



VEZETŐI PROGRAM

VÁCI SZC SELYE JÁNOS EGÉSZSÉGÜGYI
TECHNIKUM IGAZGATÓ BEOSZTÁSÁNAK
ELLÁTÁSÁRA

Dr. Hegedüsné Varga Zsuzsanna
szakmai igazgatóhelyettes

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| Bemutakozás, szakmai tapasztalat..... | 2 |
| „Sipkays” előőtelem..... | 2 |
| „Selyés” jelenem..... | 3 |
| 1. Helyzetelemzés | 4 |
| 1.1. Az iskola története..... | 4 |
| 1.1. Az intézmény képzései..... | 4 |
| 1.2. Tanulói adatok | 5 |
| 1.3. 1. Tanulói jogviszony..... | 5 |
| 1.3.2. Felnőttképzés..... | 8 |
| 1.4. Tehetséggondozás, versenyeztetés, szabadidőszervezés | 9 |
| 1.5. Személyi feltételek | 10 |
| 1.6. Tárgyi feltételek..... | 10 |
| 2. Vezetői program..... | 12 |
| 2.1. Bevezetés..... | 12 |
| 2.2. SWOT analízis | 12 |
| 2.3. Stratégiai célkitűzések | 13 |
| 2.4. Az intézményigazgatás átláthatósága és szakszerűsége | 13 |
| 2.5. Szakmai nívó és eredményesség | 14 |
| 2.6. Piaci beágyazottság | 15 |
| 2.7. Megtartó erő és biztonság..... | 17 |
| Összegzés..... | 19 |

Bemutkozás, szakmai tapasztalat

Pedagógiai pályafutásom során eddig két munkahelyem volt. 37 évig a Nyíregyházi SzC Sipkay Barna Technikumban, ettől a tanévtől pedig a Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikumban dolgozom.

„Sipkays” előételem

1988. augusztus 15-én – matematika-fizika szakos általános iskolai tanári diplomám megszerzése után – felvételt nyertem a nyíregyházi Sipkay Barna Kereskedelmi, Vendéglátóipari, Idegenforgalmi Középiskola, Szakiskola és Kollégiumba kollégiumi nevelőként. Három évig dolgoztam ebben a munkakörben, mellette ugyanebben az iskolában óraadó tanárként matematikát tanítottam szakiskolai tagozaton.

1991 szeptemberében kezdtem meg tanulmányaimat a debreceni Kossuth Lajos Tudományegyetem informatika szakán, ahol 1994-ben végeztem középiskolai tanárként. A diploma megszerzése után megváltozott a munkaköröm, matematika-fizika-informatika szakos tanárként folytattam munkaviszonyomat az intézményemben. 16 évig tanítottam mindhárom tantárgyat, szerveztem iskolai versenyeket, versenyre készítettem fel tanulókat, érettségiztettem, felvételi előkészítő foglalkozásokat tartottam nyolcadik osztályos tanulóknak. Osztályfőnöki feladatokat láttam el az iskola minden tagozatán (szakközépiskola, szakiskola, érettségi utáni szakképzés, felnőtt gimnázium).

2003-2005 között vezettem a matematika, 2005-2007 között az informatika munkaközösséget.

2006/2007-es tanévben a Nyíregyházi Főiskola informatika tanár szakos hallgatóinak szakvezető tanára voltam. Féléves tanítási gyakorlatukat az én mentorálásommal teljesítették.

2007-ben elvégeztem a vállalkozásmenedzser szakértő képzést a Nyíregyházi Főiskolán. A szakmai végzettség megszerzése segített hozzá, hogy 2007 szeptemberétől 2013 augusztusáig gyakorlati oktatásvezetői munkakörben dolgoztam. Főbb feladataim közé tartozott a tanulószervezővel gyakorlatot teljesítő diákok munkahelyeivel való kapcsolattartás, az összefüggő nyári szakmai gyakorlatok, szintvizsgák, szakmai vizsgák szervezése, lebonyolításának ellenőrzése. Ettől az időponttól kezdve a kereskedelmi és vendéglátó munkaközösség szakmai munkáját felügyeltem és irányítottam a munkaközösség-vezetőkkel együtt.

2006-ban kértem felvételemet a szakmai vizsgabizottsági listára. Szoros kapcsolatomban alakítottam ki a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával. Több ízben kértem fel szakértőnek a gyakorlati munkahelyek ellenőrzésére, illetve új munkahelyek akkreditálására.

2010-ben szereztem oklevelet a Nyíregyházi Főiskolán matematika tanári mesterszakon.

2013-ban a Budapesti Műszaki Egyetem Pedagógusképző Karán közoktatás vezetői szakképesítést szereztem.

2013. szeptemberétől szakmai intézményvezető-helyettesként dolgoztam, mivel a törvényi változások miatt munkaköröm megszűnt. Az intézmény vezetője addigi munkámat elismerve magasabb vezetői beosztásba helyezett. A korábbi feladataim mellett, a teljes szakképzési évfolyam oktatási és nevelési feladatainak irányítását láttam el.

Munkahelyem az iskolarendszerű oktatás mellett, iskolarendszeren kívüli felnőttképzést is végzett, akkreditált felnőttképzési intézmény. 2008-ban és 2012-ben az akkreditációs eljáráshoz szükséges dokumentációt, pályázati anyagot én készítettem el. Számos képzési programot dolgoztam ki a szakmai oktatáshoz. 2013 őszén vizsgaközpont lett iskolánk. Az engedély megszerzéséhez szükséges portfóliót én állítottam össze. Több alkalommal vettem részt olyan Munkaügyi Központ által kiírt pályázatok elkészítésében, amelyek munkanélküliek szakmai képzésére irányultak.

2014-ben próbaminősítési eljárás keretében mesterpedagógus lettem és „Pedagógiai-szakmai ellenőrzés és pedagógusminősítés-szakértő” végzettséget szereztem. 6 évig végeztem ezt a feladatot, amit nagyon szerettem, mert betekinhettem más iskolák pedagógiai munkájába és hasznos kapcsolatot alakíthattam ki a régió iskoláival.

2018-tól általános igazgatóhelyettesként dolgoztam a munkahelyváltásomig. Ebben az időszakban teljesen más lett a feladatom. Érettségi vizsgák, országos mérések, tanulmányok alatti vizsgák szervezése, koordinálása. Tanulók felmentéseivel kapcsolatos határozatok előkészítése, ellenőrzése. Iskolai statisztikai jelentés előkészítése.

A 2020-ban bevezetésre került a szakképző intézmények Minőségirányítási Rendszere. A Nyíregyházi Szakképzési Centrum folyamatirányítási csoportjában számos folyamat kidolgozójaként tevékenykedtem, valamint az iskolánk önértékelési csoportjában vezetőként dolgoztam.

Megváltozott élethelyzetem miatt 2025 augusztusában munkahelyet váltottam, így kerültem a Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikumba.

„Selyés” jelenem

A 2025/26-os tanévet szakmai igazgatóhelyettesként kezdtem az iskolában. Jelenleg a megbízott igazgató asszonnyal és a másik igazgatóhelyettes kollégámmal új munkavállalók vagyunk az intézményben. Nagy kihívásnak tekintetem a tanévet, egyrészt az oktatói testületbe való beilleszkedés miatt, másrészt pedig azért, hogy amit jól csináltam az ország keleti részén, hogy fog sikerülni az ország másik részén. A beilleszkedés nem volt zökkenőmentes, ami leginkább a testületben meglévő régi megszokásnak és az újtól való ösztönös félelemnek volt köszönhető.

Most már úgy érzem partnerként tekintenek rám, és bátran fordulnak hozzám tanácsért kollégáim. Sikerült megtalálnunk a közös hangot egymással.

A rám bízott pozíció nem volt számomra ismeretlen, hiszen dolgoztam régen ilyen munkakörben. Ami új feladatot jelentett, az a tantárgyfelosztás és órarend elkészítése volt a tanév elején.

1. Helyzetelemzés

1.1. Az iskola története

Az iskola több mint fél évszázados múltra visszatekintő, dinamikusan fejlődő oktatási intézmény Vácon. Az iskola jogelőd intézménye 1967 júliusában kezdte meg működését kémia tagozatos gimnázium és kereskedelmi szakközépiskolai képzéssel. 1969-től két osztállyal beindult az egészségügyi szakközépiskolai képzés is. 1978-tól az iskola tiszta profilú egészségügyi szakközépiskolává alakult. 1986-ban az iskola új épületbe költözött, amely a városi kórház, a véradó- és a mentőállomás valamint a rendelőintézet mellett van a mai napig, Vác Dr. Jávorszky sétány 2. szám alatt. Ez az elhelyezkedés lehetővé teszi, hogy szoros együttműködést alakítson ki az iskola a legfontosabb duális partnerével, a kórházzal.

1996-tól elindult a felnőttképzés a már régebben az egészségügyben dolgozó szakemberek számára Ápoló szakmában.

1998-tól, az új pedagógiai programnak megfelelően, elindultak a humán szakközépiskolai osztályok.

2013 szeptemberében visszatért az ágazati szakképzés, melynek keretében egészségügyi és szociális ágazatokban folytak képzések.

A 2019/2020-as tanévtől a sport tagozatos szakgimnáziumi osztályokban a diákok az érettségi megszerzése után további egy év alatt Fitnessz-wellness instruktorképzést szerezhettek.

2020 szeptemberétől 2 éves érettségire felkészítő képzés után, akár tovább is tanulhattak felsőoktatási intézményben az érettségi bizonyítványt szerzett tanulók.

Az iskola a nappali tagozatos diákok oktatása mellett a felnőtt tanulni vágyóknak is széles spektrumú lehetőségeket kínál, ahol jelenleg kisgyermekgondozó nevelő, szociális ápoló és gondozó, általános ápoló, mentőápoló, rehabilitációs terapeuta szakmákban folynak képzések.

Az intézmény célja, hogy diákok ne csak technikus oklevelet, hanem magabiztos tudást és hivatásszeretetet kapjanak, amellyel azonnal elhelyezkedhetnek a munkaerőpiacon.

A szakképző intézmény fenntartója a Váci Szakképzési Centrum (Váci SZC), amely elkötelezetten támogatja az intézmény működését, fejlesztését és szakmai színvonalának emelését. A fenntartó célja, hogy biztosítsa a korszerű, piacképes szakmai képzések folyamatos rendelkezésre állását, miközben elősegíti a helyi és regionális munkaerőpiaci igények kielégítését.

1.1. Az intézmény képzései

Az iskola 2015. július 1-től a Váci Szakképzési Centrum tagintézménye Egészségügy, Sport, Oktatás és Szociális ágazatban szervez képzéseket tanulói és felnőttképzési jogviszonyban.

Tanulói jogviszony/Technikumi képzés:

Egészségügy ágazat:

- 5 0913 03 01 Általános ápoló (2020-tól)
- 5 0913 03 11 Mentőápoló (2025-től)
- 5 0913 03 02 Egészségügyi asszisztens/Fogászati asszisztens szakmairány (2026-tól)

Sport ágazat:

- 5 1014 20 01 Fitness-wellness instruktork (2020-tól)
- 5 1014 20 02 Sportedző –sportszervező (2025-től)

Oktatási ágazat:

- 5 0188 25 01 Oktatási szakasszisztens (2024-től)

Szociális ágazat:

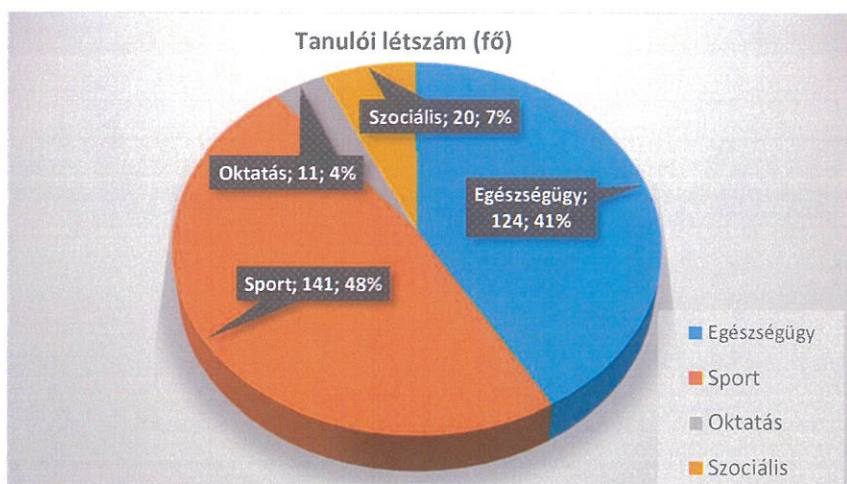
- 5 0922 22 02 Kisgyermekgondozó, -nevelő (2025-től)
- 4 0923 22 03 Szociális ápoló és gondozó (2020-tól kifutó képzés-szakképző)

1.2. Tanulói adatok

A 2025. október 1-i tanulói létszám az intézményben 405 fő. 296 fő tanulói jogviszonyban és 109 fő felnőttképzési jogviszonyban tanuló diák. Osztályok száma 21, felnőttképzésben 8 és tanulói jogviszonyban 13 osztály.

1.3. 1. Tanulói jogviszony

A 2025/2026-os tanévben az október 1-i statisztikai létszám 296 fő, az alábbi megoszlásban.



A legnagyobb a népszerűsége a sport ágazat képzéseinek, az iskolai létszám közel fele. A szociális ágazatban kifutó képzésként mindössze 5 fő végzős tanuló van a Szociális ápoló és gondozó szakmában. A szociális ágazatban, ebben a tanévben ezért bevezetésre került a Kisgyermekgondozó, -nevelő technikumi képzés. Jelenleg 15 fővel. A 11 fő Oktatási

szakasszisztens fél osztállyal indult, a jövő tanévben kezdik meg a szakirányú képzést. Az Egészségügy ágazatban évekig Általános ápoló képzés volt csak, és a tanulói létszám folyamatos csökkenést mutatott. Az elmúlt tanévben a Mentőápoló szakma is bevezetésre került, ebben a tanévben pedig a Fogászati asszisztens szakma került meghirdetésre. A képzési paletta bővítése remélhetőleg nagyobb létszámú jelentkezést jelent majd az egészségügyi ágazat iránt érdeklődők körében.

Beiskolázás a 2026/2027-es tanévre

Április végén megérkezett a következő tanév felvételi eredménye.

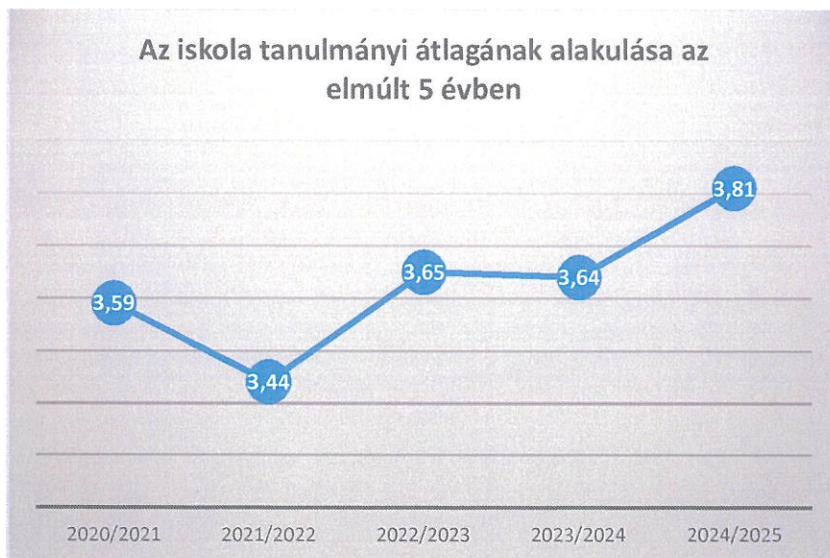
| Ágazat | Szakma | Felvehető tanuló (fő) | Felvett tanuló (fő) | Jelentkezett tanuló (fő) | Arány (%) |
|-------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|-----------|
| Egészségügy | Általános ápoló | 16 | 16 | 79 | 494 |
| | Fogászati asszisztens | 16 | 16 | 74 | 463 |
| Sport | Sportedző–sportszervező | 32 | 32 | 179 | 559 |
| Szociális | Kisgyermekgondozó, -nevelő | 32 | 32 | 129 | 403 |

A számok nagyon biztatóak. Mind a 96 meghirdetett helyet feltöltöttük.

A Sportedző–sportszervező a legnépszerűbb szak. Több mint ötszörös a túljelentkezés.

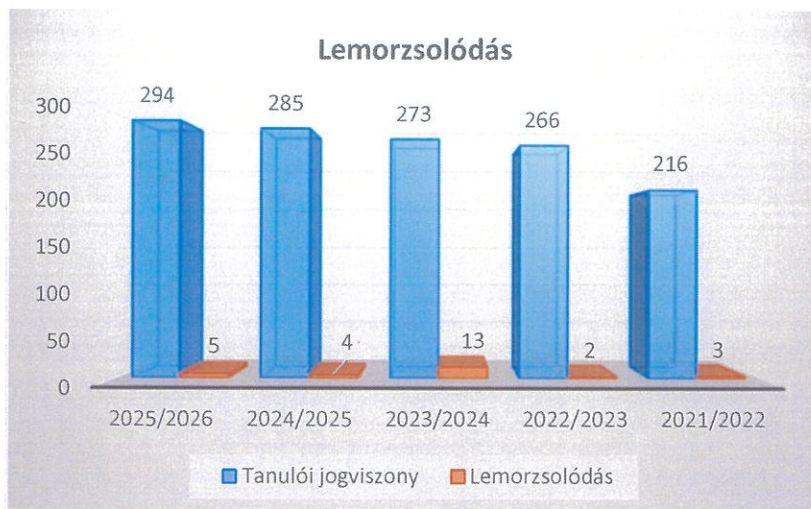
Az Általános ápoló szakmára is majdnem ötszörös a túljelentkezés. Fogászati asszisztens szintén erős, több mint négyszeres szorzó. Annak ellenére, hogy az egészségügy munkaerőhiánnyal küzd, ez a képzés kiemelkedően vonzó.

Kisgyermekgondozó, -nevelő bár ebben a listában az utolsó, a négyszeres túljelentkezés még mindig kimagaslóan magas érdeklődést jelent.

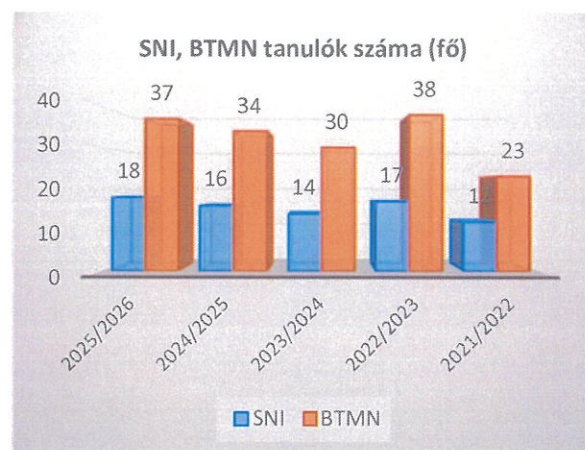
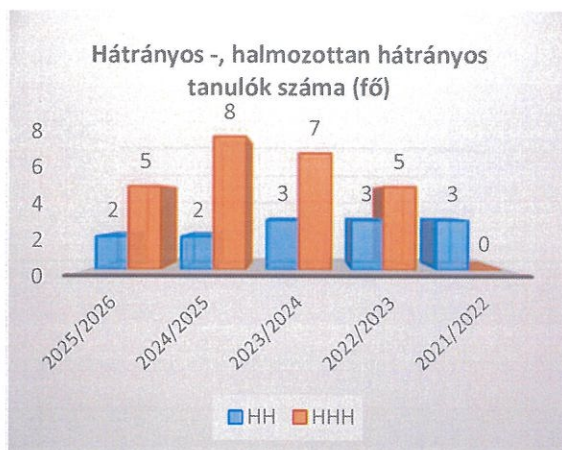


A 2022/2023-as tanévtől emelkedés tapasztalható a tanulmányi eredményekben. A 2025/2026-os tanév első félévi tanulmányi átlaga 3,81 volt. Ez az eredmény bizakodásra ad okot, hogy évvégén tovább emelkedik a tanulmányi átlag.

Lemorzsolódás



Az Európai Unió célja, hogy 2030-ra a korai iskolaelhagyók aránya 9 % alá csökkenjen közösségi szinten. Iskolánkban a lemorzsolódás a teljes tanulói létszámhoz viszonyítva igen kismértékű. A legmagasabb a 2023/2024-es tanévben volt, de ekkor is 5 %-on belül maradt. Ez az érték nem jelenti azt, hogy a problémával nem kell foglalkozni, hiszen az iskolának az a feladata, hogy a felvett tanulók végzettséggel fejezzék be a képzést. Az is fontos feladatunk, hogy a más iskolába átiratkozott diákok száma is csökkenjen, hiszen ez is tanulólétszámot befolyásoló tényező.



A sajátos nevelési igényű és tanulási, beilleszkedési, magatartási nehézséggel küzdő tanulók aránya 16-19% volt a teljes tanulólétszámhoz viszonyítva az elmúlt 5 évben. Fontos ezeknek a tanulóknak a fejlesztése, hogy a képzés végére szakképzettséget szerezzenek. Jelenleg korrepetálás, hátránykompenzáció és Esélyteremtő Program keretében van lehetőség a tanulók fejlesztésére.

Hátránykompenzáció célja, hogy a tanuló a tanulási nehézsége, vagy a szociális helyzete, vagy a családi körülményei miatt ne morzsolódjon le. Jelenleg 5 oktató bevonásával 10 tanulót tudunk támogatni.

Az Esélyteremtő Program célja a szakképzésben tanuló diákok lemorzsolódásának csökkentése és a sikeres szakmaszerzés támogatása. Iskolánk 10 oktatója célzott, egyéni

segítséget nyújt a rászoruló tanulóknak. Személyre szabott foglalkozásokat tartanak tanulmányi eredmények javítása és kompetenciák fejlesztése érdekében veszélyeztetett tanulók számára.

A tanulóink körében 2025. januárban indult kortárssegítő csoport működik. 1 oktató koordinálásával 11-15 tanuló ismerkedik jelenleg azokkal a feladatokkal, amelyek segítséget nyújtanak majd társaiknak a beilleszkedésre akár tanulmányi, akár közösségi nehézségek leküzdésében. A kortársak közvetlenebb módon, közös nyelven tudnak tanácsot adni a pályaorientáció, a szakmai vizsgákra való felkészülés vagy a beilleszkedés során. Ez a rendszer növeli az iskolai összetartozást és csökkenti a lemorzsolódást.

Az intézményben iskolapszichológus, szociális segítő heti egy munkanap áll a rászorulóknak segítségére.

1.3.2. Felnőttképzés

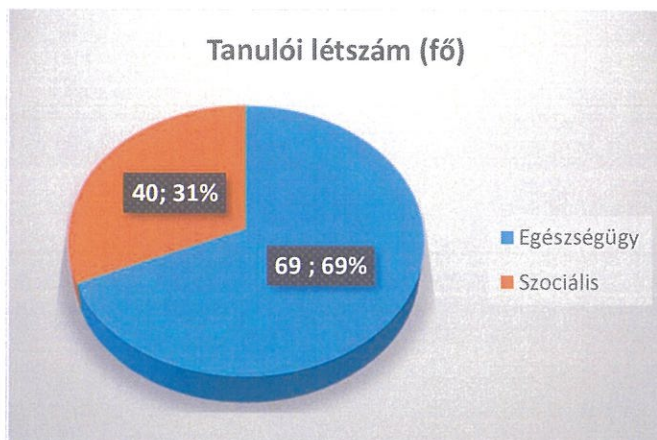
Egészségügy ágazat:

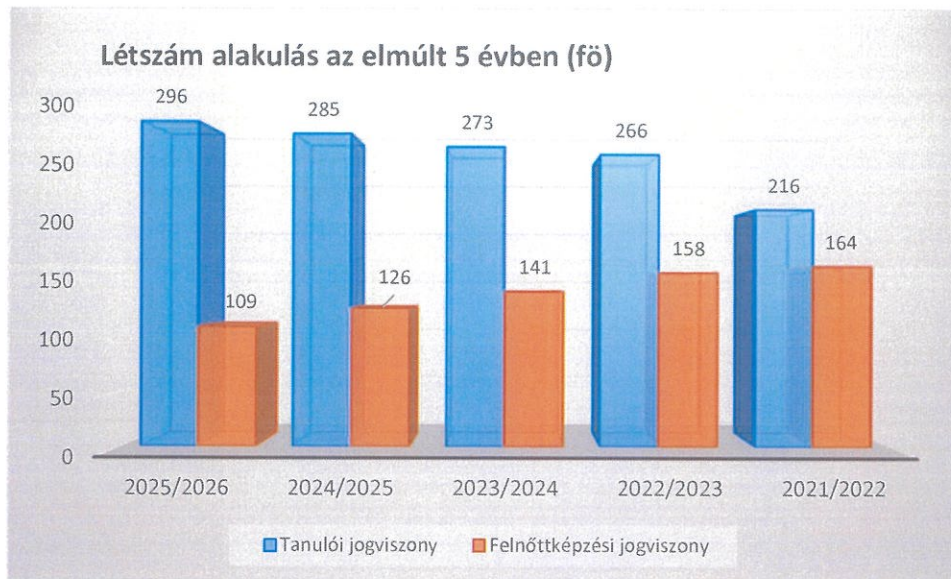
- 5 0913 03 01 Általános ápoló (3 éves)
- 5 0913 03 11 Mentőápoló (2 éves)
- 5 0923 09 03 Rehabilitációs terapeuta/gyógymasszőr (2 éves)

Szociális ágazat:

- 5 0922 22 02 Kisgyermekgondozó, -nevelő (1 éves)
- 4 0923 22 03 Szociális ápoló és gondozó (2 éves, 1 éves)

A 2025/2026-os tanévben az október 1-i statisztikai létszám 109 fő, az alábbi megoszlásban.





Még a tanulói jogviszonyban emelkedik a diákok száma, addig a felnőttképzési jogviszonyban létszám csökkenés tapasztalható.

1.4. Tehetséggondozás, versenyztetés, szabadidőszervezés

A tehetséggondozás célja a kiemelkedő képességű tanulók felismerése, valamint pedagógiai és pszichológiai eszközökkel történő támogatása. A folyamat összetett, mely magában foglalja a tehetséges tanulók azonosítását, fejlesztését és a motiváció fenntartását.

Az iskola diákjai rendszeresen és eredményesen vesznek részt szakmai, tanulmányi és sportversenyeken.

Nem meglepő, az iskola profiljának is köszönhető, hogy a legtöbb tehetséges tanuló a sport ágazat diákjai között van. Az iskola neve mind a városi, mind a megyei és nem utolsó sorban az országos versenyek eredményhirdetéseiben is elhangzik.

Rengeteg diákolimpiai versenyszámban indulnak el egyéni és csapatversenyben tanulóink, ahol sok esetben még a dobogóra is felállnak.

A Magyar Diáksport Szövetség 2025-ben Pest vármegye legaktívabb középiskolájának választotta iskolánkat.

A közismereti versenyek közül „Föl, föl vitézek...” című, 1848–49-es hagyományőrző várostörténeti vetélkedőn, Az „Én Petőfim” városi szavalóversenyen, a Szép Magyar Beszéd verseny vármegyei fordulóján, a „Wallenberg nyomán” országos vetélkedő elődöntőjén, valamint a Rotary Club által szervezett angol versenyen indultak el a tanulóink.

Büszke vagyunk arra, hogy Vác Város Kiváló Diákja címet 2025-ben egy tanulóink is átvehette.

A szakmai versenyek közül az egészségügyi ágazat tanulói érnek el szép sikereket. A Vöröskereszt által megrendezett elsősegélynyújtó területi versenyen ezüstérmét és különdíjat szereztek tanulóink. Az idei tanévben először indultak el Általános ápoló szakmában a végzős tanulók az Országos Szakmai Tanulmányi Versenyen. A 12 indulóból 6 tanuló került be a középdöntőbe, 4 tanuló pedig az országos döntőbe. Egy tanuló a döntőben elért interaktív

feladatban elért eredménye alapján mentesült a szakmai vizsga interaktív vizsgarész alól. Két tanulónk a verseny végén dobogóra állhatott, első és harmadik helyezést értek el, ezzel az eredménnyel mentesültek a teljes szakmai vizsga alól.

Ez a sok sikeres versenyeredmény köszönhető a kollégák eredményes versenyfelkészítésének.

A közösségi élet nagyon színes a „Selyében”. A hagyományos szalagavató, ballagás, megemlékezések mellett minden évben megrendezésre kerül a Selye-nap, a Gólyaavató, Pályaorientációs nap, Diáknap, különböző tantárgyi háziversenyek. Három év kihagyás után az idei tanévben újra megrendezésre került a Ki Mit Tud, amely a szórakozás mellett rámutatott arra, hogy tanulóink milyen sokszínűek.

A sok program közül nem szabad elfeledkezni a tanulmányi és osztálykirándulásokról sem.

Az aktív közösségi élet, a sok színes program hozzájárul egy befogadó légkör megteremtéséhez, ahol minden tanuló a tanulás mellett életre szóló élményeket is szerez.

1.5.Személyi feltételek

Az oktatói testület létszáma: 20 fő. Főállású oktató 18 fő, 2 fő pedig részmunkaidős. A testület munkáját 14 óraadó segíti. Nehézséget jelent a szakmai tantárgyak oktatására megfelelő szakembert találni. Ez már évek óta problémát jelent az intézménynek, így a szomszédos kórház diplomás ápolói segítenek be az oktatásba.

A testület szakmailag jól felkészült, új lehetőségekre nyitott közösség. A szülőkkal és a diákokkal jó kapcsolatot ápolnak. Jellemző a kollégákra az önképzés, továbbképzés igénye. A testület támogatása segíti az új oktatók beilleszkedését.

Az új szakképzési törvény az oktatók számára 4 évente 60 óra továbbképzést határozott meg. 2025. július 1-én zárult a ciklus. Az iskola minden oktatója teljesítette továbbképzési kötelezettségét.

Az iskolában öt munkaközösségben dolgoznak az oktatók. Humán-, reál-, angol-, szakmai és osztályfőnöki munkaközösség. A mai kor iskolájában az oktatókra a tanításon és a nevelésen kívül nagyon sok más típusú feladat is hárul. A hagyományos munkaközösségi formák úgy gondolom, hogy eléggé elavultak, ezért át kellene gondolni új formában, más feladatokkal a munkaközösségek szerepét.

9 fő technikai dolgozó segíti a munkánkat. 1 fő iskolatitkár, 1 fő adminisztrációs dolgozó, 1 fő gazdasági dolgozó, 2 fő portás, 1 fő karbantartó és 4 fő takarító.

1.6.Tárgyi feltételek

Az épület 1986-ban került átadásra, közel 40 éve. Nagyon szép, és hatalmas ligetes udvara van, amelyen 1 db aszfalozott kosárlabda pálya található.

26 helység biztosítja a zavartalan oktatást. 13 nagy osztályterem 348 tanuló, 3 csoportszoba 51 fő befogadására alkalmas. 2 informatika szaktanteremben, ami asztali számítógépekkel van felszerelve csoportbontásban tanulják a diákok a digitális kultúra tantárgyat. Az iskola 1 tornateremmel, 1 tornaszobával és 2 konditeremmel rendelkezik. A tornaterem kicsi ekkora

tanulói létszámhoz, a mindennapos testnevelés megszervezéséhez és a zsúfoltságot a sport ágazat szakmai gyakorlati tárgyai is nehezítik. A szakmai oktatást 3 demonstrációs tanterem segíti.

A Digitális Oktatási Stratégiának köszönhetően az intézmény teljes wifi lefedettsége biztosított.

Egy 54000 kötetes könyvtár segíti a tanulók oktatását, a nyomtatott irodalom mellett 1500 elektronikus anyag is rendelkezésre áll.

Ebédlője is van az iskolának, de a közétkeztetés átszervezésével, csak tálaló konyhaként működik biztosítva az ebéd lehetőségét a tanulók körében.

2. Vezetői program

2.1. Bevezetés

„Egyedül semmi vagyunk, de együtt egy olyan erő, amely képes megváltoztatni a világot.”

Szent-Györgyi Albert

Közel egy éve vagyok a Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikum közösségének tagja. Ez idő alatt nemcsak az iskola falait, hanem annak lelkét, az oktatói kart és a diákok igényeit is megismertem. Egy kis létszámú iskola, egy kis létszámú állandó és magasan képzett oktatói testület.

Motivációm alapja a tenni akarás: látom az eddigi eredményeinket, de látom azokat a pontokat is, ahol innovációra van szükség. Céлом, hogy az eddigi értékeket megőrizve, vezessem át az intézményt a szakképzés megújuló kihívásain.

Vezetői stílusomat a demokratikus részvétel és a támogató attitűd határozza meg. Ez a kettősség teszi lehetővé, hogy a „Selye” egyszerre legyen egy szabálykövető, eredményorientált szakmai intézmény és egy olyan inspiráló alkotóközösség, amely vonzó a diákok, a szülők és a gazdasági partnerek számára egyaránt.

2.2. SWOT analízis

| Erősségek | Gyengeségek |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Közösségi és szociális tevékenységek2. Tanulók tehetséggondozási, felzárkóztatási, szabadidő szervezési feltételrendszerei3. Együttműködés gazdálkodó szervezetekkel4. Szakmai képzési kínálat5. Felnőttképzés6. Okleveles technikusképzés | <ol style="list-style-type: none">1. Infrastruktúra, eszközkészlet hiánya2. TEAMS kommunikáció és kollaboráció3. Óraadók magas létszáma4. Minőségirányítás, tanügyi ellenőrzések, visszajelzések5. Fejlesztőpedagógus hiánya6. Iskolai weboldal |
| Lehetőségek | Veszélyek |
| <ol style="list-style-type: none">1. Új szakmák bevezetése, képzési programok bővítése2. Pályázati források felkutatása3. Munkaközösségek átszervezése más koncepció szerint4. Belső tudásmegosztás5. Új duális partnerek bevonása a szakmai oktatásba6. Oktatói létszám bővítése | <ol style="list-style-type: none">1. Tanulólétszám csökkenése2. Lemorzsolódás, hiányzás3. Bullying4. Technikai dolgozók (takarítók, gondnok, rendszergazda) hiánya5. Stabil oktatói testület hiánya |

2.3. Stratégiai célkitűzések

A Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikum 2022-ben bevezetésre kerülő Minőségirányítási Rendszerében célkitűzésként fogalmazta meg, hogy legfontosabb feladatának tekinti a jövő szakembereinek képzését, úgy hogy a tanulók képesek legyenek az élethosszig tartó tanulásra és megújulásra, miközben megfelelnek a munkaerőpiac folyamatosan változó elvárásainak. Végzett diákjaink meglévő értékeik biztos tudatában képesek legyenek saját sorsuk legkedvezőbb alakítására. Cél, hogy diákjaink olyan szakmai ismeretek és kompetenciák birtokába jussanak, amelyek biztosítják számukra a továbbtanulási és elhelyezkedési lehetőségeket egyaránt.

Kiemelt feladat a korszerű és versenyképes oktatási kínálat biztosítása, amely rugalmasan alkalmazkodik a munkaerőpiac igényeihez. Olyan szakemberek képzése, akik a megszerzett tudás és képességek birtokában vágyaik és lehetőségeik szerint megbízható munkavállalói lesznek az egészségügy, a szociális és a sport ágazatoknak.

A tanköteles diákok, fiatal felnőttek és a munka mellett tanulók egyaránt megtalálják a számukra megfelelő képzést iskolánkban.

Vác város és vonzáskörzete, valamint a kistérség iskoláztatási igényeinek kielégítésére törekszik az intézmény.

Az iskola **jövőképe** az, hogy a régió meghatározó szereplőjévé váljon az egészségügyi, szociális és sport ágazatokban, mindezt családias, támogató légkörben, korszerű eszközökkel és naprakész tudással valósítsa meg.

Stratégiai célom a Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikum pozíciójának megerősítése a térség meghatározó és innovatív szakképző intézményeként, amely piacképes tudást, biztos karrierutat és támogató közösséget kínál minden tanulója és partnere számára.

Fő célkitűzéseim:

- Az intézményigazgatás átláthatósága és szakszerűsége
- Szakmai színvonal és eredményesség
- Piaci beágyazottság (Duális képzés)
- Megtartó erő és biztonság

2.4. Az intézményigazgatás átláthatósága és szakszerűsége

Célom az intézmény stabil és jogszerű működésének fenntartása, ahol a tanügyigazgatás a minőségi szakmai munka alapjaként szolgál. Olyan hatékony vezetési struktúra kialakítására törekszem, amelyben a döntési folyamatok követhetők, a felelősségi körök tisztázottak, és minden intézkedés megfelel a hatályos jogszabályoknak.

Az átláthatóság biztosítása

- A közvetlen információ megosztására továbbra is a hétfői nagyszüneti információs értekezleten kerülne sor minden oktató számára. Ebben a tanévben bevezetett kibővített vezetői értekezletet a munkaközösségvezetőkkel továbbra is szeretném

megtartani. A 2025/2026-os tanévben bevezetett központi levelezési rendszert és a TEAMS felületet használnánk a közvetett információk megosztására, tárolására. A rendszeres, strukturált értekezletek és digitális belső információs felületek használata elősegíti és biztosítja, hogy minden oktató és dolgozó időben értesüljön a döntésekről.

- Külső érdeklődők, partnerek számára jelenleg csak a közvetlen kommunikáció biztosítja az átláthatóságot. Az iskola weboldala sajnos elég hiányos és nem informatív, ezért annak „rendbe rakása” és az információk pótlása elengedhetetlen ahhoz, hogy az iskola iránt érdeklődők tájékozódjanak az intézményben folyó munka és oktatás minőségéről.

Olyan szervezeti kultúra kialakítására törekszem, ahol a beosztottak bármikor fordulhatnak a vezetőkhöz panaszokkal vagy ötleteikkel. A „nyitott ajtók” elvét alkalmazva közvetlen párbeszédet szeretnék kialakítani a munkatársakkal és a partnerekkel.

Szakszerűség biztosítása

- Egy iskola működéséhez elengedhetetlen, hogy folyamatosan figyelni és nyomon kell követni a szakképzési jogszabályi változásokat és azokat precízen át kell ültetni a napi gyakorlatba. Az intézményi szabályzatok (SZMSZ, Házi rend, Szakmai Program) folyamatos frissítése és mindenki számára elérhetővé tétele és azok betartása, betartatása az alapja egy intézmény jogszerű működésének.
- A Szakképzési Minőségirányítási Rendszer aktív működtetése, a folyamatok rendszeres önértékelése biztosítja a szakszerűséget.
- Az iskolai feladatok delegálását az oktatók egyéni erősségeinek és szakképzettségének figyelembevételével kívánom megvalósítani.

Vezetői munkám során az átláthatóságot és a szakszerűséget nem csupán elvárásnak, hanem az intézményi bizalom alapjának tekintem. Az igazgatási folyamatokat úgy szeretném megszervezni, hogy a döntések háttere érthető, a felelősségi körök pedig egyértelműek legyenek.

2.5. Szakmai nívó és eredményesség

A Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikum a 2025-ös technikumi rangsorban bekerült az ország 100 legjobb intézménye közé. Az iskola a 79. helyet szerezte meg az országos összesítésben 86,96-os pontszámmal. Ez jelentős szakmai siker, mivel a rangsor összeállításakor a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal több szempontot is figyelembe vett. Sajnos a 2025 decemberében közzétett 2026-os Technikumi Rangsorban már nem szerepel iskolánk a Top 100-ban.

A rangsor több tényezőtől álló pontrendszer alapján születik, az iskola hozzáadott szakmai értékét mérik.

A technikumi oktatásban a szakmai nívó és az eredményesség szorosan összefügg.

Az eredményesség azt mutatja meg, hogy az intézmény mennyire képes elérni a nevelési és oktatási céljait. Az eredményességet az érettségi, szakmai-, ágazati vizsgák és kompetenciamérések eredményei, a továbbtanulási arányok, valamint a tanulmányi és szakmai versenyeken elért helyezések mutatják meg.

A szakmai nívó az oktatás minőségét méri. Azt mutatja meg, hogy az iskola mennyire és hogyan képes korszerű, piacképes tudást átadni a tanulóknak.

Az alábbi célokat tűztem ki, amelyek segíthetik az iskola szakmai nívójának megőrzését, és emelését:

- **Pedagógiai innováció:** Modern tanítási módszerek alkalmazása, projektoktatás a szakmai képzésben, digitális tananyagok fejlesztése, a tananyag naprakészsége és a tanárok folyamatos továbbképzése.
- **Szakmai önállóság:** Az intézménynek képesnek kell lennie arra, hogy saját szakmai programját a helyi igényekhez igazítva, autonóm módon valósítsa meg.
- **Iskolai légkör:** Fontos a támogató környezet, a tanár-diák kapcsolat minősége, mert a jó belső kommunikáció közvetlenül hat a tanulók teljesítményére.
- **Személyi és tárgyi feltételek:** Megfelelő létszámú teljes állású oktatói testület és korszerű infrastruktúra.

A teljes állású egészségügyi szakmai tanárok száma nagyon kevés (2 fő), az oktatást óraadók alkalmazásával valósítjuk meg. Hiányzás esetén sérülnek a tanítási órák, mivel a szakszerű helyettesítést nincs kivel megoldani. A tehetséggondozás, versenyfelkészítés is nagyon nehéz, mivel az óraadók munkája csak az órátartásra koncentrálódik. A probléma megoldását legalább 2 főállású oktató alkalmazása oldaná meg.

A tárgyi feltételek hiánya a sport ágazat tanulóit érinti leginkább. Az ágazat nagyon népszerű, viszont az eszközpark, amit napi szinten évek óta használnak a tanulók korszerűsítésre, karbantartásra szorul.

Szüksége lenne legalább félállásban az intézménynek egy rendszergazdára, aki az iskola informatikai struktúrájának folyamatos és biztonságos működéséért felel.

Megfelelő létszámú oktatói testülettel és korszerű eszközparkkal és annak folyamatos bővítésével, pótlásával érhető el az eredményesség.

2.6. Piaci beágyazottság

Meglévő vállalati kapcsolatok mélyítése és új stratégiai partnerek bevonása az oktatásba.

Az egészségügyi ágazat szakmaiban nagyon jól kiépített a partneri viszonya az iskolának a Váci Jávorszky Ödön Kórházzal, mint legfőbb duális partnerrel. Rendszeres az egyeztetés a kórházzal, hogy az oktatott tananyag kövesse a piaci igényeket, a tanulók megszerezzék a legújabb ismereteket, amit a gyakorlat során felhasználnak. A 2025-ben az egészségügyi ágazatban elindított osztály estében a Mentőápoló és 2026-ban pedig a Fogászati asszisztens

képzés került meghirdetésre az Általános ápoló szakma mellett. A kibővített képzési kínálat további duális partnerek bevonását teszi szükségessé. Ki kell építeni a partneri viszonyt az Országos Mentőszolgálattal, valamint fogászati rendelőkkel.

A sport ágazatban a tanulók csak az összefüggő gyakorlatot teljesítik duális képzőhelyen. Az oktatási szakasszisztens és a kisgyermekgondozó-, nevelő képzésben résztvevő tanulók még nem kezdték meg a szakirányú képzést, csak az iskola falain belül tanulják az ágazati alapismereteket. Az intézményi keretek között megszerzett elméleti tudás elmélyítése és gyakorlati alkalmazása valós munkakörnyezetben, a kapcsolatépítés a szakmabeliekkel, a szervezet működésének átlátása és a munkatapasztalat megszerzése, ami növeli az elhelyezkedési esélyeket az oklevél megszerzése után. Ezért támogatom, hogy a sport, a szociális és oktatási ágazatban is duális képzőhelyen történjen a gyakorlati képzés legalább a képzés utolsó évében.

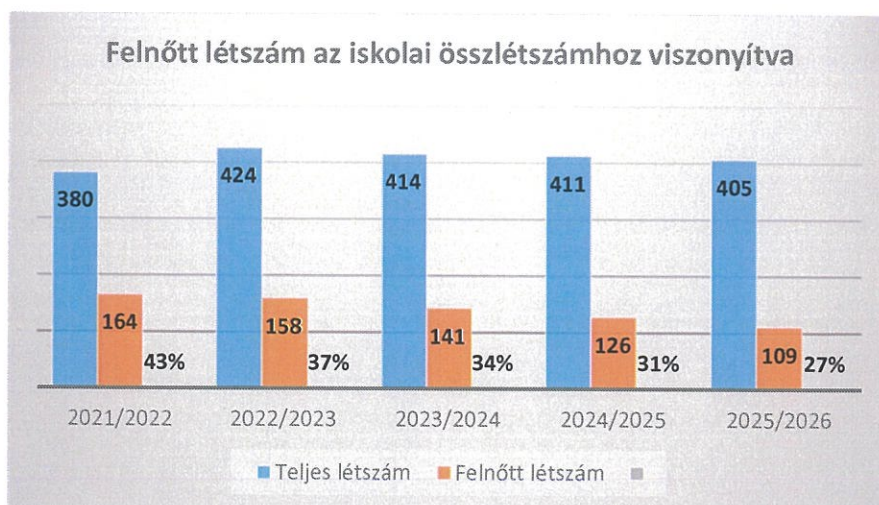
A megvalósításhoz a kamarával együttműködve meg kell találni a megfelelő partnereket, és a duális partner közreműködésével át kell alakítani a Képzési Programot.

A felnőttek szakmai oktatása

A technikum piaci beágyazottsága nem korlátozódhat kizárólag a nappali rendszerű oktatásra, az intézménynek a térség „szakképzési szolgáltató központjaként” kell működnie. Ebben a stratégiában kulcsszerepet kap az ingyenes második szakma megszerzésének lehetősége, amely közvetlen hidat képez a gazdasági szereplők aktuális munkaerőigénye és az egyéni életpálya-módosítási szándékok között.

A felnőttképzés növeli az iskola súlyát a térségben. Ha mi adjuk a szakembereket a régió egészségügyi és szociális intézményeinek az intézmény nélkülözhetetlenné válik, ez pedig hosszú távon biztosítja az iskola fejlesztését és jó hírnevét.

Az elmúlt öt évben folyamatosan csökkent a felnőttképzésben tanulók száma iskolánkban. A lemorzsolódás is elég magas. Ez azzal magyarázható, hogy család és munka mellett nehezen összeegyeztethető a tanulás. A lemorzsolódás a felnőttképzésben nagyon gyakori probléma, amellyel a legtöbb hazai képző intézmény küzd. A magyar és az uniós szabályozás is felismerte, hogy a „hagyományos” iskolai keretek sokszor merevek a dolgozó felnőttek számára.



Vezetői munkám során szeretném növelni a felnőttképzési jogviszonyban tanulók létszámát, valamint a lemorzsolódást csökkenteni az alábbi lehetőségek bevezetésével.

- **Rugalmasabb időbeosztás (Blended learning)**

A jogszabályi keretek ma már tágabb lehetőséget adnak a távoktatás és a jelenléti oktatás kombinálására. A Kréta Digitális Kollaborációs Tér oktató tananyagai lehetőséget biztosítanak az elméleti anyag önálló elsajátítására. A tananyag elméleti részét aszinkron módon (bármikor megtekinthető videók, online tesztek) lehetne átadni, így a tanulóknak csak a gyakorlati alkalmakra kell fix időpontban megjelennie. Ez jelentősen csökkenti az utazási időt és a munkahelyi konfliktusokat.

- **Előzetes tudásmérés/A képzési idő rövidítés**

A felnőttképzési törvény előírja a kötelező előzetes tudásszint-mérést. Ha a jelentkező már rendelkezik bizonyos készségekkel (pl. a munkája során tanulta meg), azokat be kell számítani. Ezáltal a képzési idő lerövidül, a tanuló nem érzi úgy, hogy olyat tanul, amit már tud, és hamarabb eljut a szakma megszerzéséhez.

- **Mikrotanúsítványok**

A hosszú, 1-2 éves képzések alatt a felnőttek gyakran elveszítik a motivációjukat a családi, munkahelyi terhek miatt. Le kell bontani a tananyagot kisebb, lezárható modulokra. A 2024-ben bevezetett mikrotanúsítványokkal minden egyes modul végén hivatalos igazolást adható ki a megszerzett részkompetenciáról. Így a tanulnak akkor is marad „valami a kezében”, ha félúton meg kell szakítania a tanulmányait, és később könnyebben tud visszacsatlakozni.

- **Egyéni tanulási utak**

A merev osztálykeretek helyett az egyéni haladási ütem ösztönzése a cél.

A mentorálás és a konzultációs lehetőségek biztosítása (akár online, esti órákban) segít áthidalni azokat az időszakokat, amikor a felnőtt a munka miatt lemaradna.

Az kizárólag szakmai képzés keretében folyó Általános ápoló képzésére iskolánk a Semmelweis Egyetemen együttműködési megállapodást kötött okleveles technikus képzésre 2020-ban. Úgy gondolom, hogy ez egy nagy lehetőség a felnőtt tanulóknak, ha a későbbiekben a továbbtanuláson gondolkodnak, és diplomás ápolók szeretnének lenni. Ezt a lehetőséget sajnos a környezetünkben kevesen ismerik. Ha egy tanuló tudja, hogy a „Selyében” nem csak egy szakmát kap, hanem fél lábbal már az egyetemen van, sokkal kevésbé fogja feladni a nehéz időszakban a tanulást. Az okleveles technikus képzés jobb propagálása elit státuszt ad az iskolának, ami növeli a megtartó erőt és remélhetőleg több tanulót fog vonzani.

2.7. Megtartó erő és biztonság

Egy modern technikum sikerének nem csupán a falak állapota vagy a géppark korszerűsége a mérőfoka, hanem az ott dolgozó és tanuló emberek közérzete. Igazgatói programom egyik legfontosabb célkitűzése, hogy az intézmény olyan vonzó és biztonságos közeg legyen, amely

képes hosszú távon megtartani az oktatókat és minimálisra csökkenteni a tanulók lemorzsolódását.

A tanulói sikerélmény és a lemorzsolódás elleni küzdelem

A szakképzés legnagyobb kihívása a lemorzsolódás. A „megtartó erő” számomra azt jelenti, hogy minden diáknak – képességeitől függetlenül – esélyt adunk a sikerre.

- **Személyközpontú pedagógia:** Erősítenem kell az osztályfőnökök és szakoktatók mentoráló szerepét. A problémákkal küzdő diák ne „essen ki” a rendszerből, hanem kapjon egyéni fejlesztést vagy felzárkóztatást. Nagy szükség lenne a BTMN és SNI-s tanulók szakszerű fejlesztésére gyógypedagógus és fejlesztőpedagógus személyében.
- **Ösztöndíjrendszer, mint motiváció:** Az Apáczai-ösztöndíj, a szakképzési ösztöndíj és a szakképzési munkaszerződések nyújtotta anyagi biztonságot tudatosan kell kommunikálni. A diákoknak látniuk kell, hogy a tanulásba fektetett munka azonnali, kézzelfogható anyagi előnyt jelent számukra.
- **Tehetség gondozás:** A megtartó erő a kiválóknak is szól. Versenyfelkészítéssel, emelt érettségi felkészítővel és Erasmus+ mobilitási programokkal kell elérnünk, hogy a legjobb diákok is motiváltak maradjanak.

Oktatók támogatása és szakmai stabilitás

A szakképzés színvonalát az oktatók elkötelezettsége határozza meg. Az igazgató feladata olyan környezet teremtése, ahol a tanár nemcsak alkalmazott, hanem megbecsült szakember.

- **Megbecsülés és visszacsatolás:** Rendszeres és őszinte szakmai párbeszédre van szükség. A kiemelkedő teljesítményt elismeréssel, a fejlődni vágyókat továbbképzések támogatásával szeretném motiválni.
- **Munkakörnyezet:** Az iskolai környezet folyamatos szépítése, korszerűsítése a modern oktatási eszközök biztosítása alapvető feltétele az oktatók megtartásának.

Fizikai és mentális biztonság

Az iskola legyen biztonságos, ahol mindenki védve érzi magát a külső és belső feszültségektől.

- **Zéró tolerancia az erőszakkal szemben:** Határozott fellépést hirdetek az iskolai zaklatás (bullying) minden formája ellen, legyen az fizikai vagy digitális. Az iskolapszichológus és az iskolaőr összehangolt munkája, valamint az ügyeletes tanár garanciát jelent a nyugodt légkörre.
- **Prevenációs programok:** Szeretnék olyan programokat indítani, amelyek a mentális egészségre, a drogprevenációra és a tudatos internethasználatra fókuszálnak.
- **Közösségépítés:** Egy iskola több, mint a tanórák összessége. Sportnapok, szakmai kirándulások és az iskolai diákönkormányzat támogatása révén erősíthetjük az „iskolánkhöz tartozás” büszkeségét.

A megtartó erő és biztonság nem egy statikus állapot, hanem folyamatos vezetői munka eredménye. Ha az oktató érzi a szakmai biztonságot, a diák pedig a személyes törődést, az intézmény természetes módon válik a régió meghatározó és stabil oktatási központjává. Egy olyan iskolát kívánok vezetni, ahol a „biztonság” nemcsak a fegyelmet, hanem a fejlődés lehetőségét is jelenti.

Összegzés

Pályázatomban az iskolában eltöltött közel 1 tanév tapasztalatai alapján igyekeztem megfogalmazni azokat a célokat, amelyek megvalósításával szeretnék választ adni a jövő kihívásaira, lehetséges felmerülő problémáira. Az oktatás, azon belül is a szakképzés, egy nagyon nemes, de nehéz feladat. Nem elég az elkötelezett, áldozatokat vállaló kollégák mindennapi küzdelme, szükséges ehhez egy biztos adminisztratív és anyagi háttér is. A kollégák tudása, elkötelezettsége és kitartása, a fejlődés iránti igénye biztos támasza a fejlődési folyamatnak.

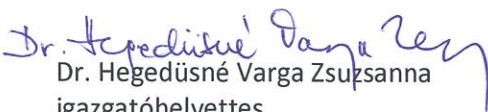
Vezetőtársaimmal igyekeztünk ebben a tanévben mindent úgy irányítani, hogy iskolánk dolgozóinak életét a legkevésbé bolygassuk fel. A felmerülő bizonytalansági faktorokra, emberi problémákra a jövőben igyekeznünk kell gyorsabban reagálni, esetenként hatékonyabban kezelni.

A Váci Selye János Egészségügyi Technikum gazdaságilag nem önálló a Váci Szakképzési Centrum által biztosított kerettel gazdálkodunk. Terveim megvalósításához ezért a fenntartó anyagi és erkölcsi támogatására is szükség van.

A pályázatomban leírt célok és lehetőségek megteremtésével képzelem el a Váci SzC Selye János Egészségügyi Technikum sikerének a kulcsát, és ebben szeretnék az elkövetkező öt tanévben a magam tudásával, eszközeivel segítséget nyújtani.

Kérem, támogasson abban, hogy az intézmény jövőjének építéséhez hozzájárulhassak.

Vác, 2026. május 4.


Dr. Hegedüs Varga Zsuzsanna
igazgatóhelyettes