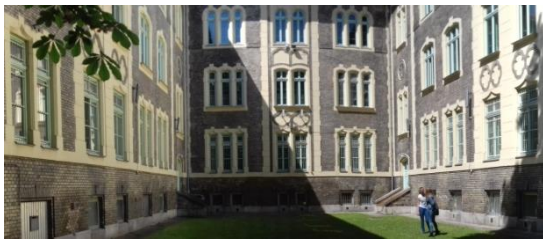


NEMZETKÖZIESÍTÉSI STRATÉGIA

*Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum
Károlyi Mihály
Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Szakgimnáziuma*



2017

Iskolánk, a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum Károlyi Mihály Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Szakgimnáziuma stratégiai szemléletű tevékenységet folytat. A folyamatosan változó környezetben igyekszik megfelelni az újabb és újabb kihívásoknak, úgy, hogy eközben az iskola szellemisége, az általa közvetített értékrend változatlan maradjon.

A tervezési folyamat több szinten valósul meg. Az alapvető célt iskolánk hitvallása fogalmazza meg, erre épülnek hosszútávú stratégiai céljaink, a középtávú és éves tervek ez alapján kerülnek kialakításra, és természetesen a mindennapi, operatív célok is igazodnak a magasabb szintű célokhoz.

A stratégiai tervezés és az erre épülő tervezési munka több, egymásra épülő dokumentum alapján történik. Az alapvető és stratégiai célok megfogalmazására kerültek iskolánk (helyi) pedagógiai programjában. Az erre épülő konkrét, középtávú célokat iskolánk igazgatójának pályázata, valamint a korábban működő minőségbiztosítási programunk (IMIP) tartalmazza. A minőségbiztosítási program hivatalosan már nem üzemel, de annak elveit és elemeit beépítettük az önismereti és fejlesztő munkaközösség munkájába. Az együttműködés és kapcsolattartás rendszerét, a felelősségi köröket a szervezeti és működési szabályzat tartalmazza. A fenti dokumentumok alapján készül minden évben iskolánk éves munkaterve, valamint a munkaközösségek éves tervei is. Az operatív, rövidtávú terveket és utasításokat a havi munkatervek és a tanmenetek rögzítik.

A továbbiakban az intézmény célrendszerének ismertetése során az előzőekben felsorolt dokumentumokra támaszkodunk, hiszen a nemzetköziesítési stratégia kialakításakor is ezeket vettük figyelembe.

1.1 Az intézmény küldetésnyilatkozata

Az intézmény küldetése és az ehhez kapcsolódó célrendszer a pedagógiai programban került megfogalmazásra. Ez a dokumentum fogalmazza meg azokat az alapelveket, melyek alapján iskolánk működik.

1.1.1 Iskolánk nevelőtestületének pedagógiai hitvallása

„Nevelőtestületünk hisz abban, hogy valamennyi diákunk az iskolánkban eltöltött évek alatt széles körű humán és reálismeretekkel, korszerű és jól konvertálható szakmai tudással és a kellemesen eltöltött diákévek élményével lép ki az életbe. Természetszerűleg a nevelőtestület különböző személyiségekből áll – ugyanakkor egységes abban, hogy az általuk közvetített alapértékek közősek: nyitottság, tudásvágy, emberszeretet, tolerancia, szolidaritás, egymás elfogadása, a munka szeretete és megbecsülése, szakszerűség, optimizmus, a sikeres önmegvalósítás igénye. Valamennyien arra törekszünk, hogy gyerekközpontú, demokratikus, sikerorientált iskolában tanulhassanak diákjaink. Nevelőtestületünk az oktatással egyenrangú feladatnak tartja a diákok nevelését, mivel a tárgyi tudás és kompetenciák mellett elengedhetetlenek azok a szocializációs többletek, melyeket az iskola ad az évek alatt a tanulóknak. Alapvető fontosságú, hogy a hazai gyakorlat mellett diákjaink tágabb kitekintésben – a Kárpát-medencében és Európában – is használható tudást kapjanak. Az európai dimenzió megjelenítése stratégiai célunk.”¹

¹ Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum Károlyi Mihály Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Szakgimnáziuma Pedagógiai Programja, p.8.

1.2 Az intézmény jövőképe

Az iskola közgazdasági szakgimnázium. Az elmúlt több mint 50 évben számos profilváltáson ment keresztül az intézmény, mindig alkalmazkodva az aktuális kihívásokhoz, és közben sikerült egyre versenyképesebbé válnia. Jelenleg az iskolában két tanítási nyelvű képzés is folyik, német és angol célnyelven. Mindhárom szakágzatban széles sávon készít fel:

- szakirányú továbbtanulásra (közgazdasági, pénzügyi, kereskedelmi, számviteli, vállalkozási és ügyviteli területen) egyetemen és főiskolán
- az iskolában folytatott szakmai képzésre,
- valamint átképzésre és továbbképzésre
- kilépési lehetőséggel a munka világa felé, hazánkban és Európában is

Iskolánk jövőképe és általános céljai leginkább a pedagógiai programunkban és – mint legfrissebb, ezirányú dokumentumban – az igazgatói pályázatban jelennek meg. Iskolánk jövőképében – éppúgy, mint a globális kihívásokra adható válaszokban – fontos szerepet játszik a fenntarthatóság és az innováció gondolata. Szeretnénk elért eredményeinket megőrizni és az újabb tanuló és tanári generációkkal évről-évre hasonló szintű eredményeket elérni, illetve szeretnénk a folyamatosan változó gazdasági-jogi-technológiai viszonyok között az újabb és újabb kihívásoknak a folyamatos fejlődés és fejlesztés segítségével megfelelni. Célunk olyan személyiség- és gondolkodásformálás, amely hozzájárul ahhoz, hogy iskolánkból kikerülő tanulóink sikerrel feleljenek meg a 21. század következő évtizedeinek elvárásainak.

Az elkövetkező évtizedekben olyan iskolát vizionálunk, amely épít hagyományaira, de képes a megújulásra; amely képes a szakmai megújulásra, komprehenzív szemlélete és nemzetközi programjai segítségével objektív mérőszámok tekintetében is képes egyre jobb eredményeket elérni, és biztosítani, hogy minden tanuló sikerélményhez jusson; amelynek tevékenységét külföldi és itthoni partnerei elismerik, és ezért szívesen vesznek részt közös projektekből.

Tevékenységi körünket a szakképzés terén tovább kívánjuk bővíteni, olyan új szakterületek bevonásával, amelyek kapcsolódnak a gazdasági képzéshez, de hazai és európai hiányterületeket céloznak meg. Az iskolánk képzési profiljába vágó hiányszakmák közül kiemelkednek a mérlegképes könyvelő, pénzügyi-számviteli ügyintéző szakmák, ezért már napjainkban is fokozott figyelmet fordítunk ezen képzésekre (emelkedő csoportszámok és csoportlétszámok). Ezért tervezzük, hogy az e képzéseken tanulók arányát növeljük a nemzetközi szakmai gyakorlatokon. Reális igény esetén felnőttképzésen tanulókat is bevonjuk a kedvezményezett körbe, ami új területet jelent mobilitásainkban. Ugyancsak fokozott figyelmet fordítunk az e területen tanító szakmai tanárok programba történő bevonására.

1.2.1 Átfogó céljaink a helyi pedagógiai program alapján

Az iskolában folyó nevelő-oktató tevékenység céljait két – egymástól elválaszthatatlan – irányból kívánjuk megközelíteni. Egyrészt célunk hangsúlyozni azt, hogy az iskola befejezése után a tanulók előtt milyen lehetőségek állnak, másrészt azt, hogy a folyamatos közös tevékenység eredményeként milyen személyiségjegyek, tulajdonságok kialakulása várható el a tanulóknál. Az iskolában eltöltött évek alatt célunk, hogy

- *„tanulóink elsajátítsák azokat a humán, reál, nyelvi, szakmai ismereteket, amelyeknek birtokában egyaránt alkalmassá válnak felsőfokú tanulmányok folytatására vagy – szakmai érettségi, szakképesítés megszerzése után – kilépésre a munka világába,*

- *kialakuljon bennük az önálló véleményalkotás, az alkotó gondolkodás képessége, a belső motiváció a tanulásban és a munkában, az önképzés igénye, az egész életen át való tanulás fontosságának felismerése, innovatív képesség, versenyhelyzetben való helytállás, kreativitás, vállalkozó- és vállalkozási készség,*
- *döntő fontosságúnak tartjuk a következő általános és szakmai személyiségjegyek kialakítását: önismeret, problémaközpontú helyzetfelmérő képesség, konfliktusmegoldó képesség, hazaszeretet, európaiság, demokratikus viselkedés szabályainak betartása, tolerancia, nyitottság, empátia, alkalmazkodóképesség, kommunikációs, valamint kapcsolatteremtő és kapcsolatmegtartó képesség, interperszonális és interkulturális készségek, a mozgás és a sport szeretete, egészséges életmód, kitartás, alkalmazkodás a változó társadalmi követelményekhez, „csapatszellem”, az örök emberi értékek tisztelete, az épített és természeti környezet védelmének igénye, humánus, szociális érzékenység, önbizalom, szabály és normakövetés, pozitív életszemlélet, ökológiai szemlélet, a természeti értékek és az épített örökség megbecsülése és védelme, a 21. századi informatikai eszközök és a közösségi média felelős használata, élethosszig tartó fejlődésre és tanulásra törekvés, igényesség az élet minden területén.”²*

1.2.2 Középtávú intézményi céljaink az igazgatói pályázat alapján

Intézményünk vezetője talán soha nem látott támogatottsággal bír a tantestület és a munkatársak részéről, igazgatói pályázata tükrözi az egész tantestület célkitűzéseit, annak megalkotásakor kikérte mások véleményét is. Elmondható tehát, hogy a pedagógiai programra épülő, alább megfogalmazott, középtávú (5 éves) vezetői célok részét képezik az átfogó intézményi stratégiának. Néhány, a nemzetköziesítéshez kapcsolódó pontot kiemelünk az alábbiakban:

- *„Az iskola arculatának megőrzése.*
- *Nagy hangsúlyt kell fektessünk a következő év nagy kihívására az ágazati szakmai érettségi vizsgákra. Hihetetlen lehetőség és felelősség van a kezünkben: tanulóink egy jól menedzselt felkészüléssel óriási előnyhöz juthatnak a továbbtanulás terén. Ehhez minden pedagógiai támogatást meg kell adni.*
- *Tovább kell bővíteni szakmai kínálatunkat ügyviteles szakmák meghirdetésével, hiszen jelen tanévtől kezdve folyamatosan lesz végzős ügyviteli szakmacsoportos, illetve jövő tanévtől szakágazatos képzés.*
- *A 2015/2016-os tanévtől elkezdjük a munkaközösségek átalakítását: a jelenlegi 10 munkaközösségből 7 szakmai, 3 funkcionális. Ez utóbbiak maximálisan beváltották a hozzájuk fűzött elvárásokat, tervezzük a funkcionális munkaközösségek tevékenységének kibővítését.*
- *Az oktatási célok bevezetésének érdekében nyilvánvalóan nagy hangsúlyt kell helyezni az intézményi kommunikáció hatékonyságának fejlesztésére. Ezt az informatikai fejlesztéseken túl az iskola mezoszintű irányításának dominánsabbá tételében szeretném elérni. Úgy vélem a munkaközösség-vezetői szintet a hatékonyság növelése érdekében tovább kell erősíteni, hiszen a közösen vállalt célok a középvezetői csatornákon tudnak hatékonyabban megvalósulni.*
- *Továbbra is fenn kell tartani az együttműködést az Eötvös Loránd Tudományegyetemmel, illetve a Corvinus Egyetemmel a pedagógus jelöltek*

² Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum Károlyi Mihály Két Tanítási Nyelvű Közgazdasági Szakgimnáziuma Pedagógiai Programja, p.11.

fogadása terén. Mára már az EU területén belülről is fogadunk gyakornokokat. Korábban iskolánk nevében is szerepelt a „gyakorló” jelző. Ma már ez nincs meg, de megjegyzendő, hogy sokkal nyomatékosabb jelenleg a funkció az iskolában, mint korábban, amikor a hangzatos címmel rendelkezünk.

- *A diákok későbbi sikeressége szempontjából is kulcskérdés az alapkompenciák fejlesztése.*
- *Az utóbbi években számos sikeres pályázati sikernek örvendhettünk. A következő időszakban folytatnunk kell a megkezdett tendenciát. Továbbra is kiemelt prioritásként kell kezelni az Erasmusos, illetve a Határtalanul projekteket. Erasmus szakmai gyakorlat tekintetében a fő vonal az angol célterület marad. A németes tanulók számának visszaesése miatt meg kell fontolni a francia szakmai gyakorlat megszervezését, akár évente cserélgetve a második célnyelvi területet. Határtalanul vonatkozásában jelenleg négy külföldi partner iskolánk van /2 erdélyi, 2 felvidéki/, ezenkívül olasz, spanyol, norvég, görög és lengyel iskolákkal is közös projekteket kezdeményeztünk. Mindenképpen intenzív fokon szeretnénk tartani és fejleszteni a kapcsolatokat a nemzetközi partnerekkel a következő öt évben is.*
- *Tovább kell erősíteni az iskolai tehetség gondozást.*
- *Az elkövetkező időszak egyik kulcskérdése minden iskola számára a belépő kilencedikes osztályokba tehetséges tanulókat vegyenek fel. Ennek érdekében a következő években még intenzívebben fel kell használni marketing tevékenységünk során az internet adta lehetőségeket /pl. Felvételi Hírlevél, Facebook-oldal kampányok/.*

1.2.3. Rövid távú, innovatív célok

A hosszú- és középtávú célok eléréséhez néhány konkrét, rövid távú célt is meg kívánunk fogalmazni, amely specifikálja előző célkitűzéseinket, és mind tanulóinkat, mind munkatársainkat további fejlesztési célok elérésére inspirálják.

- *Diákjaink támogatása érdekében mentori rendszert vezetünk be, melynek segítségével a diákok egymást segíthetik a közösségi szolgálat keretében. Ez a gyakorlat tovább erősítheti az évfolyamok közötti együttműködést.*
- *Európai uniós és nemzeti szinten is komoly kihívást jelent a korai iskolaelhagyás, ezért intézményünk az adott keretek között igyekszik megfelelő támogatást biztosítani a veszélyeztetett tanulók számára. A probléma megoldása érdekében intézményi felelőst neveztünk ki a korai iskolaelhagyás megelőzésére, aki egyben mentori feladatokat is ellát az osztályfőnökökkel együttműködésben.*
- *Tanárainkat ösztönözzük az önképzésre, hogy a 21. század elvárásainak megfelelő, sokrétű, innovatív tudással rendelkezzen, ezért ösztönözzük őket, hogy vegyenek részt hazai és nemzetközi (pl. Pestalozzi) képzési és tudásmegosztási programokon.*
- *A passzív, küldő intézményi szerepkörön túl egyre inkább fogadó intézményként szeretnénk szerepelni a nemzetközi mobilitási programokban. Jó alapot nyújt ehhez a BGA pályázatokban játszott szerepünk, ezt továbbfejlesztve ERASMUS+ és egyéb programokban is fogadó intézményként kívánunk részt venni. Ez, a tapasztalatok megosztásával, intézményi fejlődésünkhöz is hozzájárul.*
- *Az előző ponthoz hasonló fejlődési/fejlesztési lehetőségeket biztosít számunkra a nemzetközi diákcseré programokban való részvétel. Ezt bizonyítják eddig kialakított kapcsolataink tapasztalatai a Határtalanul és az EGT programok keretében*

megvalósított csereprogramjaink. Ezek nem csak a diákjaink, hanem tanáraink számára is értékes szakmai együttműködésre adtak lehetőséget. Célunk ezen kapcsolatok bővítése.

- Adatbázist szeretnénk létrehozni a nemzetközi programokon (ERASMUS+, Pestalozzi, stb.) részt vevő tanáraink által megismert új módszerek és jó gyakorlatok leírásából. Ez hozzájárulhat a programokban közvetlenül nem résztvevő tanáraink szakmai fejlődéséhez.
- Ugyancsak adatbázisban kívánjuk összefoglalni a mobilitásainkban résztvevő diákok élményeit, tapasztalatait. Létrehoztuk a szakmai gyakorlatokon résztvevő tanulóink nyomon követői kérdőívét, és ennek tanulságaival kívánjuk továbbfejleszteni nemzetköziesítési programunkat.
- Az iskola a tapasztalatok alapján a jelen generáció számára egyre csökkenő mértékben a kompetenciák fejlesztésének színtere. Mind a munkaerőpiaci elvárások szempontjából, mind az információtechnológiai fejlődés szempontjából felértékelődik az informális tanulás értéke. Ezért fontos, hogy a tanulás támogatása érdekében pedagógusaink megfelelő innovatív módszerekre és attitűdökre tegyenek szert. Ennek megfelelő teret biztosítanak a nemzetközi továbbképzések.
- A témákon átívelő tudás és tanítás új megközelítést igényel kollégáink részéről is. Olyan továbbképzések és partnerkapcsolatok kialakítását szeretnénk elérni, amelyek által ezek a kompetenciák elsajátíthatók. Ehhez fel kívánjuk használni a nemzetközi programok által nyújtott lehetőségeket is.
- Az elidegenedő társadalomban egyre nagyobb kihívást jelent a közösségépítés. Eddigi tapasztalataink szerint a nemzetközi programok jó lehetőséget biztosítanak a közösségépítésre is. Ezért a diákok lehető legszélesebb körét kívánjuk bevonni a nemzetközi programjainkba.
- Rövid távú célunk iskolánk honlapjának lefordítása angol és német nyelvre, annak érdekében, hogy nemzetközi partnereink és az érdeklődők könnyebben kaphassanak információt iskolánkról és programjainkról.
- Célunk, hogy a Károlyis diákok ne csak tanulmányaik színtereként tekintsenek iskolánkra, hanem egy közösség részeként vegyenek részt az iskola életében. Ezt a fajta közösségi élet kialakulását segítik olyan programjaink, mint a történelmi filmklub, drámakör, kórus, iskolai zenekar, diákönkormányzati közösség, robotika szakkör, nemzetközi hírfelügyelő és vitaklub.

2. A célok elérésének útja – az intézményi stratégia

Az intézményi dokumentumok nemcsak a célokat, hanem az azok eléréséhez szükséges stratégiai feladatokat is tartalmazzák.

A fent megfogalmazott célokat úgy érthetjük el, ha intézményünk diákközpontú, személyre szabott, a pozitív és érdeklődő attitűdök támogatására épülő oktató-nevelő munkát valósít meg, és törekszik arra, hogy egyre inkább kifejlessze a tanulóknál az önfejlesztéshez és az élethosszig tartó tanuláshoz az igényt és a kompetenciákat. Szeretnénk, ha iskolánk a jövőben is vonzó tanulási lehetőséget nyújtana a 8. évfolyamosok számára, megújuló pedagógiai módszereivel, tehetséggondozó, tanterven kívüli és nemzetközi programjaival, illetve az informális és formális atmoszféra megfelelő egyensúlyával.

2.1 Az intézmény működési környezetének kihívásai

Az iskolát érintő kihívásokat és a belső környezetet jól mutatja be igazgatónk ez évi pályázatának helyzetelemzése, melyből kiemeljük a SWOT-analízist³, melynek szinte minden eleme (aláhúzással jelölve) kapcsolódik valamilyen formában a nemzetköziesítéshez.

<p><u>Erősségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>jól felkészült humán erőforrás (5)</u> • <u>innovatív tantestület</u> • <u>iskola híre, tradíciója</u> • <u>alkalmazkodóképesség</u> • <u>tanulóközpontúság</u> • <u>megújuló közösségi szellem</u> 	<p><u>Gyengeségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • túlterheltség • <u>csekély intézményi saját bevétel (6)</u> • <u>gyakorlati képzés hiánya (3)</u> • közösségi tér hiánya
<p><u>Lehetőségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>pályázatok /hazai és EU-s/</u> • felnőttoktatás • esti képzés • <u>központi földrajzi helyzet (4)</u> 	<p><u>Veszélyek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>demográfiai apály (1)</u> • <u>anómiás jelenségek a társadalomban</u> • <u>folyamatosan változó külső környezet, változó munkaerőpiac (2)</u>

Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy sikerült megőriznünk az iskola vonzerejét és folyamatosan magas a hozzánk jelentkező tanulók száma, nem jelent problémát az induló osztályok létszámának feltöltése. A demográfiai változások következtében **csökkenő diáklétszám (1)** azonban az egész közoktatási szektort érinti, és bár 2016-ban némi növekedés volt a születések számában, ez a növekedés a következő évtized középiskolás generációját még nem érinti. A csökkenő általános iskolai létszám ellenére szeretnénk fenntartani iskolánk beiskolázási trendjét, az induló osztályok számát, a relatíve magas osztálylétszámot. Ezen kihívás megválaszolására iskolánk beiskolázási stratégiát dolgozott ki, melynek az egyre intenzívebb kommunikáció és marketing mellett, fontos részét képezik az iskola fokozottabb nemzetköziesítése, nemzetközi programjainak fenntartása és bővítése. A tanulói létszám szinten tartása azonban újabb kihívást állít iskolánk elé: új jelenségként megjelent a lemorzsolódás intézményünkben. Kiemelt stratégiai célként jelenik napjainkban a lemorzsolódás csökkentése, és ennek egyik eszköze a tanulók motiváltságának növelése a nemzetköziesítésen keresztül.

Az intézményünkben alkalmazott módszereinknek egyre inkább alkalmazkodnia kell ahhoz, hogy a gyorsan változó **munkaerőpiaci elvárások (2)** következtében sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni az alap- és speciális készségek fejlesztésére, hiszen akár ma még nem

³Balogh Ervin igazgatói pályázata, 2016. p.1.

is létező szakmákra, vagy újonnan megjelenő munkakörök betöltésére is alkalmassá kell tennünk tanulóinkat. Ezért a tantervi keretekben sokszor hangsúlyos elméleti és jelentős műveltségi-lexikális tudásanyag elsajátítása mellett, egyre inkább át kell helyeznünk a hangsúlyt a gyakorlati ismeretekre, a tapasztalati úton és az öntevékenyen megszerzett tudásra és készségekre, valamint fejleszteniük kell a gyakorlati ismeretek elsajátításában segítő kompetenciákat (például idegen nyelv ismerete). A tantervi-kimeneti elvárásoknak történő megfelelés, valamint a gyakorlati készségek és tapasztalat iránti munkaerőpiaci elvárás szűkös időkereten belüli összeegyeztetése és megvalósítása folyamatos kihívást jelent tanulóink és szakmai, illetve közismereti tárgyakat tanító munkatársaink számára egyaránt.

A jogszabályi és kerettantervi környezet következtében az elméleti oktatás túlsúlyba került még a gazdasági szakmai képzésen belül is. Ez számos problémát okoz: a szakmák versenyképessége csökken **a gyakorlati képzés hiánya (3)** miatt; a diákoknak kevesebb lehetősége van az elhelyezkedésre munkatapasztalat hiányában; a diákoknak kevesebb rálátással rendelkeznek szakmaik aktuális elvárásaira. Azokon a területeken is, ahol szakmai gyakorlat van, gyakran ez az oktatás steril (például iskolai) körülmények között zajlik, nem valóságos cégek terepén. Ez is egy olyan hiányosság, mely élő (esetleg nemzetközi) környezetben lebonyolított szakmai gyakorlattal orvosolható.

Regionálisan a jelenlegi helyzet, vagyis Budapest jelentős szerepével és további fejlődésével számolva, iskolánk jó elhelyezkedésének köszönhetően, mint fővárosi iskola megőrizheti pozícióját. **Kiváló földrajzi elhelyezkedésének (4)** hála (frekvenciált hely, jó közlekedés), előnnyel bír beiskolázás tekintetében, hiszen diákjaink egy jelentős része, a jól megközelíthetőség miatt is, az agglomerációból érkezik. Jelenlegi fenntartói rendszerben az eddigi tapasztalatok alapján biztosítottak látjuk az iskola anyagi erőforrásait és a megfelelő humán erőforrás alkalmazását, azonban ez a kitűnő elhelyezkedés egyben kihívást és veszélyt is jelent. A környezet teljes átalakuláson ment keresztül az elmúlt évtizedekben, a gyártelepeket modern irodaházak váltották fel, a terület felértékelődött, és fennáll a potenciális lehetősége annak, hogy rossz kihasználtság és hatékonytalan működés esetén intézményünket összevonják, vagy áthelyezik más telephelyre. Ezért is nagyon fontos és mindennapi erőfeszítést igénylő tevékenység a nevelési-oktatási munka magas szinten tartása, versenyképességünk növelése és működésünk hatékonyságának elősegítése. A nemzetközi partnerkapcsolatok fejlesztése és a külföldi utazások szempontjából is előnyt jelent földrajzi elhelyezkedésünk.

Nemzetgazdasági és regionális szinten is probléma az európai uniós összehasonlításban is alacsony szintű nyelvismeret. Nemcsak hosszú, hanem közepes és rövid távon is versenyhátrányt jelent a magyar munkavállalók számára a megfelelő szintű idegennyelv-tudás hiánya. Ugyanez a versenyhátrány jelentkezik az oktatás-nevelés területén is, hiszen a kurrens szakirodalom és módszerek jobbra idegen nyelven érhetőek el. Kiemelkedően fontosnak tartjuk az idegen nyelvek megfelelő szintű, kommunikatív oktatását, és a különböző országok kultúrájának többrétű, élményszerű megismerését. Ehhez elengedhetetlen **megfelelő nyelvtanári és szakmai, szakmai nyelvi tanári gárda megléte (5)**. A magas szintű előképzettség mellett fontosnak tartjuk, hogy nyelvészeink célnyelvi területen szerzett tapasztalatokkal rendelkezzenek, és fonetikai, kommunikációs, helyismereti, kulturális és civilizációs tapasztalataikat folyamatosan bővítsék és frissítsék, és ezen tudásukkal tegyék a nyelvtanítást színesebbé, élőbbé és autentikusabbá. Többségük számára azonban a célnyelvi területekre történő kiutazás és tartózkodás, főként anyagi okokból, kihívást jelent, éppúgy, ahogy tanulóink jelentős részének sincsen módja önerőből célnyelvi területen interkulturális és nyelvi készségeit fejleszteni. Ugyancsak fontosnak tartjuk, hogy

nem nyelvszakos tanáraink nyelvtudása és szakmai készségei fejlődjenek idegen nyelvi környezetben. Ennek két lehetséges útja a külföldi szakmai továbbképzés és a hazai tapasztalatcsere, a partnerintézmények idelátogató képviselőivel.

A nemzetköziesítés intézményi kiteljesedése **az anyagi feltételek megfelelő szintű biztosítása (6)** által érhető el. Intézményünk a Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum tagintézménye, és mint ilyen, nem rendelkezik önálló gazdálkodással. Az intézmény működtetéséhez szükséges anyagi források biztosítottak, a fenntartó gondoskodik a működtetéshez kapcsolódó költségek időbeni fedezéséről. A napi munkát erőforráshiány az elmúlt években nem akadályozta. Kihívást jelent azonban hosszú távú céljaink elérése szempontjából a komolyabb fejlesztések (például állagmegőrzés, felújítás, informatikai fejlesztés, eszközbeszerzés) tervezhetőségének bizonytalansága. Szintén kihívást jelent bármilyen olyan program lebonyolítása (külföldi tapasztalatszerzés, szakmai gyakorlat, továbbképzés, partneriskolákkal találkozó, sportnap, tehetséggondozás), amely jelentősen támogatná céljaink megvalósítását főként a nemzetköziesítés terén, de plusz erőforrást igényelne az iskola, vagy a tanulók részéről.

2.2 Az intézmény stratégiai célkitűzései

Az alábbi táblázat összefoglalja a fentebb tárgyalt kihívásokat és megfogalmazza az azokhoz kapcsolódó stratégiai célkitűzéseket.

1. Kihívás: Demográfiai depresszió, csökken a jelentkező tanulók száma Stratégiai célkitűzés: Az iskola által nyújtott közoktatási szolgáltatás kihasználtságának fenntartása
2. Kihívás: Munkaerőpiaci elvárások folyamatos változása, a jövőbeni elvárások kiszámíthatatlansága Stratégiai célkitűzés: Tanulóink munkaerőpiaci elhelyezkedésének biztosítása
3. Kihívás: Egyre nagyobb igény a készségfejlesztésre és a tapasztalati tanulásra Stratégiai célkitűzés: Gyakorlati tapasztalatszerzés biztosítása tanulóink számára
4. Kihívás: A kiváló elhelyezkedésből származó előny megőrzése Stratégiai célkitűzés: A telephely megőrzése és infrastrukturális fejlesztése, a versenyképesség további javításán keresztül
5. Kihívás: Megfelelő nyelvtanári és szakmai, szakmai nyelvi tanári gárda megléte Stratégiai célkitűzés: A humánerőforrás színvonalának fenntartása és fejlesztése
6. Kihívás: A nemzetköziesítés intézményi kiteljesedését gátló tényezők megszüntetése Stratégiai célkitűzés: A nemzetköziesítés intézményi kiteljesedése

2.3. Fejlesztési célok, várt eredmények és indikátorok

Stratégiai cél	Fejlesztési cél	Szükséges tevékenységek	Várt eredmények	Indikátorok megnevezés és értékek (kiinduló/várt)	Befejezés tervezett éve
1. Az iskola által nyújtott közoktatási szolgáltatás kihasználtságának fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> - a meglévő beiskolázási és marketing stratégia fejlesztése - honlap és közösségi média megjelenések fejlesztése, - tanórán kívüli programok kiterjesztése - lemorzsolódás csökkentése 	<ul style="list-style-type: none"> - az iskola nemzetköziesítéshez kapcsolódó programjainak hangsúlyozása - a honlap lefordítása idegen nyelvekre (angol, francia, német) - tehetségprogramok és nemzetközi programok megszervezése - ECVET tevékenység kiterjesztése - esélyegyenlőség alapján a hátrányos helyzetűek fokozott bevonása 	<ul style="list-style-type: none"> - az intézmény népszerűségének növekedése - a nemzetközi profil erőteljesebb megjelenése, ismertsége - az intézménybe jelentkezők számának növekedése - a 9. évfolyamra beiratkozók magasabb százalékban jutnak el az érettségi vizsgáig 	<ul style="list-style-type: none"> - a beérkezett jelentkezési lapok számát stabilan 300 fölé kell emelni (az elmúlt években ez a szám 256-298 között fluktuált) - az elektronikus megjelenéseket és személyes direktmarketing (általános iskolai) bemutatókat évente 10%-kal bővíteni kell - A jelenlegi 25-ről 35-re nő a hátrányos helyzetűek bevonása a projektekbe - a lemorzsolódás 10%-os csökkenése iskolánkban 	<ul style="list-style-type: none"> A következő 2 tanév végére várhatóak kimutatható eredmények (2019 tavasz) 2019 tavasza a megvalósulás ellenőrzésének céldátuma
2. Tanulóink munkaerőpiaci elhelyezkedésének biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> - gyakorlati és nyelvtanulási lehetőség biztosítása, lehetőség szerint EU-s országban 		<ul style="list-style-type: none"> - magabiztosabb kommunikáció, önállóság - feladatorientáltság és problémamegoldó készségek fejlődése 	<ul style="list-style-type: none"> - a hosszú távú követés alapján értékeljük a tanulók elhelyezkedési arányát, és értékeljük volt-e hatása a 	<ul style="list-style-type: none"> Az érintettek köre folyamatosan bővül, de a 2013-ban mobilitási programban részt vett tanulók nagy része

	<p>- munkatapasztalat szakmai gyakorlat keretében</p> <p>- a nemzetköziesítéshez kapcsolódó tapasztalatok és jó gyakorlatok intenzív megosztása</p>	<p>- önálló ismeretszerzés képessége</p> <p>- már pályakezdőként is rendelkezhetnek tanulóink munkatapasztalattal</p>	<p>képzettség mellett a gyakorlati tapasztalatoknak és más készségeknek a munkakör betöltésére</p> <p>- elvárt eredmény, hogy a nemzetköziesítési programokban érintett tanulók több mint 90%-a közép- vagy felsőfokú tanulmányai befejezése után 1 éven belül munkahelyet találjon</p>	<p>legkésőbb 2019-ig befejezi felsőfokú tanulmányait, így 2019-től már évről évre bővülő adatbázissal tudjuk kimutatni, hogy megvalósult-e ez az elvárás.</p>
<p>3. Gyakorlati tapasztalatszerzés biztosítása tanulóink számára</p>	<p>- nemzetközi kapcsolatok stratégiai célokhoz kötött bővítése, diverzifikálása korosztály, nyelvterület, időtartam alapján</p>	<p>- többfélebb lehetőséget nyújthatunk tanulóink számára</p> <p>- a tanuló esélyt lát valamilyen külföldi tapasztalatszerzést/nyelv tanulást/interkulturális élményt biztosító programba való bekerülésre és ez motiválja tanulmányaiban is</p>	<p>- a tanulók legalább 30%-a teljes képzési időtartamuk során legalább egy alkalommal jusson el az általa tanult nyelvterületre, vagy más EU-s országba</p> <p>- az elmúlt 3 évben ez az arány 20%-os volt (ennek legalább negyede hátrányos helyzetű)</p>	<p>Ez az arány a tanúsítvány és más nemzetköziesítéshez kapcsolódó programok segítségével 2020-ig megvalósítható.</p> <p>Stratégiai hosszú távú célunk az 50%-os arány megvalósítása</p>
<p>4. A kiváló elhelyezkedésből származó előny megőrzése</p>	<p>- nemzetköziesítéshez kapcsolódó tananyagfejlesztéssel (idegen nyelv, történelem, civilizáció) és</p>	<p>- a programok során tapasztaltakat a tanulók és a tanárok beépítik mindennapi gyakorlatukba</p>	<p>A jelen telephely megőrzése és infrastruktúrájának fokozatos felújítása, állagmegőrzése.</p>	<p>A cél időhatártól függetlennek mondható, az intézmény fennállásáig releváns, de 2020-ig</p>

<p>a képzési környezet fejlesztésével az intézmény önállóságának és eredményességének megőrzése</p>	<p>- szemléletformálás, nemzetközibb megközelítés, perspektívaváltás képessége kialakul</p>	<p>A fenntartónak küldött nemzetköziesítési és pályázati jelentést a fenntartó különböző indikátorok alapján értékeli (résztevők száma, támogatási összeg mértéke, külföldi partnerek száma és sokszínűsége, külföldi tartózkodás hossza, vagy partnerintézmény tagjainak fogadásának hossza)</p>	<p>legtöbb részelemét meg kívánjuk valósítani.</p>
<p>- a mobilitások és a nemzetköziesítési eredmények Centrumszintű promóciója, minőségbiztosítása, elismerése</p>	<p>- A tagintézmények megismerik, elismerik és támogatják az iskola programjait, tapasztalatcserével segítjük egymás nemzetköziesítési törekvéseit (rendszeressé válik a projektkoordinátorok találkozója) - A fenntartó megismeri, támogatja és értékeli az intézmény törekvéseit, minden lehetséges adminisztratív és anyagi támogatást biztosít a működéshez és a nemzetközi programok lebonyolításához (előfinanszírozás).</p>	<p>- A tevékenység jellege és minősége is indikátor (szakmai gyakorlat, nyelvtanfolyam, szakmai látogatás, továbbképzés, nemzetközi tapasztalatcsere, tanárdelegáció fogadása/küldése, diákcsere, iskolalátogatás, online együttműködés vagy projekt). A Centrumhoz tartozó 21 tagintézménnyel történő összehasonlítás alapján célunk nemzetköziesítési tevékenységünk és eredményeink tekintetében az első 4 között maradni.</p>	

<p>5. A humánerőforrás színvonalának fenntartása és fejlesztése</p>		<p>- Egyre több kolléga vonódik be direkt módon a nemzetközi projektekbe - a tapasztalatokat a nemzetköziesítési munkacsoporton kívüli tanárok is ismerik, ezért képesek akár pótolni a kieső tagokat, minden programról a szervezet és nem csak egyes személyek tudnak részleteket, a programok így fenntarthatók</p>	<p>- Évente további 2 kolléga bevonása a 4 fős pályázatmenedzselő és nemzetköziesítési munkaközösség közvetlen pályázati munkájába.</p>	<p>- Az új kollégák bevonását a munkaközösségbe és a tapasztalatok átadását 2019-ig tervezzük megvalósítani.</p>
<p>6. A nemzetköziesítés intézményi kiteljesedése</p>	<p>- Nemzetköziesítéshez kapcsolódó intézményi kompetenciák célzott fejlesztése</p> <p>- fenntarthatóság érdekében a nemzetközi kapcsolatok forrásainak diverzifikálása</p>	<p>- A nemzetköziesítés módszerei és munkafolyamata, menedzselése még hatékonyabbá válik</p>	<p>Az eddig kialakított nemzetköziesítést célzó programok továbbvitele, és minőségi lebonyolítása. Indikátor: megítélt pályázati összegek 100%-os célirányú felhasználása (eddig 100%), beszámolók elfogadása (eddig 100%) és magas pontszám elérése az értékelés során (legalább az eddigi 80-94%).</p>	<p>A partnerhálózat bővítését 2020-ig szeretnénk kiteljesíteni a 2017/2018-as év tapasztalatai alapján (meglévő és új partnerekkel történő együttműködés tapasztalatai mentén + újabbak keresésével)</p> <p>- A futó és jövőbeni nemzetköziesítést szolgáló programokat az egyes projektekhez kapcsolódó határidők betartásával hajtjuk végre.</p>

- szervezeti tudás a nemzetköziesítésről, intézményi disszemináció erősítése

- nemzetköziesítésben használható technológiák megismerése

- kiterjedt partnerhálózat alakul ki, amelyen belül egy-egy partner tekintetében többféle tevékenységre és kölcsönösségre is mód nyílik

3. A stratégia jóváhagyása és nyilvánossá tétele

A pályázathoz mellékelt, szervezeti struktúrát bemutató ábrából látható, hogy intézményünk nem az autokratikus, hierarchikus vezetési és szervezeti struktúra. Ugyanez világlik ki az iskola igazgatójának pályázatából, ahol megfogalmazza, hogy a döntési jogkörök alsóbb szintre történő delegálásának folyamatát folytatni kívánja. Mindez egy mátrix jellegű szervezeti struktúra működését eredményezi, ahol az egyes munkaközösségek együttműködése a pályázati és nemzetköziesítési tevékenységekben természetes. Az együttműködés az egyes csoportok között nem felülről irányított (de élvezi a vezetőség támogatását), ez széleskörű elismertséget és támogatást biztosít az egyes kezdeményezéseknek. A nemzetköziesítési projektekre már eddig is bekapcsolódott a tanári kar közel fele, és célunk, hogy ez az arány tovább javuljon. Elmondható, hogy a szervezeti munka rugalmas megszervezésének köszönhetően a nemzetköziesítési stratégia a munkatársak teljes jóváhagyásával, és résztvevő segítségével valósul meg.

Minden lehetséges fórumot igyekszünk felhasználni a stratégia eredményeinek terjesztése és népszerűsítése érdekében. A hagyományos fórumoknak még mindig nagy jelentősége van. Tapasztalatmegosztó tevékenységünk kiterjed iskolánk diákjaira és tanáira, plakátok, tájékoztatók, személyes megbeszélések, bemutató órák és az iskolanapokon történő tematikus megjelenés segítségével. A Centrumon belül tájékoztatókat, formális és informális workshopokat tartunk. A Tempus Közalapítvány által felkínált lehetőségekkel élve mikrotanításokat, módszertani bemutatókat tartunk az Erasmus+ programhoz kapcsolódó rendezvényeken. A hagyományos fórumokon kívül igyekszünk kihasználni az elektronikus média által nyújtott lehetőségeket. Országos rádiócsatornán terjesztettük a programjaink eredményeit és rendszeresen bővítjük megjelenésünket a fiatalokat jobban megszólító közösségi terekben. Iskolánk honlapján önálló szekcióban érhető el a pályázatokkal és a nemzetköziesítéssel kapcsolatos információk, külön Facebook oldal és blog mutatja be iskolánk Erasmus+ mobilitásainak tapasztalatait a résztvevők szemszögéből.

4. Pályázatmenedzselő és nemzetköziesítési munkaközösség feladatai

Az intézményi célok hatékony megvalósításának érdekében a pályázatok és a nemzetköziesítési folyamatok menedzselésére, horizontális elven működő munkaközösséget hoztunk létre 2015-ben. A munkaközösség a kapcsolódó feladatokat teljes körűen felügyeli. Feladatai az alábbiak:

- stratégiai tervezés
- pályázatfigyelés
- az intézményi célokhoz releváns pályázatok kiválasztása
- pályázati kiírások és dokumentumok megismerése
- pályázati tevékenységhez kapcsolódó továbbképzéseken részvétel
- belső továbbképzések tartása a nemzetköziesítéssel kapcsolatosan
- adott projektekhez kapcsolódó projektcsapat összeállítása
- értekezletek tartása: információk megosztása a vezetőséggel, tanári karral és a tanulókkal, résztvevők szülőinek tájékoztatása
- kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás külföldi partnerekkel
- pályázatok megfogalmazása
- szükséges dokumentumok beszerzése, megírása
- pénzügyi tervezés

- kapcsolattartás a fenntartóval (Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrummal)
- pályázatok technikai benyújtása megfelelő mellékletekkel
- elnyert pályázatok megvalósítása, teljes körű menedzselése
- feladatok elvégzésének ellenőrzése (monitoring)
- segítségnyújtás, problémamegoldás
- értékelés a projektek minden szakaszában (előkészítés, végrehajtás, disszemináció)
- a disszemináció felügyelete, támogatása
- pályázati tevékenység teljes körű dokumentálása
- beszámolók megírása
- pénzügyi elszámolás
- tapasztalatok alapján a projektek továbbfejlesztése, fenntarthatóság biztosítása

5. Monitoring tevékenység

A nemzetköziesítési stratégia és tevékenység monitoring és ellenőrző tevékenysége a pályázati űrlapban megfogalmazott elvek szerint, megfelelően az Erasmus+ program elveinek és célkitűzéseinek, valamint iskolánk önellenőrzési és minőségbiztosítási gyakorlatának megfelelően történik. Az ellenőrzési szintek egymásra épülő rendszert alkotnak, fordított irányban történnek, mint a tervezés, az alsó szintekből a fentebbiek irányába. A felsőbb szinteken csak akkor avatkozunk be a folyamatokba, ha egyértelmű a stratégiai irány sérülése, vagy az adott program végrehajtásának biztosítása veszélyben van. Ez esetben életbe lépnek hibajavító mechanizmusaink. A stratégiai terveket is rendszeresen, évente felülvizsgáljuk az elért eredményeknek és a külső környezet változásainak tükrében. A monitoring és értékelés szabályait a helyi pedagógiai program, valamint az ennek megfelelő, a pályázatokhoz kapcsolódó értékelési terv tartalmazza.

A monitoring tevékenység rendszeresen, évről évre történik, mindig az aktuális projekt lezárása után (júniusban), illetve kétéves projektek esetén időközi értékelés is történik a projektidőszak felénél. Ennek keretében áttekintjük az eredmény indikátorok időarányos teljesülését is.