtem el, mint főiskolai adjunktus és ott is a felsőoktatási szakképzés vezetője, de 13 év felsőoktatás után újra visszatértem a szakképzéshez és újabb 8 évet töltöttem szakképző intézmény igazgatójaként. Az egész életen át tartó tanulás elve nálam nem csak a valódi képzésekben történő részvételt jelenti/jelentette (az önéletrajzomból is láthatóan szereztem pár, különböző diplomát, pedagógusi végzettséget), hanem átvitt értelemben a kíváncsiságot is magában foglalja, így úgy döntöttem megnézem a „másik oldal”-t is, és maradva a szakképzésnél, de a vállalati környezet (munkaadó) aspektusában is kipróbáltam magam vezetőként (Ágazati Képzőközpontok). Megismertem tehát a szakképzés két fontos szereplőjének (szakképző intézmény, munkaadói oldal) különböző pozitív és negatív nézőpontjait.

A szakképzésben eltöltött idő alatt megtapasztaltam az oktatási/szakképzési rendszer átalakulásának számos aspektusát, szembesültem a pedagógus, illetve ma már oktatói szakma örömeivel és nehézségeivel egyaránt. A Kós Károly Technikum iránti érdeklődésemet nemcsak az intézmény hagyományai és elért eredményei táplálják, hanem az a szakmai kihívás is, amely a jövő iskolájának formálásában rejlik.

Elkötelezett vagyok a közösség- és szervezetfejlesztés iránt. Azt vallom, hogy egy intézmény akkor működik eredményesen, ha az ott dolgozók nemcsak végrehajtói, hanem alakítói is a változásoknak. Hiszek abban, hogy az oktatók nem csupán tudásközvetítők, hanem mintát nyújtó felnőttek, akik értéket és identitást közvetítenek. Ezért a vezetői szerep számomra egyfajta szolgálat is: az iskola, az oktatói testület, a tanulók és a fenntartó közötti híd szerepének betöltése.

1.2. Vezetői hitvallás

Az én vezetői filozófiám három alapelvre épül:

1. **Átláthatóság és bizalom** – A hatékony intézményvezetés alapja a bizalmi légkör megteremtése, amelyben minden érintett tudja, hogy véleménye számít, döntései következményesek, és lehetősége van a fejlődésre.
2. **Partnerség és részvételiség** – Egy szakképző intézmény nem működhet csak felülről irányított rendszerként. Az oktatók, a tanulók, a szülők és a partnerek is aktív szereplői az iskolai élet alakításának. Vezetőként abban hiszek, hogy a kollektív bölcsesség felhasználása minden esetben jobb megoldásokat szül.
3. **Fejlődésorientált szemlélet** – A folyamatos szakmai megújulás elengedhetetlen. A változás nem fenyegetés, hanem lehetőség – amennyiben tudatosan, a stratégiai célokhoz illeszkedve kezeljük.

Vezetőként nem céлом mindenáron kontrollt gyakorolni, sokkal inkább a fejlődéshez szükséges kereteket kívánom biztosítani. Legfőbb feladatombnak azt tekintem, hogy az oktatókat motiváljam, támogassam, és képviseljem érdekeiket – miközben minden döntés középpontjába a tanulókat helyezem.

1.3. Az intézmény regionális szerepe

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum nem csupán egy szakképző intézmény a sok közül: a város és a térség egyik meghatározó oktatási szereplője, amelynek kiemelt felelőssége van a helyi munkaerőpiac formálásában, a szakmai utánpótlás biztosításában és a társadalmi mobilitás előmozdításában. Az iskola hagyományai, a partnerintézményekkel ápolts kapcsolatai, valamint a tanári kar szakmai elhivatottsága komoly értéket képviselnek, amelyre bátran építhetünk a jövőben is.

Az Érdi SZC iskolái között a Kós Károly Technikum az egyik legszélesebb képzési portfólióval rendelkező intézmény. A duális képzésben rejlő lehetőségek kihasználása, a Nemzeti Közzolgálati Egyetemmel kialakított együttműködés, valamint az Erasmus+ program által biztosított mobilitás mind hozzájárulnak ahhoz, hogy az iskola regionálisan is versenyképes, korszerű és vonzó választás legyen a diákok és a szülők számára.

A vezetői program célja, hogy ezt a szerepet tovább erősítse: új képzési irányokkal, rugalmas tanulási formákkal, erősebb vállalati kapcsolatokkal és egy olyan iskolai kultúra megerősítésével, amely egyszerre őrzi a hagyományokat és nyitott a változásokra.

2. Az intézmény helyzetének átfogó elemzése

*„Az iskola nemcsak az ismeretek,
hanem a jellem formálásának is a műhelye.”*

Albert Schweitzer

2.1. Bevezetés

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum immár több mint hét évtizede meghatározó szereplője Érd és térsége szakképzési rendszerének. Az intézmény hagyományokra épülő, ugyanakkor innovációra nyitott közösség, amely a szakmai oktatás mellett fontos szerepet vállal a társadalmi felelősségvállalás, az értékalapú nevelés és az esélyteremtés területén is.

Jelen vezetői program célja, hogy átfogó képet adjon az intézmény jelenlegi helyzetéről, és kijelölje azokat a stratégiai irányokat, amelyek mentén az iskola tovább tud fejlődni egy olyan korszerű, tanulóközpontú, munkaerőpiac-orientált intézménnyé, amely egyszerre képes megtartani a helyi értékeket és alkalmazkodni a globális kihívásokhoz.

A helyzetelemzés az iskola működésének minden fontos aspektusára kiterjed: a szervezeti struktúrától kezdve a humán- és tárgyi feltételeken át a tanulói összetételig és igényekig. Ezt követően fejlesztési javaslatokat fogalmazok meg, amelyek szorosan kapcsolódnak az elemzés során feltárt lehetőségekhez és kihívásokhoz.

A dokumentum alapjául az iskola saját statisztikai adatai, a pedagógiai program, az országos szakképzési trendek, a fenntartó által megfogalmazott célkitűzések, valamint a tanulói és munkatársi visszajelzések szolgálnak.

Célom, hogy a Kós Károly Technikum olyan iskolává váljon, ahol a tanulók nemcsak szakmát és tudást kapnak, hanem jövőképet, önbizalmat és közösségi élményeket is – mindazt, amitől egy iskola valódi élettérre válik.

2.2. Szervezeti működés

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum szervezeti struktúrája jól felépített, a szakképzési centrum modelljéhez illeszkedően működik. Az iskola a fenntartó Érdi Szakképzési Centrum irányítása alatt működik, amely központilag biztosítja a gazdasági, jogi és adminisztratív kereteket. Az intézmény szakmai önállósága azonban megmarad, különösen az oktatásszervezés, a tanári munka irányítása és a tanulói programok vonatkozásában.

2.2.1. Vezetői struktúra

A vezetői team az igazgatóból és négy igazgatóhelyettesből áll. A munkamegosztás jól strukturált:

- Általános igazgatóhelyettes: az adminisztratív és belső ügymenetért felel.
- Nevelési igazgatóhelyettes: a tanulói ügyek, fegyelmi, közösségi és szociális feladatok koordinátora.
- Szakmai igazgatóhelyettes: a technikumi és szakképző iskolai képzések szakterületi irányítója.
- Szervezési igazgatóhelyettes: az órarend, tantárgyfelosztás, KRÉTA-rendszer működtetője.

Az oktatói testület felől érkező visszajelzések alapján a vezetés kommunikációja átlátható, a döntéshozatali folyamatok többsége előzetesen egyeztetésre kerül. Az igazgatóság nyitott a konstruktív javaslatokra, ugyanakkor a gyors változások és a központi elvárások időnként kihívások elé állítják a vezetést.

2.2.2. Munkaközösségi működés

Az intézményben szakmai munkaközösségek működnek, ágazatok és tantárgycsoportok szerint. Ezek szerepe jelenleg még kevésbé aktív: főként tantárgyi egyeztetésre, vizsgaanyagok összeállítására korlátozódik. A módszertani megújulás és belső tudásmegosztás érdekében szükség lenne ezek tudatosabb, kezdeményezőbb működésére.

2.2.3. Döntéshozatal és belső kommunikáció

Az oktatói testületen belüli kommunikáció alapvetően elektronikus: a KRÉTA, Teams és e-mail csatornák biztosítják az információáramlást. A formális megbeszéléseken túl kevés a belső műhelymunka, informális szakmai fórum, amelyek támogatnák az innovatív ötletek és nehézségek közös feldolgozását.

A belső döntéshozatalban a tanárok véleménye gyakran informálisan, de nem rendszeresen jelenik meg. Egy strukturáltabb visszacsatolási rendszer kialakítása (pl. belső elégedettségi kérdőívek, évzáró szakmai önreflexiók) segítené az iskolavezetés stratégiai döntéseinek megvalósítását.

2.2.4. Kapcsolat a fenntartóval

Az Érdi Szakképzési Centrum, mint fenntartó biztosítja a gazdasági, jogi és humán erőforrás-hátteret. A fenntartóval való együttműködés alapvetően gördülékeny, de a központosított ügyintézés időnként lassítja az operatív döntéseket (beszerzések, személyi változások, pályázatok). A vezetés feladata e helyzetek proaktív kezelése és az intézmény érdekeinek hatékony képviselete.

2.2.5. Összegzés

A szervezeti működés stabil és jól körülhatárolt keretek között zajlik, azonban a belső együttműködés, a szakmai közösségek dinamizálása és a döntéshozatalban való szélesebb tanári

részvétel még fejlesztendő terület. A jövő vezetőjének egyik kulcskompetenciája lesz a belső kohézió erősítése, a kollégák bevonása, valamint a stratégiai együttműködés képessége a fenntartóval és más partnerekkel.

2.3. Humánerőforrás

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum személyi állománya stabil, szakmailag felkészült és elkötelezett oktatói testületből áll. Az iskola a különböző szakterületeken oktatott szakmákhoz igazodóan rendelkezik a szükséges oktatói létszámmal, azonban az utánpótlás biztosítása és a szakterületi arányosság időnként kihívást jelent.

2.3.1. Oktatói létszám és szerkezet

Az intézményben több mint hetven oktató – köztük főállású és óraadó tanárok – látja el az oktatási-nevelési feladatokat. Az oktatói állomány jelentős része többéves, akár évtizedes tapasztalattal rendelkezik, ami biztosítja az oktatás folyamatosságát és szakszerűségét.

Az oktatók szakterület szerint lefedik az iskola teljes képzési struktúráját: jelen vannak a gépészet, elektrotechnika, vendéglátás, kereskedelem, ügyvitel, rendészet, informatika és humán tantárgyak oktatói is. Az oktatói gárda egy része vállalati háttérrel rendelkező szakember, akik duális képzés keretében vagy óraadóként vesznek részt az oktatásban.

2.3.2. Vezetői csapat

Az intézmény vezetését az igazgató mellett négy igazgatóhelyettes látja el. A vezetői csapat tagjai egyben gyakorló oktatók is, akik napi szintű kapcsolatban állnak a diákokkal és az oktatói testülettel.

2.3.3. Továbbképzés és szakmai fejlődés

Az iskola fontosnak tartja az oktatók szakmai fejlődését, és támogatja a továbbképzéseken való részvételt. Többen részt vettek az Erasmus+ mobilitási programban, ahol módszertani innovációkat és európai jógyakorlatokat ismerhettek meg.

A belső továbbképzések és műhelymunkák rendszere még fejlesztendő, jelenleg elsősorban tantárgyi egyeztetésekre és vizsgaanyagok előkészítésére koncentrál. Az elkövetkezendő időszakban szükség lenne olyan tudásmegosztó fórumokra, amelyek a digitális oktatás, projekt-pedagógia és tanulásmenedzsment terén nyújtanak gyakorlati támogatást.

2.3.4. Kihívások és lehetőségek

Az egyik fő kihívás az oktatói utánpótlás biztosítása, különösen a szakképző iskolai műszaki és vendéglátóipari szakterületeken. A magasan képzett, pályakezdő oktatók vonzása érdekében vonzó belépési feltételekre és mentori rendszerre van szükség. Ugyanakkor a pályán maradás

ösztönzése is hangsúlyt kap: elismerés, szakmai előmenetel, autonómia biztosítása formájában.

Az iskolai pszichológus és fejlesztőpedagógus szerepe részben megoldott, de nem teljes körű. A tanulói sokféleség – SNI, BTM, hátrányos helyzet – miatt szükség lenne ezek megerősítésére is. Az oktatók szociális érzékenysége kiemelkedő, de megfelelő háttértámogatás nélkül a kiégés kockázata nőhet.

2.3.5. Összegzés

Az oktatói testület az iskola legfontosabb erőforrása. A stabilitás, szakértelem és elhivatottság biztos alapot nyújt a fejlesztési célok eléréséhez. A jövőbeli vezetés számára a kihívás az lesz, hogy ezt az értéket megőrizze, és egy támogató, fejlődést ösztönző környezetet építsen az oktatók számára.

2.4. Tárgyi feltételek

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum az elmúlt években látványos infrastrukturális fejlődésen ment keresztül, amely lehetővé tette a korszerű szakképzés tárgyi feltételeinek megteremtését. Az iskola épített környezete, eszközparkja és technikai felszereltsége ma már megfelel a 21. századi oktatási elvárásoknak, különös tekintettel a gyakorlatorientált képzések igényeire.

2.4.1. Épület és tantermek

A 2024 tavaszán befejezett fejlesztések nyomán az iskola összesen 65 tanteremmel rendelkezik. Az új tantermek a meglévő épületszárnyak fölé, a tornacsarnok tetejére épültek, világos, modern környezetet biztosítva a tanuláshoz. A tetőkertként kialakított közösségi tér növényekkel és pihenőpadokkal van felszerelve, így a diákok számára inspiráló tanulási és szociális környezetet teremt.

A tantermek felszereltsége korszerű: projektorokkal, vetítővásznakkal, hangosítással és részben digitális táblákkal ellátott tantermek állnak rendelkezésre. A termek klimatizáltak, ergonomikus bútorzattal vannak ellátva, ami hozzájárul a tanulási komfortérzet növeléséhez.

2.4.2. Tornacsarnok

A bővítési projekt kiemelt eleme az új, 1150 m²-es tornacsarnok, amely három, elválasztható sportpályát tartalmaz. A létesítményhez öltözők, lelátók és közvetlen kapcsolódó aula is tartozik, így az iskola sportélete mellett közösségi rendezvényeknek, ünnepségeknek is otthont adhat. A sportcsarnok az iskolán kívüli közösségi események számára is bérelhető, ezzel erősítve az iskola városi beágyazottságát.

2.4.3. Tanműhelyek és szaktantermek

Az iskola képzési struktúrájához illeszkedően kialakított tanműhelyek biztosítják a gyakorlati képzéshez szükséges tereket:

- gépészeti műhely CNC-gépekkel,
- villamosipari szaktanterem korszerű mérőeszközökkel,
- vendéglátóipari oktatókonyha és felszolgáló gyakorlótér,
- kereskedelmi bemutatóüzlet.

Az eszközállomány részben megújult, a gépek és berendezések megfelelnek az ágazati alapvizsgák és szakmai vizsgák követelményeinek. Az iskola célja a folyamatos eszközkarbantartás, a technológiai újdonságok nyomon követése és beépítése a tananyagba.

2.4.4. Közösségi és szabadidős terek

A fejlesztések eredményeként az aula és a közösségi terek is megújultak. A tanulók számára wifi-eléréssel, mobilis bútorokkal és pihenősarokkal ellátott tér áll rendelkezésre. A könyvtár modernizálása is folyamatban van: cél, hogy ne csak könyvkölcsönzésre, hanem közösségi tanulásra és digitális kutatómunkára is alkalmas legyen.

Az udvar és a sportpályák fejlesztése részben megvalósult: kültéri sporteszközök, pihenőpadok és árnyékolók szolgálják a tanulók szabadidős tevékenységeit.

2.4.5. Digitális infrastruktúra

Az iskola digitális infrastruktúrája a koronavírus-járvány után célzott fejlesztéseken esett át. A legtöbb tanterem rendelkezik nagy sávszélességű internetkapcsolattal, interaktív eszközökkel és számítógépes munkaállomással. Az informatikai szaktantermek gépparkja korszerű, évente frissített szoftverekkel és rendszeres karbantartással működik.

A tanári kar munkáját digitális napló, felhőalapú platformok (KRÉTA, Microsoft Teams), valamint e-learning tananyagok támogatják.

2.5. Tanulói összetétel és igények

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum tanulói közössége társadalmilag és tanulmányi szempontból egyaránt sokszínű. A tanulók elsősorban Érd, Diósd, Tárnok, Százhalombatta, valamint Budapest agglomerációjának déli kerületeiből érkeznek. A beiskolázás földrajzilag kiszélesedett, ami a tanulói háttérben is nagyobb diverzitást eredményezett.

2.5.1. Tanulói létszám és beiskolázási trendek

Az elmúlt hat tanév során a tanulói létszám fokozatosan növekedett. A növekedés a képzési kínálat bővítésének, az infrastrukturális fejlesztéseknek és a partnerkapcsolatok

megerősödésének köszönhető. A beiskolázás szempontjából előnyt jelent az iskolai nyílt napok, pályaválasztási tájékoztatók és vállalati nyílt rendezvények hatékonysága.

A beiskolázás alakulása tehát nem csupán létszámkérdés, hanem a szakmakínálat és a pályaválasztási attitűdök szoros összefüggésének tükröződése is. Az intézmény számára kiemelten fontos, hogy a beiskolázási folyamat során figyelembe vegye a térségi munkaerőpiac változásait, a tanulók érdeklődési körét és a szülői elvárásokat is.

A technikumba érkező tanulók szociális háttere változatos. Érd és környéke vegyes társadalmi rétegeket ölel fel, így az iskolában is jelen vannak jól támogató családi háttérrel rendelkező, céltudatos diákok, ugyanakkor számos hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű tanuló is tanul az intézményben. Ez az iskolától differenciált nevelési és oktatási módszereket, fokozott mentálhigiénés érzékenységet és fejlesztő támogatási rendszert igényel.

2.5.2. Tanulmányi összetétel

A tanulók közül sokan első generációs középfokú végzettséget szereznek, és sokuk számára a technikum biztosítja az egyetlen reális továbbtanulási vagy szakmaszerzési lehetőséget. Ez fokozott pedagógiai figyelmet és esélykiegyenlítést igényel.

A jelentkezők között egyaránt megtalálhatók:

- jó tanulmányi eredményű, tudatos pályaválasztással rendelkező tanulók;
- tanulási és magatartási nehézségekkel küzdők;
- szociálisan hátrányos helyzetű tanulók, illetve
- SNI/BTM tanulók, akik fejlesztőpedagógusi támogatást igényelnek.

A tanulmányi eredmények az ágazatok és évfolyamok szerint változó képet mutatnak. Az informatikai és gazdasági területeken jobb tanulmányi átlagok figyelhetők meg, míg a műszaki és fizikai szakmákban jellemzőbbek a tanulási nehézségek és a bukások. Sok tanulónak fejlesztésre szorul az alapkészsége (szövegértés, számolás, önálló tanulás), és gyakori a tanulási motiváció hiánya – különösen azok körében, akik nem elsődlegesen saját döntésből választották a szakképzést.

A tanulók egy jelentős része nem rendelkezik hatékony tanulási stratégiákkal. Az általános iskolából hozott frontális, passzív tanulási attitűd nehezen alkalmazkodik a szakképzés elvárásaihoz, különösen a projektalapú, kompetenciaorientált megközelítésekhez. Az intézmény fontos feladata az önszabályozó tanulás, a digitális eszközhasználat és az együttműködés fejlesztése – különösen a 9. évfolyamra történő belépés első évében.

2.5.3. Szociális háttér és támogatási igény

Az iskola tanulóinak mintegy 20–25%-a rendszeres gyermekvédelmi kedvezményre jogosult. Többen kollégiumi elhelyezést, ösztöndíjat vagy szociális támogatást vesznek igénybe. A

szociális munkás és ifjúságvédelmi felelős jelenléte folyamatos, de a pszichológusi jelenlét időszakos, ami korlátozza a mélyebb mentálhigiénés támogatást.

2.5.4. Digitális kompetencia és tanulási szokások

A tanulók napi szinten használnak digitális eszközöket, azonban az iskolai tanulás céljára történő digitális írástudás sokszor hiányos. Fontos pedagógiai cél az információkritika, tartalomalkotás, forráshasználat és önálló tanulás fejlesztése.

A tanulási motiváció sok esetben külső megerősítést igényel. A leginkább bevonó eszközök: projektalapú tanítás, gyakorlatközpontú feladatok, sikerélmény nyújtása.

2.5.5. Tanulói aktivitás és közösségi részvétel

A diákönkormányzat működik, de a tanulók aktivitása közepes szintű. A legaktívabb részvétel a sport- és vendéglátó szakos tanulók körében tapasztalható. A közösségi események, szakörök és tematikus napok (pl. Szakmák Éjszakája, Gólyanap) lehetőséget adnak a tanulói identitás és iskolához való kötődés erősítésére.

2.6. Partnerkapcsolatok és külső együttműködések

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum az elmúlt években tudatos és célirányos stratégiát alakított ki annak érdekében, hogy külső partnerkapcsolataival megerősítse szerepét a térségi szakképzés rendszerében. A partnerhálózat három fő területre koncentrált: a **duális képzési együttműködések**re, a **belföldi oktatási és szakmai kapcsolatokra**, valamint a **nemzetközi mobilitási és projektalapú együttműködések**re.

2.6.1. Duális képzési partnerek

Az iskola duális képzési rendszere kulcsfontosságú pillére az intézmény működésének. A 2024/2025-ös tanévre az intézmény **több mint 30 aktív duális partnert** tart nyilván, akik szakmai gyakorlati helyet biztosítanak a technikumi és szakképző iskolai képzésben résztvevő diákok számára.

A duális rendszer előnye nemcsak az, hogy valós munkakörnyezetben zajlik a gyakorlati oktatás, hanem az is, hogy a tanulók ösztöndíjban részesülnek – ennek mértéke havi bruttó 100.000–168.000 Ft között mozog. Ez erősíti a tanulók elköteleződését, és valódi motivációt teremt a tanulmányi előmenetelben.

A cégek és az iskola közösen vesznek részt a képzési tartalom alakításában, a tanulók teljesítményének értékelésében, és rendszeres kapcsolatot tartanak a tanárokkal, osztályfőnökökkel, szakmai oktatókkal.

2.6.2. Belföldi oktatási és szakmai kapcsolatok

Az iskola szoros szakmai kapcsolatot ápol a környező általános iskolákkal. Az együttműködés keretében évente több alkalommal szervez:

- **nyílt napokat**, ahol a tanulók és szülők személyesen ismerhetik meg a képzési kínálatot,
- **pályaorientációs foglalkozásokat**,
- **szakmabemutatókat**,
- **üzemlátogatásokat** a duális partnerekhez.

Ezek célja a pályaválasztás tudatosságának erősítése, az iskola versenyképességének növelése, valamint a szakképzés presztízsének javítása. E tevékenységeket a pályaválasztási felelős koordinálja az igazgatósággal közösen.

További kapcsolat áll fenn más szakképző intézményekkel is, például:

- **PSzC Mohácsi Radnóti Miklós Technikum** – szakmai tapasztalatcserék, digitális tananyagfejlesztési együttműködés, tanulói cserelátogatások keretében.

E belföldi együttműködések célja, hogy a Kós Károly Technikum oktatói naprakész képet kapjanak a különböző régiók szakképzési gyakorlatáról, és beépíthessék azokat a saját intézményi stratégiába.

2.6.3. Nemzetközi kapcsolatok

Az iskola a nemzetközi együttműködések prioritásként kezeli, különösen az Erasmus+ program révén, amely 2021 óta folyamatosan jelen van az iskola életében. A tanulók külföldi szakmai gyakorlatokon, tanulmányi programokon vehetnek részt, jellemzően:

- **2–4 hetes szakmai gyakorlatok** keretében,
- **idegen nyelvi fejlesztés**, interkulturális élmények és szakmai tapasztalat szerzése céljából.

Kiemelt nemzetközi partnerek:

- **"Octavian Goga" Elméleti Líceum** (Bánffyhunyard, Románia) – két sikeres projekt valósult meg 2023 és 2024 során, digitális és humán területen.
- **Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira** (Portugália) – vendéglátás és turizmus szakirányokban biztosít gyakorlati lehetőségeket.

A külföldi gyakorlatokra pályázati támogatással utazhatnak ki a tanulók, és minden esetben oktató(k) kíséretében vesznek részt. Az ilyen jellegű tapasztalatok hosszú távon hozzájárulnak a tanulók munkaerőpiaci esélyeinek növeléséhez és az iskolai oktatás minőségének fejlődéséhez.

2.6.4. Városi és közösségi kapcsolatok

A Kós Károly Technikum aktív szereplője Érd város közéletének. A tanulók az iskolai közösségi szolgálat keretében rendszeresen vesznek részt:

- **városi ünnepségeken** (március 15., október 23.),
- **helyi jótékonyági eseményeken**, pl. az Érdi Ipartestület rendezvényein,
- **önkéntes tevékenységekben**, idősek otthonában, óvodákban, városi intézményekben.

E tevékenységek elősegítik a tanulók társadalmi felelősségvállalásának fejlődését, közösségi érzésük megerősödését, és támogatják a pozitív iskolai identitás kialakulását.

Az iskola részt vesz a városi ifjúsági kerekasztal munkájában is, ahol a fiatalok igényeit, fejlesztési javaslatait egyeztetik a döntéshozókkal. Emellett együttműködik civil szervezetekkel (pl. Érdi Civil Kerekasztal), valamint más köznevelési és művészeti intézményekkel.

2.6.5. Összegzés

A Kós Károly Technikum partnerkapcsolati hálózata tudatos építkezés eredménye, amely mára stabil háttérrel biztosít az iskola gyakorlatorientált képzési modelljéhez. A duális partnerek, nemzetközi programokon és városi együttműködések keresztül az intézmény nyitott, proaktív, közösségbe ágyazott oktatási szereplőként működik.

A jövőben cél, hogy ezek az együttműködések rendszerszerűen működjenek, mérhető eredményekhez kapcsolódjanak, és tovább növeljék az intézmény versenyképességét.

2.7. Tanulói létszám alakulása

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum tanulói létszáma az elmúlt évek során stabil, ami jól tükrözi az iskola folyamatos szakmai fejlődését, képzési kínálatának bővülését, valamint a térségi munkaerőpiac elvárásaihoz való alkalmazkodását.

2.7.1. A stabilitás okai

- **Képzési diverzifikáció:** Új, keresett szakmák bevezetése (pl. kereskedő és webáruházi technikus, közszolgálati technikus).
- **Modern infrastruktúra:** Az új tantermek, műhelyek és a tornacsarnok befejezése hozzájárult a pozitív iskolaképez.
- **Pályaorientáció:** Hatékony kapcsolatépítés általános iskolákkal, célzott toborzó programok.
- **Duális partnerek bővülése:** A gyakorlati helyek biztosítása motiváló tényező a diákok és szüleik számára.

2.7.2. Kihívások a stabilitás megtartásához

- Tanári óraszámok kiegyensúlyozása, párhuzamos csoportok megszervezése.

-
- Közösségi és szabadidős terek kihasználtsága.
 - Szociális és mentálhigiénés támogatórendszer bővítése,
 - kiemelt cél az **átlagos lemorzsolódási arány** csökkentése, különösen a 9–10. évfolyamon.

2.8. Képzési kínálat és szakmastruktúra

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy a tanulóknak versenyképes, gyakorlatorientált, a munkaerőpiaci elvárásokhoz igazodó szakképzést nyújtson. Ennek érdekében az iskola folyamatosan bővíti képzési palettáját, frissíti a tananyagtartalmakat, és szoros kapcsolatot ápol a gazdasági szektor szereplőivel.

2.8.1. A képzési kínálat fejlesztési szempontjai

Az iskola a képzési kínálatot az alábbi stratégiai elvek szerint alakítja:

- **Munkaerőpiaci igényekhez igazítás:** rendszeres kapcsolat a helyi cégekkel, kamarai egyeztetések.
- **Rugalmasság és átjárhatóság:** lehetőség biztosítása képzési irányváltásra.
- **Duális rendszer megerősítése:** partnercégekkel közösen fejlesztett tananyagok, munkahelyi gyakorlat.
- **Digitális kompetencia beépítése:** minden szakmában digitális tartalmak, projektalapú oktatás.

2.8.2. Innováció és jövőkép

Az iskola célja, hogy bevezessen új, a munkaerőpiaci igényekhez dinamikusan alkalmazkodó szakmákat (pl. környezetvédelmi technikus és/vagy logisztikai ügyintéző), amely a fenntarthatóság és/vagy az ellátási lánc-menedzsment felé nyitna.

3. Fejlesztési célkitűzések

„A jövő nem véletlenül történik – meg kell tervezni.”

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum fejlesztési stratégiáját a helyzetelemzés eredményeire, a fenntartói elvárásokra és a térségi munkaerőpiac igényeire kell alapoznia. A célok összhangban kell álljanak az iskola küldetésével: versenyképes, gyakorlatorientált, befogadó és innovatív szakképzés biztosítása.

3.1. Képzési kínálat és szakmastruktúra

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum képzési kínálata az elmúlt években sikeresen bővült és alkalmazkodott a helyi igényekhez. Ugyanakkor a gyorsan változó gazdasági környezet, a technológiai fejlődés és a társadalmi elvárások új kihívásokat állítanak a szakképzés elé. A képzési struktúra korszerűsítése, valamint új, releváns szakmák bevezetése alapvető feltétele az iskola versenyképességének megőrzéséhez és növeléséhez.

3.1.1. A képzési kínálat fejlesztésének szükségessége

- **Munkaerőpiaci elvárások változása:**

A térségben – különösen Érd és vonzáskörzetében – jelentős gazdasági súllyal bírnak a logisztikai, környezetvédelmi és digitális szektorok. A helyi és regionális vállalatok részéről egyre nagyobb igény mutatkozik a jól képzett, gyakorlatorientált szakemberek iránt ezen területeken.

- **Tanulói igények átalakulása:**

A beiskolázási adatok és tanulói visszajelzések alapján egyre több diák érdeklődik a modern, technológia-orientált szakmák iránt, amelyek hosszú távon biztos karrierutat kínálnak. A hagyományos szakmák népszerűsége ezzel párhuzamosan csökkenhet, ha nem történik tartalmi és módszertani megújítás.

- **Fenntarthatósági és digitális kihívások:**

A klímaváltozás, a zöld gazdaság és a digitalizáció új tudásterületeket igényel a szakképzésben is. A fenntarthatóság szemléletének beépítése már nem opcionális, hanem alapelv kell, hogy legyen a tananyagszerkesztésben.

3.1.2. Konkrét célkitűzések

- **Új szakmák bevezetése**

Környezetvédelmi technikus: a fenntarthatóság és környezetirányítás gyakorlati oldalát erősíti.

Logisztikai ügyintéző: válasz a térségi ipari-logisztikai cégek munkaerőigényére.

Digitális rendszerüzemeltető: a digitális infrastruktúra működtetéséhez szükséges kompetenciák fejlesztése.

- **Tananyagok korszerűsítése**

A meglévő szakmák (pl. ügyvitel, kereskedelem, gépészet) tananyagtartalmának frissítése, beleértve a digitális eszközhasználatot, projektalapú tanulást, fenntarthatósági szempontokat.

A kompetenciaalapú és moduláris tanítás előtérbe helyezése.

- **Duális partnerekkel közös tananyagfejlesztés**

A vállalatok bevonása a képzési tartalmak formálásába: milyen eszközöket, eljárásokat használnak a gyakorlatban?

Céglátogatások, tanár–mentor együttműködések, szakértői műhelyek létrehozása.

- **Nemzetközi jógyakorlatok adaptálása**

Erasmus+ programban szerzett tapasztalatok beépítése a hazai tanítási gyakorlatba.

Külföldi partneriskolákkal közös projektek indítása a szakmai megújulás érdekében.

3.1.3. Várható eredmények

A szakmai kínálat bővítésével és korszerűsítésével az iskola nemcsak a beiskolázásban válik versenyképesebbé, hanem a tanulói sikerességben és elhelyezkedési mutatókban is. Az új képzések bevezetése hosszú távon biztosítja, hogy az intézmény az Érdi járás meghatározó szakképző iskolája maradjon, reagálva a gazdaság és a társadalom változó igényeire.

3.2. Humánerőforrás fejlesztése

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum sikerének kulcsa az oktatókban és szakmai munkatársakban rejlik. A korszerű infrastruktúra és a bővülő képzési kínálat csak akkor válik valódi minőségi tényezővé, ha azt szakmailag felkészült, elhivatott és folyamatosan fejlődő oktatói testület szolgálja ki. A következő évek egyik legnagyobb kihívása az utánpótlás biztosítása és a meglévő kollektíva megtartása, fejlesztése.

3.2.1. A fejlesztés indokoltsága

- **Előregedő oktatói kar**

Az oktatói testület jelentős része 50 év feletti. Bár ez a korosztály magas tapasztalattal és szakmai tudással rendelkezik, a nyugdíjazások miatt egyre sürgetőbbé válik az utánpótlás. Ugyanakkor a pályakezdők számára a szakképzés kevésbé vonzó, ezért tudatos utánpótlás-nevelésre van szükség.

- **Növekvő tanulólétszám és szakmai kínálat**

A bővülő képzési struktúra, a duális képzések és az újonnan induló szakmák nagyobb létszámú és sokrétűbb tanári jelenlétet igényelnek. Ez nemcsak tantárgyi szinten,

hanem szervezési, szociálpedagógiai és mentálhigiénés területen is megnövekedett feladatokat jelent.

- **Módszertani megújulás iránti igény**

A generációs különbségek, a digitális tanulási környezet és a tanulók figyelmi sajátosságai új pedagógiai eszközöket igényelnek. Az oktatóknak lehetőséget kell adni arra, hogy megismerjék a projektalapú oktatás, a gamifikáció, a differenciált tanulásszervezés és az IKT-eszközök hatékony alkalmazását.

3.2.2. Fejlesztési célkitűzések

- **Oktatói-továbbképzések ösztönzése és támogatása**

Évente legalább 10–12 fő részvétele akkreditált módszertani képzéseken (pl. digitális pedagógia, pályaaorientáció, SNI-s tanulók támogatása).

Erasmus+ tanári mobilitásban való részvétel elősegítése (angol nyelvi, pedagógiai továbbképzések).

- **Mentorprogram bevezetése pályakezdőknek**

Új belépő kollégák mellé kijelölt mentor tanár biztosítása.

Havi rendszerességgű tapasztalatmegosztó műhelyek.

Intézményi „belépési térkép” és gyakorlati segédlet biztosítása.

- **Oktatói jóllét és motiváció erősítése**

Belső elismerési rendszer bevezetése (pl. legjobb oktató díja, tanulói ajánlás alapján).

Csapatépítő napok, szakmai kirándulások, tanári közösségi programok szervezése.

- **Szakemberek (pszichológus, fejlesztőpedagógus, ifjúságsegítő) szerepének bővítése**

Iskolapszichológus heti jelenlétének bővítése 20 órára.

Rendszeres teammunka a gyermek- és ifjúságvédelmi felelőssel, osztályfőnökökkel.

- **Belső tudásmegosztás és horizontális tanulás**

Negyedévente egy „Tanári Műhely” tematikus belső képzésként, tapasztalatcserével.

Digitális tananyagokat fejlesztő belső munkacsoport létrehozása.

3.2.3. Elvárt hatások

A humánerőforrás fejlesztésével biztosítható, hogy az iskola képes legyen hosszú távon is fenntartani és növelni szakmai színvonalát. Az oktatók elégedettsége, elköteleződése és módszertani frissessége közvetlen hatással van a tanulói teljesítményre, az iskolai légkörre és a közösség megtartó erejére. A cél nem csupán az utánpótlás biztosítása, hanem egy olyan támogató, fejlődésorientált tanári közeg kialakítása, amelyben öröm tanítani.

3.3. Infrastruktúra és digitális fejlesztések

Az intézményi infrastruktúra és digitális eszközpark fejlesztése nemcsak a tanulók komfortérzetét és motivációját növeli, hanem közvetlenül hat a képzési minőségre és a tanítás eredményességére is. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum az elmúlt években jelentős fejlesztéseket hajtott végre, azonban az iskola jelenlegi kihasználtsága, bővülő tanulói létszáma és a technológiai környezet gyors változása indokoltá teszi a további infrastrukturális és digitális beruházásokat.

3.3.1. A fejlesztés szükségessége

- **Túlerhelt kapacitás:**
A 2024-re elért 900 fő körüli tanulólétszám már határértéken működteti a meglévő tantermeket, közösségi tereket és tanműhelyeket.
- **Technológiai elavulás veszélye:**
A gyorsan fejlődő ipari és digitális technológiák miatt 2–3 évente szükség van a géppark és az IKT-eszközök frissítésére, különösen a gépészeti, informatikai és elektrotechnikai ágazatokban.
- **Fenntarthatósági szempontok:**
A rezsiköltségek, energiahatékonysági elvárások és ökoiskolai vállalások mind olyan tényezők, amelyek korszerűbb energetikai megoldásokat igényelnek.

3.3.2. Fejlesztési célkitűzések

- **Tanműhelyek modernizálása**
A gépészeti, villamosipari, hegesztő és vendéglátóipari tanműhelyek eszközparkjának felújítása ipari szabványnak megfelelő gépekkel.
Új tanulói munkaállomások kialakítása: korszerű szerszámok, digitális műszerek, biztonságtechnikai felszerelések.
Folyamatos karbantartási terv kialakítása a fenntartható működés biztosítására.
- **Tantermek digitális felszereltségének bővítése**
Interaktív kijelzők, projektorok és hangtechnika legalább az osztálytermek 75%-ában.
- **Digitális kompetenciafejlesztő tér kialakítása**
Digitális alkotóműhely („makerspace”) létrehozása, ahol 3D nyomtatók, programozható eszközök, mikrokontrollerek is helyet kapnak.
Tantárgyakon átívelő digitális projektek támogatása.
- **Energetikai korszerűsítés**
Az épületek szigetelése, nyílászárók cseréje, világítótestek LED-technológiára való átállítása.

Napenergia hasznosításának vizsgálata és pilotprojekt elindítása a tornacsarnok vagy a tanműhely tetőszerkezetén.

- **Tanulói terek és közösségi zónák fejlesztése**

Belső pihenőterek, tanulószobák kialakítása a szünetek aktívabb eltöltésére.

Udvari közösségi tér modernizálása (pl. kültéri pavilon, árnyékolás, padok, kültéri konnektorok).

3.3.3. Elvárt eredmények

A fejlesztések révén az iskola képessé válik arra, hogy:

- nagyobb tanulólétszámot kezeljen komfortosan és hatékonyan,
- magasabb szintű technológiai szocializációt biztosítson a tanulóknak,
- vonzó környezetet kínáljon az oktatók számára,
- csökkentse működési költségeit és környezeti terhelését.

A fejlesztések nemcsak fizikai szinten javítják az iskola működését, hanem az intézményi imázst és versenyképességet is erősítik – így hozzájárulva a hosszú távú fenntarthatósághoz és a tanulói elégedettséghez.

3.4. Tanulói támogatás és közösségfejlesztés

A tanulók iskolai sikerességét nem kizárólag a tanítási órákon zajló oktatás határozza meg, hanem az az iskolai közeg, amelyben fejlődnek, közösségekben élnek, és ahol támogatást kapnak a nehézségek leküzdésében. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum tanulói összetétele sokszínű: jelen vannak magas motivációjú, tudatosan pályát választó fiatalok, ugyanakkor nagy számban tanulnak az intézményben hátrányos helyzetű, SNI/BTM tanulók is, akiknek komplex támogatásra van szükségük.

3.4.1. A terület kiemelt jelentőségének összegzése

- **Lemorzsolódás csökkentése**

A 9–10. évfolyamon különösen nagy arányban fordul elő tanulmányi kudarc, pályaelhagyás, vagy iskolaváltás. Ennek okai: tanulási nehézségek, szociális problémák, motivációhiány, valamint a túl gyors középiskolai átmenet.

- **Szociális és mentálhigiénés problémák növekedése**

A COVID utáni időszakban tapasztalt fokozott szorongás, figyelemzavar, konfliktuskezelési nehézségek komoly mentálhigiénés kihívások elé állítják az iskolát. A tanulók jelentős része nem rendelkezik stabil családi háttérrel vagy olyan felnőtt mintákkal, amelyek segítenék a beilleszkedést és tanulást.

- **Közösségi élmény hiánya**

A középiskolás korosztály számára kiemelten fontos a közösséghez tartozás élménye, amely azonban sok esetben elmarad, ha az iskola nem tud élményszerű, aktív és befo-
gadó programokat kínálni.

3.4.2. Fejlesztési célkitűzések

- **Tanulói mentorprogram bevezetése**

A lemorzsolódás csökkentését célzó „bejövő évfolyamos mentorálás”: felsőbb éves ta-
nulók és oktatók mentorként támogatják a 9. évfolyamosokat.

Rendszeres egyéni beszélgetések, tanulásszervezési tanácsadás, közösségépítő játé-
kok, csoportkohéziót erősítő elemek.

- **Tanulástámogató szolgáltatások fejlesztése**

Felzárkóztató foglalkozások magyarból, matematikából, digitális alapkészségekből.

Fejlesztőpedagógus és logopédus rendszeres jelenléte a problémás tanulók körében.

- **Iskolapszichológus és szociális munkás jelenlétének növelése**

Heti 20 órás pszichológusi jelenlét, preventív foglalkozások (pl. önismeret, stresszke-
zelés, iskolai zaklatás).

Kapcsolattartás a családsegítő szolgálattal, gyermekvédelmi intézményekkel.

- **Közösségi programok rendszeresítése**

Gólyanap, Szakmák Éjszakája, tematikus hetek (egészség, fenntarthatóság, pályaorien-
táció).

Szabadidős programok: sportnap, kirándulás, színházlátogatás, tanulmányi versenyek.

- **Diákönkormányzat erősítése**

DÖK bevonása az iskolai döntések előkészítésébe (pl. rendezvények, büfé kínálat, isko-
lanapok).

DÖK mentor tanár kijelölése, önálló költségvetés és programjogosultság biztosítása.

3.4.3. Elvárt eredmények

A tanulók támogatása nem pusztán pedagógiai feladat, hanem az iskola egészét meghatározó szervezeti kultúra kérdése is. A közösségfejlesztő programok és személyes támogatási formák révén:

- csökken a lemorzsolódás,
- nő a tanulói elégedettség és motiváció,
- fejlődnek a szociális és érzelmi kompetenciák,
- és kialakul egy olyan támogató iskolai közeg, ahol a tanulók nemcsak „végigmennek” az iskolán, hanem „otthonra” is lelnek benne.

3.5. Partnerkapcsolatok és nemzetközi együttműködések

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum elmúlt éveinek egyik legnagyobb erőssége a tudatosan épített, sokszínű partneri hálózat. A duális képzési partnerektől kezdve a térségi iskolákon és intézményeken át egészen a nemzetközi Erasmus+ együttműködésekig olyan kapcsolatrendszer alakult ki, amely biztosítja a tanulók szakmai fejlődését, az iskola elismertségét, valamint az oktatás gyakorlatorientált jellegét.

3.5.1. A terület stratégiai jelentőségének összefoglalása

- **Valódi munkaerőpiaci kapcsolatok nélkül a szakképzés gyakorlati elemei elszakadnak a valóságtól.** A duális partnerek biztosítják a tanulók számára a szakmák hiteles környezetben való megtanulását.
- **A nemzetközi programok új távlatokat nyitnak a diákok és az oktatók számára egyaránt:** nyelvi, kulturális és szakmai kompetenciákat fejlesztenek, valamint növelik az iskolai motivációt.
- **A helyi közösségekkel való együttműködés a társadalmi beágyazottságot, a közösségi identitást és az iskola presztízsét erősíti.** Ez különösen fontos egy olyan dinamikus növekvő városban, mint Érd.

3.5.2. Fejlesztési célkitűzések

- **Duális partnerek számának és minőségének növelése**
A jelenlegi kb. 30 partner mellett további 6–8 új vállalati partner bevonása, különösen az újonnan indítani tervezett képzések (logisztika, környezetvédelem, informatika) területéről.
Partneri minősítési és visszajelzési rendszer kidolgozása: a tanulók értékelése a duális gyakorlatokról, és a cégek visszacsatolása az iskolai elméleti oktatásra.
Rendszeres duális fórum szervezése évente legalább egyszer.
- **Nemzetközi kapcsolatok elmélyítése és bővítése**
Az Erasmus+ mobilitási program kibővítése: évente legalább 20 tanuló és 4 oktató utaztatása külföldi szakmai gyakorlatra vagy tanulmányútra.
Új partneriskolák bevonása (pl. Németország, Szlovénia, Spanyolország) a már meglévő kapcsolatok mellé.
Nemzetközi projektalapú tanítás pilot bevezetése: közös tananyag-fejlesztési programok indítása online platformokon keresztül.
- **Helyi intézményi és közösségi kapcsolatok megerősítése**
Az Érdi Ipartestülettel, Polgármesteri Hivatallal és civil szervezetekkel közös programok szervezése (városi ünnepek, karitatív akciók, szakmai bemutatók).

„Kós Károly a városban” elnevezésű program indítása: a tanulók és oktatók közösségi szolgálat keretében helyi projektekben vesznek részt (pl. parkfelújítás, ismeretterjesztés, idősek segítése).

- **Digitális és kommunikációs kapcsolatépítés**

Iskolai honlap és közösségi média tudatos használata a partnerek tájékoztatására, toborzásra, eredmények bemutatására.

Interaktív térkép készítése a partnerekről az iskola honlapján: „Kikkel dolgozunk együtt?” tematikával.

3.5.3. Elvárt eredmények

A partnerkapcsolatok és nemzetközi együttműködések megerősítésével az iskola:

- hitelesebbé és vonzóbbá válik a pályaválasztás előtt álló fiatalok és szüleik számára;
- növeli a tanulók munkához, továbbtanuláshoz való esélyeit;
- oktatóinak pedig új szakmai inspirációkat és fejlődési lehetőségeket kínál.

A hosszú távú cél egy olyan „nyitott iskola” modelljének működtetése, amely nem falak között, hanem hálózatban gondolkodik – kapcsolódva a gazdasághoz, a társadalomhoz és Európához is.

3.6. Fenntarthatóság és ökotudatosság

A 21. századi szakképzés nem képzelhető el fenntarthatósági szemlélet nélkül. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum „Ökoiskola” címe nemcsak presztízst, hanem felelősséget is jelent: a tanulók környezeti nevelése, az intézmény ökológiai lábnyomának csökkentése, valamint a környezettudatos szemlélet mindennapi gyakorlatba való átültetése kiemelt cél.

3.6.1. Az ökotudatosság fejlesztésének fontossága

- **A környezetvédelmi nevelés ma már nem választás, hanem kötelezettség.** A klímaváltozás, az energiaválság, a hulladékproblémák mind olyan tényezők, amelyekkel a jövő generációinak aktívan kell foglalkoznia.
- **A tanulók nagy része városi környezetben nő fel, és kevés közvetlen tapasztalattal rendelkezik a természeti környezetről.** Az iskola feladata, hogy élményszerű, cselekvésorientált módon vezesse be őket a fenntarthatóság gondolkörébe.
- **A szakképzés területén különösen fontos az anyaghasználat, energiafelhasználás, hulladékgazdálkodás tudatossága.** A tanulók gyakorlati oktatásuk során valós erőforrásokat használnak, ezért is szükséges ezek felelős kezelése.

3.6.2. Fejlesztési célkitűzések

- **Ökoiskolai tevékenységek kiszélesítése**
Fenntarthatósági munkacsoport működtetése tanárokból, diákokból és technikai munkatársakból.
„Zöld hét” programsorozat minden tanévben, előadásokkal, kiállításokkal, akciókkal (pl. ruhacsere, komposztálás, energiavadászat).
- **Fenntarthatósági tartalmak integrálása a tananyagokba**
Minden szakterületen (pl. vendéglátás, gépészet, villamosság) az ökológiai hatásokat is elemző feladatok, esettanulmányok, projektek alkalmazása.
Új választható tantárgy: Fenntartható gazdálkodás és környezetvédelem bevezetésének előkészítése.
- **Intézményi ökológiai lábnyom csökkentése**
Fokozatos átállás energiatakarékos világításra, vízhasználat optimalizálására.
Papírfelhasználás mérséklése: digitális kommunikáció, dokumentáció előtérbe helyezése.
Szelektív hulladékgyűjtés kiterjesztése minden tanteremre, műhelyre.
- **Tanulói részvétel a környezetvédelemben**
Iskolai „zöld őrség” létrehozása diákönkormányzat támogatásával: növénygondozás, kampányok szervezése.
Diákok bevonása faültetésbe, virágosításba, udvarrendezésbe – közösségformáló és környezeti hatás egyszerre.
- **Fenntarthatósági partnerkapcsolatok kialakítása**
Együttműködés önkormányzattal, civil szervezetekkel (pl. Zöld Érd Mozgalom).
Helyi vállalkozások (pl. ökotermelők, hulladékgazdálkodók) bevonása vendégelőadásokba, üzemlátogatásokba.

3.6.3. Elvárt eredmények

A fenntarthatóság pedagógiai integrálásával:

- fejlődik a tanulók környezeti tudatossága, felelősségvállalása,
- az iskola működése gazdaságosabbá és környezetbarátabbá válik,
- és kialakul egy olyan értékrend, amely a jövő szakembereit nemcsak tudásukban, hanem szemléletükben is felkészíti az előttük álló kihívásokra.

3.7. Monitoring és értékelés

A fejlesztési célok megvalósításának nyomon követése és rendszeres értékelése nélkülözhetetlen része a stratégiai vezetésnek. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja nem pusztán az, hogy terveket alkosson, hanem az is, hogy azok eredményességét mérje, visszacsatolja, és szükség esetén rugalmasan módosítsa. A monitoring és értékelés rendszere biztosítja a vezetői döntések megalapozottságát, a tanulói és munkatársi elégedettség figyelembevételét, valamint a fenntartóval való átlátható kommunikációt.

3.7.1. A fejlesztési célok értékelésének szükségessége

- **Az iskolafejlesztés komplex folyamat, amelynek sikere nem mérhető pusztán bevezetett újítások számával.** A valódi eredmény a hatás – például a lemorzsolódás csökkenése, a tanulói motiváció növekedése vagy a partnerek elégedettsége.
- **A visszacsatolás lehetőséget ad az iránykorrekcióra, megelőzve a kapacitások téves felhasználását.**
- **Az oktatók, tanulók és a fenntartó felé is világos képet kell mutatni arról, hol tart az intézmény a céljai megvalósításában.** Ez növeli az átláthatóságot és a bizalmat.

3.7.2. Fejlesztési célkitűzések

- **Éves intézményi önértékelés bevezetése**
A teljes oktatói testület bevonásával történő éves szakmai önreflexió: célok – eredmények – akadályok – megoldások.
SWOT-alapú önértékelő nap szervezése minden tanév végén.
- **Tanulói és szülői elégedettségmérés rendszeresítése**
Anonim, digitális kérdőívek évente legalább egy alkalommal.
Témák: oktatás színvonala, tanári kommunikáció, közösségi élmény, tanulói támogatás.
Eredmények feldolgozása és nyilvános összegzése (pl. iskolai hírlevélben, DÖK fórumon).
- **Fejlesztési célok nyomon követése mutatók mentén**
Minden stratégiai célhoz 2–3 mérhető indikátor kapcsolása (pl. bevezetett új szakmák száma, lemorzsolódás aránya, Erasmus+ programban részt vevő diákok száma).
Éves jelentés készítése a vezetőség és a fenntartó számára.
- **Oktatók egyéni szakmai céljainak követése**
A belső értékelés keretében oktatónként kitűzött célok (pl. digitális tananyag készítése, új módszer kipróbálása) dokumentálása és visszacsatolása.
Jógyakorlatok megosztása belső oktatói műhelyekben.

3.7.3. Elvárt eredmények

A monitoring és értékelés rendszeres működtetése:

- növeli az oktatói testület tudatosságát és stratégiai gondolkodását,
- megalapozza az iskola belső innovációs kultúráját,
- támogatja a tanulói és szülői igényekhez való való igazodást,
- és biztosítja a fenntartó számára a transzparens, adat-alapú beszámolást.

Az iskola így nemcsak reagál a kihívásokra, hanem előre is képes tervezni, és fejlődését tudatos, mérhető pályán képes tartani.

4. Intézményi stratégia és megvalósítási terv

*„A stratégia nem más, mint választ adni arra,
hogyan nyerjünk – tartósan.”*

Roger L. Martin

4.1. Bevezetés

Az intézményi stratégia nemcsak célokat határoz meg, hanem világos és mérhető irányokat is kijelöl arra, hogyan kíván az iskola fejlődni, válaszokat adni a kihívásokra, és erőforrásait tudatosan, összehangolt módon mozgósítani. A Kós Károly Technikum számára a következő öt éves időszak stratégiai szempontból kiemelt jelentőséggel bír: ez a periódus lehetőséget nyújt az elmúlt évek fejlesztéseinek megszilárdítására, valamint új, korszerű irányok elindítására.

Az alábbi stratégiai és megvalósítási terv célja az, hogy rendszerezett, átlátható és közösen vállalható keretet adjon az iskolavezetés, az oktatói testület, a fenntartó, valamint a partnerek és a tanulók számára is. A stratégia egyben garancia arra is, hogy az intézmény nemcsak reagál a változásokra, hanem tudatosan alakítja saját jövőjét, értékei mentén.

4.2. Stratégiai alapelvek

Az intézményi stratégia megalkotása és végrehajtása csak akkor lehet hatékony, ha világos értékalapokra és hosszú távú elvekre épül. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum az előtte álló időszakban olyan alapelveket kíván követni, amelyek egyszerre biztosítják a szakmai minőséget, a fenntartható fejlődést, a közösségi beágyazottságot és a jövőorientált szemléletet.

Az alábbi négy stratégiai pillérre épül a teljes intézményi fejlesztési terv:

4.2.1. Minőség és innováció

Miért fontos?

A szakképzés csak akkor tud valós alternatívát nyújtani a tanulók és szülők számára, ha garantálja a tanulási környezet minőségét és képes reagálni a gazdaság gyorsan változó igényeire. A minőség nem statikus állapot, hanem állandó fejlődési folyamat.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

- Folyamatos tananyagfejlesztés a szakmák naprakész követelményeihez igazodva.
- Projektalapú, gyakorlatorientált tanítási formák előtérbe helyezése.
- A tanulói értékelési rendszerek átgondolása – önreflexió, gyakorlati teljesítmény, készségfejlesztés mérése.
- Jógyakorlatok összegyűjtése és belső tudásmegosztás az oktatói testület tagjai között.

4.2.2. Partnerség és együttműködés

Miért fontos?

Az iskola nem elszigetelten működik, hanem szorosan kapcsolódik a helyi közösséghez, gazdasági szereplőkhöz, más oktatási intézményekhez és nemzetközi partnerekhez. A partnerség növeli az iskola hitelességét, lehetőségeit és fejlődőképességét.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

- A duális partnerek aktív bevonása a képzési tartalmak alakításába.
- Tanulói szakmai gyakorlatok, vállalati mentorálás, közös rendezvények.
- Kapcsolattartás általános iskolákkal, felsőoktatási intézményekkel – a képzési pályáiv átláthatóvá tétele.
- Nemzetközi partnerségek elmélyítése – mobilitási programok, közös projektek, szakmai látogatások.

4.2.3. Fenntarthatóság és ökotudatosság

Miért fontos?

A 21. századi iskolának nemcsak oktatnia, hanem példát is kell mutatnia. A fenntarthatóságra nevelés és az ehhez kapcsolódó intézményi működés ma már nem különleges vállalat, hanem erkölcsi kötelesség.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

- Az Ökoiskola program tartalommal való megtöltése: fenntarthatósági projektek, zöld akciók, tanulói bevonás.
- Energiatakarékosság, szelektív hulladékgyűjtés, digitális dokumentálás előtérbe helyezése.
- Környezeti nevelés integrálása minden szakmai ágazatba: anyaghasználat, energiafogyasztás, erőforrás-gazdálkodás.
- Helyi környezeti problémák megismerése, közösségi megoldások keresése.

4.2.4. Digitális transzformáció

Miért fontos?

A tanulók digitális világban élnek – az iskola feladata az, hogy megtanítsa őket ezt a világot célszerűen, felelősen és eredményesen használni. A tanároknak pedig biztosítani kell a módszertani eszköztárat ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani a digitális elvárásokkal.

Mit jelent ez a gyakorlatban?

- A tantermek digitális felszereltségének növelése (interaktív táblák, laptopok, szoftverek).
- Digitális tananyagok fejlesztése és tanulásmenedzsment-rendszerek használata.

- Tanulók digitális kompetenciáinak fejlesztése (pl. információszerzés, online prezentáció, tartalomkészítés).
- A digitális eszközhasználat etikai és biztonsági szempontjainak tanítása.

4.2.5. Összegzés

A fenti négy alapelv egymásra épül és erősíti egymást: a **minőségi munka csak partnerségekben és digitálisan jól felszerelt környezetben** valósulhat meg, miközben a **fenntarthatóság értékei** végigkísérik a tanítás és a működés minden szintjét.

Ezek a stratégiai alapelvek határozzák meg a 4.3-as fejezetben részletezett megvalósítási lépések minden egyes elemét.

4.3. Megvalósítási terv

A stratégiai alapelvek csak akkor érvényesülnek valóban, ha azok mögött konkrét, ütemezett, nyomon követhető intézkedések állnak. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum a következő időszakra átfogó, több területre kiterjedő megvalósítási tervet határoz meg, amely biztosítja az intézmény fejlődésének strukturált irányát.

4.3.1. Képzési kínálat bővítése és rugalmassá tétele

Indoklás: A régiós és országos szinten is dinamikusan változó munkaerőpiaci trendek miatt elengedhetetlen a kínált szakmák és tanulási utak folyamatos felülvizsgálata és igazítása.

Intézkedések:

- 2026/2027-ig új technikai szakmák indítása (pl. *környezetvédelmi technikus, logisztikai ügyintéző*).
- Szakképző iskolai kínálat bővítése hiányszakmák irányába.
- Moduláris képzési lehetőségek előkészítése, választható tanulási utak biztosítása.
- Felnőttek számára munka melletti, rugalmas képzési formák bevezetése (esti, hétvégi oktatás).

4.3.2. Infrastrukturális és digitális fejlesztések

Indoklás: A tanulólétszám növekedése és az új szakmák bevezetése megnövekedett hely- és eszközigényt eredményez. A korszerű környezet növeli a tanulók elköteleződését, és lehetőséget ad új pedagógiai módszerek alkalmazására.

Intézkedések:

- Tanműhelyek gépparkjának korszerűsítése (pl. CNC-gépek, elektromos autós gyakorlópark).
- Digitális eszközök: minden osztályterembe interaktív kijelző; laptop- és tabletpark bővítése.

-
- Informatikai rendszer (wifi, szerver, biztonság) modernizálása.
 - Energetikai korszerűsítés: LED világítás, szigetelés, nyílászáró-csere.

4.3.3. Humánerőforrás és pedagógiai kapacitás fejlesztése

Indoklás: Az oktatói-utánpótlás biztosítása kulcskérdés a fenntartható működéshez. Emellett fontos a meglévő kollégák támogatása, fejlődési lehetőségeik biztosítása és motivációjuk fenntartása.

Intézkedések:

- Éves szinten legalább 10 fő továbbképzése módszertani és szakmai területeken.
- Mentorprogram bevezetése az új kollégák számára (betanítás, kísérés, tapasztalat-megosztás).
- Belső tudásmegosztó műhelyek havonta, témák: digitális oktatás, kooperatív technikák, projektpedagógia.
- Szakpszichológus és fejlesztőpedagógus jelenlétének megerősítése a tanulói támogatás biztosításához.

4.3.4. Partnerkapcsolatok bővítése és menedzsmentje

Indoklás: Az iskola hosszú távú hitelessége azon is múlik, milyen minőségű kapcsolatot ápol a gazdasági szereplőkkel, a közösségekkel és a nemzetközi partnerekkel.

Intézkedések:

- Duális partnerek számának legalább 20%-os növelése három éven belül.
- Éves duális partneri értékelő fórum megszervezése.
- Erasmus+ kapcsolatok bővítése (új országok, új ágazatok).
- Helyi civil és önkormányzati együttműködések kiszélesítése (pl. városi programokba tanulók bevonása).

4.3.5. Fenntarthatósági és közösségi fejlesztések

Indoklás: A környezettudatosság nem választható többlet, hanem alapelv. A tanulók közösségi integrációja pedig a tanulói sikeresség egyik legfontosabb, mégis gyakran alábecsült tényezője.

Intézkedések:

- Ökoiskolai program kiszélesítése tanulói „zöld csapat” létrehozásával.
- Tananyagfejlesztés: a fenntarthatóság beépítése minden szakirányba.
- Tanulói mentorprogram a 9. évfolyamon.
- Iskolai közösségi terek átalakítása – „otthonosítás”, diákbarát környezet.

4.3.6. Ütemezés és felelősségi rendszer

Intézkedés	Kezds	Felelős	Ellenőrzés módja
Új szakmák előkészítése	2025. szeptember	Igazgató, SZMSZ	Fenntartói jóváhagyás, beiskolázás
Tantermi digitalizáció	2025–2027	Szervezési ig.h.	Digitális audit
Mentorprogram indítása	2026. szeptember	Nevelési ig.h.	Belső visszajelzések, elégedettségmérés
Erasmus+ projektbővítés	2026–2029	Nemzetközi felelős	Mobilitási beszámolók

A megvalósítási terv minden eleme kapcsolódik a stratégiai alapelvekhez, és egy olyan fejlődési pályát jelöl ki az intézmény számára, amely nemcsak versenyképes, hanem értékalapú és közösségileg is beágyazott működést biztosít.

4.4. Monitoring és értékelés

A stratégiai tervezés egyik legkritikusabb eleme a megvalósulás folyamatos nyomon követése, értékelése és szükség szerinti korrekciója. A stratégiai célok akkor érnek valódi eredményt, ha az iskolavezetés és az oktatói közösség rendelkezik megfelelő eszközökkel a teljesítmény, hatékonyság és eredményesség mérésére – nem csak kívülről, hanem belülről is.

4.4.1. Miért elengedhetetlen a monitoring rendszer?

- **Átláthatóság:** A fenntartó, az oktatói testület, a szülők és a partnerek számára egyaránt világos képet ad arról, hol tart az iskola a céljai teljesítésében.
- **Rugalmasság:** A visszajelzések alapján lehetőség nyílik a stratégia módosítására, új fókuszpontok kijelölésére.
- **Tanulóközpontúság:** Az elégedettségi mérések segítik feltárni a tanulók valós igényeit és a problémás területeket.
- **Fejlődési kultúra:** A rendszeres értékelés elősegíti az önreflexiót, az intézményi tanulást és az innovációt.

4.4.2. Kiemelt eszközök és eljárások

4.4.2.1. Éves önértékelés az iskolán belül

- Minden tanév végén a vezetés és az oktatói testület közösen értékeli a stratégiai célkitűzések előrehaladását.
- SWOT-elemzés készül a tanév tapasztalatai alapján (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek).
- Az oktatói testület részt vesz a következő tanévi akciótervek kialakításában.

4.4.2.2. Tanulói és szülői elégedettségmérés

- Digitális kérdőívek évente legalább egy alkalommal (tanév végén).
- Fő témák: tanítás minősége, tanári kapcsolatok, iskolai közérzet, infrastruktúra, közösségi programok.
- Eredmények összegzése: belső hírlevélben, DÖK-fórumon, szülői értekezleteken.
- Az adatok alapján konkrét intézkedési javaslatok kidolgozása.

4.4.2.3. Mérhető mutatók rendszere (indikátorok)

- A stratégiai célokhoz konkrét mérőszámok tartoznak:

Célterület	Indikátor	Elvárt érték 2028-ig
Új szakmák bevezetése	Bevezetett szakmák száma	legalább 2
Lemorzsolódás csökkentése	Éves lemorzsolódási arány (%)	< 7%
Duális partnerek bővítése	Aktív partnerek száma	+20%
Erasmus+ részvétel	Részt vevő tanulók száma/év	20 fő
Tanári továbbképzések	Évente továbbképzett oktatók	min. 10 fő/tanév

4.4.2.4. Fenntartói beszámolók és egyeztetések

- Negyedéves szóbeli és éves írásos beszámoló az ÉSZC számára.
- Együttműködés a centrum stratégiai céljaival – összehangolt indikátorkövetés.
- Szükség esetén fenntartói visszajelzések alapján korrekciós intézkedések kidolgozása.

4.4.2.5. Oktató egyéni célkitűzések és értékelés

- Minden oktató tanévenként egyéni szakmai célt határoz meg (pl. új módszer kipróbálása, tananyagfejlesztés).
- Az év végi értékelés során ezek teljesülése is visszajelzést kap.
- Jógyakorlatokat a belső oktatói műhelyeken osztanak meg.

4.4.3. Összegzés

A monitoring és értékelési rendszer működtetése nem csupán adminisztratív feladat, hanem stratégiai kultúraépítés. Segít felismerni, ha valami nem működik, lehetőséget ad az ünneplésre, amikor igen – és átláthatóvá teszi, hogyan fejlődik az intézmény évről évre.

A cél nem a „számonkérés”, hanem a közös fejlődés: tanulók, tanárok és vezetők részéről egyaránt.

5. Kockázatelemzés és kockázatkezelési terv

„A kockázat nem az ellenségünk – a nemlátása az.”
Peter F. Drucker

5.1. Bevezetés

A stratégiai célkitűzések megvalósítása során az intézménynek számos belső és külső kockázattal kell szembenéznie. A kockázatelemzés és -kezelés célja, hogy azonosítsa ezeket a potenciális veszélyeket, értékelje azok valószínűségét és hatását, valamint meghatározza a megfelelő válaszhintézkedéseket. Ezáltal biztosítható az intézmény működésének stabilitása és a stratégiai célok elérése.

A kockázatkezelés nem csupán problémák elhárítását jelenti, hanem a stratégiai gondolkodás részét képezi: segít megőrizni az elért eredményeket, felismerni a gyenge pontokat és időben reagálni a változó környezet kihívásaira.

5.2. Kockázatok azonosítása és kategorizálása

A stratégiai tervezés és intézményirányítás egyik legfontosabb eleme a potenciális kockázatok előzetes feltérképezése. Egy jól működő iskola nem csupán a lehetőségekkel számol, hanem számba veszi azokat a tényezőket is, amelyek akadályozhatják a célok elérését, megzavarhatják a működést, vagy csökkenthetik az elért eredmények hatását.

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum működésében az alábbi főbb kockázati kategóriák azonosíthatók. Ezek mindegyike különféle forrásból eredhet – legyen szó jogszabályi változásról, társadalmi-gazdasági környezetről, technikai problémáról vagy belső működési gyengeségről.

5.2.1. Stratégiai kockázatok

Jellemzői: Az iskola hosszú távú céljait fenyegető tényezők, amelyek a stratégiai irányt, célrendszert, és az intézmény által vállalt küldetés megvalósulását veszélyeztetik.

Példák:

- A demográfiai csökkenésből eredő beiskolázási nehézségek.
- Az egyes szakképesítések iránti társadalmi érdeklődés lanyhulása.
- A szakmai képzés túl gyors állami átszervezése (pl. törvényi módosítások, NAT-változás).

Lehetséges következmények: tanulólétszám csökkenés, szakmák megszűnése, presztízavesztés.

5.2.2. *Működési kockázatok*

Jellemzői: A napi működés zavartalanságát érintő technikai, szervezési vagy emberi tényezőkből fakadó problémák.

Példák:

- Digitális rendszerek (KRÉTA, Microsoft Teams) összeomlása, hozzáférési problémák.
- Elavult eszközpark vagy tanműhelyi infrastruktúra hibái.
- Oktatói hiány (pl. egy adott szakterületre nem található megfelelő óraadó).
- Szervezési hibák (pl. hibás órarend, elmaradó tanórák, pontatlan vizsgaszervezés).

Lehetséges következmények: tanítási órák kiesése, elégedetlenség, panaszok, minőségi romlás.

5.2.3. *Pénzügyi kockázatok*

Jellemzői: Az iskola költségvetési egyensúlyát, forrásbiztonságát vagy fejlesztési lehetőségeit veszélyeztető tényezők.

Példák:

- Késedelmes vagy csökkentett állami/fenntartói források.
- Dráguló fenntartási költségek (rezsi, karbantartás, eszközbeszerzés).
- Sikertelen vagy elutasított pályázatok, támogatások elmaradása.
- Tanulói létszám csökkenéséből eredő finanszírozási veszteség.

Lehetséges következmények: fejlesztések elhalasztása, működési megszorítások, eszközhiány.

5.2.4. *Jogszabályi és megfelelési kockázatok*

Jellemzői: Az iskola működését befolyásoló jogszabályi környezet változása, amely gyors és pontos alkalmazkodást igényel.

Példák:

- A Szakképzési Törvény vagy NAT változása.
- Új GDPR-előírások, központi adatkezelési szabályok bevezetése.
- Vizsgaszabályzatok, vagy adminisztrációs elvárások módosulása.

Lehetséges következmények: jogsértő működés, fenntartói figyelmeztetés, adminisztratív büntetés.

5.2.5. *Reputációs kockázatok*

Jellemzői: Az iskola társadalmi megítélését, külső imázsát és közösségi bizalmát érintő negatív hatások.

Példák:

- Tanulói vagy dolgozói fegyelmi ügyek, amelyek médiában jelennek meg.
- Félrevezető vagy negatív online értékelések, fórumposztok.
- Belső konfliktusok (pl. tanár–szülő viták) kikerülése a nyilvánosság elé.

Lehetséges következmények: beiskolázási kedv csökkenése, partnerek elfordulása, morálromlás.

5.2.6. Összegzés

A fentiek alapján megállapítható, hogy a kockázatok több szinten és több dimenzióban jelentkezhetnek: hatásuk lehet az iskolavezetésre, az oktatás minőségére, a tanulói élményre, vagy éppen a külső kapcsolatokra. Éppen ezért a következő alfejezetekben ezek értékelésére és kezelésére is sor kerül – mindezt a tudatos, megelőző szemléletmód szellemében.

5.3. Kockázatok értékelése

A kockázatok azonosítása után elengedhetetlen azok szisztematikus értékelése, amely lehetővé teszi, hogy az intézmény a megfelelő stratégiai és operatív válaszokat adja. A kockázatértékelés célja annak meghatározása, mely tényezők jelentik a legsúlyosabb veszélyt az intézmény működésére, és melyek kezelése igényel azonnali vagy fokozott figyelmet.

5.3.1. Értékelési szempontok

A kockázatok elemzése két alapidimenzió mentén történik:

- **Bekövetkezés valószínűsége**
Az esély, amellyel az adott kockázat a következő három évben ténylegesen előfordulhat.
- **Hatás súlyossága**
Az az intézményi következmény, amely a kockázat bekövetkezése esetén várható – hatással lehet például a tanulók biztonságára, az oktatás minőségére, az iskolai költségvetésre vagy az intézményi megítélésre.

A két dimenzió alapján négy kockázati szint különböztethető meg:

Hatás ↓ / Valószínűség →	Alacsony	Közepes	Magas
Alacsony	Elfogadható	Alacsony szintű kockázat	Közepes szintű kockázat
Közepes	Alacsony szintű kockázat	Közepes szintű kockázat	Magas kockázat
Magas	Közepes kockázat	Magas kockázat	Kritikus kockázat

5.3.2. Példák a kockázatok konkrét értékelésére

5.3.2.1. Demográfiai csökkenés miatti tanulólétszám-változás

- Valószínűség: *Közepes* (Érden és környékén jelenleg növekedés látható, de hosszú távon hullámzó lehet).
- Hatás: *Magas* (a tanulólétszám a finanszírozás, a képzési kínálat és az intézmény fennmaradása szempontjából is kulcskérdés).

→ **Kockázati szint: Magas**

5.3.2.2. Digitális eszközpark elavulása / technikai hibák

- Valószínűség: *Magas* (az eszközök napi szintű igénybevétele miatt gyakori meghibásodás).
- Hatás: *Közepes* (zavarhatja a tanórákat, de nem bénítja meg az iskola működését).

→ **Kockázati szint: Magas**

5.3.2.3. Pályázati források elmaradása

- Valószínűség: *Közepes* (a sikeres pályázat gyakran külső tényezőktől is függ).
- Hatás: *Közepes–Magas* (a fejlesztések jelentős része ezekhez kötődik).

→ **Kockázati szint: Magas**

5.3.2.4. Negatív online megjelenés (pl. sajtó, közösségi média)

- Valószínűség: *Alacsony* (jelenleg nincs erre utaló jel).
- Hatás: *Közepes* (elsősorban az iskolai imázs, beiskolázás szintjén hathat).

→ **Kockázati szint: Alacsony–Közepes**

5.3.2.5. Jogszabályi változások (pl. szakmai vizsgák rendszerének átalakítása)

- Valószínűség: *Közepes*
- Hatás: *Magas* (adminisztratív terhek, új követelmények, tanárképzési szükségletek).

→ **Kockázati szint: Magas**

5.3.3. Prioritások kijelölése

A kockázatok értékelése alapján három csoportba soroljuk az intézményi reagálás szükségességét:

- **Kritikus kockázatok** – azonnali stratégiai válaszokat igényelnek.
- **Kiemelt figyelmet igénylő kockázatok** – be kell épülniük az éves tervezésbe.
- **Elfogadható szintű kockázatok** – nyomon követés javasolt, de nem igényelnek külön intézkedést.

A következő alfejezetben részletesen bemutatjuk, hogyan kívánja az iskola kezelni a feltárt kockázatokat: milyen stratégiai és operatív válaszintézkedések születnek a különböző helyzetekre.

5.4. Kockázatkezelési stratégiák

A kockázatok hatékony kezelése nemcsak a stratégiai célok elérésének záloga, hanem az intézményi működés biztonságának, rugalmasságának és szakmai hitelességének alapfeltétele is. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy minden azonosított kockázatra megfelelő, proaktív válaszstratégiát dolgozzon ki – a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével, prioritás alapján.

5.4.1. A kockázatkezelés négy alapstratégiája

Az alábbi táblázat bemutatja a leggyakrabban alkalmazható stratégiákat, ezek célját és jellemző alkalmazási példáit:

Stratégia típusa	Célja	Mikor alkalmazható?	Példa az iskolai gyakorlatból
Elkerülés	A kockázat teljes megszüntetése azáltal, hogy nem vállaljuk a kapcsolódó tevékenységet.	Ha a kockázat magas, és a tevékenység nem létfontosságú.	Egy bizonytalan új képzési forma elindításának elhalasztása.
Csökkentés	A kockázat valószínűségének vagy hatásának mérséklése.	Ha a kockázat nem kerülhető el, de kezelhető.	Tartalék informatikai eszközök biztosítása rendszerhibák esetére.
Átadás	A kockázat következményeinek átvállaltatása harmadik féllel.	Pénzügyi vagy jogi kockázatok esetén.	Vagyon- és felelősségbiztosítás kötése, külső tanácsadó bevonása.
Elfogadás	A kockázat tudatos vállalása, amikor a kezelés költsége aránytalan.	Ha a hatás alacsony vagy a kezelés nem indokolt.	Egyes adminisztratív hibák időnkénti előfordulásának tolerálása.

5.4.2. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum kockázatkezelési irányelvei

A kockázatkezelés helyi alkalmazása során az alábbi irányelvek mentén történik a döntéshozatal:

1. Arányosság elve

Minden kockázatra a veszély mértékéhez arányos intézkedést kell tervezni. Nem cél a túladminisztrálás, de az elhanyagolás sem.

2. Prevenció előnyben

A megelőzés (pl. rendszeres karbantartás, szabályos dokumentáció) mindig költséghatékonyabb, mint a probléma utólagos kezelése.

3. Többszintű válaszadás

A stratégiai (vezetői szintű) és operatív (szervezeti egységekhez kötődő) szint együttműködése biztosítja a gyors és hatékony reagálást.

4. Rendszeres visszacsatolás

Az intézményvezetés évente felülvizsgálja a kockázatkezelési gyakorlatot, és beépíti az új tapasztalatokat, aktualizálja az eszközöket és eljárásokat.

5.4.3. Példák a stratégia gyakorlati alkalmazására

Kockázat típusa	Alkalmazott stratégia	Konkrét intézkedés
Informatikai rendszerleállás	Csökkentés	Tartalék eszközpark kialakítása, IT-felelős kijelölése
Finanszírozási kockázat	Átadás	Külső forrásteremtés (pályázatíró partner, szponzoráció)
Új jogszabályi megfelelésség	Csökkentés	Jogsegélyszolgálat és fenntartói szakmai konzultáció
Tanulói fegyelmi ügyek sajtóvisszhangja	Csökkentés és elfogadás kombinációja	Belépési protokoll, belső PR-forgatókönyv, nyilatkozási rend
Közepes jelentőségű működési hibák	Elfogadás	Belső hibajegyzék vezetése, tanulságként kezelve

A következő alfejezet (5.5) a konkrét intézkedési tervet mutatja be, amely részletesen kifejti, mely kockázatokra milyen válaszingtezkedések történnek – felelősökkel, ütemezéssel és visszacsatolási mechanizmussal.

5.5. Kockázatkezelési intézkedési terv

A kockázatkezelés hatékony működtetéséhez nem elegendő az elvek és stratégiák lefektetése – szükség van konkrét, felelősökhöz rendelt, ütemezett intézkedési tervre. Az alábbi táblázat a korábban feltárt és értékelt legfontosabb kockázatokra adott válaszlépéseket tartalmazza az Érdi SZC Kós Károly Technikum esetében.

5.5.1. Kiemelt kockázatokra vonatkozó válaszingtezkedések

Kockázat	Kockázati szint	Intézkedés típusa	Konkrét intézkedés	Felelős	Határ-idő	Ellenőrzés módja
Tanulólétszám csökkenés (pl. demográfiai hatások)	Magas	Csökkentés	Aktív iskolamarke- ting, nyílt napok, új szakmák bevezetése	Igazgató, PR-felelős	Évente	Beiskolázási statisztikák

Informatikai rendszerhibák, eszközökhöz való hozzáférési problémák	Magas	Csökkentés	Tartalék eszközpark kialakítása, IT-felelős kijelölése, rendszeres karbantartás	Műszaki vezető	2025. szeptember	Havi belső IT-jelentés
Forráshiány, költségvetési szűk keresztmetszet	Magas	Átadás + Csökkentés	Aktív pályázatfigyelés, önkormányzati és céges együttműködések erősítése	Gazdasági vezető	Folyamatos	Pályázati eredmények nyilvántartása
Jogszabályi változások miatt adminisztrációs túlfeszítettség	Magas	Csökkentés	Jogsegély rendszer működtetése, SZC koordinációval	Igazgató-helyettes, jogi tanácsadó	Folyamatos	Jogszabálykövetési napló
Negatív nyilvánosság / online visszajelzés	Közepes	Csökkentés	Kommunikációs protokoll kidolgozása, hivatalos közösségi média aktív működtetése	PR-felelős	2025. október	Médiafigyelés, online értékelések
Oktatói hiány / szakemberhiány bizonyos szakterületeken	Közepes	Csökkentés + Elfogadás	Óraadók toborzása, mentorprogram bevezetése új kollégák számára	Igazgató, szakmai mk. vezetők	2026. január	Tantárgyfelosztás és óraterv felülvizsgálata
Hirtelen eszközromlás, gépek kiesése a tanműhelyekben	Közepes	Csökkentés	Karbantartási naptár, állagfelmérések, tanműhelyi tartalékrendszer kialakítása	Technikai vezető	2025. november	Gépnapló, használati jelentések

5.5.2. Kisebb jelentőségű, de rendszeresen előforduló kockázatok kezelése

Ezeket a kockázatokat nem szükséges külön beavatkozással kezelni, azonban folyamatos nyomon követésük fontos:

- **Tanórák ad hoc elmaradása** – Belső helyettesítési protokoll, KRÉTA-adminisztráció.
- **Tanulói motivációs ingadozások** – Mentorprogram, tanári ösztönzőrendszer (pozitív visszacsatolás).
- **Adminisztrációs hibák** – Dokumentum-sablonok, kétszemélyes ellenőrzési rend.

5.5.3. Eredményesség-ellenőrzés és visszacsatolás

A kockázatkezelési intézkedések hatékonyságát évente értékeli:

- **A vezetőség**, a stratégiai célok mentén.
- **A gazdasági, műszaki, jogi és pedagógiai területek** felelősei, szakterületi jelentések formájában.
- **Fenntartói kapcsolattartás** révén az SZC felé negyedéves szóbeli és éves írásos formában.

Az értékelés célja nemcsak a problémák számszerű felmérése, hanem a fejlődés trendjeinek követése és az esetleges módosítások kezdeményezése is.

5.6. Monitoring és felülvizsgálat

A kockázatkezelés nem egyszeri tevékenység, hanem egy folyamatosan működtetett, adaptív rendszer. A siker kulcsa az, hogy az Érdi SZC Kós Károly Technikum képes legyen időben észlelni a változásokat, reagálni a felmerülő problémákra, és ennek érdekében rendszeres vizs-
szacsatolást építsen be a döntéshozatali folyamatba.

5.6.1. Cél

A monitoring és felülvizsgálat célja, hogy:

- naprakész képet adjon a kockázati környezetről,
- lehetővé tegye az időben történő beavatkozást,
- megelőzze az eskalálódást,
- erősítse a felelősségvállalást és a transzparens működést.

5.6.2. Rendszeres értékelési formák

Monitoring tí- pusa	Gyakoriság	Felelős	Tartalom
Negyedéves belső jelentés	3 havonta	Igazgatóhelyettesek, területfelelősök	Kockázatok aktuális állapota, új ténye- zők felbukkanása
Éves kockázat- értékelés	Évente	Igazgató + vezetői team	Teljes kockázati portfólió áttekintése, új kockázatok azonosítása
Fenntartói vis- szajelzés	Évente	Fenntartó (ÉSZC)	Az intézmény stratégiai célokhoz való il- leszkedése, külső kockázatok észlelése
Ad hoc felül- vizsgálat	Eseményhez kötött	Igazgató, érintett fe- lelős	Váratlan események esetén (pl. törvényi változás, baleset, médiabotrány)

5.6.3. Felülvizsgálati protokoll

5.6.3.1. Adatgyűjtés

- Kockázati naplók, IT-rendszerjelentések, tanulói/szülői visszajelzések, PR-figye-
lések.

5.6.3.2. Elemzés és értékelés

- A jelenlegi kockázatok újraértékelése a 5.3-ban ismertetett mátrix alapján.

5.6.3.3. Intézkedési javaslatok

- Szükség esetén új intézkedések kidolgozása, felelősök kijelölése, ütemezés.

5.6.3.4. Dokumentálás és archiválás

- Minden jelentés és módosítás rögzítése az intézményi stratégiai dokumentációban.

5.6.3.5. Visszacsatolás

- Az oktatói testület és az SZC tájékoztatása a változtatásokról, érintettségük esetén bevonás a megvalósításba.

5.6.4. **Eredményességi mutatók a monitoring értékelésére**

- Kockázati események száma az előző évhez képest.
- Kezelt incidensek aránya az összes bejelentéshez viszonyítva.
- Tanulói és dolgozói biztonságérzet szintje (kérdőíves mérés).
- Pályázati sikerességi arány, PR-jelentések pozitív/negatív aránya.
- Jogszabályi megfelelés (külső ellenőrzések eredményei).

5.6.5. **Összegzés**

A monitoring és felülvizsgálat révén a kockázatkezelési rendszer nem válik merev, túlszabályozott rendszerré, hanem egy dinamikusan működtetett, rugalmasan alkalmazható eszközzé az iskola kezében. Ez a rendszer garantálja, hogy az Érdi SZC Kós Károly Technikum képes lesz fenntartani szakmai stabilitását, alkalmazkodni a változásokhoz, és megbízható partnerként működni a szakképzési térben.

6. Kommunikációs és PR-stratégia

*„A marketing már nem azokról a dolgokról szól,
amiket készítesz, hanem azokról a történetekről, amiket elmesélsz.”*
Seth Godin

6.1. Bevezetés

A kommunikációs és PR-stratégia az Érdi SZC Kós Károly Technikum számára nem csupán információátadás, hanem az intézmény arculatának, értékeinek és küldetésének tudatos közvetítése. A cél, hogy az iskola hitelesen és vonzóan jelenjen meg a nyilvánosság előtt, erősítve ezzel a bizalmat és az elköteleződést a különböző célcsoportokban.

6.2. Célcsoportok azonosítása

A kommunikáció és a PR-stratégia egyik legfontosabb alapköve a célcsoportok pontos meghatározása. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum komplex intézményként különféle közönségeket szólít meg, akiknek információs igényei, elvárásai és kapcsolódási pontjai eltérőek. Ezért a kommunikációs eszközök, üzenetek és csatornák megválasztása során alapvető fontosságú az egyes célcsoportok sajátosságainak figyelembevétele.

6.2.1. Tanulók (jelenlegi és leendő diákok)

Miért fontosak?

Ők az intézmény legfőbb „címzettjei”, szolgáltatásainak közvetlen kedvezményezettjei. Megnyerésük, megtartásuk és elégedettségük alapvetően határozza meg az iskola sikerességét.

Kommunikációs igényeik:

- Hiteles, naprakész információk a szakmákról, képzési utakról, versenyekről, ösztöndíjakról.
- Személyes hangvétel, digitális térben történő elérhetőség (pl. Instagram, TikTok, Discord).
- Élmény- és közösségalapú tartalmak (pl. rendezvények, táborok, videók a „diákéletéről”).

6.2.2. Szülők és gondviselők

Miért fontosak?

A beiskolázási döntések meghozatalában, valamint a tanulmányi előmenetel támogatásában kulcsszerepet játszanak. A bizalmuk és elégedettségük kiemelt jelentőségű.

Kommunikációs igényeik:

- Objektív tájékoztatás az iskola szakmai színvonaláról, biztonságáról, továbbtanulási lehetőségekről.
- Könnyen hozzáférhető információk az iskolai működésről (tanév rendje, értékelési rendszer, DÖK).
- Személyes kapcsolattartás lehetőségei (szülői értekezlet, fogadóóra, iskolaadmin felület).

6.2.3. Intézményi dolgozók (oktatók, technikai személyzet)

Miért fontosak?

A belső kommunikáció minősége meghatározza a munkahelyi elégedettséget, együttműködést és a szervezeti kultúrát. A motivált dolgozók a legerősebb PR-eszközök is lehetnek.

Kommunikációs igényeik:

- Rendszeres belső információáramlás (belső hírlevél, oktatói testületi fórum, heti tervező).
- Visszajelzésre épülő vezetői kommunikáció (részvétel döntések előkészítésében).
- Elismerés és közösségépítés fókuszú tartalmak (pl. év oktatója, közös események).

6.2.4. Fenntartó és szakmai partnerek (Érdi Szakképzési Centrum, duális képzőhelyek)

Miért fontosak?

A működési stabilitás és a minőségi szakképzés kulcsszereplői. Az ő elégedettségük biztosítja a hosszú távú támogatottságot és a fejlődési lehetőségeket.

Kommunikációs igényeik:

- Adataalapú beszámolók, eredményjelentések, átlátható vezetői kommunikáció.
- Szakmai egyeztetések, partneri fórumok (pl. vállalati tanácsadó testületek).
- Közös rendezvények, tananyagfejlesztési együttműködések bemutatása a nyilvánosság felé.

6.2.5. Tágabb közösség és médiapartnerek

Miért fontosak?

Az iskola imázsa nem csupán belső teljesítményen múlik, hanem azon is, hogyan jelenik meg a város, a térség vagy az országos sajtó előtt. Egy sikeres intézménynek társadalmi felelősségvállalást is közvetítenie kell.

Kommunikációs igényeik:

- Pozitív, közérthető hírek az iskolai életéről, rendezvényekről, tanulói sikerekről.
- Elérhető kapcsolattartók, sajtóanyagok biztosítása (pl. sajtófotók, rövid közlemények).

- Nyitottság a partnerségre – kulturális, közösségi, civil együttműködések kommunikációja.

6.2.6. Összegzés

A célcsoportok pontos ismerete lehetővé teszi, hogy az iskola célzott, hiteles és hatékony üzeneteket fogalmazzon meg. Ezzel nem csupán a belső elégedettséget növeli, hanem hosszú távon is erősíti presztízsét, beiskolázási pozícióját és szakmai megbecsültségét.

6.3. Kommunikációs csatornák és eszközök

A sikeres kommunikáció feltétele nemcsak a világos üzenet, hanem az is, hogy a megfelelő időben, a megfelelő helyen és a megfelelő formában jusson el a célcsoporthoz. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum számára ezért elengedhetetlen a tudatosan megtervezett csatorna-használat, amely egyszerre épít belső és külső kommunikációra, valamint egyensúlyt teremt a hagyományos és digitális eszközök között.

6.3.1. Belső kommunikációs csatornák (intézményi dolgozók számára)

Csatorna	Funkció	Célcsoport	Jellemző forma
Heti vezetői körlevél	Aktuális tájékoztatás, döntések közlése	Oktatók, technikai személyzet	E-mail, Teams
Belső hírlevél	Informális tájékoztatás, elismerések, események	Minden dolgozó	PDF vagy online verzió
Oktatói testületi értekezletek	Fórum a véleménycserére, döntéshozatalra	Oktatók	Negyedéves rendszerességgel
Teams-csatornák	Digitális együttműködés és dokumentummegosztás	Tanárok, munkacsoportok	Szakmai mk.-k, vezetők
Belső táblák, faliújság	Rövid, praktikus üzenetek (helyettesítés, esemény)	Dolgozók, vendégtanárok	Irodák, tanári szoba

6.3.2. Külső kommunikációs csatornák (szülők, tanulók, partnerek felé)

Csatorna	Funkció	Célcsoport	Jellemző forma
Iskolai honlap (koserd.hu)	Hivatalos információk, dokumentumok, aktualitások	Minden külső érintett	Frissített tartalom, menürendszer
Facebook-oldal	Informális hírek, események, fotók, diákélet	Szülők, tanulók, érdeklődők	Napi-heti posztok, fotógalériák
Instagram	Vizuális, élményalapú kommunikáció	Diákok, fiatalabb célcsoport	Történetek, rövid videók, reels

Szülői értekezlet / fogadóóra	Kétirányú kommunikáció, visszajelzés	Szülők, gondviselők	Negyedéves alkalmak
Beiskolázási kiadványok	Képzési struktúra bemutatása	Leendő tanulók, szülők	Nyomtatott és letölthető verzió
Helyi sajtó, PR cikkek	Imázsépítés, elismerések bemutatása	Közösség, önkormányzat	Online vagy nyomtatott formában

6.3.3. Interaktív kommunikációs formák

- **Online kérdőívek (Google Forms, Microsoft Forms):** tanulói, szülői és dolgozói elégedettségmérések.
- **Webináriumok, online szülői fórumok:** kényelmes elérés, párbeszéd fenntartása.
- **Live események (pl. beiskolázási élő közvetítés):** közvetlen kapcsolódási lehetőség a diákokkal és szülőkkel.
- **QR-kódos plakátok:** gyors információelérés eseményeken, nyílt napokon.

6.3.4. Kommunikációs rendszer működtetése – felelősségi struktúra

Terület	Felelős szerepkör	Eszközök
Külső PR és közösségi média	PR-felelős, beiskolázási referens	Facebook, Instagram, sajtókapcsolat
Weboldalfrissítés	Informatikus + igazgatóhelyettes	koserd.hu
Belső tájékoztatás	Igazgató, adminisztráció	Körlevelek, belső hírlevél
Médiafigyelés, válaszreakciók	Igazgató, PR-felelős	Médiafigyelő szoftverek, sajtónyilatkozat

6.3.5. Összegzés

A hatékony kommunikációs csatorna-stratégia biztosítja, hogy az iskola minden célcsoportját célzottan, időben és hitelesen tudja megszólítani. A különböző eszközök integrált használata egy korszerű, nyitott és transzparens intézményi működés képét közvetíti, amely növeli az intézmény presztízsét, a tanulói és szülői bizalmat, valamint erősíti a szakmai partnerek lojalitását.

6.4. Üzenetek és tartalomstratégia

A kommunikáció nem csupán csatornák kérdése – legalább ennyire fontos az is, *mit* és *hogyan* mondunk. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja egy egységes, mégis célcsoportonként differenciált üzenetrendszer kidolgozása, amely tükrözi az iskola küldetését, értékeit, szakmai hitelességét, és növeli a bizalmat a különböző szereplők részéről.

6.4.1. Alapüzenetek – az arculat alappillérei

Az alábbi három kulcsüzenet minden kommunikációs megnyilvánulásban meg kell, hogy jelenjen:

- **„Jövőképes tudás, biztos szakma.”**
 - Az iskola célja, hogy tanulóit nemcsak munkavállalásra, hanem tudatos életpályára is felkészítse.
 - Modern, versenyképes, gyakorlatorientált képzés, amelyre lehet karriert és jövőt építeni.
- **„Emberközeli iskola, támogató közösség.”**
 - A Kós Károly Technikum figyel a tanulóira, meghallgatja őket, támogatja beilleszkedésüket és fejlődésüket.
 - Kiemelten fontos a tanulói jóllét, közösségi élmény, mentori támogatás és családi légkör.
- **„Érd város iskolája, a térség szakmai bázisa.”**
 - A helyi gazdaság, önkormányzat, vállalkozók és civil közösségek természetes partnerei vagyunk.
 - Nemcsak oktatunk, hanem részt veszünk a város életében is: rendezvények, közösségi szolgálat, együttműködések.

6.4.2. Célcsoport-specifikus üzenetek

Célcsoport	Fő üzenet	Tartalmi fókusz
Leendő tanulók	„Nálunk megvalósíthatod önmagad!”	Tanműhelyek, szakmák kipróbálása, diákélet, sikeres diákok történetei
Szülők	„Biztonság, támogatás és értékes képzés egy helyen.”	Beiskolázási eredmények, elhelyezkedési mutatók, tanári támogatórendszer
Oktatók, dolgozók	„Közösen építjük az iskolát – számítunk rád!”	Közösségi élet, továbbképzések, belső elismerési rendszer
Fenntartó, partnerek	„Stabil intézmény vagyunk, nyitott a fejlődésre.”	Teljesítménymutatók, együttműködések, stratégiai programok
Média, helyi közösség	„A Kós Technikum a város aktív résztvevője.”	Közösségi projektek, városi rendezvényeken való részvétel, pozitív diákpéldák

6.4.3. Tartalomstratégia – hogyan kommunikáljunk?

A tartalomstratégia célja az, hogy a kulcsüzenetek eljussanak minden célcsoporthoz, mégpedig olyan formában, amely az adott közönség számára vonzó, hiteles és érthető.

Tartalomtípusok:

- **Tájékoztató anyagok:** szakmakínálat, tanév rendje, vizsgainformációk (letölthető PDF, interaktív felület).
- **Élménytartalom:** diákfotók, kulisszatitkok, „Egy nap a Kósban” videók.
- **Eredménykommunikáció:** versenyeredmények, felvételi statisztikák, Erasmus+ élmények.
- **Sztorialapú kommunikáció:** tanulói sikertörténetek, tanárokkal készült miniinterjúk.
- **Időszerű tartalom:** eseményfotók, beiskolázási élő közvetítések, heti hírek.

6.4.4. *Hangnem és stílus*

A kommunikáció nyelvezete célcsoportfüggő, de minden esetben legyen:

- **Pozitív, motiváló:** lehetőségekre fókuszáljon, ne problémákra.
- **Közérthető:** kerülje a túlzott szakkifejezéseket, jogi nyelvezetet.
- **Korrekt és hiteles:** ne ígérjen túlzást, legyen számonkérhető.
- **Személyes és emberi:** egy iskola nem gépezet – hanem közösség.

6.4.5. *Összegzés*

A célzott üzenetek és tartalmak kialakítása hozzájárul az iskola arculatának tudatos formálásához, és lehetővé teszi, hogy minden érintett fél számára világos, hiteles és vonzó kép alakuljon ki az intézményről – nemcsak a jelenben, hanem hosszú távon is.

6.5. **PR-tevékenységek és események**

A Public Relations – vagyis a tudatos, szervezett kapcsolattartás a közönséggel – az intézményi kommunikáció egyik leghatékonyabb formája. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum PR-tevékenységének célja nem csupán az, hogy bemutassa az iskolában zajló folyamatokat, hanem hogy bizalmat építsen, hosszú távú lojalitást alakítson ki, és közvetítse az iskola értékeit a helyi és szakmai közösség felé.

6.5.1. *Éves PR-naptár és tematikus kampányok*

Az iskolai kommunikációt strukturált módon, egy éves PR-naptár szerint szükséges tervezni. Ebben szerepelnek a visszatérő események, kampányidőszakok és kiemelt kommunikációs fókuszpontok.

Főbb időszakok és témák:

Időszak	PR-fókusz	Lehetséges aktivitások
Szeptember-október	Iskolakezdés, közösség-építés	„Indul a tanév!” kampány, gólyanap, tanévnyitó közvetítés
November-január	Beiskolázás	Nyílt nap, pályaválasztási börze, iskolabemutató kisfilm
Február-május	Szakmai eredmények, vizsgák	Szakmai versenyek, tanműhelyi bemutatók, vizsgatételek hátttere
Május-június	Év végi sikerek, ballagás	Év tanára, év tanulója díjak, ballagási posztok, képgaléria
Július-augusztus	Pihenő, visszatekintés	„Így telt az évünk” videó, emlékeztetők, szünidei képek

6.5.2. Kiemelt PR-események

A cél, hogy az iskola ne csak oktatási intézményként, hanem közösségi, városi szereplőként is megjelenjen a nyilvánosság előtt.

Esemény	Cél	Jellemző megvalósítás
Nyílt napok	Leendő tanulók és szüleik informálása	Tanműhely-bemutatók, diákok vezetett túrái, élő videók
Szakmák Éjszakája	Szakképzés népszerűsítése	Interaktív standok, QR-kódos szakmais-mertetők
Iskolai versenyek, diáknapok	Belső közösségépítés, sajtókapcsolatok	Külsős zsűri, díjátadó sajtómegjelenéssel
Városi rendezvényeken részvétel	Társadalmi beágyazottság	Diákfellépés, installációk, civil partnerség
Tanévzáró / ballagás	Hagyomány, szimbolikus zárás	Fotókiállítás, év végi visszatekintő videó

6.5.3. PR-eszközök és formátumok

Eszköz	Funkció	Példa
Sajtóközlemény	Hivatalos tájékoztatás a médiának	„Iskolánk diákja nyerte a régiós hegesztőversenyt”
Képgaléria / slideshow	Vizuális élmény átadása	Gólyatábor pillanatai, szakmai napok fotói
Kisfilm / promóvideó	Iskolai arculat bemutatása	„Miért válasszam a Kós Technikumot?” – 2 perces bemutatkozó

Élő közvetítés (live)	Aktuális eseménybe való bekapcsolódás	Nyílt nap live, ballagási közvetítés
Sztorik és bejegyzések	Napi kapcsolattartás, informális PR	Instagram-fotók, Facebook-események, TikTok-videók

6.5.4. Diákok bevonása a PR-ba

A PR akkor hiteles, ha élő. Ennek egyik legjobb módja a tanulók aktív részvétele a kommunikációban:

- **Diák PR-csapat létrehozása:** fényképezés, videókészítés, szövegírás, TikTok-kezelés.
- **Tanulói vélemények, idézetek megosztása:** „Miért jó ide járni?” – valódi mondatok a közösségi térben.
- **Iskolai blog / podcast indítása:** egy-egy téma diák szemszögből (pl. szakmák, Erasmus-élmények, tanárok emberi oldala).

6.5.5. Együttműködés a helyi médiával

- Rendszeres kapcsolat az **érdi híroldalakkal, rádiókkal, újságírókkal**.
- Sajtómeghívók események előtt, fotógaléria és sajtóanyag biztosítása.
- Jó kapcsolat kialakítása a helyi fotósokkal, riporterekkel – „PR-arcok” az iskolában.

6.5.6. Összegzés

A PR-tevékenységek nemcsak az intézmény láthatóságát növelik, hanem hozzájárulnak ahhoz is, hogy az iskola olyan aktív és értékalapú szereplőként jelenjen meg, amely nem csupán oktat, hanem közösséget is formál. A pozitív láthatóság növeli a beiskolázási számokat, erősíti a fenntartói bizalmat, és hosszú távon is megerősíti az Érdi SZC Kós Károly Technikum presztízsét.

6.6. Kríziskommunikációs terv

A legsikeresebb intézmények is szembesülhetnek váratlan, reputációs vagy működési válsághelyzetekkel. A krízis nem feltétlenül jelent súlyos hibát vagy kudarcot – sokkal inkább azt, hogy egy esemény, információ vagy félreértés veszélyeztetheti az iskola hírnevét, belső stabilitását vagy a külső bizalom szintjét.

6.6.1. Mi számít krízisnek egy iskolai környezetben?

Krízishelyzetnek minősül minden olyan esemény, amely:

- hirtelen és váratlan,
- negatív nyilvánosságot generálhat,
- megrendítheti a szülők, diákok, partnerek bizalmát,
- vagy az iskola működésének zavarával jár.

Tipikus példák:

- Baleset az iskolában vagy tanműhelyben.
- Tanulói vagy dolgozói fegyelmi ügy, erőszakos cselekmény.
- Online lejárató kampány, hamis információk terjedése.
- Komoly technikai hiba (pl. KRÉTA összeomlása vizsgaidőszakban).
- Jogszabályi megsértés vagy adminisztrációs szabálytalanság gyanúja.

6.6.2. A kríziskommunikáció célja

- A helyzet tényszerű, gyors és pontos tisztázása.
- A bizalom fenntartása, vagy újraépítése.
- A találgatások, tévinformációk terjedésének megelőzése.
- A belső és külső érintettek megnyugtató, megfelelő tájékoztatása.

6.6.3. Kríziskezelési protokoll – lépésről lépésre

Fázis	Teendő	Felelős
1. Észlelés	A krízis jelzése, rögzítése (tanuló, szülő, dolgozó jelzi)	Igazgató vagy kijelölt válságfelelős
2. Értékelés	A helyzet súlyosságának gyors felmérése	Iskolavezetés, jogi/PR tanácsadó
3. Döntés	Kommunikációs irány és tartalom meghatározása	Igazgató, fenntartó bevonásával
4. Kommunikáció	Azonnali tájékoztatás az érintetteknek (belső és külső)	PR-felelős, DÖK mentor, osztályfőnökök
5. Utókommunikáció	A helyzet lezárása, következmények, tanulságok bemutatása	Igazgató, osztályfőnökök, honlapfrissítő

6.6.4. Kommunikációs csatornák krízis esetén

- **Belső csatornák:** e-mail, KRÉTA-üzenet, Teams, értekezlet – gyors, célzott tájékoztatás.
- **Külső csatornák:** hivatalos közlemény a honlapon, Facebook-poszt, sajtóközlemény, médiamegkeresések kezelése.
- **Személyes tájékoztatás:** különösen érzékeny esetekben (pl. baleset) telefonos vagy személyes kapcsolatfelvétel a szülőkkel, érintettekkel.

6.6.5. Fő szabályok válságkommunikáció esetén

1. **Ne hallgassunk.** – A csend találgatást szül, információhiányban az emberek kitalálnak valamit.
2. **Maradjunk tényszerűek.** – Csak ellenőrzött információkat közöljünk.
3. **Kommunikáljunk empátiával.** – Érzékeny helyzetekben az emberi hang fontosabb, mint a formális.

-
4. **Legyen kijelölt megszólaló.** – A sajtónyilatkozatot kizárólag az igazgató vagy PR-felelős adhat.
 5. **Kövessük nyomon az utóhatásokat.** – Krízis után is figyeljük a reakciókat, visszajelzéseket.

6.6.6. Felkészülés és gyakorlás

- **Krízisszituációs sablonok** készítése: gyorsan használható üzenetminták tanulói, szülői és médiás célcsoportra.
- **Éves „krízis-szimuláció”** a vezetés és PR-felelősök számára: próbaesetek, reakciógyakorlatok.
- **Tudatosságnövelés** az oktatói testület és diákönkormányzat körében is: mit tegyen, aki elsőként értesül valamiről?

6.6.7. Összegzés

A jól működő kríziskommunikáció nemcsak védekezés egy válság ellen, hanem lehetőség is a hitelesség és a profizmus bizonyítására. Egy átlátható, együttérző és proaktív reagálás sokszor többet javít egy iskola megítélésén, mint ha nem is történt volna probléma. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum elkötelezett abban, hogy a kommunikációs kultúrája válsághelyzetben is felelősen, értékeken alapulva működjön.

6.7. Eredmények mérése és értékelése

A kommunikációs és PR-stratégia akkor tekinthető sikeresnek, ha az nemcsak megvalósul, hanem folyamatosan értékelhető és fejleszthető is. Ennek alapja az eredmények rendszeres mérése, a visszacsatolások beépítése, valamint a kommunikációs tevékenységek hatásának elemzése. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum számára kiemelten fontos, hogy az iskolai jelenlét ne csak látható, hanem hatékony és célzott is legyen.

6.7.1. Miért mérjük a kommunikáció eredményességét?

- Objektív képet ad arról, hogy eljut-e az üzenet a célcsoportokhoz.
- Segít finomhangolni a kommunikációs eszközöket és csatornákat.
- Megmutatja, milyen hatással van a kommunikáció a beiskolázásra, elköteleződésre.
- Alátámasztja az iskolavezetés döntéseit és a fenntartói beszámolóokban is hivatkozási alap.

6.7.2. Mérésre használt módszerek és eszközök

Módszer	Cél	Mérés gyakorisága	Alkalmazás
Digitális statisztikák (Google Analytics, Facebook Insights)	Weboldal- és közösségi médiás elérés, aktivitás	Havi/Kéthavi	Látogatószám, megosztások, kattintási arányok
Kérdőíves elégedettségmérés	Szülői, tanulói és dolgozói visszajelzés	Évente	Tartalom minősége, érthetőség, bizalom szintje
Beiskolázási mutatók	PR-hatékonyság közvetett mérése	Évente	Felvettek száma, nyílt nap résztvevői, érdeklődők aránya
Médiamegjelenések száma és minősége	PR-kapcsolatok eredményessége	Félévente	Pozitív/semleges/negatív sajtómegjelenések
DÖK és tanári visszajelzések	Belső kommunikáció hatása	Negyed-évente	Hozzáférhetőség, információáramlás sebessége

6.7.3. Fő teljesítménymutatók (KPI-ok)

Az alábbi indikátorokat érdemes célértékekhez kötni azkövetkező időszakban:

Mutató	Javasolt célérték
Honlap havi látogatószáma	Legalább 2.500 fő
Facebook-bejegyzések havi elérése	10.000 fő felett
Iskolai nyílt napon megjelent érdeklődők száma	250 fő
Tanulói elégedettség a kommunikációval kapcsolatban	80% fölött „elégedett”
Éves pozitív sajtómegjelenések száma	Legalább 10 cikk

6.7.4. Értékelési folyamat és visszacsatolás

- **Féléves kommunikációs jelentés** a vezetőség számára, amely tartalmaz statisztikai adatokat és visszajelzéseket.
- **Éves összefoglaló PR-jelentés** a fenntartónak és az oktatói testületnek – javaslatokkal a következő évre.
- **Értékelő megbeszélés** a PR-felelős, az iskolavezetés és a diákönkormányzat képviselői között.

-
- **Módosítás és fejlesztés:** A visszajelzések alapján új kampányötletek, csatornafinanszírozás, ütemezés-módosítás.

6.7.5. Összegzés

A kommunikációs és PR-stratégia eredményességének mérése nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a tevékenység ne öncélú, hanem valóban hatékony, értékteremtő és célzott legyen. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum a következő években arra törekszik, hogy kommunikációs kultúrája adatvezérelt, visszacsatoláson alapuló, ugyanakkor emberközpontú és nyitott maradjon.

7. Fenntarthatóság és környezeti felelősségvállalás

*A föld elég mindannyiunk szükségletére,
de nem elég mindannyiunk mohóságára.”
— Mahatma Gandhi*

7.1. Bevezetés

A 21. század egyik legnagyobb kihívása a fenntarthatóság biztosítása, amely nem csupán globális, hanem helyi szinten is megköveteli az oktatási intézmények aktív szerepvállalását. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum elkötelezett amellett, hogy a környezeti felelősségvállalást beépítse mindennapi működésébe, és példát mutasson a diákoknak, valamint a tágabb közösgnek.

7.2. Fenntarthatósági célok az intézményben

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum számára a fenntarthatóság nemcsak technikai fejlesztések sorát jelenti, hanem egy átfogó szemléletformáló folyamatot is. A cél nem csupán az, hogy csökkentsük az iskola ökológiai lábnyomát, hanem az is, hogy a diákokat tudatos, környezetükért felelős polgárokká neveljük. A fenntarthatósági célkitűzések ezért három fő dimenzióban jelennek meg: működési, oktatási és közösségi szinten.

7.2.1. Energiahatékonyság növelése

Cél: Az iskola energiafogyasztásának csökkentése, a pazarlás minimalizálása, a megújuló energiaforrások előtérbe helyezése.

Indoklás: Az iskolai működés jelentős mennyiségű villamos és hőenergiát igényel, amely – ha nem tudatosan szabályozzuk – nemcsak költséges, hanem környezetszennyező is. A racionalizált energiahasználat pénzügyileg is kedvező, hosszú távon fenntarthatóbb működést tesz lehetővé.

Tervezett intézkedések:

- LED-es világítástechnika teljes körű bevezetése.
- Mozgásérzékelős világítás a közösségi terekben.
- Hőszigetelés javítása, nyílászáró-csere a tantermekben.
- Napelemek telepítésének előkészítése (pályázati forrásból).

7.2.2. Hulladékcsökkentés és újrahasznosítás

Cél: Az iskolai hulladék mennyiségének csökkentése, a szelektív gyűjtés és újrahasznosítás kultúrájának elmélyítése.

Indoklás: A szakképző intézmények jelentős mennyiségű papír, műanyag és kommunális hulladék termelődéséért felelnek. A hulladékkezelés fenntarthatóbbá tétele hozzájárul a környezeti terhelés csökkentéséhez és egyúttal nevelési üzenetet is hordoz a tanulók felé.

Tervezett intézkedések:

- Minden tanteremben külön szelektív gyűjtőedények kihelyezése.
- Papírmentes adminisztráció előtérbe helyezése (digitális bejelentkezések, űrlapok).
- Éves „Hulladékcsökkentési Hét” megszervezése, tanulói kampányal.
- A konyhai és büfé-hulladékok részleges komposztálása az iskolakertben.

7.2.3. Fenntartható közlekedés ösztönzése

Cél: A tanulók és dolgozók figyelmének felhívása a fenntartható, alacsony kibocsátású közlekedési formákra.

Indoklás: A közlekedés az egyik legnagyobb egyéni környezeti terhelést jelentő tevékenység. Egy városi intézménynek felelőssége van abban, hogy támogassa az alternatív közlekedési módok térnyerését.

Tervezett intézkedések:

- Zárt, biztonságos kerékpártároló kialakítása.
- „Bringával a suliba!” kampány évente tavasszal.

7.2.4. Környezettudatos nevelés integrálása

Cél: A környezetvédelem elméleti és gyakorlati aspektusainak beépítése a mindennapi oktatásba és nevelésbe.

Indoklás: A fenntarthatóságra való nevelés nem kizárólag tantárgyi kérdés, hanem komplex szemléletformálás. Fontos, hogy a diákok ne csak elméletben, hanem saját tapasztalataik révén is értsék a környezeti felelősségvállalás jelentőségét.

Tervezett intézkedések:

- Környezeti nevelés megjelenítése minden ágazatban.
- Tematikus projektnapok: „Zöld technológiák”, „Tiszta Érd”, „Környezettudatos hétköznapok”.
- Tanórán kívüli zöld programok: erdei iskola, tanösvény-látogatás, zöld versenyek.

7.2.5. Összegzés

A fenntarthatósági célkitűzések megvalósítása nem kampányjellegű törekvés, hanem a jövő intézményi működésének elkerülhetetlen feltétele. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum felismerte, hogy a zöld átállás nemcsak kötelesség, hanem lehetőség is arra, hogy a diákok olyan tudással és értékrenddel lépjenek ki az iskola falai közül, amelyet a társadalom és a gazdaság egyaránt értékelni fog.

7.3. Oktatási programok és közösségi projektek

A fenntarthatóság nem csupán technikai megoldások kérdése – elsősorban szemléletformálás. Az iskolák ebben kulcsszerepet játszanak, hiszen ők azok a közösségi terek, ahol a jövő generációk értékrendje formálódik. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy a környezettudatosságot ne csak tanítsa, hanem a diákok aktív részvételével élő gyakorlattá is tegye.

7.3.1. Környezeti nevelési programok beépítése a tanórákba

Cél: A fenntarthatóság horizontális megjelenítése a tantárgyi keretek között – nem különálló témaként, hanem a szakmai tartalmak integrált részeként.

Intézkedések:

- **Szaktárgyi kapcsolódások feltárása:**
 - Informatika: e-hulladék kezelése, energiatakarékos eszközhasználat.
 - Gépészet: „ökogépek”, üzemanyag-hatékonyság, alternatív hajtásláncok.
- **Tanári szakmai napok szervezése:** jógyakorlatok, fenntarthatósági modulok cseréje.
- **Fenntarthatósági szemlélet a vizsgamunkákban:** „Zöld projekt” kategória, külön értékelési szempontokkal.

7.3.2. Projektalapú tanulás (PBL) és közösségi akciók

Cél: A diákok aktív bevonása a fenntarthatósági célok megvalósításába a tanuláson keresztül – gyakorlati, élményszerű formában.

Tervezett projektek:

- **Iskolakert program**
 - Tervezés és kivitelezés tanórán kívüli vagy szakmai gyakorlat részeként.
 - Növénygondozás, komposztálás, saját termesztésű fűszerek a technikumbüfében.
- **Zöld kampány – „Egy hónap műanyag nélkül”**
 - Tanulói kezdeményezés, poszterverseny, kihívások, statisztikák a tanulói fogyasztásról.
- **ÖKO-FILM nap**
 - Környezetvédelmi tematikájú filmek vetítése, utána beszélgetés, vitaklub.
- **Iskolai Zöld Nap / Fenntarthatósági Hét**
 - Előadások, vendégelőadók, workshoppok (pl. méhészet, városi kertészet, zero waste).

7.3.3. Diákvezetésű kezdeményezések támogatása

Cél: A tanulói autonómia és felelősségérzet erősítése a környezeti ügyekben.

Intézkedések:

- **Zöld Diákkör / ÖKO-csapat létrehozása**
 - Diákokból és tanárokból álló munkacsoport, amely javaslatokat tesz, programokat szervez, figyeli a hulladékgyűjtés, energiatakarékosság eredményeit.
- **Tanulói ösztönzés**
 - Év Zöld Diákja díj létrehozása.
 - Közösségi szolgálat beszámítása zöld projektekben való részvétel esetén.

7.3.4. Társadalmi szerepvállalás – közösségi kapcsolatok

Cél: Az iskola ne csak magára figyeljen, hanem pozitív hatást gyakoroljon a környezetére is, bevonva a városi közösséget.

Példák:

- **„Tiszta Érd!” akció:** szemétszedési nap a város zöldterületein – más iskolákkal és civil szervezetekkel közösen.
- **Nyitott kert program:** a tanulók által gondozott iskolakert látogatható családi napokon.
- **Fenntarthatósági mentorprogram:** idősebb diákok segítik a 9. évfolyamot a zöld projektekbe való bekapcsolódásban.

7.3.5. Összegzés

A fenntarthatóság tanítása akkor válik igazán hatékonyá, ha a tanulók élményszerű tapasztalatokon keresztül kapcsolódnak hozzá. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum ezt a célt szolgálja projektjeivel, programjaival és azzal a nyitottsággal, amellyel teret ad a diákok kezdeményezéseinek. A zöld nevelés itt nem kampány, hanem kultúraépítés – a jövőért.

7.4. Partnerségek és együttműködések

A fenntarthatóság nem elszigetelt intézményi feladat, hanem közös felelősség, amely csak partnerségben lehet igazán hatékony. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum törekszik arra, hogy zöld törekvéseit ne csupán belül valósítsa meg, hanem külső partnerekkel való együttműködések révén is megerősítse. A cél egy olyan „zöld hálózat” kialakítása, amelyben az iskola aktív és látható szereplő.

7.4.1. Együttműködés az önkormányzattal

Miért fontos?

Az önkormányzat stratégiai partnere az oktatási intézményeknek, különösen, ha fenntarthatósági programokról, közterületek kezeléséről vagy közös pályázati lehetőségekről van szó.

Konkrét lehetőségek:

- **Közös zöld projektek:** pl. faültetési akció Érd közterületein.
- **Iskolakert közösségi megnyitása:** önkormányzati rendezvények idején.
- **Oktatási programok támogatása:** szakértők bevonása, helyi környezeti problémák feldolgozása a tanórákon.
- **Pályázati együttműködés:** TOP, KEHOP vagy LIFE-programokon való közös részvétel.

7.4.2. Civil szervezetek bevonása

Miért fontos?

A fenntarthatóság ügyében aktív civil szervezetek gyakorlati tudással, önkéntes erőforrással és helyi beágyazottsággal tudják támogatni az iskolai nevelő munkát.

Lehetséges partnerek:

- **Zöld Érd Egyesület:** közös szemétszedési akciók, vetélkedők, edukációs programok.
- **Környezettudatos Fiatalokért Alapítvány:** előadások, tematikus órák, „zöld klub” támogatása.
- **Fenntartható Városért Közösség:** mobil kiállítások, városi projektekhez való csatlakozás.

Együttműködési formák:

- Rendszeres meghívások iskolai rendezvényekre (pl. Fenntarthatósági Hét).
- Diákönkéntesség civil eseményeken – közösségi szolgálatként elismerve.
- Közös kommunikáció: események közös sajtómegjelenítése, közös logózás.

7.4.3. Gazdasági szereplők és vállalati szponzorációk

Miért fontos?

A zöld infrastruktúra és fenntartható programok megvalósítása gyakran jár pénzügyi vagy technikai igénnyel, amelyhez helyi cégek, vállalkozások hozzájárulása is elengedhetetlen lehet.

Példák az együttműködésre:

- **Eszközzadományok:** pl. napelem-demóállomás, komposztáló, kerti szerszámok.
- **Vállalati mentorálás:** környezettudatos cégek szakemberei segítik a diákprojektek megvalósítását.
- **Zöld szponzorációs kampányok:** „Ültess fát a jövőért” – cégek vállalják, hogy minden tanévben hozzájárulnak az iskolakert zöldítéséhez.

-
- **Ösztöndíjprogram:** környezetvédelmi projektben aktív tanulók elismerése.

7.4.4. Oktatási és nemzetközi kapcsolatok

Miért fontos?

A más intézményekkel való tapasztalatcsere, illetve a nemzetközi dimenziók megjelenése inspirációt és új megközelítést hozhat az iskolai fenntarthatósági törekvésekbe.

Lehetőségek:

- **Erasmus+ zöld mobilitási projektek:** diákcseraprogramok olyan iskolákkal, amelyek szintén környezettudatos stratégiát valósítanak meg.
- **Testvériskolai kapcsolat** kialakítása zöld tematikára (pl. közös digitális kertnapló, hulladékcsökkentési kihívások).
- **Tanári job-shadowing** fenntartható iskolákban – módszertani inspiráció.

7.4.5. Összegzés

A partnerségek révén az iskola zöld törekvései valódi társadalmi bázist nyernek. A külső szereplők bevonása nemcsak erőforrásokat jelent, hanem erősíti az intézmény küldetésének társadalmi elfogadottságát is. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy fenntarthatósági tevékenységei példát mutassanak – nemcsak az iskolán belül, hanem azon túl is.

8. Innováció és digitalizáció az oktatásban

*„A jövő nem valami, amibe belépünk.
A jövőt mi magunk hozzuk létre.”
— Leonard I. Sweet*

8.1. Az innováció és digitalizáció jelentősége az oktatásban

A 21. századi társadalmi és gazdasági környezet rohamosan változik, amely új elvárásokat támaszt a munkaerőpiacra, a tudástartalommal és az iskolai nevelés módszereivel szemben is. Ebben a kontextusban az oktatás feladata már nem csupán az ismeretek átadása, hanem a tanulók olyan készségeinek fejlesztése, amelyek segítségével alkalmazkodni tudnak egy dinamikusan változó világ kihívásaihoz. Az innováció és a digitalizáció ebben a folyamatban kulcsfontosságú eszköz és szemléletmód.

8.1.1. A technológiai környezet hatása az oktatásra

A digitális eszközök és szolgáltatások a mindennapi élet szerves részévé váltak, így természetes elvárás, hogy ezek megjelenjenek az oktatás világában is. A tanulók túlnyomó többsége digitális bennszülöttként nő fel, számukra a digitális eszközök használata természetes és elvárt tanulási környezet.

Kulcsjelenségek:

- Az információforrások decentralizálódása (Google, YouTube, MI).
- Az egyéni tanulási utak megerősödése (e-learning, microlearning).
- A „tanulás bárhol-bármikor” elve (BYOD – Bring Your Own Device kultúra).

Az iskolának ezekre a változásokra válaszul alkalmazkodnia kell, hogy releváns és motiváló tanulási környezetet biztosítson.

8.1.2. Az innováció, mint iskolai fejlesztési stratégia

Az innováció nem kizárólag technológiai újítást jelent, hanem olyan szemléletmódot, amely folyamatos fejlődést, kreativitást, rugalmas gondolkodást és megújuló pedagógiai gyakorlatot igényel.

Innovatív iskolai elemek:

- Új módszertanok (projektalapú tanulás, kooperatív tanulás, blended learning).
- Tanulóközpontú tanítás (differenciálás, egyéni haladási ütem).
- Szakmai műhelyek fejlesztése – modern taneszközökkel, demonstrációs technológiákkal.
- Digitális tartalmak beépítése a tanórákba (videó, szimuláció, virtuális labor).

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy az innováció ne csupán egyes tanórák vagy projektek szintjén jelenjen meg, hanem hosszú távú stratégiai szemléletként épüljön be az intézményi működésbe.

8.1.3. A digitalizáció szerepe a tanulás személyre szabásában

A digitális eszközök lehetőséget teremtenek a tanulási utak individualizálására. A különböző digitális platformok és alkalmazások (pl. Microsoft Teams, Google Classroom, Redmenta, Quizizz, Wordwall) segítik a tanárokat abban, hogy figyelembe vegyék a tanulók eltérő tempóját, stílusát és érdeklődési körét.

Előnyök:

- Tanulás tempóhoz igazítása – visszanezhető tananyagok.
- Azonnali visszacsatolás – online tesztek, értékelések.
- Gamifikáció – játékosított tanulás, motiváció növelése.
- Differenciálás – eltérő szintű feladatok kijelölése tanulócsoporton belül.

8.1.4. Digitális átállás – szervezeti és infrastrukturális szinten

A digitalizáció sikerességéhez nem elegendő csupán a tantermi szintű eszközhasználat. Szükséges az iskolai működés egészének átgondolása és fejlesztése:

- **Adminisztrációs folyamatok digitalizálása:** e-napló, digitális jegyzőkönyvek, KRÉTA-rendszer használata.
- **Tanári és tanulói eszközellátottság biztosítása:** laptopok, okostáblák, projektorok, internetelés.
- **Digitális biztonság és adatvédelem:** GDPR-megfelelés, iskolai eszközhasználati protokoll.
- **Digitális tanulási környezet fejlesztése:** belső platformok, felhőalapú tárhely, hozzáférés biztosítása.

8.1.5. Innováció és digitalizáció – a jövő munkavállalói kompetenciák tükrében

A technikumok egyik legfontosabb küldetése, hogy felkészítsék a tanulókat a munkaerőpiacra. A jövő munkavállalói kompetenciái között azonban egyre hangsúlyosabban jelenik meg:

- digitális írástudás,
- problémamegoldás,
- együttműködés online terekben,
- kreatív technológiahasználat,
- adatelemzési alapismeretek.

Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy az innovációt és a digitalizációt ne csupán oktatástechnikai eszközként, hanem *munkaerőpiaci versenyképesség növelő tényezőként* is kezelje.

8.1.6. Összegzés

Az innováció és digitalizáció az oktatásban nem „extra”, hanem alapelv: az iskola akkor válik korszerűvé, ha képes reagálni a világ változásaira és a tanulók megváltozott tanulási szükségleteire. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy élen járjon ebben a folyamatban, és olyan oktatási környezetet hozzon létre, amelyben a technológia nem cél, hanem eszköz – a tanulás élményéhez, mélységéhez és hatékonyságához.

8.2. Digitális eszközök és platformok integrálása

A digitális eszközök és oktatási platformok használata mára nem lehetőség, hanem alapkövetelmény. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy olyan tanulási környezetet hozzon létre, ahol a modern technológia nem csupán segédeszköz, hanem a tanulási folyamat szerves része – az információszerzéstől a tudásalkalmazásig. Az eszközök tudatos és stratégiai beépítése elősegíti az egyéni tanulási utak kialakulását, a tanulók motivációját és a pedagógiai hatékonyságot is.

8.2.1. Digitális tantermi eszközök használata

Az iskola célja, hogy minden tanterem és szaktanterem felszereltsége megfeleljen a 21. századi oktatási elvárásoknak.

Alapfelszereltség (ideális állapot):

- Interaktív tábla vagy digitális kivetítő
- Projektor és hangosítás
- Laptop vagy asztali számítógép a tanár számára
- Stabil Wi-Fi elérés

Használat módjai:

- Tananyag-vetítés, videóelemzés (pl. YouTube EDU, TED-Ed)
- Élő online bejelentkezés (pl. vendégelőadó, digitális tanóra)
- Digitális szimulációk (fizika, gépészet, faipari modellezés)

8.2.2. Tanulói eszközhasználat – BYOD modell

A BYOD (Bring Your Own Device – „Hozd a saját eszközöd”) modell lehetővé teszi, hogy a tanulók saját digitális eszközeikkel (telefon, tablet, laptop) vegyenek részt az oktatásban.

Célok és előnyök:

- Az információhoz való hozzáférés gyorsítása.
- Az interaktív, élményalapú tanulás támogatása.
- A felelős eszközhasználat kultúrájának kialakítása.

Feltételek:

- Belső szabályozás (pl. mikor és mire lehet használni az eszközt).
- Megfelelő internetelérés a tantermekben.
- Tanári digitális kompetencia a platformok kezeléséhez.

8.2.3. Oktatási platformok és alkalmazások

A digitális oktatási platformok lehetőséget biztosítanak a tananyag megosztására, a házi feladatok nyomon követésére, tesztek és kvízek készítésére, valamint a tanulók aktív bevonására.

Alkalmazott rendszerek az intézményben:

Platform	Funkció	Használati forma
Microsoft Teams	Tanulási tér, dokumentummegosztás, online órák	Tantárgyankénti csoportok, tanári értekezletek
Redmenta	Tesztek, szóbeli és írásbeli számonkérés	Formáló és összegző értékelések
Wordwall, Quizizz, Kahoot!	Gamifikáció, motiváció	Órai kvízek, ismétlések
Google Drive / OneDrive	Dokumentummegosztás, közös munkák	Projektfeladatok, prezentációk
eKRÉTA	Hivatalos adminisztráció	Jegyek, mulasztások, órarend, szülői kommunikáció

8.2.4. Tananyagok digitális elérhetősége

Az iskolai tananyag és segédanyag digitalizálása lehetővé teszi, hogy a tanulók bármikor hozzáférjenek az információkhoz – saját tempóban, saját stílusban.

Formák:

- Előre rögzített tanári magyarázatok (videóformában).
- Digitális jegyzetek, diások (PDF, PPT, Google Slides).
- Online feladatlapok és munkafüzetek.

Hozzáférés biztosítása:

- Iskolai Moodle/Teams rendszerbe integrálva.
- Letölthető formátumok – okostelefonra optimalizálva.
- Esélyegyenlőség elve: tanulók számára szükség esetén kölcsönözhető eszköz biztosítása.

8.2.5. Összegzés

A digitális eszközök és platformok integrálása alapvető feltétele annak, hogy az iskola lépést tartson a modern tanulási szokásokkal és technológiai környezettel. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy a digitalizáció ne pusztán technikai jelenlétet jelentsen, hanem egy átgondolt, tanulást támogató, pedagógiai rendszerré váljon – ahol az eszköz a tanítás és tanulás minőségének emelését szolgálja.

8.3. Tanárok és diákok digitális kompetenciájának fejlesztése

A digitalizáció nem valósulhat meg csupán eszközpark fejlesztéssel – a technológia értelmes és hatékony alkalmazásához elengedhetetlen a tanulók és az oktatók digitális kompetenciáinak tudatos, célzott fejlesztése. A digitális kompetencia nem pusztán technikai tudást jelent, hanem információkezelési, problémamegoldási, kommunikációs és etikai készségek komplex rendszerét. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy minden érintett szereplő képes legyen a technológiát értékkeremtően használni a tanulás és tanítás során.

8.3.1. A digitális kompetencia fogalma az oktatásban

A digitális kompetencia az Európai Unió által is elismert kulcskompetencia, amely a következő területeket öleli fel:

- Információk és adatok keresése, értékelése és kezelése
- Digitális kommunikáció és együttműködés
- Digitális tartalomkészítés
- Digitális biztonság és tudatosság
- Problémamegoldás digitális környezetben

8.3.2. Tanulói digitális kompetencia fejlesztése

Cél: A tanulók ne csak fogyasztói, hanem aktív és kritikus használói legyenek a digitális eszközöknek.

Gyakorlati lépések:

- **Digitális eszközhasználat beépítése minden ágazatba:** pl. tervezőszoftverek, online kalkulátorok, szimulációk.
- **Digitális órák rendszeres alkalmazása:** Redmenta, Kahoot, projektmunkák Google Drive-on.
- **Tantárgyi projekteken belül digitális tartalomkészítés:** prezentációk, infografikák, videók, online kérdőívek.
- **Tanulói tréningek:** 9. évfolyamon digitális bevezető modul (pl. fájlkezelés, netikett, forráskritika).

8.3.3. *Oktatók digitális kompetenciafejlesztése*

Cél: A tanári kar digitálisan magabiztos, módszertanilag kreatív és innovációra nyitott közösséggé váljon.

Képzési elemek:

- **Belső továbbképzések:**
 - Platformhasználat (Teams, Moodle, Redmenta)
 - Gamifikáció módszertana
 - Mesterséges intelligencia alkalmazása oktatási környezetben (AI a tanórán)
- **Munkaközösségi tudásmegosztás:** „Digitális jó gyakorlatok” bemutató alkalmak félévente.
- **Tanári digitális portfólió** kialakítása: saját digitális óratervek, feladatbank, tesztár.
- **Tanári támogatás rendszere:** mentorpedagógus kijelölése a kezdő vagy digitálisan kevésbé magabiztos kollégák számára.

8.3.4. *Tanulási és tanítási kultúra átalakulása*

A digitális kompetencia nem cél, hanem *eszköz egy újfajta tanulási kultúra kialakításához*, ahol:

- a tanuló aktív, önálló szereplő,
- a tanár facilitátor és mentor,
- az osztályterem fizikai és digitális térként is működik,
- a tanulás rugalmas, mobil, elérhető és dokumentálható.

8.3.5. *Mérési és visszacsatolási rendszer*

Tanulóknál:

- Digitális kompetencia mérőfelmérés a 9. évfolyamon belépéskor és 12. évfolyam végén.
- Tanári visszajelzés digitális készségekről – portfólióalapú értékelés.

Oktatóknál:

- Digitális önértékelő kérdőív tanévenként.
- Munkaközösség általi visszajelzés az innovatív órákról.
- Belső minősítési rendszerhez kapcsolódó digitális kompetenciakritériumok.

8.3.6. *Összegzés*

A digitális eszközök bevezetése csak akkor hatékony, ha a használók is felkészültek. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum digitális stratégiájának középpontjában a felhasználó – a tanuló és a tanár – kompetenciáinak fejlesztése áll. A cél egy olyan iskolai környezet, ahol a digitális műveltség nem csupán technikai tudás, hanem a mindennapi tanulás és tanítás kultúrájának természetes része.

8.4. Innovatív oktatási módszerek alkalmazása

Az innováció az oktatásban nem csupán új technológiák használatát jelenti, hanem elsősorban szemléletváltást a tanulás és tanítás értelmezésében. A modern oktatási módszerek célja, hogy a tanulók ne passzív befogadói, hanem aktív alakítói legyenek a tanulási folyamatnak. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy a tanítás a 21. század kihívásainak megfelelő, élményszerű, kompetenciaalapú és rugalmas legyen.

8.4.1. Projektalapú tanulás (Project-Based Learning – PBL)

Lényege:

A tanulók valós problémák vagy kérdések köré épülő, komplex projektmunkákban dolgoznak, amelyek során kutatnak, terveznek, együttműködnek és alkotnak.

Alkalmazási példák:

- „Zöld iskola” projekt – energiatakarékossági javaslatcsomag kidolgozása.
- Szakmai tanműhelyekben: „Készíts egy működő modellt” projekt (pl. automata szerzőszám-tartó, madáretető, laptopállvány).
- Interdiszciplináris projektek: pl. történelem + informatika = digitális idővonal.

Előnyök:

- Fejleszti a problémamegoldást, csapatmunkát, prezentációs készségeket.
- Különösen jól illeszkedik a technikumi, szakképzési környezethez.

8.4.2. Fordított osztályterem (Flipped Classroom)

Lényege:

A tanulók otthon, előre kapják meg az elméleti tananyagot (videó, diasor, olvasnivaló), az iskolában pedig gyakorlati alkalmazással, vitával, feladatmegoldással foglalkoznak.

Alkalmazási lehetőség:

- Szakképzési tantárgyak: elméleti anyagok online tanulmányozása → tanműhelyi gyakorlás.
- Matematika, fizika: otthoni „tanári videók” után problémamegoldó órák.

Előnyök:

- Időt szabadít fel az aktív tanórai munkára.
- Támogatja az egyéni tanulási tempót.
- Erősíti az önálló tanulási szokásokat.

8.4.3. Kooperatív tanulás

Lényege:

Tanulócsoportok közös célért dolgoznak, és az egyéni siker függ a csoport eredményességétől is.

Módszerek:

- Páros és kiscsoportos feladatok.
- Csoportfelelősi rendszer, forgószínpadszerű munkavégzés.
- Csoportos értékelés + egyéni teljesítménymérés.

Előnyök:

- Fejleszti a szociális készségeket.
- Épít az egyéni erősségekre.
- Különösen hasznos heterogén csoportoknál.

8.4.4. Gamifikáció (játékelemek az oktatásban)

Lényege:

A játék mechanizmusainak (pontgyűjtés, kihívások, szintek, versenyek) alkalmazása a tanulási folyamat motiválására.

Példák:

- Redmenta „versenytáblák”
- Kahoot! és Quizizz vetélkedők
- „Zöld kihívás”: 30 napos szemléletformáló játék a Fenntarthatósági Héten

Előnyök:

- Megnöveli a tanulói elköteleződést.
- Alkalmas ismétlésre, visszacsatolásra.
- Azonnali visszajelzést biztosít.

8.4.5. Tantárgyközi integráció (cross-curricular approach)

Lényege:

Különböző tantárgyak tartalmainak összekapcsolása valós élethelyzetek köré építve.

Példák:

- Informatika + magyar → blogírás, digitális szövegalkotás.
- Gépészet + matematika → mérések, számítások a gyakorlatban.
- Faipar + vizuális kultúra → designprojektek létrehozása.

Előnyök:

- Komplex gondolkodást fejleszt.
- Közelebb hozza a tananyagot a valósághoz.
- Élményszerűbbé teszi a tanulást.

8.4.6. Digitális módszertan beépítése (blended learning)

A jelenléti és online oktatás ötvözése a hatékonyabb, rugalmasabb tanulás érdekében.

Megvalósítási lehetőségek:

- Hibrid napok bevezetése (pl. egy szaktanóra online formában).
- Digitális portfóliók, projektleadások online térben.
- Kiegészítő tananyagok feltöltése (bővítményként a tehetséggondozásban, vagy segítségként a lemaradóknak).

8.4.7. Összegzés

Az innovatív módszerek alkalmazása nem technikai kérdés, hanem szemléletváltás az oktatásban. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy olyan tanítási gyakorlatokat támogasson, amelyek élményszerűek, interaktívak, motiválóak – és valóban fejlesztik azokat a kompetenciákat, amelyekre a tanulóknak a jövőben szükségük lesz.

8.5. Jövőbeli irányok és kihívások

A digitalizáció és innováció területén az iskolák számára nemcsak az aktuális technikai követelmények teljesítése a cél, hanem az is, hogy előrelátóan és proaktívan reagáljanak a jövő oktatási környezetének változásaira. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum vezetése elkötelezett amellett, hogy hosszú távú, fenntartható fejlődési pályát kövessen a digitális és módszertani megújulásban.

8.5.1. Mesterséges intelligencia és automatizáció megjelenése

Kihívás: A mesterséges intelligencián (AI) alapuló megoldások már most jelen vannak az oktatásban: tanulási analitika, automatikus esszéértékelés, személyre szabott tananyagajánló rendszerek formájában.

Irány:

- AI-eszközök bevezetésének pedagógiai kontroll mellett történő vizsgálata.
- Tanári továbbképzések a mesterséges intelligencia alkalmazásának lehetőségeiről és korlátairól.
- Etikai irányelvek kialakítása az AI használatához az iskolai környezetben.

8.5.2. Virtuális és kiterjesztett valóság (VR/AR) használata

Kihívás: Az oktatás vizualitása, élményszerűsége iránti igény nő – különösen a szakmai gyakorlati tantárgyaknál.

Irány:

- VR/AR alkalmazások bevezetése a faipari, gépészeti, informatikai tanórákon.
- Virtuális tanműhelyek, 3D szimulációk alkalmazása pályaorientációs célokra is.

- Kapcsolatfelvétel olyan cégekkel és szervezetekkel, amelyek oktatási célú VR-eszközöket fejlesztenek.

8.5.3. Tanári szerep átalakulása – mentor és facilitátor

Kihívás: A tanárok egyre inkább nem csak tudásközlők, hanem tanulási környezetet tervező és kísérő szakemberek.

Irány:

- Tanári szerepek újraértelmezése, autonómia és kreativitás támogatása.
- Folyamatos módszertani megújulás lehetőségeinek biztosítása.
- Szakmai közösségek, belső tudásmegosztó fórumok működtetése.

8.5.4. Tanulási tér és idő újraértelmezése

Kihívás: Az iskola fizikai terein túlmutató tanulási környezet (otthoni tanulás, mikrotanulás, hibrid modellek) kihívást jelent a hagyományos időbeosztás és tanóraszerkezet szempontjából.

Irány:

- Rugalmas tanulásszervezési modellek kialakítása (pl. hibrid nap, online konzultációs sávok).
- Saját tempójú haladás támogatása digitális tananyagokkal.
- A tanórák „tanulási egységekké” alakítása merev 45 perces struktúrák helyett.

8.5.5. Digitális esélyegyenlőség és társadalmi különbségek kezelése

Kihívás: A tanulók technológiai hozzáférése és digitális háttértámogatása nem egyenletes – ez mélyítheti az esélyegyenlőtlenségeket.

Irány:

- Eszközkölcsönzési rendszer fenntartása, bővítése.
- Digitális mentorprogram kialakítása a lemaradók támogatására.
- Tanulói segédanyagok több szinten, többféle formátumban történő elérhetővé tétele.

8.5.6. Fenntarthatóság a digitális térben

Kihívás: A digitalizáció környezeti lábnyoma is egyre nagyobb – az iskola környezettudatosági küldetésének része a digitális fenntarthatóság is.

Irány:

- Digitális eszközök tudatos használatának oktatása (pl. tárhelygazdálkodás, energiatakarékos beállítások).
- Elektronikus dokumentumkezelés előtérbe helyezése, nyomtatáscsökkentési szabályzat.

-
- Fenntartható eszközbeszerzési gyakorlat: hosszú élettartamú, javítható eszközök előnyben részesítése.

8.5.7. Összegzés

A jövő oktatása nem előre megírt forgatókönyv szerint zajlik – abban az iskolák vezetői, oktatói és diákjai közösen formálnak szerepet. Az Érdi SZC Kós Károly Technikum célja, hogy az innováció és digitalizáció ne csak reagálás legyen a világ változásaira, hanem tudatos és irányított fejlődési pálya. Az előttünk álló kihívások lehetőségek is egyben – a jövő iskolájának építőkövei.

9. Zárszó - jövőkép

*„A vezető nem az, aki követőket gyűjt,
hanem aki másokból is vezetőt nevel.”*

John C. Maxwell

A vezetői program elkészítése lehetőséget adott arra, hogy rendszerezetten és stratégiai szemlélettel átgondoljam, milyen úton halad az Érdi SZC Kós Károly Technikum, és hogyan szeretném támogatni az iskola jövőjét egy stabil, innovatív, értékalapú vezetőként.

Vallom, hogy egy jó vezető nem irányít, hanem együtt dolgozik, meghallgat, ösztönöz és példát mutat. Olyan munkakörnyezetet szeretnék teremteni, ahol a tanárok szakmai biztonságban és megbecsülésben dolgozhatnak, a tanulók motiváltak, értéket kapnak és adnak, a szülők pedig bizalommal fordulhatnak az intézményhez.

A Kós Technikum erőssége a közösségében, szakmai sokszínűségében és abban rejlik, hogy képes egyszerre őrizni a múlt értékeit, és nyitni a jövő irányába. Céлом, hogy vezetőként olyan intézményt formáljak, ahol a szakmai kiválóság, az emberi méltóság, a korszerű tudás és a személyes fejlődés mind részei a mindennapoknak.

Jövőképem az iskoláról:

- **Biztonságos, átlátható és támogató működésű szervezet**, amelyben minden dolgozó és tanuló tudja, hogy értéket képvisel.
- **Digitálisan felkészült és innovatív szakképző intézmény**, ahol a 21. századi munkaerőpiacra való felkészítés magas szinten valósul meg.
- **Élő kapcsolatot ápoló iskola** a helyi gazdasággal, civil közösségekkel, önkormányzattal – Érd városának elkötelezett partnere.
- **Közösségi élményközpont**, ahol a tanulók nemcsak szakmát tanulnak, hanem felnőtté válnak, megtapasztalva az együttműködés, felelősség és fejlődés örömét.

Vezetőként hiszek az együtt gondolkodás és a közös alkotás erejében. Abban, hogy az iskola jövője nem egy ember terveiben, hanem egy egész közösség akaratában rejlik. Én ezt a közösséget kívánom szolgálni – tisztelettel, odaadással és szakmai alázattal.

10. Felhasznált irodalom és forrásjegyzék

1. **Cedefop.** (2024). *Szakképzési statisztika Magyarországon*. Elérhető: https://www.cedefop.europa.eu/files/4219_hu.pdf
2. **Digitális Pedagógiai Módszertani Központ.** (2019). *A digitális kompetencia fejlesztése – célok, eszközök*. Elérhető: <https://dpmk.hu/2019/05/30/a-digitalis-kompetencia-fejlesztese-celok-eszkozok/>
3. **Digitális Pedagógiai Módszertani Központ.** (n.d.). *DigCompEdu pedagógus önértékelő eszköz*. Elérhető: <https://digcompedu.dpmk.hu/start.php>
4. **Érdi SZC Kós Károly Technikum.** (2022). *Szervezeti és Működési Szabályzat*. Elérhető: https://erd-kos.cms.intezmeny.edir.hu/uploads/SZMSZ_2022_elfogadott_525e295f7a.pdf
5. **Érdi SZC Kós Károly Technikum.** (n.d.). *Közérdekű adatok*. Elérhető: <https://www.koserd.hu/kozerdeku>
6. **Érd Most!** (2025). *Hetven éves lett a Kós iskola*. Elérhető: <https://erdmost.hu/2025/03/20/hetven-eves-lett-a-kos-iskola/>
7. **Horváth, Á.** (2019). *Digitális Kompetencia Keretrendszer az oktatásban*. Elérhető: <https://kiadvany.suliszerviz.com/kiadvanyok/30-kiadvany-2019/1196-2019-horvath-adam-digitalis-kompetencia-keretrendszer-az-oktatasban>
8. **Központi Statisztikai Hivatal.** (2024). *Oktatási adatok, 2023/2024 (előzetes adatok)*. Elérhető: <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/oktatasi-adatok-20232024-elozetes-adatok/index.html>
9. **Központi Statisztikai Hivatal.** (n.d.). *Oktatás – Központi Statisztikai Hivatal*. Elérhető: <https://www.ksh.hu/oktatas>
10. **Loboda, Z.** (2019). *Digitális kompetencia keretrendszer: projektfejlesztéstől rendszerépítésig*. Elérhető: https://mellearn.hu/wp-content/uploads/2019/05/MeLLearn_DigKomp_20190425.pdf
11. **Magyar Kereskedelmi és Iparkamara.** (2024). *Duális képzéssel a munka világában*. Elérhető: <https://dualis.mkik.hu/informaciok/dualis-kiadvany>
12. **Magyarország Kormánya.** (2011). *2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről*. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100190.tv>
13. **Magyarország Kormánya.** (2020). *30/2020. (XI. 19.) ITM utasítás a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatáról*. Elérhető: <https://njt.hu/jogszabaly/2020-30-B0-7Q>

-
14. **Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal.** (n.d.). *Szakmajegyzék.* Elérhető: https://www.nive.hu/index.php?id=1097&option=com_content&view=article
 15. **Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal.** (n.d.). *NSZFH hivatalos honlapja.* Elérhető: <https://www.nive.hu/>
 16. **Oktatási Hivatal.** (n.d.). *Köznevelési statisztikai adatszolgáltatás.* Elérhető: https://www.oktatas.hu/hivatali_ugyek/koznevelési_statisztikai_adatszolgáltatás
 17. **Oktatási Hivatal.** (n.d.). *Középfokú felvételi eljárás prezentációk, tanulmányok, statisztikák.* Elérhető: https://www.oktatas.hu/kozneveles/kozepfoku_felveteli_eljaras/prezentaciok_tanulmanyok
 18. **Tempus Közalapítvány.** (2019). *Digitális kompetencia keretrendszer: projektfejlesztéstől rendszerépítésig.* Elérhető: https://tka.hu/docs/palyazatok/dig-komp_dpmk_2019_11_05.pdf
 19. **Tempus Közalapítvány.** (2019). *Good morning 2030! Digitális kompetenciák és rendszerek.* Elérhető: https://tka.hu/docs/palyazatok/dpmk_it_2019_11_05.pdf
 20. **Érdi SZC Kós Károly Technikum.** (n.d.). *Intézményi honlap.* Elérhető: <https://www.koserd.hu/>
 21. **Érdi SZC Kós Károly Technikum.** (n.d.). *Intézményeink – Érdi SZC Kós Károly Technikum.* Elérhető: <https://www.erdizsakkepzesicentrum.hu/intezmenyeink/4>
 22. **Érdi SZC Kós Károly Technikum.** (n.d.). *Facebook oldal.* Elérhető: https://www.facebook.com/eszckoskaroly/?locale=hu_HU
 23. **Infotér.** (n.d.). *A Digitális Kompetencia Keretrendszer részletei.* Elérhető: <https://infoter.eu/hirek/a-digitalis-kompetencia-keretrendszer-reszletei>
 24. **Kormány.hu.** (n.d.). *DigKomp – A digitális kompetencia keretrendszere Magyarországon.* Elérhető: <https://2015-2019.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/digitalis-jolet-program/digkomp-a-digitalis-kompetencia-keretrendszere-magyarorszagon>