

VEZETŐI PROGRAM

A ZALAEGERSZEGI SZC CSÁNY LÁSZLÓ TECHNIKUM



IGAZGATÓ BEOSZTÁSÁNAK ELLÁTÁSÁRA

Zalaegerszeg, 2026. április 29.

Készítette: Lambertné Katona Mónika

Tartalom

1.	Bevezetés	2
2.	A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum helyzetelemzése	3
2.1.	Az intézmény környezetelemzése.....	3
2.1.1.	PESTEL elemzés	3
2.1.2.	STAKEHOLDER elemzés	5
2.2.	A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum általános jellemzői	7
2.3.	Az oktatás tárgyi, technikai feltételének elemzése	8
2.4.	A képzési portfólió szerkezete	10
2.5.	Tanulmányi eredményesség elemzése	10
2.6.	A humán erőforrás elemzése	11
2.7.	A beiskolázás és intézményi pozíció elemzése.....	13
2.8.	Oktató, nevelő munka és egyéb tevékenységek sajátosságai	14
2.9.	SWOT analízis.....	18
3.	Vezetői program	19
3.1.	Bevezetés	19
3.2.	Küldetés és jövőkép.....	19
3.3.	Stratégia célkitűzések	20
3.3.1.	Az infrastrukturális feltételek fejlesztése és modernizáció.....	20
3.3.2.	A képzési portfólió fejlesztése.....	22
3.3.3.	Humánerőforrás-fejlesztés és szervezeti kultúra erősítése	22
3.3.4.	Tanulóközpontú fejlesztés és egyéni életutak támogatása.....	24
3.3.5.	A szakmai képzés innovációja és digitális fejlesztésének előmozdítása	25
3.3.6.	A partnerkapcsolatok és intézményi brand további erősítése	27
4.	Vezetési struktúra	28
5.	Vezetési koncepció	30
6.	Vezetői hitvallás	32
	Ábrajegyzék.....	34

1. Bevezetés

Az oktatás és azon belül is szakképzés napjainkban olyan korszakhatárhoz érkezett, ahol az intézmények sikerességét már nem kizárólag a hagyományok, hanem a folyamatos megújulásra való képesség határozza meg. Az oktatási intézmények környezetében megvalósuló gyors változások új szemlélet várnak el az oktatási intézményektől. Ebben a dinamikusan változó környezetben a technikumnak egyszerre kell stabil értékközvető közösségként és XXI. századi, innovatív intézményként működniük.

A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum több mint oktatási intézmény: a térség egyik meghatározó szakmai és közösségi műhelye, amely hosszú évtizedek óta stabil szereplője a zalai szakképzésnek. Tradíciói, szakmai eredményei, országos technikumi rangsorban elfoglalt előkelő helyezései, valamint a „Csányos” közösség összetartó ereje biztos alapot teremtenek a jövő fejlesztéseire. Meggyőződésem, hogy az intézmény előtt álló időszak legfontosabb feladata nem csupán a meglévő értékek megőrzése, hanem azok tudatos továbbfejlesztése, modernizálása és a jövő kihívásaihoz történő igazítása lesz.

Vezetői programom alapja az a szemlélet, hogy érték, minőség és közösség hármasa teszi nagyszerűvé az oktatási intézményt. Hiszek abban, hogy a XXI. századi technikum sikerének kulcsa az emberközpontú, innovációra nyitott és stratégiai szemléletű vezetés.

Olyan intézményt kívánok vezetni, ahol:

- az oktatók szakmai fejlődése támogatott,
- a diákok személyre szabott figyelmet kapnak,
- a partnerekkel való együttműködés élő és kölcsönösen előnyös,
- a digitális kompetenciák fejlesztése pedig természetes része a mindennapi oktatási folyamatoknak.

Kiemelt célom, hogy az intézmény a jövőben is meghatározó szereplője legyen a térség gazdasági és oktatási ökoszisztémájának. A vezetői munkában arra törekszem, hogy modern, fenntartható, emberközpontú és innovatív intézményt működtessek. Kollégáimmal együtt olyan iskolát szeretnék építeni, amely biztonságot közösséget ad a diákoknak, teret biztosít a tehetségük kiteljesedéséhez, szabadságot biztosít az oktatóknak és értéket teremt a térség gazdasági és társadalmi szereplői számára. Vezetői programom nem egyetlen ember elképzelése kíván lenni, hanem közös gondolkodásra és együttműködésre épülő fejlesztési koncepció.

2. A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum helyzetelemzése

2.1. Az intézmény környezetelemzése

A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum működését és fejlesztési lehetőségeit nem kizárólag a belső erőforrások és pedagógiai gyakorlat határozzák meg, hanem egy összetett, folyamatosan változó külső környezet is. Az intézmény sajátos helyzetben van: egyszerre kell megfelelnie a szakképzésre vonatkozó központi szabályozásnak, a térségi gazdaság munkaerőpiaci elvárásainak, valamint a gyors technológiai és társadalmi változásokból fakadó kihívásoknak.

Az iskola közgazdasági és informatikai képzési profilja különösen kitetté teszi az intézményt a külső környezeti hatásokra. A digitalizáció, az automatizáció, valamint a vállalati szektor folyamatosan változó kompetenciaigényei közvetlenül befolyásolják a képzési tartalmakat és az alkalmazott pedagógiai módszereket. Emellett a demográfiai tendenciák, a tanulói attitűdök átalakulása, valamint a szakképzési rendszer strukturális változásai is jelentős hatással vannak az intézmény működésére és stratégiai döntéseire.

Az intézmény jövője, a stratégiai célok kijelölése szempontjából fontos elemezni az iskola politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti és jogi tényezőit, továbbá a belső és külső érintetti körét.

2.1.1. PESTEL elemzés

A PESTEL-elemzés célja, hogy feltárja azokat tényezőket, amelyek befolyásolják az intézmény működését, és meghatározzák a jövőbeni fejlesztések irányait. Az elemzés egyben alapot teremt a stratégiai döntések megalapozásához és a vezetői programban megfogalmazott célok realizálásának értékeléséhez.

Politikai és jogszabályi környezet

A szakképzés működését Magyarországon erősen szabályozott jogi környezet határozza meg. Az elmúlt években bevezetett változások jelentős hatással voltak az intézmény működésére. Többek között: a központi tantervi és képzési követelmények (KKK) meghatározó szerepe, a szakképzési centrumok fenntartói és irányítási rendszere, központi programok megvalósítása, a minőségbiztosítási rendszer bevezetése.

Ez egyszerre adott stabil működési keretet, 2-3 éven keresztül kiszámíthatóságot a képzési tartalmakban. De növelte az intézmények adminisztrációs terhelését és az intézményi autonómia csökkenését bizonyos területeken.

Gazdasági környezet

A zalai térség társadalmi szerkezetét az elaprózódott településszerkezet jellemzi. A gazdasági környezetben jelentős átrendeződés ment végbe az elmúlt években. Különösen az ipari, szolgáltatási és informatikai szektor fejlődése közvetlen hatással van az intézmény képzési kínálatára. Azaz a térségi fejlesztések hatásaként növekvő igény mutatkozik az informatikai és gazdasági szakemberek iránt vállalkozások és közszektor területéről is.

Az iskolára ezek a változások oly módon hatnak, hogy erősíti az intézmény képzési profiljának relevanciáját, továbbá a gyakorlatorientált oktatás iránti igény fokozódásának irányába hatnak.

Társadalmi környezet

A demográfiai és társadalmi változások közvetlenül befolyásolják a tanulói létszámot és annak összetételét. Beazonosítható legfőbb jellemzők: csökkenő gyerekszám, változó tanulói attitűdök (motiváció és figyelem hiánya, digitális jelenlét), A Z és Alfa generáció tanulási sajátosságai, továbbá a megnövekvő igény az élményalapú tanulásra.

Ez azt eredményezi, hogy a csökkenő gyereklétszám miatt fokozódik a verseny az intézmények között, új típusú tanulói támogató rendszerek bevezetésére és pedagógiai módszertani megújulásra van szükség.

Technológiai környezet

Napjainkban a technológiai fejlődés az egyik legmeghatározóbb tényező, különösen az intézmény profilja miatt. A gazdasági- és közszektorban a digitalizáció é, az automatizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése napról napra alakítja át a gazdasági és informatikai területen a feladatokat, újabb és újabb kompetenciákat vár el a munkavállalóktól. Az IKT-eszközök gyorsan avulnak, az intézménynek lépést kell tartani az informatikai fejlesztésekkel.

Környezeti (fenntarthatósági) tényezők

A fenntarthatóság egyre fontosabb szempont az oktatásban is. Elvárásként jelenik meg, az energetikai takarékos működés, a környezettudatos szemlélet kialakítása. Az intézmény infrastrukturális fejlesztései során szükséges a fenntarthatósági szempontok erősítése, a tanulók szemléletformálásának kiszélesítése, tananyagokban történő implementálása, új programok működtetése.

A külső környezet elemzésének összegzéseként megállapítható, hogy a gazdasági igények támogatják az intézmény képzési portfólióját, a technológiai fejlődés új lehetőségeket teremt számára, ugyanakkor a demográfiai és infrastrukturális kihívások kezelése stratégiai beavatkozást igényel.

2.1.2. STAKEHOLDER elemzés

A stakeholder elemzés célja, hogy feltárja az intézmény működésében érintett szereplők körét, meghatározza azok érdekeit, elvárásait és befolyását. Eredményei megfelelő alapot adnak egy tudatos partnerkapcsolati stratégia kialakításához. Az elemzését abból a célból készítem, hogy erre alapozva az intézmény számára kiegyensúlyozott, együttműködésre épülő működési modellt alakítsak ki, amely támogatja a kitűzött szakmai és fejlesztési célok megvalósítását.

Belső érintettek

Tanulók

- Érdekük, hogy korszerű tudás kapjanak, élményalapú oktatásban vegyenek részt és tanulmányaik végén sikeres érettségi és szakmai vizsgát tegyenek.
- Elvárásuk, hogy a XXI. század elvárásainak megfelelő modern infrastrukturális környezetben tanulhassanak, támogató környezet vegye őket körül.
- Hatásuk abban rejlik, hogy ők a központi szereplői az intézmény működésének, ha érdekek és elvárásaik teljesülnek – illetve bíznak ebben – akkor választják az intézményt továbbtanulásuk során.

Oktatók

- Érdekük, hogy szakmai autonómiával rendelkezzenek, továbbá munkájukat megfelelő munkakörülmények között végezhessek.
- Elvárásuk, hogy csökkenjen a terhelésük mind az óraszámokban, mind az adminisztrációban, továbbá hogy szakmai fejlődési lehetőségek elérhetőek legyenek számukra.
- Hatásuk abban rejlik, hogy kulcsszereplők az oktatási folyamatban személyük és kompetenciáik meghatározzák az oktatás minőségét.

Intézményvezetés

- Érdekük, hogy az általuk vezetett intézmény működése hatékony legyen, a kitűzött stratégiai célok képesek legyenek megvalósítani
- Hatásuk, tervezési, szervezési, irányítási és ellenőrzési szerepükkel befolyásolják az intézmény működésének folyamatait, a szervezeti kultúrát és az intézmény külső megítélését is.

Külső érintettek**Fenntartó**

- Érdekük, hogy eredményes működést biztosítsanak az intézmény számára az adott jogszabályi megfelelés mellett.
- Elvárásuk, hogy az intézmény a szakmai és gazdálkodási jogszabályoknak, utasításoknak megfelelően működjön.
- Hatásuk, szakmai és finanszírozási irányítás, amely alapvetően meghatározza az intézmény működési kereteit, hatással van lehetőségeire.

Gazdasági partnerek, vállalatok

- Érdekük, hogy jól képzett (megfelelő tudással és kompetenciákkal rendelkező) munkaerőt bocsásson ki az intézmény.
- Elvárásuk, hogy a végzettek gyakorlati tudással, a viselkedésalapú készségekkel (problémamegoldó képesség, kritikai gondolkodás, alkalmazkodó készség, kommunikáció, kreativitás) és a technikai tudással rendelkezzenek.
- Hatásuk, abban rejlik, hogy közvetlen hatással vannak a szakmák piaci relevanciájára keresletükkel.

Felsőoktatási intézmények

- Érdekük, hogy jól felkészült hallgatók érkezzenek hozzájuk, az intézménybe.
- Elvárásuk, hogy olyan biztos alapokkal, műveltséggel, -technikum esetében- biztos szakmai tudással, széles körű kompetenciával rendelkező fiatalokat fogadhassanak.
- Hatásuk, abban rejlik, hogy hatnak az intézmény továbbtanulási irányaira, követetten a tanulók motivációjára is.

Szülők

- Érdekük, hogy gyermekük sikeresek legyenek, jövőjük ezáltal biztosított legyen.
- Elvárásuk, hogy gyerekük biztonságos, minőségi oktatásban részesüljön. Műveltsége, tudása és kompetenciái által alkalmas legyen a munkavégzésre, vagy elérje továbbtanulási céljait.
- Hatásuk, meghatározó, mert az iskola választási döntésben meghatározó a szerepük.

Általános iskolák

- Érdekük, hogy volt tanulóik megtalálják számításaikat a középfokú intézményben, tudásuk bővüljön, kompetenciák fejlődjenek.

- Hatásuk, napjainkban még meghatározó, mert a beiskolázási tanácsadással hatással vannak az intézménybe jelentkezők létszámára.

Helyi közösségek és önkormányzat

- Érdekük, hogy a térségi fejlődés szempontjából a munkaerő utánpótlás biztosított legyen.
- Hatásuk, közvetett, mert hatással vannak az intézmény társadalmi gazdasági környezetére.

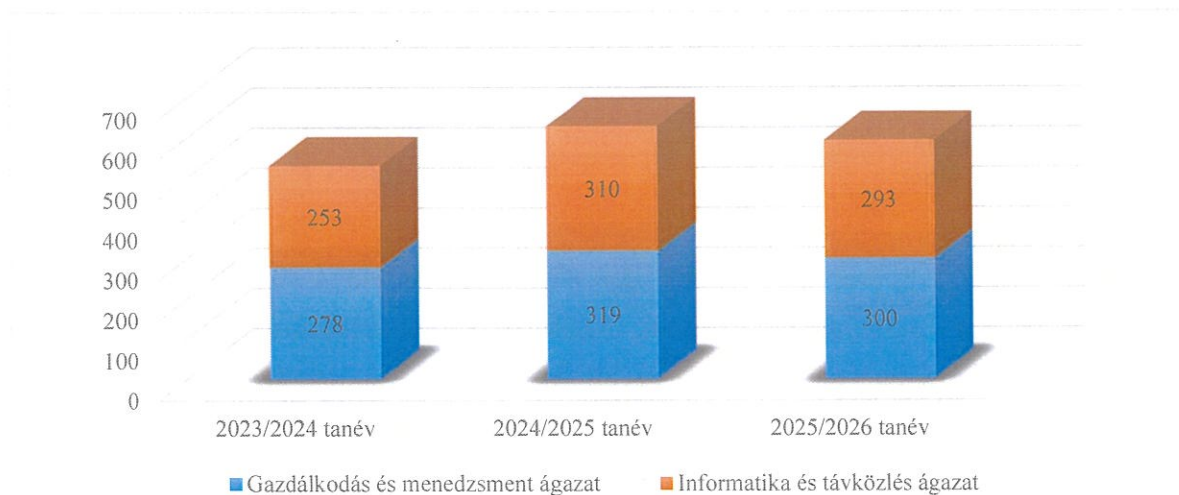
Az elemzés eredményei alapján az alábbi következtetések fogalmazhatók meg. A fenntartóval való együttműködés kulcsfontosságú az szakmai munka és az infrastruktúra fejlesztése érdekében. A gazdasági partnerekkel való kapcsolat erősítése elengedhetetlen a képzés relevanciájának fenntartásához. A tanulói és oktatói elégedettség közvetlenül befolyásolja az intézmény sikerességét. A szülők és partneriskolák szerepe meghatározó a beiskolázásban.

2.2. A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum általános jellemzői

A Csány László Technikum egy tradicionális, nagy múltú intézmény, ahol a szakmai munka minősége hosszú évek óta meghatározó érték. Az intézmény eredményességét és szakmai elismertségét jól tükrözi az országos Technikumi rangsorban elfoglalt helyezése is: a 2026. évben elért 23. hely, a 2025. évi 7. hely, valamint a megelőző évben megszerzett 9. hely egyaránt azt jelzi, hogy az iskola országos viszonylatban is kiemelkedő teljesítményt nyújt. Az intézményben az elmúlt években tudatos szakmai fejlesztési munka valósult meg. Megvalósult a szakmai programok átdolgozása, a képzési portfólió ágazaton belüli bővítése, Szakmai igazgatóhelyettesi kezdeményezésem alapján elindult pályaaorientáció mérésére irányuló Gólyafelmérés, a projektalapú oktatás mindkét ágazaton, a tanulók szakmaválasztását támogató DISC alapú pályatanácsadási tevékenység. Az ágazati és szakmai vizsgákra történő felkészítés területén új módszertani elemek kerültek bevezetésre, amelyek hozzájárulnak a tanulók eredményességének javulásához. A kialakított mentorrendszer megfelelő alapot biztosít a differenciált fejlesztéshez, ugyanakkor annak további finomhangolására van szükség. Az intézmény vállalati kapcsolatrendszere jelentősen bővült az elmúlt években, amely megtestesül a vállalati laborokban, gyárlátogatásokban, a projektoktatás feladataiban. Ez a folyamat kulcsfontosságú a jövőben tervezett kooperatív vállalati-intézményi együttműködés megvalósítása miatt, hiszen így teremthető meg a valós gazdasági környezethez illeszkedő oktatás megvalósítása.

2.3. Az oktatás tárgyi, technikai feltételének elemzése

Az intézmény tanulói létszáma az elmúlt időszakban jelentős növekedést mutatott, amely a technikumi képzési forma átalakulásával, különösen az ötéves képzési struktúra bevezetésével, valamint a tudatos és hatékony beiskolázási tevékenységgel magyarázható. A korábbi évek növekedési trendjét követően a diákok száma mára stabilizálódott. A tanulói létszám az engedélyezett létszám maximumán van, a népszerű képzéseknek és az erős brandnek köszönhetően a jövőben várhatóan nem csökken.



1. ábra A Zalaegerszegi SZ Csány László Technikum tanulói létszámának alakulása

A fejlődés egyik legkritikusabb korlátját az infrastruktúra hiánya. A meglévő intézményi épület kapacitása nem elegendő a megnövekedett tanulólétszám ellátására, ezért az oktatás egy részét külső helyszínen, bérelt helyiségekben szükséges megszervezni. Ez a megoldás ugyan rövidtávon biztosítja az oktatás folyamatosságát, azonban hosszú távon nem fenntartható, mivel jelentős szervezési többletterhet ró az intézményre, növeli a működési költségeket, és negatívan hat az oktatók munkakörülményeire. Az oktatók folyamatos ingázása az egyes helyszínek között nemcsak idővesztést okoz, hanem a pedagógiai munka minőségére is hatással van. Továbbá megbontja a tanulói közösség egységét, mert a külső helyszínen tanuló diákok csak esetlegesen tudnak bekapcsolódni az iskolai közösségi programokba.

A jelenlegi helyzet egyértelműen indokoltá teszi az infrastruktúra fejlesztését, különösen új tantermek és informatikai laborok kialakítását, amely az intézmény további fejlődésének alapfeltétele. Ez elmúlt években több törekvés is volt a használatra kapott Virág Benedek utcai épület átalakítására, de forráshiány miatt a fejlesztések elmaradtak. Az intézmény számára a bővítés, fejlesztés stratégiai fontosságú cél több okból is:

- a fejlesztés által biztosítható a teljes létszám iskolán belüli oktatása,

- a képzési területek oktatási tartalma megköveteli a digitális környezetben végzett oktatást, projektmunkát.

Az infrastrukturális adottságainkat és igényeinket az alábbi táblázat szemlélteti.

Infrastruktúra elemek		Oktató terek száma (db)	
		Adottság	Fejlesztési igény
Osztálytermek száma		18	20
Segédtermek száma		1	2
Informatikai termek száma		7	10
Távokzlési labor		0	1
Szakmai októtermek száma		3	6
Nyelvi laborok száma		0	2
Közösségi terek száma		0	2

2. ábra Az intézmény oktatási kapacitása és fejlesztési igénye

Jelenleg az osztály- és segédtermek heti terhelése átlagosan 31-32 tanóra, az informatika laborokban hetente 33-35 tanórán tanítunk. Szakmai oktatótereink kapacitás kihasználása hetente 33-34 óra. Emellett a bérelt helyen 6 db informatika teremben és egy előadóban heti 186 órát tanítunk. Az intézmény teljes óraszámának (1060 óra/hét) 56%-a számítógép teremben valósul meg. Ha lehetőségünk lenne, akkor további heti 80-100 tanórának gépteremben történő megtartására van igény.

Fontos megemlíteni, hogy az intézmény épületének állaga elavult. A három épülettömb mindegyike sajátos adottságokkal rendelkezik. Az 1800 években épült épületrészben állandó vizesedéssel küzdünk, a villamos energia hálózat az 1960-as években alkalmazott technológiájú - kivétel a világító testek, amelyek a Fényes Okos projekt keretében lecserélődtek -, a fűtésrendszer pazarló. Az épület felszereltsége (padok, székek) a 80 évekből bűtorzattal felszereltek, a tantermek padozata fenntartó forrásból és alapítványi forrásokban többségében megújult. A második épületrész az 1960-as években épült panel szerkezetű, magas energia költség mellett működtethető. A harmadik épületrész (Virág Benedek utcai épület) univáz szerkezetű épület, amelynek az üzemeltetése szintén költséges. Az itt kialakított számítógép laborok szűk folyosós szerkezetűek, egy-egy szünetben a közlekedés a folyosókon rendkívül zsúfolt.

Az iskola informatikai eszközellátottsága az eszközök száma szempontjából – más intézményhez mérten – megfelelő (284 db számítógép). De az oktatásban használt számítógépek átlagéletkora 13,6 év. A projektorokkal felszerelt termek száma megfelelő, de itt is elmondható, hogy a projektorok átlagéletkora meghaladja a 12 évet.

Az iskolának nincs egy olyan közösségi tere, ahol iskolai szintű rendezvényeket lehetne tartani. Az elmúlt években a röplabda méretű tortanetem padozata megújult. A testnevelés órák 60 %-át télen és nyáron is, az iskola udvarán lévő sportpályákon szükséges megtartani, amely pályákon a szomszéd gimnáziummal osztozunk. A testnevelés és tömegsport foglalkozásokhoz szűkös és nem megfelelő kapacitásokkal rendelkezünk.

2.4. A képzési portfólió szerkezete

Az intézmény képzési kínálata jól strukturált, két meghatározó ágazatra épül: a gazdálkodás és menedzsment, valamint az informatika és távközlés területére. Ez a dualitás biztosítja egyrészt a gazdasági, másrészt a technológiai irányultságú képzések egyensúlyát, amely megfelel a munkaerőpiaci igényeknek.

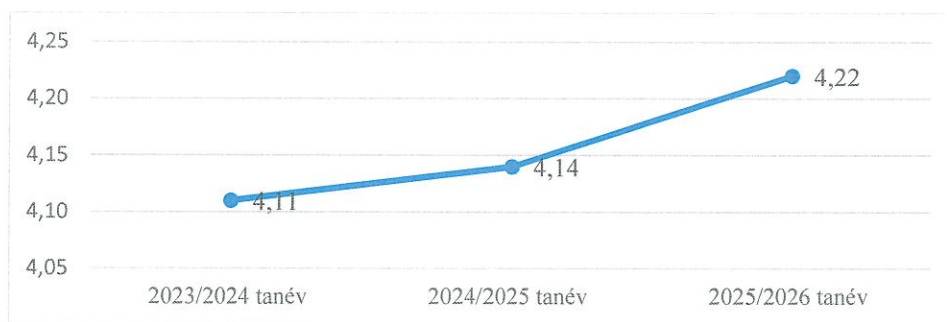
A tanulói létszám ágazatonként közel kiegyensúlyozott, bár az utóbbi időszakban enyhe elmozdulás figyelhető meg a gazdálkodási terület irányába. A képzés egyik fontos sajátossága a rugalmas szakmaválasztási lehetőség biztosítása, amelyet különböző pályaaorientációs eszközök – például személyiség-alapú pályaaorientációs tanácsadás – segítenek. Az iskola ágazatra iskoláz be, majd a tanulók 10. évfolyam végén specializálódnak szakmájukra. Az intézményben gazdálkodás és menedzsment ágazaton két szakmát, informatika és távközlési ágazaton három szakmát oktatunk.

Az intézmény képzési szerkezete korszerűnek tekinthető, hiszen a kínált szakmák mindegyike piacképes, és jól illeszkedik a gazdasági környezet igényeihez. Ez hozzájárul az intézmény vonzerejének növekedéséhez és a magas beiskolázási arányhoz.

Az iskola gazdasági környezete és a modernizáció felveti annak lehetőségét, hogy a jövőben az intézmény képzési portfólióját bővítse új képzési területekkel. Az alábbi területek körvonalazódnak. A határmenti lét és az globalizációs hatások miatt két idegen nyelvet (angol és német) beszélő termelés-menedzsment és ellátási lánc területeken mutatkozik igény technikai végzettséggel rendelkező szakemberek iránt. Az informatika területén az IT biztonság és az AI-technológiai jártassággal rendelkező szakemberek iránti kereslet érzékelhető.

2.5. Tanulmányi eredményesség elemzése

Az intézmény egyik legjelentősebb erőssége a folyamatosan javuló tanulmányi teljesítmény. Az elmúlt tanévekben elért eredmények azt mutatják, hogy az oktatás minősége stabil, magas szinten működik és képes alkalmazkodni a változó képzési követelményekhez.



3. ábra Az iskola tanulmányi eredményének alakulása

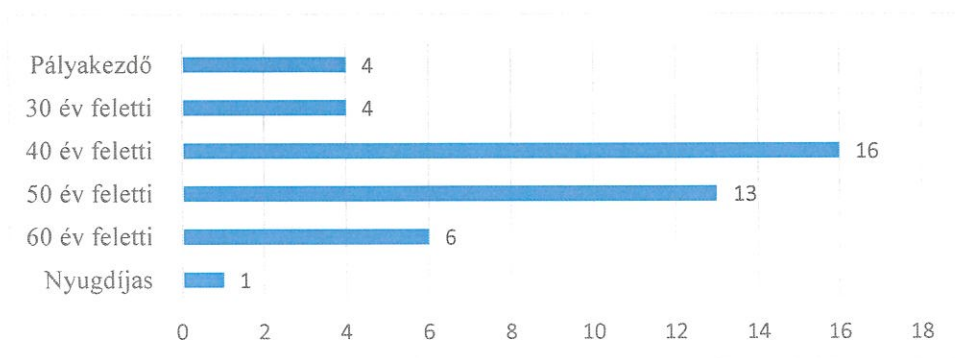
A tanulmányi átlag folyamatos emelkedése azt jelzi, hogy az intézmény hatékony pedagógiai módszereket alkalmaz, és eredményesen támogatja a tanulók előrehaladását. Különösen figyelemre méltó a kiemelkedő teljesítményt nyújtó tanulók magas aránya (35-40%), amely azt mutatja, hogy az intézmény nemcsak átlagos, hanem magas szintű teljesítmények elérésére is képes. A szakmai tárgyak eredményessége meghaladja a közismereti tárgyakét, ami összhangban áll a technikumi képzés gyakorlatorientált jellegével. Ez egyben azt is jelzi, hogy az intézmény erőssége elsősorban a szakmai képzésben rejlik.

Az intézmény kimeneti eredményessége stabil és kedvező képet mutat. Az érettségi vizsgaeredmények összhangban vannak a tanulmányi teljesítménnyel (2024/2025-ös tanévben a középszintű érettségi átlag 4,08, emelt szintű érettségi átlag 4,26) és különösen az idegen nyelvek területén kiemelkedőek. Az ágazati alapvizsgák eredményei ágazatonként eltérőek (az elmúlt években a gazdálkodás menedzsment ágazaton rendre 80 % feletti átlagok születtek, míg az informatika ágazaton évente igen változóan 71 és 83 % között ingadozott), ami differenciált fejlesztési beavatkozásokat indokol. Az első technikusi kimenetnél a szakmai vizsgák tekintetében kifejezetten magas sikerességi arány figyelhető meg (az intézményi emelt szintű érettségei átlag 4,33-os), ami az oktatás szakmai színvonalát igazolja vissza. Az ismertetett kiváló eredmények mögött tudatos és magas szakmai színvonalú munka van. Hiszen a kilencedikes tanulók nagyon eltérő tudásszinttel és motivációval érkeznek az intézménybe. Nagyon nagy tudás különbségek tapasztalható a városi tagozatos iskolákból (30-35 %) és a zalai apró településekről érkező tanulók (65-70 %) tudás és kompetenciái között. A különbségolló az elmúlt években jelentősen nyílt, ezért a jövőben beavatkozásokra van szükség a felzárkóztatás és tehetséggondozás területén is.

2.6. A humán erőforrás elemzése

Az intézmény működésének egyik kulcstényezője az oktatói testület, amely szakmailag felkészült és elkötelezett, tagjai támogatói attitűddel rendelkezik. Az oktatók együttműködése stabil. A 44 fő teljes munkaidőben és a 3 fő részmunkaidőben foglalkoztatott oktató és 1 fő

óraadó látja el ebben a tanévben a 1060 tanórát. A tantárgyfelosztás szerinti óraszámban évente 20-30 órás mozgás tapasztalható. Az elmúlt években a fluktuáció mértéke alacsony volt, évente 1-2 fő mozgásával kellett számolni. A távozók pótlására volt lehetőség. Jelentkezés elsősorban a közismereti (magyar, történelem, idegen nyelv) tárgyak esetében van. Az oktatói testület korfáját az alábbi ábra szemlélteti.



4. ábra Az oktatók korfája

Ahogy az ábráról is jól leolvasható, az elkövetkező 3-5 évben új oktatók felvételére lesz szükség. Az intézmény szempontjából ez azért is különösen fontos, mert a korfa két oktatási területet érint jelentősen. Az egyik terület a matematika oktatása, míg a másik terület az informatika, ahol szakmai tárgyak ellátásának nehézségével kell szembe nézni.

Sikeresnek tekinthető az intézmény utánpótlás stratégiája, amely alapja az egyetemisták tanítási gyakorlatra történő fogadása. Mind a négy fő pályakezdő a tanítási gyakorlatát követően maradt az intézményben oktatóként. Ezt a programot a jövőben is kívánatos fenntartani és bővíteni.

Az oktatók 2 szakmai és 5 közismereti munkaközösségben vesznek részt a műhelymunkában. A minőségi munka mellett szinte minden oktató elkötelezett, a célok közösek. A közösségek motiválják egymást, sőt bizonyos esetekben versengenek is egymással, amely pozitívan hat a teljesítményre.

A nem oktató munkakörben dolgozó munkavállalók (iskolaitkár, laboráns, marketing asszisztens, adminisztratív munkatársak, rendszergazdák, portás, karbantartók, takarítók) kulcsfontosságú szerepet töltenek be a mindennapi működés biztosításában. Az oktatók és az oktatást segítő munkatársak között kiegyensúlyozott, együttműködésen alapuló kapcsolat van, amely hozzájárul a támogató légkör fenntartásához. A tanév egy-egy időszakában munkájukban túlterheltek, ezért új típusú munkafolyamat szervezésre és új IT módszerek bevonására van szükség.

2.7. A beiskolázás és intézményi pozíció elemzése

Az intézmény beiskolázási tevékenysége tudatos és folyamatosan fejlesztett folyamatokra épül. A beiskolázási stratégia alapját a rendszeres piacfelismerés és a partnerintézményekkel kialakított aktív és kölcsönös együttműködés képezi. Az intézmény törekszik arra, hogy jelenléte ne kampányszerű, hanem folyamatos és értékalapú legyen a pályaaorientációs térben.

A beiskolázási tevékenység fontos eleme a minden tanév szeptemberében lebonyolított „Gólyafelmérés”, amely a 9. évfolyamra felvett tanulók és szüleik döntési motivációit vizsgálja. Az így nyert információk lehetővé teszik a beiskolázási stratégia finomhangolását, valamint az intézményi pozicionálás tudatos alakítását.

A legutóbbi felmérés eredményei alapján az intézményt választó tanulók három jól elkülöníthető klaszterbe sorolhatók:

- Tudatos szakmaválasztók (47%): Ez a csoport kifejezetten célorientált, döntésüket a választott szakma iránti érdeklődés, a továbbtanulási lehetőségek, valamint a munkaerőpiaci kilátások határozzák meg. Számukra az intézmény szakmai hitelessége, képzési kínálata és eredményessége a legfontosabb döntési tényező.
- Innovatív élménykeresők (39%): E tanulók számára az iskola élményalapú, korszerű és inspiráló jellege meghatározó. Fontos számukra a modern tanulási környezet, a projektalapú oktatás, a digitális és technológiai innovációk, valamint az iskolai közösségi élmény.
- Marketingkampánnyal megnyerhető tanulók (14%): Ennek a csoportnak a döntéseiben jelentős szerepet játszanak az intézmény kommunikációs aktivitásai, beiskolázási kampányai, rendezvényei és online jelenléte. Számukra a láthatóság, az arculat és az élményszerű bemutatkozás kulcsfontosságú.

A tanulók jellemzői között fontos megemlíteni azt is, hogy többgenerációs kötődés is jellemzi az intézményt. Azaz tanulóink 15-18%-a olyan, akinek szülei az intézményben tanultak. Az elmúlt években a társadalmi változások hatása is érzékelhető a tanulói összetételben. Egyre több tanuló él csonka- vagy mozaikcsaládban, amelynek következményeként komplex szociális problémákkal kell az oktatóknak, osztályfőnököknek szembenézni, kezelni. A tanulók közösségén belül erős a kortárs hatás, valamint a digitális tér hatása is felerősödött. Ezek a trendek begyűrűződnek az intézménybe, kezelésük új típusú megoldásokra van szükség.

Az intézmény a klaszterjellemzőket figyelembe véve beiskolázási programjainak szakmai tartalmát megújította. Az elmúlt években oktatók és tanulók új élményeket nyújtó játékokat, a

szakmákat bemutató feladatokat, projekteket készítettek, amelyeket az intézmény a beiskolázása során alkalmaz. A beiskolázási programok kulcsszereplői az intézmény tanulói lettek. Hitelesen, a generációkhoz illeszkedő kommunikációs eszközökkel szólítják meg a célközönséget, ezáltal hatékonyabbá vált a pályaválasztási információk közvetítése. A pályaaorientációs tevékenység kiterjesztésének új eleme a 2025 őszén elindított – igazgatói megbízásom alatt – Bázisiskolai program. Amelynek célja, hogy az intézmény beiskolázási bázisát jelentő általános iskolákkal megerősítse azokat a szakmai és közösségi kapcsolatokat, amelyek eddig is összekötötték őket, és közösen teremtsenek új lehetőségeket tanulóink és pedagógusaink számára a közös szakmai párbeszéd módszerének alkalmazásával. Az évente megvalósított 35-40 beiskolázási esemény és a tudatos marketing akciók eredményének köszönhetően az intézménybe 3,0-3,5-szörös a túljelentkezés és ebből kifolyólat az intézmény az elmúlt három évben kapacitását 100 %-osan feltöltötte. A beiskolázás sikerességét az is visszaigazolja, hogy az elmúlt években a felvett tanulók felvételi pontjának az értékei évről-évre javultak, átlagosan 4-5 ponttal. Ennek eredményeként javult a diákok minősége, amelyet a tanulmányi eredmények igazolnak vissza.

Az intézmény a regionálisan erős, versenyképes és vonzó. De, „a jó bornak is kell a cégér”. Ezért 2025 őszén elkészült az intézmény marketing stratégiája, hogy az iskola erősségeire építve növelje ismertségét és vonzerejét a térségben, erősítse arculatát, és vonzó alternatívát kínáljon a továbbtanulás előtt álló diákok számára. A marketing stratégiai megvalósítását vezetésemmel egy újonnan létrehozott Marketing műhelyben végzett tevékenységekkel valósítjuk meg úgy, hogy Csány Technikum márka ismertsége és vonzereje növekedjen, valamint az intézmény pozícionálása a modern, értékalapú és közösségépítő szakképzés mintaképe legyen. Ehhez arculati kézikönyv is készült, elindultak a közösségi média platformok, és a kommunikációs üzenetek fókuszába a „Csányban a tudás életre kel.” szlogen áll. A jövőben ezt a folyamatot tovább kell folytatni annak érdekében, hogy az intézmény márkájának ismertsége fokozódjon.

2.8. Oktató, nevelő munka és egyéb tevékenységek sajátosságai

Tanulmányi nehézségek és felzárkóztatás

A pozitív eredmények mellett egyértelműen azonosíthatók azok a területek, amelyek fejlesztést igényelnek. A közismereti tárgyak - különösen a matematika, a magyar nyelv és irodalom, valamint a történelem - esetében alacsonyabb teljesítmény és motiváció figyelhető meg a

tanulók körében. A matematika kiemelten problémás terület a kevés számú bukások is ebből a tárgyból származnak. Ugyanakkor érdekes ellentmondás, hogy az érettségi eredmények javuló tendenciát mutatnak, ami arra utal, hogy megfelelő felkészítéssel a tanulók képesek jobb teljesítményt nyújtani. Az intézmény matematika, idegen nyelv majd későbbi évfolyamokon szakmai tárgyak esetében is képességi szinteknek megfelelő csoportbontásokat alkalmaz, amely módszer eredményesnek bizonyul, hiszen a tanulók érettségi és szakmai vizsga eredménye ezt visszaigazolja. A jövőben a felzárkóztatásnak és differenciálisnak nagyobb teret kell biztosítani, a tanulók fejlesztése érdekében. A meglévő módszerek megújítására, új módszerek alkalmazására van szükség, amelynek eredményeként a tanulói motiváció javul.

Lemorzsolódás kezelése

Az intézmény egyik kiemelkedő eredménye az alacsony lemorzsolódási arány (évente 3-5 tanuló). A tanulók túlnyomó többsége sikeresen befejezi tanulmányait, ami a hatékony pedagógiai munkát és a támogató intézményi környezetet igazolja vissza. A lemorzsolódás fő okai külső tényezőkre vezethetők vissza. Például a nem megfelelő szakmaválasztás, a tanulmányi nehézségek, valamint a családi és egészségügyi problémák szerepelnek.

A jövőben a pályaorientáció további erősítése és az egyéni támogatási rendszerek fejlesztése hozzájárulhat a lemorzsolódás további csökkentéséhez.

Kompetenciamérés eredményei

Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum bemeneti és kimeneti méréseinek eredményei egyértelműen pozitív képet mutatnak az intézmény szakmai munkájáról. A rendelkezésre álló többéves adatsor alapján megállapítható, hogy tanulóink teljesítménye mind a bemeneti, mind a kimeneti mérések tekintetében meghaladja az országos átlagot. Kiemelendő, hogy a bemeneti mérési eredményekben folyamatos javulás figyelhető meg, amely közel 10%-os növekedést mutat az elmúlt években. Ez a tendencia visszaigazolja az intézmény beiskolázási stratégiájának eredményességét, valamint azt, hogy a felvételi eljárás során növekvő pontszámokkal rendelkező, motiváltabb és felkészültebb tanulók kerülnek be az intézménybe. A kimeneti mérések eredményei alapján megállapítható, hogy az iskola jelentős pedagógiai hozzáadott értéket biztosít. A tanulók fejlődése mérhető és kimutatható, amely az intézményben alkalmazott korszerű pedagógiai módszerek, a differenciált fejlesztés, valamint a projektalapú és kompetenciafejlesztő oktatás eredményességét támasztja alá. Az elmúlt tanév eredményeit az alábbi táblázat szemlélteti.

Mérési szintek, helyek		Matematika	Tantárgyi szókinés	Szókinés	Szövegértés	Anyanyelv	Figyelem	Emlékezet	Tanulási képességek
Eltérés az országos átlagtól	Bemeneti mérés – Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum	16,06%	6,50%	11,47%	13,46%	10,17%	6,99%	7,47%	7,12%
	Kimeneti mérés – Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum	13,81%	1,95%	7,99%	8,05%	3,69%	6,74%	5,39%	6,38%

5. ábra A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum kompetencia mérések eredményei 2024/2025 tanév

Összességében a kompetenciamérések eredményei azt mutatják, hogy az intézmény stabil szakmai alapokon működik, tudatos fejlesztési tevékenységet folytat, és képes biztosítani a tanulók egyéni fejlődését, valamint a magas szintű tanulási eredményességet.

Tehetséggondozás és versenyeztetés

A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum tehetséggondozási tevékenysége az intézmény pedagógiai munkájának egyik kiemelt, stratégiai jelentőségű területe. Egyrészt az iskola versenyeredményei egyértelműen visszaigazolják, hogy az intézmény tudatosan épít a tanulók egyéni képességeire, a tehetségek azonosítására, fejlesztésére és kibontakoztatására irányuló tevékenységei eredményesek. Ez elmúlt három tanév versenyeredményeit (országos, vármegyei, városi versenyeken elért első 10 helyezés) az alábbi táblázat szemlélteti.

Versenytípus	2022/2023 tanév	2023/2024 tanév	2024/2025 tanév
Közismereti	11	17	15
Szakmai	14	21	12
Sport	12	19	13
Összesen	37	57	40

6. ábra Az intézmény tanulóinak versenyeredményei

A versenyfelkészítés szabadidő terhére végzett oktatói mentorálás mellett valósul meg. Az esetek többségében több évnyi befektetett munka eredménye jelenik meg egy-egy kiemelkedő eredményben. A jövőben a felkészítés módszertanában és intézményi szintű támogató rendszerében is változtatni szükséges, annak érdekében, hogy minél több tanuló számára nyíljon meg a lehetőség az egyéni fejlődésre.

Másrészt kiemelem, hogy a tehetséggondozás nemcsak az intézményi felfogásban nemcsak versenyeredményben mérhető. Hanem egy jól megszervezett, élményt nyújtó programban, témanapban, projektnapban, kulturális élményben, közösségépítő eseményben. Hiszen ezek azok az események, amelyek fejlesztik, felszínre hozzák a diákok kompetenciáit.

Partnerkapcsolatok és intézményi együttműködések

Az intézmény erőssége a tudatosan épített, sokrétű partnerkapcsolati háló, amely aktívan támogatja az intézmény szakmai céljainak megvalósítását. A partnerkapcsolatok nemcsak formális együttműködések, hanem kölcsönös előnyökön (win-win helyzeteken) alapuló, dinamikus fejlődő szakmai kapcsolatok formájában teljesedtek ki az elmúlt években.

Az intézmény kiemelt figyelmet fordít az általános iskolákkal való együttműködésre, amely a beiskolázási stratégia egyik alappillére. A partnerintézményekkel kialakított kapcsolatok kölcsönös előnyökre épülnek, amelyek a rendszeres pályaorientációs programokban, élményalapú foglalkozások megvalósításában, pedagógusok között szakmai párbeszédben testesülnek meg. Ezek az együttműködések hozzájárulnak ahhoz, hogy az intézménybe tudatosabb pályaválasztási döntéssel érkezzenek a tanulók.

A technikum a térség meghatározó vállalatával szoros, tartalmi együttműködésen alapuló kapcsolatot ápol, amelynek kézzelfogható eredményei is megjelennek: korszerűen felszerelt, vállalati együttműködésben létrehozott szakmai laborok, szakmai látogatások és tanulmányi kirándulások helyi vállalatoknál, valós vállalati problémákon alapuló projektfeladatok beépítése az oktatásba. Ezek a kapcsolatok lehetővé teszik, hogy a tanulók közvetlenül találkozzanak a munkaerőpiac elvárásaival, és valós környezetben szerezzenek tapasztalatokat. A jövőben ezen a területen szükséges az intézmény aktivitását növelni, annak érdekében, hogy a kooperatív együttműködési formák megvalósulhassanak.

Az intézmény egyetemi kapcsolatai szintén kiemelt jelentőségűek, különösen az átjárhatóság és a továbbtanulási lehetőségek biztosítása szempontjából. Az együttműködések több területen is megjelennek: okleveles technikus képzés megvalósítása és fejlesztése, részvétel egyetemi szakmai programokon, előadásokon, workshopokon, versenyeken, közreműködés témahetek szervezésében és lebonyolításában, egyetemi pályaorientációs rendezvényeken való aktív részvétel. Ezek az együttműködések hozzájárulnak a tanulói életpályák tudatos tervezéséhez, valamint az intézmény szakmai presztízsének erősítéséhez.

A jövőben e kapcsolatok további mélyítése és új stratégiai partnerek bevonására lesz szükség annak érdekében, hogy az intézmény verseny- és szakmai innovációs képessége fenntartható legyen.

2.9. SWOT analízis

Az elemzés zárásaként egy SWOT analízisben foglalom össze az intézmény belső adottságait és a külső környezetéből adódó lehetőségeket és a veszélyeket.

Erősségek	Gyengeségek
- Hagyományokra épülő, stabil intézményi háttér (142 éves múlt) - Magas szintű szakmai képzés mindkét képzési területen - Kiegyensúlyozott képzési szerkezet (52% gazdasági, 48% informatikai képzés) - Magas továbbtanulási arány (~70%), ami a képzés minőségét igazolja - Erős beiskolázási pozíció, folyamatosan magas jelentkezőszám - Gyakorlatorientált képzés és piacképes tudás - Elkötelezett és szakmailag felkészült oktatói közösség, támogató attitűd - Alacsony lemorzsolódási arány - Jól működő pályaaorientációs és beiskolázási rendszer - Nyitottság az innovációra és digitális fejlesztésekre	- Elégtelen infrastruktúra és kapacitáshiány - IT eszközpark hiányosságai és gyors avulása - Magas teremkihasználtság (31-35 óra/hét) - Korlátozott számú informatikai és szakmai oktatótér - Közösségi terek hiánya - Oktatói túlterheltség - Közismereti tárgyak alacsonyabb eredményessége - Digitális pedagógiai módszerek nem egységes alkalmazása - Szervezeti szinten időnként túlzott adminisztrációs terhelés
Lehetőségek	Veszélyek
- Munkaerőpiaci igény növekedése gazdasági és IT szakemberek iránt - A vállalati együttműködések bővítése - Infrastrukturális fejlesztés lehetősége (új épületrész bevonása) - Digitális oktatás és technológiai innováció fejlődése - Pályázati források és fejlesztési programok elérhetősége - Felsőoktatási kapcsolatok erősítése - Intézményi brand erősítése a térségben - Élményalapú és projektoktatás térnyerése - Z és Alfa generáció digitális nyitottsága	- Demográfiai csökkenés (tanulólétszám hosszú távú visszaesése) - Fokozódó verseny más intézményekkel - Gyors technológiai változások miatti folyamatos fejlesztési kényszer - Forráshiány vagy fejlesztések elmaradása - Oktatói utánpótlás nehézségei - Pedagógusok túlterheltségéből fakadó kiegészítő veszélye - Jogszabályi környezet változása - Tanulói motiváció csökkenése bizonyos területeken

7. ábra A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum SWOT analízise

Az elemzési eredmények megfelelő alapot biztosítanak a stratégiai célok megfogalmazásához, az igazgatói vezetői program elemeinek kidolgozásához.

3. Vezetői program

3.1. Bevezetés

A Zalaegerszegi Szakképzési Centrum Csány László Technikum igazgatói pályázatának benyújtásakor alapvető célom egy olyan vezetői program megvalósítása, amely az intézmény hagyományaira építve képes választ adni a 21. század oktatási, gazdasági és társadalmi kihívásaira.

Több évtizedes oktatói, mentori és vezetői tapasztalatom során mindig arra törekedtem, hogy a tudásátadás mellett értéket közvetítsek, közösséget építsek és hosszútávon gondolkodó, alkalmazkodóképes fiatalokat neveljek, ezeket az elveket valló szervezetet építsek. Meggyőződésem, hogy a technikumi képzés jövője a minőség, az innováció és a partnerségek erősítésében rejlik.

Vezetési programomban bemutatom azokat a stratégiai irányokat és konkrét intézkedéseket, amelyek révén az intézmény tovább erősítheti térségi és országos szerepét, öregbítheti jó hírnevét.

3.2. Küldetés és jövőkép

A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum közel másfél évszázados hagyományokra épülő intézmény, meghatározó szereplője a térségi szakképzésnek. Az intézmény küldetése az, hogy olyan szakembereket képezzen, akik szeretik szakmájukat, rendelkeznek a korszerű szakmai tudás mellett a szükséges kulcskompetenciákkal: problémamegoldó és kritikai gondolkodással, együttműködési készséggel, digitális jártassággal és felelős társadalmi szemlélettel.

Vezetői programom három alapértékre épül:

Érték – Az intézmény hagyományainak megőrzése, identitásának erősítése, a „Csányos” közösségi szemlélet tudatos ápolása.

Minőség – Magas színvonalú, piacképes tudás biztosítása, amely megfelel a munkaerőpiaci és felsőoktatási elvárásoknak.

Közösség – Egy támogató, együttműködésre épülő, befogadó iskolai kultúra működtetése.

Jövőképem egy olyan modern technikum, amely élményalapú és digitálisan fejlett tanulási környezetet biztosít, erős vállalati kapcsolatokkal rendelkezik, és képes rugalmasan reagálni a munkaerőpiaci változásokra, regionális szinten meghatározó innovációs képzési központként működik.

3.3. Stratégia célkitűzések

A következő évek fejlesztési irányait olyan komplex célrendszerben határozom meg, amely biztosítja az intézmény hosszú távú fejlődését. A következő öt év stratégiai céljai:

- 1. Az infrastrukturális feltételek fejlesztése és modernizáció**
- 2. A képzési portfólió fejlesztése**
- 3. Humánerőforrás-fejlesztése és szervezeti kultúra erősítése**
- 4. Tanulóközpontú fejlesztés és egyéni életutak támogatása**
- 5. A szakmai képzés innovációja és digitális fejlesztésének előmozdítása**
- 6. A partnerkapcsolatok és intézményi brand további erősítése**

3.3.1. Az infrastrukturális feltételek fejlesztése és modernizáció

Elképzelésem szerint az intézmény stratégiai fejlesztési irányai közül kiemelt jelentőséggel bír az infrastrukturális háttér tudatos, komplex fejlesztése, mert az intézmény csak akkor képes hosszú távon versenyképes maradni, ha fizikai és digitális környezete egyaránt megfelel a XXI. századi technológiai és pedagógiai elvárásoknak. Az infrastruktúra fejlesztés kedvező hatásait megtapasztaltam korábbi vezetői munkám során, s ez motivál abban, hogy hasonló fejlesztési folyamatot sikerüljön megvalósítani a technikum életében is.

- A Virág Benedek épületrész (MÁK-szárny) teljes integrációja a teljes körű működésbe. Az épület egy szintjének (600 m²) teljeskörű átalakítása, energetikai felújítása, új szakmai laborok és közösségi terek kialakítása.

Ezek a fejlesztések oldhatják meg hosszú távon a gépterem kapacitás problémáját, továbbá biztosíthatják a jövőben a projektalapú oktatáshoz, a digitális tanulási formákhoz a környezetet, továbbá a mesterséges intelligencia támogatott tanulási folyamatok hatékony alkalmazását. A korszerű informatikai eszközpark, az interaktív panelek, az ergonomikus bútorzat nem csupán a komfortérzetet növelheti, hanem közvetlenül hozzájárulhat a tanulói teljesítmény javulásához, az oktatás módszertan megújulásához.

- Az épületrészek energetikai korszerűsítése, meglévő megújuló energia-források működésének biztosítása.

Az intézmény fenntartható működtetése szempontjából szükséges, hogy megtörténjenek olyan fejlesztések - kazáncsere, nyílászáró csere, épületszigetelési

munkálatok – amely eredményeként az intézmény rezsiköltségei csökkennek. Megoldást igényel az is, hogy a Virág Benedek úti épület tetején „megörökölt” napelemes kiserőmű teljesítményét is az intézmény élvezze.

- Oktatási terek funkcionalitásának és technológiai színvonalának emelése.

Célom, hogy a meglévő tantermek tárgyi felszereltségét (bútorok, IT eszközök) megújítsuk, hiszen a tantermek 80 %-ban az 1980-as években beszerzett bútorok biztosítják a tanulási környezetet.

- Közösségi terek újragondolása, diákbarát közösségi terek kialakítása.

Egy modern technikum attól képes magas színvonalon kiszolgálni a tanulói igényeket, ha nemcsak az oktatáshoz tud XXI. századi körülményeket biztosítani, hanem a diákok olyan multifunkciós közösségi terekben tölthetik szabad idejüket, amely támogatják az tanulók informális tanulását, együttműködését és mentális fejlődését. Ezért szükségesnek tartom a diákbarát (társalgók, relaxációs pontok, töltőpontok) intézményi környezet kialakítása.

- Sportudvar rekonstrukciója.

Az intézmény egy röplabda méretű tornateremmel rendelkezik. Ez indokolja a sportinfrastruktúra fejlesztését. A sportudvaron szükséges a pályaborítás rekonstrukciója (rekortán borítás) és eszközök telepítése (street workout). Ezek a fejlesztések lehetőséget teremtenek arra, hogy a diákok és oktatók a tanórákon kívül is aktívan használják az intézményi tereket, erősítve a közösségi kötődést és az egészségtudatos szemléletet, teret biztosíthassunk a tömegsport tevékenységhez.

- Az intézmény „zöldítése”.

Célom, hogy a fenntarthatósági viselkedésmintákat fokozottabban beépítsük a tanulók életébe. Ezért célom a szelektív hulladékgyűjtés bevezetése. A közösségi és környezetbarát közlekedési formák támogatása érdekében új kerékpár tárolók telepítését kívánom megvalósítani. Ezáltal válunk hitelessé ezen a területen, azaz nem csak oktatjuk, hanem követjük is a környezettudatos szemléletet.

Természetesen tisztában vagyok azzal, ahogy a fentiekben vázolt fejlesztési elképzelések megvalósításához több milliárd forint fejlesztési forrásra van szükség. A források elnyerése érdekében a fenntartóval és támogatókkal egyeztetve közös összefogással teremthető meg annak lehetősége, hogy a fejlesztések megvalósuljanak. Úgy gondolom, hogy a vázolt fejlesztések nem elrugaszkodott elképzelések. Hiszem, hogy a fejlesztési elképzelésekkel a fenntartó és a térség gazdasági és társadalmi szereplői is azonosulni tudnak.

3.3.2. A képzési portfólió fejlesztése

Az intézmény szolgáltatásának legfontosabb dimenziója a képzési portfólió piaci relevanciájának biztosítása. Elképzelésem szerint az intézmény célja olyan képzési portfólió fenntartása, amely egyszerre felel meg a gyorsan változó munkaerőpiaci elvárásoknak, valamint stabil továbbtanulási perspektívát kínál a tanulók számára. Ezt az alábbi tevékenységek megvalósulásával érhetjük el.

- Az okleveles technikus képzés rendszerének fejlesztése.

Az informatika és távközlési ágazaton már működő modell tapasztalataira építve - fenntartói engedély mellett – a gazdálkodás és menedzsment ágazaton is be kívánom vezetni ezt a képzési formát. A képzési forma lehetőséget teremt arra, hogy tanulóink már középfokon olyan tudás- és kompetenciaszintet érjenek el, amely zökkenőmentes átmenetet biztosít a felsőoktatásba, miközben erősíti az intézmény felsőoktatási kapcsolatrendszerét és szakmai presztízsét.

- Idegen nyelvű szakmai képzés bevezetése.

Középtávon szeretném elérni, hogy az intézmény bevezesse az idegen nyelvű ipari és kereskedelmi technikus képzést. A térségi vállalatok irányából jelentős kereslet tapasztalható az ilyen végzettséggel rendelkező szakemberek iránt. A képzés során elsajátított szakmai ismeretek és nyelvi kompetenciák hozzájárulnak ahhoz, hogy a régióban a tanulók munkavállalási esélyét javul és ezáltal az intézmény nemzetközi nyitottsága és vonzereje növekszik.

- Rugalmas szakmaszerkezet kialakítása a felnőttképzésben.

A térség gazdasági szereplőivel folytatott folyamatos párbeszédre és munkaerőpiaci visszajelzésekre alapozva célként fogalmazom meg a rövid ciklusú képzések indítását. A felnőttek szakmai oktatását a jövőben 1 éves időtávon tervezzük megvalósítani. Továbbá új területekre is nyitni kívánunk rövid ciklusú piaci képzések elindításával: Pl. AI ismeretek, digitális pénzügyek, digitális vállalkozások. Az intézmény ezáltal tud hozzájárulni a térség gazdasági fejlődéséhez.

3.3.3. Humánerőforrás-fejlesztés és szervezeti kultúra erősítése

Az intézményi működés minőségét alapvetően az emberi erőforrás határozza meg. Céлом egy olyan támogató, fejlődésorientált szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása, amely egyszerre biztosítja az oktatók szakmai kiteljesedését, jóllétét és hosszú távú elköteleződését. A

humán erőforrás-fejlesztés középpontjában a generációváltás tudatos menedzselése, a tudásmegosztás rendszerszintű erősítése és a modern vezetői szemlélet áll.

- Generációváltás és coaching szemléletű mentorális rendszer.

A következő évek egyik legfontosabb kihívása és egyben lehetősége a generációváltás megvalósítása. Ennek érdekében célzott együttműködések kialakítását célozom megvalósítani a tanárképzést folytató felsőoktatási intézményekkel. Szeretném kibővíteni a tanárképzés bázisiskolai hálózatát. Ennek keretében több tanárszakos hallgatót fogadunk szakmai gyakorlatra, megteremtve annak lehetőségét, hogy végzést követően állást kínáljunk számukra. Kiemelt figyelmet fordítok arra is, hogy volt tanítványainkat - mint potenciális jövőbeli oktatókat - tudatosan visszacsatolnazzuk az intézménybe, erősítve ezzel a „Csányos” identitás folytonosságát. A tanárszakos hallgatók támogatásához szenior oktatói mentorrendszert tervezek bevezetni, amely munka kulcseleme nem pusztán a tudásátadás, hanem az egyéni kompetenciák kibontakoztatása, a reflektív pedagógiai gyakorlat erősítése és az innovatív oktatási módszerek fejlesztése.

- Tudásmegosztó műhelyek kialakítása.

A szervezeten belüli tudástránszfer erősítése és a szakmák, továbbá a szakmák és közismereti tartalmak közötti szakmai párbeszéd érdekében rendszeres „best practice” alkalmak beépítését tervezem a szakmai munka területén. Fontosnak tartom, hogy oktatók megosszák egymással bevált pedagógiai gyakorlataikat, különös tekintettel a digitális eszközhasználatra, a projektalapú oktatásra és a mesterséges intelligencia oktatási alkalmazására. Eddigi tapasztalataimra alapozva úgy látom, hogy az oktatók közötti horizontális tanulási forma nemcsak a szakmai fejlődést támogatja, hanem erősíti az együttműködés kultúráját is, amelyet fontos célként határozok meg a Csányos oktatói közösség életében.

- Az oktatói és munkatársi jóllét tudatos támogatása.

Hiszek abban, hogy az intézményi hatékonyság fenntartásának elengedhetetlen feltétele az oktatói jóllét tudatos támogatása. Ennek érdekében célozom a fizikai és mentális munkakörnyezet fejlesztése: a tanári szobák megújítása, valamint a közösségépítő programok – például szakmai kirándulások, csapatépítő alkalmak – szervezése. Emellett törekszem a munkaszervezés rugalmasságának növelésére, amely hozzájárul a munka és magánélet egyensúlyának megteremtéséhez, ezáltal csökkenti a kiégés kockázatát és növeli a munkavégzés hatékonyságát.

3.3.4. Tanulóközpontú fejlesztés és egyéni életutak támogatása

Felfogásom szerint, az intézmény szolgáltatói szemléletének középpontjában a tanuló áll, akinek egyéni fejlődési útját komplex, személyre szabott támogatási rendszerrel tudja az iskola fejleszteni. A stratégiai célom egy olyan tanulási környezet kialakítása, amely egyszerre biztosítja a tehetségek felszínre törését, kibontakoztatását, a hátrányok kompenzálását és a tudatos pályaépítést. A megközelítés alapja a támogatói szemlélet, amely a tanulók egyéni erősségeire építve segíti őket céljaik elérésében. Ennek megvalósítása viszonylag könnyű feladat az intézményben, mert az oktatói testület 75-80%-a ezeket az elveket vallja. Célom, hogy ez az arány jelentősen növekedjen, ennek érdekében az alábbi tevékenységeket kívánom megvalósítani.

- A komplex pályaorientációs rendszer működtetése.

Célom egy olyan életút alapú több évet átívelő rendszer kialakítása, amely végigkíséri tanulót. A rendszer három szakaszra bontható: beiskolázás, tanulói mentora las, pályaorientáció. A beiskolázás szakaszában élményalapú pályaorientációs eseményeket (verseny, játék, szakmai műhelyek) szervezünk az általános iskolás korosztály számára, ahol a technikum tanulói aktív szereplőként, peer-mentorokként mutatják be választott szakmájuk gyakorlati oldalát. Ez a megközelítés hitelesebb és inspirálóbb képet ad a pályaválasztás előtt álló diákok számára. A tanulói mentorálás szakaszban különös figyelmet fordítunk a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulóira, akik számára fejlesztési terveket dolgozunk ki, támogatói beszélgetéseket folytatunk. Ebben a szakaszban cél a korai tanulási nehézségek felismerése és kezelése. Felzárkóztató programokat indítunk a különböző hátrányokkal érkező tanulók számára, biztosítva számukra az esélyegyenlőséget és a sikeres előre haladás. A pályaorientációs szakaszban támogatjuk a tanulók szakmaválasztását, majd továbbtanulását kompetencia fejlesztő kurzusok, műhelymunkák keretében, továbbá egyetemi együttműködések megvalósításával. Megszervezzük a Csányos Állásbörzét azon tanulók számára, akik diákmunkát kívánnak vállalni, vagy érettségi után nem kívánnak továbbtanulni egyetem. Ezeket a tevékenységeket gyógy- és fejlesztő pedagógusok, pályaorientációs és HR szakemberek bevonásával kívánom megvalósítani, igazgatóhelyettesi támogatás mellett.

- Tehetségműhelyek és szakkörök rendszerének fejlesztése

Az intézmény szellemiségében mindig is jelen volt a tehetségek felkarolása és menedzselése. Ezt a tevékenységet csak magasabb szintre kell emelni. Ezért célom, egy olyan tanulmányi időn átívelő program megvalósítása, ahol a tehetségek felszínre hozása és menedzselése elismerésre kerül az oktatók és a diákok körében. Ezért minden évben un. mester-tanítvány pályázati rendszert kívánok működtetni. Amelyben minden évben az oktatót és tanítványát elért eredményeik alapján pénzügyileg és erkölcsileg is elismerjük. Célom egy olyan rendszer működtetése, amelyben sikk ebbe az elit körbe tartozni, mind a tanuló, mind az oktató számára.

- Fakultációs rendszer fejlesztése

A továbbtanulás támogatása érdekében bővíteni a fakultációs rendszert, különös tekintettel a felsőoktatási felvételre felkészítő programokat támogatva. Azon oktatók körében, akik vállalják ezeket a felkészítő programokban való közreműködést az időráfordításukat másfél szerez szorzóval tervezem beszámítani az óraterhelésbe. Célom, hogy a programon keresztül a tanulók tudatosan készüljenek a továbbtanulásra, és versenyképes tudással lépjenek be a felsőoktatásba.

A tanulóközpontú fejlesztési stratégia így egy olyan komplex támogatási rendszert hoz létre, amely minden tanuló számára biztosítja a fejlődés lehetőségét – legyen szó felzárkóztatásról, tehetséggondozásról vagy tudatos karrierépítésről.

3.3.5. A szakmai képzés innovációja és digitális fejlesztésének előmozdítása

A 21. századi szakképzésben a technológia nem csupán támogató eszköz, hanem a tanulási-tanítási folyamatok egyik meghatározó keretrendszere. Célom, egy olyan digitálisan érett, adaptív működési modell kialakítása, amelyben a mesterséges intelligencia, az agilis módszertanok és a papírmentes működés egymást erősítve járulnak hozzá az oktatás minőségének és hatékonyságának növeléséhez.

- Mesterséges intelligencia alkalmazása az oktatásban

Célom, hogy a mesterséges intelligencia (AI) eszközeit tudatosan, pedagógiai célok mentén integráljuk az oktatásba. Ennek legfőbb eleme egy AI alapú tudásmegosztó platform kialakítása „Csány Tudástér” elnevezéssel. Az intézményi szintű digitális platform

egyszerre lesz képes támogatni az oktatók munkát, másrészt hozzájárul a tanulók fejlődéséhez is. A gyakorlati alkalmazás fókuszában az etikus a kritikus AI-használat elsajátítása áll. Úgy látom, hogy az iskola élenjáró tud, lenne ennek az alkalmazásnak a létrehozásával és működtetésével az AI-alapú oktatási gyakorlatok terjedése területén. A platform kialakításához az intézmény rendelkezik a megfelelő szakmai tudással. Forrást kívánok keresni a működtetés költségeihez.

- Agilis módszertanok bevezetése a projektalapú oktatásban

A 21. századi munkaerőpiac egyik legfontosabb elvárása, hogy a munkavállalók képesek legyenek gyorsan alkalmazkodni a változó technológiai és gazdasági környezethez. Az informatika, a gazdálkodás és menedzsment, valamint a digitális szolgáltatások területén ma már nem elegendő kizárólag a lexikális tudás átadása; szükség van olyan kompetenciák fejlesztésére is, mint az együttműködés, az önálló problémamegoldás, a projektgondolkodás, az időgazdálkodás és a folyamatos visszacsatolásra épülő munkavégzés.

Ezekre a kihívásokra kínálnak korszerű választ az agilis módszertanok, különösen a Scrum és a Kanban alapelvei, amelyek az üzleti és informatikai szektorban ma már meghatározó projektmenedzsment eszközökké váltak. Korábbi tapasztalatomra építve célozom az agilis szemlélet behozatala a technikumi oktatásba. Azért tartom ezt kiemelten fontosnak, mert a módszertan közelebb hozza az oktatási folyamatokat a vállalati működés valós gyakorlatához. Meglátásom szerint az agilis módszertanok alkalmazása a projektalapú oktatás és a vizsgaremekek készítése során különösen előnyös megoldás lehet mind az oktató, mind a tanuló számára. A módszertan implementációja érdekében az oktatók számára tréningeket kívánok szervezni, továbbá vezetői munkában én is alkalmazni kívánom, jó példával élenjárva.

- Papírintes, digitális intézményi működés

Az intézmény hatékony és fenntartható működése érdekében célozom a belső adminisztratív és szakmai folyamatok átszervezése és fokozatos digitalizálása. Az intézményi működés kulcsfolyamataiban (iktatás, dokumentumkezelés, munkatervezés, tananyagmegosztás) a digitális, felhőalapú megoldások alkalmazását kívánom kiszélesíteni. Olyan digitális munkakörnyezetet kívánok működtetni, amelyben az oktatók és adminisztratív munkatársak számára az információ áramlás biztosított és naprakész.

Intézményi szintű AI-alapú asszisztens bevezetését szeretném megvalósítani elsősorban a titkársági és adminisztratív folyamatok támogatására, a marketing tevékenységek támogatására. Célom, hogy ezen a területen az ügyintézés gyorsasága, pontossága fokozódjon.

3.3.6. A partnerkapcsolatok és intézményi brand további erősítése

Az intézmény hosszú távú versenyképességének kulcsa a stabil, kölcsönös előnyökön alapuló partnerkapcsolati rendszer, valamint az erre épülő tudatos márkaépítés. Célom olyan tevékenységek megvalósítása, amely által az intézmény a térség meghatározó, innovatív szakképzési központjaként jelenik és szakmai teljesítményét a partnerek visszaigazolják.

- Kooperatív vállalati hálózat bővítése

A gazdasági környezethez való szoros illeszkedés érdekében kiemelt célom a vállalati kapcsolatok stratégiai szintre emelése. Megbízott igazgatói éven alatt elkezdtem a stratégiai partnerségek kialakítását a térség meghatározó nagyvállalataival és innovatív KKV-ival. A munkát tovább kívánom folytatni, annak érdekében, hogy a jövőben az intézmény tanulói számára elérhető legyen 13. évfolyamon a rövid ciklusú duális képzés. A vállalati együttműködések kialakítása során arra is fókuszálok, hogy gyakorlati szakembereket sikerüljön bevonni az oktatásba vendégelőadóként, mentorként. Töreksem továbbá arra is, hogy a vállalati problémákat és a valós projekteket integráljunk a jövőben a projektoktatásba, erősítve ezáltal az iskola munkaerőpiaci relevanciáját.

- Nemzetközi kapcsolatok kialakítása

Az intézmény földrajzi elhelyezkedése különösen kedvező lehetőséget biztosít a határmenti együttműködések kialakítására, különösen az osztrák és szlovén oktatási, gazdasági és szakmai partnerekkel történő kapcsolatok fejlesztése területén. Célom olyan hosszú távú, kölcsönösen előnyös szakmai együttműködések kialakítása, amelyek támogatják a tanulók és oktatók nemzetközi kompetenciafejlesztését, diákcsera programok kiteljesedését és az oktatói és tanulói mobilitást. A következő időszakban, nemzetközi pályázatokban való aktivitásunkat is fokozni kívánjuk annak érdekében, hogy a nemzetközi tapasztalatszerzés elérhető legyen az intézményben tanulók és oktatók számára is.

- Csány Alumni Program kialakítása

Az intézmény társadalmi beágyazottságának és szakmai hitelességének erősítését szolgálja a tudatos alumni-hálózat építés. Célom – informatikai ágazaton tanuló diákok és informatika oktatók bevonásával – a Csány Alumni adatbázis és digitális platform kialakítása. Amely alkalmazás egyszerre szolgálja a tanulók nyomonkövetését és a kapcsolattartást. A rendszer működésére építve a jövőben „Karierút” eseményeket kívánok szervezni, ahol a jelenlegi tanulók közvetlen tapasztalatokat szerezhetnek a már végzetektől. Az alumni közösség építése fontos elem az intézményi identitás építésében is.

- Intézményi marketing és brandépítés – Marketing Műhely működtetése

A modern oktatási intézmények működésében a tudatos kommunikáció elengedhetetlen. Ennek megvalósítására érdekében tovább kívánom működtetni a tanulói és oktatói részvétellel működő Marketing Műhelyt. A műhelyben történő közös munka eredményeként fokozni kívánom az intézmény közösségi média fületeken az aktivitást. Töreksem az elkezdett arculatépítési tevékenység folytonosságának fenntartásra, a tudatos brandkommunikáció kialakítására. Ehhez a titkársági munkában önálló munkakört kívánok fenntartani, továbbá ezen a területen a korábban vázolt AI-asszisztensi tevékenységet is szeretném kiteljesíteni.

4. Vezetési struktúra

Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum jövőbeni működését olyan vezetési struktúrára kívánom építeni, amely biztosítja az intézmény stabil, átlátható és innovációorientált működését, ugyanakkor képes rugalmasan reagálni a szakképzés gyorsan változó környezetére. Meggyőződésem, hogy a korszerű intézményvezetés alapja a világos felelősségi rendszer, a delegált vezetői kompetenciák, valamint az együttműködésen alapuló szervezeti kultúra.

A vezetői programban megfogalmazott célok elérését egy új típusú és szerkezetű igazgató helyettesi struktúrával és szolgáltató szemléletben működő titkársági munkával kívánom megvalósítani.

Az intézmény vezetését, stratégiai irányítását, a szervezeti működés koordinálását a minőségbiztosítási és az innovációs fejlesztések összehangolását négy igazgatóhelyettes együttműködésével kívánom megvalósítani. Vezetői munkámat a demokratikus és a coaching szemléletű irányítás jellemzeni, amely egyszerre biztosít stabilitást és fejlődési lehetőségeket a szervezet számára.

Igazgató helyettesi struktúra:

- Általános igazgatóhelyettes: Fő feladata az intézmény napi operatív működésének koordinálása és az általános oktatásszervezési feladatok irányítása.
- Szakmai és innovációs igazgatóhelyettes: Az intézmény szakmai képzésének, technológiai fejlesztéseinek és innovációs tevékenységének irányítója.
- Oktatásfejlesztési igazgatóhelyettes: Fő feladata az oktatás pedagógiai minőségének fejlesztése és a tanulói eredményesség támogatása.
- Vállalati és nemzetközi kapcsolatokért felelős igazgatóhelyettes: Feladata az intézmény külső partnerkapcsolatainak és nemzetközi együttműködéseinek koordinálása.

Az intézmény hatékonyabb működése érdekében a titkársági és adminisztratív feladatellátást korszerű front office - back office rendszerben kívánom megszervezni. A front office szervezeti egységre úgy tekintek, mint az intézmény „ügyfélkapuja”, amely közvetlen kapcsolatot tart a tanulókkal, szülőkkel, partnerekkel, külső érdeklődőkkel. Feladata:

- ügyfélfogadás,
- információszolgáltatás,
- telefonos és digitális kapcsolattartás,
- beiskolázási és marketing támogatás,
- ügyintézési folyamatok koordinálása.

A célom ezen a területen egy gyors, ügyfélbarát, szolgáltató szemléletű működés kialakítása.

A back office szervezeti egység biztosítja az intézményi működés adminisztratív és dokumentációs háttérét. Feladata:

- dokumentumkezelés,
- iktatás,
- digitális adminisztráció,
- adatkezelés,
- statisztikai és jelentési feladatok,
- belső folyamatok támogatása.

Az új vezetési struktúra kialakításával olyan modern, együttműködésre épülő intézményi működést kívánok megvalósítani, amely stabil szervezeti kereteket biztosít, ugyanakkor képes támogatni az innovációt, a szakmai fejlődést és a gyors alkalmazkodást a 21. századi szakképzés kihívásaihoz.

5. Vezetési koncepció

Az elmúlt közel öt évben szakmai igazgatóhelyettesként, megbízott igazgatóként végzett munkám során mélyrehatóan megismertem a Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum működését, szervezeti kultúráját, valamint az intézmény erősségeit és fejlesztendő területeit. Ez az időszak lehetőséget biztosított számomra arra, hogy közvetlen vezetői tapasztalatokat szerezzek a középfokú oktatásban is, és aktív alakítója legyek az intézmény szakmai fejlődésének. Mindez stabil alapot teremt arra, hogy a jövőben vezetőként is felelősséggel és tudatosan irányítsam az intézmény működését.

Kiemelten fontosnak tartom az együttműködésen alapuló vezetést. Hiszem, hogy az intézmény eredményessége a közösen végzett, összehangolt munkából fakad. A jól működő szervezeti struktúra megőrzése mellett célom a folyamatos fejlesztés és a változások tudatos menedzselése. A vezetői feladatokat nem egyéni, hanem kollektív felelősségként értelmezem, amelyben meghatározó szerepe van az oktatói testületnek, a munkaközösségeknek és az intézmény valamennyi munkatársának.

Vezetői szemléletem középpontjában a klasszikus vezetési funkciók tudatos és rendszerszintű alkalmazása áll: tervezés, szervezés, ellenőrzés, értékelés és döntés.

A tervezés során kiemelt jelentőséget tulajdonítok a kollégák bevonásának. Meggyőződésem, hogy azok a célok és feladatok valósulnak meg a leghatékonyabban, amelyek kialakításában az érintettek aktívan részt vesznek. A közös gondolkodás erősíti az elköteleződést és a felelősségvállalást.

A szervezés területén a rugalmasságot és a hatékonyságot tekintem alapelvnek. Fontosnak tartom, hogy a feladatokat a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársak kapják meg, és a munkavégzés szervezettsége biztosítsa az egyenletes terhelést. Ennek érdekében törekszem a munkafolyamatok tudatos megtervezésére és szükség esetén azok átszervezésére.

Az ellenőrzés célja számomra nem pusztán a hibák feltárása, hanem azok okainak megértése és a fejlesztési lehetőségek azonosítása. Törekszem a folyamatos, rendszerszintű ellenőrzés megvalósítására, amely kiterjed az intézményi működés teljes spektrumára. Kiemelten fontosnak tartom a tanulói teljesítmények és az intézményi elvárások összevetését.

Az értékelés szorosan kapcsolódik az ellenőrzéshez, és minden esetben elemzésen alapul. Céлом, hogy az értékelés fejlesztő jellegű legyen, ösztönözze a kollégákat a szakmai megújulásra, és támogassa az egyéni karrierutak kibontakozását.

A döntéshozatal során a szakszerűséget, a megalapozottságot és a felelősségteljes gondolkodást tartom irányadónak. A döntések jellegétől függően alkalmazom az egyéni vagy a kollektív döntéshozatalt, azonban minden esetben szem előtt tartom, hogy a döntések az intézmény hosszú távú érdekeit szolgálják.

A hatékony működés egyik kulcsterülete az információáramlás és kommunikáció. Céлом egy olyan kommunikációs rendszer kialakítása, amely egyértelmű, átlátható és visszacsatoláson alapul. Fontosnak tartom a rendszeres vezetői és testületi egyeztetéseket, valamint a munkatársak folyamatos tájékoztatását. A jövőben hangsúlyt kívánok helyezni a visszajelzési kultúra erősítésére is, amely biztosítja a feladatok nyomon követhetőségét és lezárását.

Vezetőként kiemelten fontosnak tartom a bizalmon alapuló, támogató munkahelyi légkör fenntartását. Ugyanakkor tisztában vagyok azzal, hogy a vezetői szerep része a konfliktusok kezelése és a szükséges, olykor nehéz döntések meghozatala is. Ezeket a helyzeteket következetesen, ugyanakkor empátikusan kívánom kezelni.

Nyitott vagyok az innovációra, különösen a XXI. századi technológiák, valamint a mesterséges intelligencia oktatási és szervezeti alkalmazására. Meggyőződésem, hogy az intézmény fejlődése csak folyamatos megújulással biztosítható, amelyben a szakmai fejlődés és a modern megoldások integrálása kulcsszerepet játszik.

Összességében vezetői munkám során a demokratikus vezetés értékeire építve, azt kiegészítve tudatos menedzsment szemlélettel kívánom irányítani az intézményt. Céлом egy olyan szervezet működtetése, amely egyszerre hatékony, innovatív, együttműködő és képes a folyamatos fejlődésre.

6. Vezetői hitvallás

Vezetői ars poeticám középpontjában az a meggyőződés áll, hogy az iskola nem csupán szervezeti egység vagy működési keret, hanem élő, dinamikusan fejlődő közösség, ahol a múlt értékei és a jövő kihívásai szerves egységet alkotnak. Több mint három évtizedes oktatói és vezetői tapasztalatom megerősített abban, hogy a hatékony vezetés nem kizárólag irányítási feladat, hanem értékteremtő, közösségformáló tevékenység. A vezető egyszerre stratégiai gondolkodó, stabilitást biztosító háttér és inspiráló személyiség, aki képes biztonságos és motiváló környezetet teremteni.

Hiszek abban, hogy az iskola a 21. században komplex szolgáltatói szerepet tölt be. A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikumot olyan modern, tanulószervezetként értelmezem, ahol a működés három alapvető pilléren nyugszik: az átlátható és szabályozott folyamatokon, a szakmailag hiteles és elhivatott humán erőforráson, valamint a korszerű tárgyi és technológiai feltételeken. Vezetőként feladatom e három tényező folyamatos fejlesztése és összehangolása annak érdekében, hogy tanulóink számára a lehető legmagasabb szintű fejlődési lehetőséget biztosítsuk.

Hiszek a minőség és a tudás értékteremtő erejében. Közgazdászként és oktatóként vallom, hogy a tudás a legfontosabb befektetés, amely hosszú távon határozza meg egyén és közösség sikerességét, amelyet napjainkba kiegészít a szemléletformálás, az inspiráció és a személyes példamutatás. Céлом, hogy az intézmény olyan szellemi műhelyként működjön, ahol a piacképes szaktudás, a problémamegoldó gondolkodás és a digitális kompetenciák fejlesztése alapkövetelmény. A gyorsan változó gazdasági és technológiai környezetben elengedhetetlennek tartom a 21. századi technológiák, különösen a mesterséges intelligencia tudatos és etikus alkalmazását az oktatásban és az intézményi működésben. Meggyőződésem, hogy az innováció nem cél, hanem eszköz a minőség folyamatos emeléséhez.

A tehetséggondozás számomra nem csupán szakmai feladat, hanem küldetés. Pályafutásom során mindig arra törekedtem, hogy a fiatalokat ne csak tudással, hanem önbizalommal, jövőképpel és értékrenddel is felvértezsem. Hiszem, hogy a siker nem kizárólag teljesítmény kérdése, hanem annak is függvénye, hogy mennyire tudunk alkalmazkodni, együttműködni és felelősséget vállalni.

Vezetői stílusomat a demokratikus működés és a coaching szemlélet ötvözése határozza meg. Olyan légkört kívánok teremteni, ahol az oktatók szakmai autonómiája érvényesül, ugyanakkor közös célok mentén, együttműködésben dolgozunk. Fontosnak tartom a nyílt kommunikációt, a közös gondolkodást és a partnerségen alapuló döntéshozatalt. Ugyanakkor vezetőként feladatombnak tekintem, hogy felismerjem és kibontakoztassam a kollégáimban és a tanulóiban rejlő egyéni potenciált. Nem csupán feladatokat szeretnék delegálni, hanem olyan támogató környezetet kívánok teremteni, amelyben mindenki képes fejlődni és kiteljesedni.

Hiszek a közösség erejében és a „Csányos” identitás megtartó, formáló hatásában. Az intézmény értéke a benne dolgozó és tanuló emberek közössége, amely generációkon átívelő hagyományokra épül. Vezetőként küldetésemnek érzem, hogy ezt az identitást erősítsem, miközben nyitok a külső környezet felé. Stratégiai célom olyan együttműködési hálózat fejlesztése, amelyben az iskola, a vállalati szféra, a felsőoktatás és a társadalmi szervezetek kölcsönösen erősítik egymást.

Munkámat ez a gondolat vezérli: **„A vezető feladata nem az, hogy nagyszerűvé tegye magát, hanem az, hogy képessé tegye a körülötte lévőket a nagyszerűsége.”**

Ennek szellemében kívánom vezetői tevékenységemet végezni: értékalapon, stratégiai szemlélettel, innovatívan és a közösség erejére építve, annak érdekében, hogy a Csány László Technikum a jövőben is a térség meghatározó, magas színvonalú oktatási és innovációs központja maradjon.

Zalaegerszeg, 2026. április 29.


Lambertné Katona Mónika

Ábrajegyzék

1. ábra A Zalaegerszegi SZ Csány László Technikum tanulói létszámának alakulása	8
2. ábra Az intézmény oktatási kapacitása és fejlesztési igénye	9
3. ábra Az iskola tanulmányi eredményének alakulása	11
4. ábra Az oktatók korfája	12
5. ábra A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum kompetencia mérések eredményei 2024/2025 tanév	16
6. ábra Az intézmény tanulóinak versenyeredményei	16
7. ábra A Zalaegerszegi SZC Csány László Technikum SWOT analízise	18

