

ÁLLÁSPÁLYÁZAT
a Közép-Pesti Tankerületi Központ
Tankerületi igazgató
(központi hivatal vezetője)
Munkakör/feladatkör betöltésére.
(KK/05/KORISZ/01496-1/2026)

Barsi Botond Ákos, 2026.

Tartalomjegyzék

I. Vezetői elképzelések, stratégiai célok	3
II. A tankerületi központ működtetése és fejlesztése	3
III. Jogszerű és hatékony intézményfenntartás	4
IV. Köznevelési intézmények szakmai támogatása, fejlesztése, szervezeti együttműködés, az oktatási rendszer hálózatosodása.....	5
V. Innovációs törekvések elősegítése, eredményesség, minőségbiztosítás	6
VI. Gyermekközpontú szemlélet érvényesítése	7
VII. Szervezeti kultúra és vezetési stílus	8

I. Vezetői elképzelések, stratégiai célok

A Közép-Pesti Tankerületi Központ-hoz tartozó XIII. és XIV. kerület Budapest dinamikusan fejlődő, oktatási, kulturális és sportélete szempontjából is jelentős területe. A tankerület fenntartásában 23 önálló általános iskola, 5 gimnázium, 2 általános iskolai és gimnáziumi feladatot ellátó többcélú intézmény, 1 nemzetiségi többcélú intézmény, 1 alapfokú művészeti iskola, 1 zeneművészeti szakgimnázium és alapfokú művészeti iskola, 2 általános iskolai és alapfokú művészeti feladatot ellátó intézmény, 7 gyógypedagógiai, illetve speciális intézmény és 6 kollégium, összesen 48 nevelési-oktatási intézmény működik. A tankerülethez tartozik továbbá a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat, így a fenntartói feladatellátás összesen 49 köznevelési intézményre terjed ki. Az intézményhálózat különleges értékét a nagy múltú gimnáziumok, a nemzetiségi, két tanítási nyelvű, sport- és művészeti képzések, valamint az országos és regionális feladatokat is ellátó gyógypedagógiai intézmények együttes jelenléte adja. Az összetett intézményrendszer egységes stratégiai irányítást, ugyanakkor az egyes intézménytípusok sajátosságaira érzékeny, fejlesztő fenntartói szemléletet igényel. A körzeten 2 fontos metróvonal és vasúti vonalak is áthaladnak, így az agglomerációból érkezők számára is vonzó a könnyen megközelíthető terület. A belvárosi részekhez képest szignifikáns különbséget jelent a sok új építésű lakópark és a dinamikusan növekvő gyermeklétszám.

Törekedni kell az egyenlő bánásmód érvényesítésére és a szegregáció csökkentésére. Mindenki számára elérhetővé kell tenni az oktatás különböző formáit (szolgáltatásait). A gyermek, s rajta keresztül a szülő igényeiből szükséges kiindulni, valamennyi fejlesztést ezek tükrében kell megtenni. Érdemes pályázatokkal támogatni az intézményeket, hiszen a korszerű oktatáshoz elengedhetetlen a forrás biztosítása. A tartósan alacsony létszámú (kevesebb mint húsz fős osztálylétszámmal rendelkező) intézmények működését folyamatosan vizsgálni szükséges. A jelentősen leromlott állapotú épületeknél műszaki, pénzügyi és feladatellátási szempontokat egyaránt figyelembe vevő költség-haszon elemzés szükséges. A fejlesztések során egységes stratégiai irányokra, ugyanakkor a kerületi sajátosságokra érzékeny döntéshozatalra van szükség. Vezetőként feladatom a fenntartói és kormányzati célok szakszerű megvalósítása, valamint azok helyi viszonyokra történő eredményes adaptálása, azaz a megvalósítás és a szabályok betartása. **Röviden a legfőbb stratégiai cél: a fejlesztő támogatás és az együttműködés.**

II. A tankerületi központ működtetése és fejlesztése

Mivel nem állami fenntartású intézményben vagyok igazgató, ezért munkám meghatározó eleme a *menedzserszemlélet* és a felelős pénzügyi gazdálkodás. Igyekeznék racionalizálni a kiadásokat. Az intézményi bevételek köre korlátozott, a pályázati forrásokon túl elsősorban az alapfokú művészeti iskolák esetében és a bérleti díjakból keletkezhets saját bevétel. A fontos, stratégiai, felelős döntések meghozatala előtt kikérném valamennyi érintett fél, szükség esetén pedig egy *szakértő véleményét* is. Az iskolai működéshez hasonlatosan a *kulcsemberek megkeresése* a cél, akik kulcskompetenciák birtokában segítségemre lesznek a munkában. A munkaköröket a megfelelő kompetenciákkal rendelkező emberekre kell bízni a tankerületben, és amennyiben lehetséges, teljesítményalapon biztosítani a *differenciált béreket*, illetve fejlődési (előrelépési) lehetőséget vagy tanulási lehetőséget (pl. továbbképzés) számukra. Iskolánk komplett vállalatirányítási rendszert hozott létre, ehhez hasonló, időtakarékos megoldást egy tankerület is alkalmazhatna (amennyiben még nem használ ilyet). Gyorsan

fejlődő világunkban jelenleg az automatizálás és a digitális eszközök adta lehetőségek kiaknázása megkönnyíti a munkát, de egyben kihívás is erre kiképezni a munkaerőt. A nyugdíjhoz közelebb álló generációknak segítséget kell ebben nyújtani (akár belső kurzusokkal). A tankerület jól átgondolt, minden feladat különálló osztályok kezében van, ám a hatékonyság érdekében egy átjárható, közös belső rendszer felállítása átgondolásra érdemes. Ehhez persze több évnyi tapasztalat szükséges, és az összes osztály igényének summázása.

Egyre változó világunkban fontos a *proaktív vezetői szemlélet*, a kockázatelemzés és az egyes intézkedések lehetséges következményeinek modellezése. Több ütemben érdemes gondolkodni: rövidebb-, közép- és hosszabb távon is, s a soktényezős változókat is mindig ajánlatos bekalkulálni. Ha gazdaságos működtetést szeretnénk elérni, akkor célszerű, hogy pufferekkel dolgozzunk, és ne hagyjuk nullára vagy mínuszra futni a költségvetést. Minden egyes nagyobb beruházást (befektetést) alapos tervezésnek és szakmai egyeztetésnek kell megelőznie. Minél több tapasztalt szakember véleményét kérjük ki, annál biztosabb lehet a siker.

A fővárosi felsőoktatási intézményekkel folytatott együttműködés egyaránt szolgálhatja a tanárutánpótlást, a pályaaorientációt, a tehetséggondozást, valamint új pedagógiai és digitális módszerek kipróbálását. Az MTE-vel együttműködve tehetséggkutató-mentoráló szakmai napot szerveznék.

III. Jogszerű és hatékony intézményfenntartás

Bár a konvergenciaregióból a fővárost kivették, századunk egyik legfőbb feladata az *energiahatékonyság és energiabiztonság* kérdése. A fűtések sokszor elavultak, és az egyre forróbb éghajlat miatt a korszerű, energiatakarékos klímaberendezésekre is szükség van. Az eltérő korú és műszaki adottságú iskolaépületek fenntartása intézményenként eltérő korszerűsítési feladatokat jelent. Érdemes tanulni más kerületektől: a Völgy utcai Gyermekek Házában az omladozó épületből korszerű, gyermekbarát nevelési-oktatási tér lett. Ez ugyan nem műemléki, de itt is jelentős jogszabályi megkötéseknek kellett eleget tenni. Energetikai auditot kezdeményeznék a tankerületben. A megújuló energiaforrásokat (pl. napelem), illetve a hőszivattyút, azaz az energiahatékony megoldásokat kell előnyben részesíteni. A nyílászárók cseréje, a tetőszigetelés fontos célok a jövőben. A tankerület célja az uniós vagy hazai klímavédelmi és energetikai pályázatok azonnali megpályázása legyen a régebbi iskolaépületek belső fűtéskorszerűsítésére. Az épületek állapota és korszerűsége eltérő, ám az intézmények jelentős része jó állapotú; a szükséges beavatkozásokat egységes műszaki felmérés alapján célszerű rangsorolni. A nyilvános fejlesztési és szerződéses adatok alapján néhol szükség van állagmegóvási, biztonságtechnikai és energetikai korszerűsítési beavatkozásokra.

Bár jogi végzettségem nincs, a 11 év vezetői tapasztalat nagy segítségemre van, hiszen én intéztem a munkaügyi (szerződésírás), tanügyi dolgokat, az álláspályázatokat, sőt, az elektronikus rendszerekben való rögzítést (pl. KIR). Amit nem közvetlenül én végeztem, azokat is ellenőriztem folyamatosan. Egyedül költségvetést nem kellett készítenem, viszont (a lassan fél évente módosuló) béreket én számoltam ki. A *jogszabályokat* naprakészen követtem, a köznevelési és a munkaügyi vonalon egyaránt. Irányításom alatt szinte jogi tanács sem kellett, sőt, nagyon gyakran tőlem kértek tanácsot nálam régebb óta vezetői szerepben levő személyek. Minden egyes átfogó ellenőrzésen (MÁK, ÁSZ, Kormányhivatal, OH, AME) elismerték a hibátlan és hiánytalan iskolai dokumentumok meglétét, büntetést sosem róttak ki, perben senkivel nem állt az iskola.

Számos alkalommal vettem részt a működési engedély-módosítás folyamatában, sokszor készítettem iskolai fő szabályozó dokumentumokat (SzMSz és mellékletei, Pedagógiai Program, Házirend, Etikai kódex, Gyakornoki Szabályzat, TÉR-szabályzat, Továbbképzési Program, stb.). Művészeti iskolaként nekünk van a legtöbb *kapcsolatunk* valamennyi iskolatípussal, hiszen diákjaink különböző korosztályúak, és számos helyről érkeznek hozzánk. Beleláthattam sokféle intézmény belső működésébe, sőt, az óvodákkal is kapcsolatban álltunk.

Kifejezetten egyik nagy erősségem, hogy hamar tudom értelmezni a jogszabályi változásokat, s rendszerbe illesztve tartom, illetve tartatom be a törvényt és a rendeleteket. Több ízben részt vehettem rendeletmódosítások előtt szakmai csoport munkájában. Szinte a megjelenés napján követtem a változásokat, s gyakran a saját szféránkon belül én tájékoztattam a lényegi elemekről a többi vezetőt, illetve egyre gyakrabban fordultak hozzám jogi tanácsokért az állami iskolákból, illetve más iskolák pedagógusai közül is. Fegyelmi eljárást még sosem kellett eddig lefolytatnom, de természetesen ennek jogszabályi hátterével is tisztában vagyok, és a jövőben is a jogvita megelőzésére törekednék (konfliktusmegelőzés).

Meggyőződésem, hogy a jogszerű működés alapja a jól kialakított belső kontrollrendszer. A tankerület intézményeiben törekednék arra, hogy a vezetők időben megkapják a szükséges szakmai és jogi tájékoztatást, ezáltal a szabálytalanságok jelentős része már a kialakulása előtt megelőzhető lenne. A jogszerű működést leginkább az segíti elő, ha a vezetők bizalommal fordulhatnak a tankerület szakembereihez. A köznevelési intézmények jelentős mennyiségű személyes adatot kezelnek, ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az adatvédelmi és információbiztonsági szabályok betartására. Ebben fontos szerepet játszhatnak az iskolai belső rendszerek, ezért a rendszergazdákkal is szükséges egyeztetni erről.

Vezetői szemléletem alapján a jogszerű működés nem öncélú, hanem a köznevelési feladatellátás biztonságának alapfeltétele. Arra törekednék, hogy a tankerület valamennyi intézményében olyan szakmai kultúra alakuljon ki, amelyben a jogszabályok ismerete és betartása természetes része a mindennapi működésnek. A megelőzésre, a folyamatos tájékoztatásra és a partneri együttműködésre helyezném a hangsúlyt, mert meggyőződésem, hogy a legtöbb probléma időben felismerhető és kezelhető.

IV. Köznevelési intézmények szakmai támogatása, fejlesztése, szervezeti együttműködés, az oktatási rendszer hálózatosodása

Napjaink legégetőbb problémája a tanári szakmában a *szakos ellátottság* kérdése, amely úgy enyhíthető, hogy ha egy intézményben esetleg nincs meg a tanár óraszám, máshová is áttaníthat, vagy óraadóként besegíthet. Ugyanez igaz a helyettesítések tekintetében is. A speciális eszközök vagy műhelyek szintén megoszthatók, természetesen szigorú feltételek mellett, így a gyerekek azonos mértékben juthatnának korszerű oktatáshoz. A tankerületnek figyelembe kell vennie a tanári oldalt is (teljesíthető-e időben és térben a több helyen levő szolgálat, terhelhető-e, stb.).

Jelenleg egy bázisintézményt vezetek, továbbá létrehozója és előadója vagyok egy akkreditált, 30 órás továbbképzésnek, így pontosan látom, milyen nagy igény van a folyamatos tapasztalatcserére és a *tudásmegosztásra*. Amennyiben módosul a továbbképzésről szóló jogszabály, és visszahozzák a régi rendszerből, hogy ismét beszámíthasson a belső

továbbképzés, motiválni lehetne a tanárokat az őszi és a tavaszi pedagógiai napokon való aktív részvételre. Mindenképp törekedni kell a *jógyakorlatok* összegyűjtésére, bemutatására, továbbá az új *szoftverek* tesztelésére, új *eszközök* behozatalára az oktatásba. A *tananyagfejlesztés* szintén fontos állomása a megújulásnak, hiszen a különböző képességű gyermekek tudását másként lehet elmélyíteni. Stratégiai célként határozom meg a helyi kezdeményezésű versenyek ösztönzését és támogatásának bővítését. Kiemelt feladat olyan vetélkedők vagy tematikus napok létrehozása, melyekben két kiemelkedő kompetencia dominál: a **kreativitás, valamint a logikus gondolkodás és problémamegoldás területe**. A jövő munkaerőpiacán nem a lexikális tudás dominál majd, hanem pont az előbbi két kompetencia, s ezeken kívül még a magas fokú együttműködési képesség. A helyi munkaközösségeket a tankerület vezetése ösztönözze arra, hogy online konzultációkat tartsanak, s vitassák meg az aktuális oktatási stratégiákat.

Feltétlenül támogatom az *Ökoiskola-programot*, de ebben nem csupán a látványos dolgok (pl. faültetés, parkosítás), hanem a tartós nevelési célzat lenne fókuszban. Kiemelten fontos – a szelektív hulladékgyűjtés mellett – a *”zero waste”* elve, mely legkiválóbban a technika- és rajzórán illusztrálható, de ilyen célzattal jöttek létre a tartós könyvek és a digitális munkafüzetek, tartalmak is.

Táborokat is lehetne költséghatékonyan működtetni, egy-egy ügyeletes intézményhez több másikat hozzákapcsolva, így kevesebb pedagógus és más alkalmazott (pl. portás, konyhás, takarító, stb.) láthatna el nagyobb számú táborozót (napközis táborban). Az ilyenekre leginkább azok az épületek alkalmasak, ahol jó a sportfelszerelés, esetleg van uszoda, nagy belső játszótér, esetleg légkondicionáló berendezés (és napelemes rendszer). A nyári események megtervezését érdemes szülői igényfelméréssel megelőzni, hogy világosan láthatóvá váljon, költséghatékonyak-e az adott tematikájú táborok.

V. Innovációs törekvések elősegítése, eredményesség, minőségbiztosítás

Az előző fejezetben is említett új eszközök (pl. telefonos appok), új tananyagok és újszerű vetélkedők kiötlésére törekedjenek a tankerülethez tartozó iskolák. A legkiválóbbakat a tankerület mindenképpen támogassa a *bázisintézményi* pályázatokban, illetve a kiemelkedő tanárok *szaktanácsadóként* dolgozhatnak tovább, amennyiben sikeres mestervizsgát tesznek le. A legeredményesebb iskolák megoszthatják a fejlesztendőikkel, hogyan léphetnek a fejlődés útjára. Ahogy a gyakoronokok számára kötelező a *mentorprogram*, úgy a friss iskolaigazgatóknak is segítséget kell biztosítani. A mérésekben szem előtt kell tartani a *kompetenciateszteket*, továbbá az *IMIP-et* (azaz a TÉR majdani utódját). A magas szintet elérő pedagógusokat meg kell becsülni, s amennyire a rendszer engedi, jutalmazni (vagy kitüntetni) érdemes. Létre lehetne hozni egy **tankerületi szakmai napot**, ahol (az állásbörzék mintájára) az összes intézmény képviseltethetné magát, akár játékos formában vagy éppen bemutatókkal (kinek-kinek az erőssége szerint, pl. kórus, tánccsoport, drámacsoport, stb.). Így a szülőknek nem kellene bejárniuk az összes helyszínt, hanem egy helyen informálódhatnak a tankerületi iskolák működéséről, profiljáról. Szerencsére vannak művelődési házak és konferenciaközpontok, ahol ez megvalósítható.

A tankerület intézményeiben támogatnám a mesterséges intelligenciára épülő oktatási megoldások szakmailag megalapozott kipróbálását. Fontosnak tartom, hogy a pedagógusok ne elszenvedői, hanem tudatos alkalmazói legyenek az új technológiáknak. Az új módszereket vagy digitális megoldásokat először pilotintézményekben célszerű kipróbálni, majd az eredmények értékelését követően lehet szélesebb körben alkalmazni.

A *minőségbiztosítás* kiemelkedő eszköze, hogy a jó pedagógus jól érezze magát a környezetében, szakmailag szabad kezet kaphasson, és ne akarjon máshová átjelentkezni. Az ilyen munkaerőt meg kell becsülni, és oklevéllel vagy más intézményi elismeréssel illetni. Támogatnám az intézmények rendszeres önértékelését, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a vezetők és a nevelőtestületek saját működésüket is kritikus szemmel vizsgálják. A fejlődés alapja az őszinte helyzetértékelés és a közösen meghatározott fejlesztési célrendszer.

VI. Gyermekközpontú szemlélet érvényesítése

Természetesen minden egyes döntésnek, intézkedésnek a gyermek érdekeit kell szolgálnia. Ezek közül a legfontosabb a mindenki számára *egyformán elérhető szolgáltatások* (szegregáció enyhítése), a fejlettségi szintnek megfelelő *különórák* (fejlesztés, tehetséggondozás). A testi fejlődésért sokat tettünk az elmúlt évszázadban, de sokkal kevesebbet beszélünk a *mentális egészség megőrzéséről*, melyben leginkább a művészetek és a játék segíthet. Le kell szögeznünk, hogy még az *SNI-s gyermekek* fejlődésében is nagyon gyümölcsözőek eme tevékenységek, melyeket jelenleg csak azok a szülők használnak ki, akik felismerik ezt, vagy éppen olvastak-hallottak arról, hogy olyan tartományokat kapcsol össze az agyban az ilyen tevékenység, amit semmi más nem képes. Az előzőekben már említett kreativitás is jól kialakítható a művészetekkel. A sok csoportos foglalkozás mellett a mai diákoknak szükséges lehet az egyéni foglalkozás, ahol bátrabban megnyílhatnak. A *logikus gondolkodásnál* az egyik legnagyobb kihívás a valódi és a mesterséges (hamis) felismerése, amire még a tanárok sincsenek kiképezve. A pedagógusokat folyamatosan képezni kell az AI nyilvánosan elérhető szegmenseiről. A problémamegoldást szituációs játékokkal lehet elősegíteni, s például osztályfőnöki órákon fontos lenne lehetőséget biztosítani a beszéd- és vitakultúra, valamint az érvelés folyamatos gyakorlására, különösen középfokon. A tankerület hét gyógypedagógiai, illetve speciális feladatot ellátó intézménye, valamint az utazó gyógypedagógusi hálózat megfelelő alapot teremt az inkluzív nevelés további erősítéséhez.

A jövő generációjának egyik legnagyobb kihívása a bolygónk *ökoszisztémájának és klímájának védelme*. Ha a diákok korábban rá vannak szoktatva erre a gondolkodásmódra, biztos, hogy felnőttként is jobban odafigyelnek a tudatos cselekvésre. Már a saját bőrünkön tapasztaljuk, hogy ha nem gondolkodunk felelősen a közös jövőről, az katasztrófákhoz vezethet. A gyerekek erre rendkívül fogékonyak, így egy tematikus napon érdemes ezzel is foglalkozni. Már túlnőttek a régi jól bevált papírgyűjtéseken, most már azzal is meg kell ismerkedniük, hogyan lehet a régeből új, a hulladékból hasznos anyag.

Manapság sok a lelki problémákkal küzdő diák. A digitális világ elszigeteli, kiközösíti őket. Ezek leküzdésében csak képzett szakember (*iskolapszichológus*) segíthet, de szükség van rá, hogy a pedagógusok megtanulják kiszűrni a rászoruló diákokat. Mivel egyéni órákat is tartok, rendkívül személyes tapasztalatom van ezekről. Fontos tény, hogy négyszemközt **nő a diák bizalma, és jobban megnyílik**, ha megfelelően viszonyulunk hozzájuk. A pedagógusoknak

célszerű lenne egy tréning a problémák azonosításának megtanulására. Ezekben pszichológusok tudnak segíteni.

Szintén gyakori eset, hogy a diákok sokszor még 18 éves korukig sem képesek dönteni a szakosodásban. Nincs semmilyen képük arról, hogy az egyes *szakmák, foglalkozások* pontosan mivel járnak az életben. A közösségi szolgálati pontok gyűjtése közben csak egy bizonyos szeletét ismerhetik meg a pályáknak. Nemcsak feleletválasztáson alapuló szoftvereket kellene kitöltetni velük, hanem ténylegesen bejárni egy-egy hivatás belső világát. A pályaaorientáció eredményességét növelheti, ha a tanulók személyes tapasztalatokon keresztül is megismerhetik az egyes hivatásokat. Egy gimnázium esetében például a gazdasági, informatikai, mérnöki és közigazgatási területeket. Ez a folyamat elősegítené a pályaválasztást, és a stratégiailag kiemelt pozíciók felé terelhetné a nebulókat. Természetesen tovább erősíteném az együttműködést a felsőoktatási intézményekkel, főleg a pályaaorientáció és a tehetséggondozás területén, mert a tehetősebb családból származó gyermekek sokszor eleve nem is gondolkodnak helyi továbbtanulásban, hanem külföldi egyetemeket céloznak meg.

A tankerületben sok gyógypedagógiai és speciális intézmény működik. A többi iskolában érzékenyítő foglalkozásokat támogatnék, amelyek elősegítik a fogyatékkal élő társadalmi integrációját, valamint az elfogadó és segítő magatartás kialakulását. Fontos megértetni a tanulókkal, hogy ők azonos méltóságú, értékes és sok területen tehetséges tagjai a társadalomnak. Meg kell tanulni, hogyan segítsünk nekik a mindennapi életben vagy akár a munkában.

VII. Szervezeti kultúra és vezetési stílus

A szervezeti kultúra alaptétele a *kölcsönös bizalom és az együttműködés*. Rendszeres egyeztető értekezletekkel, stratégiai döntések előtt a vélemények kikérésével hatékonyra tehető a működés. Egy ekkora szervezet működésének sarkalatos eleme a fontos információkat tartalmazó, naprakész honlap. Ezt kell követnie az egyes iskoláknak is, hiszen a szülők elsősorban ezen keresztül informálódnak. Ami nagyon szükséges még, az a jól elhatárolt és delegált hatás- és feladatkörök. Ebből fakad vezetői hitvallásom egyik alaptétele: a **”mindenkire szükség van, de mindenkire másért van szükség”** elve. A munkatársaknak sokszor nem az anyagi jutalom számít (hisz annak hatása hamar elillan), hanem fejlődési, előrelépési vagy tanulási lehetőség. Vezetőként úgy motiválom a munkavállalót, hogy esetenként továbbképzésre mehet, kutatást végezhet, új eszközöket vagy szoftvereket kaphat, illetve a ranglétrán léphet előre a vezetői szerep irányába. A legtöbb ember vágyik a fejlődésre, de mindenki más eszközökkel motiválható.

Az iskolavezetőkkel való *rendszeres kapcsolat* is nagyon fontos. Ők a tankerülettől várják a naprakész, gyorsan érkező információkat, ezért személyesen és online formában is hatékony az értekezés. A digitális *kommunikáció* korában különösen fontosnak tartom a gyors, pontos és egyértelmű tájékoztatást, azonban a digitális levelekkel érdemes vigyázni, mert rengeteg érkezik belőlük egy-egy fiókba. Érdemes a sürgős esetekben nyugtázást kérni, hogy láthassuk, valóban célba ért-e a gyors cselekvést igénylő küldemény. A szervezeti működés egyik

legfontosabb erőforrása a megfelelő időben érkező információ. Az egyes intézmények esetében is alapvető fontosságú a bizalom, de minden egyes alosztálynak megmarad a szerepe, és az adott ügyek delegált formában lesznek elintézve, hogy a csúcsvezetőknek tényleg csak azokkal kelljen foglalkozni, amik az ő intézkedési jogkörükbe tartoznak.

A *konfliktusokat* leginkább megelőzni igyekszem; ha már kialakultak, mindenképpen meghallgatom a feleket külön-külön, és ha szükséges, együtt is. Ahol van, ott tanút vagy bizonyítékot is keresek. A szituációt minden oldalról megvizsgálom, és fontosnak tartom az asszertív kommunikációt és az ártatlanság vélelmét. Igyekszem konszenzusra vagy kompromisszumra jutni az egyes ügyekben. Ritka esetben, például tartós alkalmassági vagy együttműködési probléma esetén, a jogszerű munkáltatói intézkedések mellett megvizsgálom a más munkakörben vagy más intézményben történő foglalkoztatás lehetőségét is. A felelős döntéshozatal mindig az enyém, hiszen minden vezetői döntésért vállalni kell a felelősséget, de a fentebb említett konzultáció és véleménycsere, illetve a felettes (pl. Klebelsberg Központ) engedélyének kikérése létfontosságú bizonyos ügyekben. A különböző pozíciókra kiszemelt embereket fejleszteni szükséges, hogy mindig legyen humánerőforrás.

Kommunikációm nemcsak asszertivitás, hanem nyíltság, őszinteség jellemzi. Csak olyan információt adok tovább, amelynek hitelességéről meggyőződtem, kétség esetén pedig minden esetben utánajárok a szükséges információknak. Kiemelt témának tartom a hivatali titok megőrzését, az adatvédelem szabályainak betartását, valamint az emberi méltóság tiszteletben tartását. Vezetőként törekszem arra, hogy a döntések háttere és indokai az érintettek számára átláthatóak legyenek. Meggyőződésem, hogy a bizalom alapja a rendszeres, kétirányú kommunikáció, ezért fontosnak tartom az intézményvezetőkkel, a munkatársakkal, a szülőkkel és a szakmai partnerekkel folytatott folyamatos párbeszédet. A véleménykülönbségeket nem problémának, hanem a fejlődés lehetőségének tekintem, ezért támogatom a konstruktív szakmai vitákat és az együttműködésen alapuló megoldáskeresést. Több alkalommal tapasztaltam, hogy a köznevelési rendszerben a problémák jelentős része nem a szabályok hiányából, hanem azok eltérő értelmezéséből vagy a nem megfelelő kommunikációból fakad, ezért vezetőként különös figyelmet fordítok az egyértelmű tájékoztatásra és az egységes szakmai értelmezés kialakítására.

Napjainkban mindenki a TÉR-ről (vagy éppen annak hiányáról) beszél. Ezt a problematikát, azaz a *teljesítményértékelés* kérdését mind vezetői, mind pedagógusi oldalról látom. Vezetőként hiányolom, mert megmozgatta a tantestületet, sőt, új együttműködési formákat hozott létre, mellyel nem csak a munkaközösségek erősödtek. Megfelelő ösztönzők hiányában csökkenhet a pedagógusok motivációja arra, hogy új szakmai célokat vállaljanak és komfortzónájukon kívüli feladatokban vegyenek részt, mivel a többletvállalásokhoz jelenleg nem kapcsolódik minden esetben érzékelhető motivációs erő vagy következmény. Nem a teljesítményértékelés eltörlése a megoldás, hanem olyan rendszer felállítása, ahol a célok összekapcsolódhatnak, s egy nagyobb intézményi céllá állhatnak össze. A teljesítményértékelési rendszerek egyik legfőbb szerepe a szakmai fejlődés ösztönzése és az intézményi célok támogatása. Ezt igazgatóként remekül lehetett menedzselni, így nem öncélú, hanem intézményi szinten is hatékony feladatok valósultak meg, továbbá a "jutalom" sem maradt el. Az egyes iskoláknak nagyobb szabadságot adhatnánk ebben a kérdésben (mint a választható célok), hiszen a sok intézménytípusban más és más a lényeges, de alapvetően nagyjából a helyén voltak a fő szempontok. Ami a legfontosabb szempont, hogy a gyermek ne vesszen el a sok

adminisztrációval terhelt iskolai rendszerben. Azt is le kell szögeznünk, hogy a tanuló nem gyári termék, fejlődése ezért nem kizárólag számszerűsíthető teljesítmény, hanem egyéni adottságokból, személyes körülményekből és pedagógiai hatásokból álló összetett folyamat. Minden gyermek egyéni fejlődési úttal és eltérő körülményekkel rendelkezik, neki lelke és külön története van, így nem biztos, hogy külső szem vagy akár kompetenciamérés látványos fejlődést tapasztal. A pedagógus, aki vele foglalkozik, biztosan be tud számolni részeredményekről (láthatatlan munka). A kompetenciamérések statisztikailag persze adnak egy átfogó képet az aktuális helyzetről, de ezekkel mindig óvatosan kell bánni (lehet, hogy a gyermek épp fáradt vagy érdektelen volt, rossz volt az informatikai rendszer, stb.). Szükségszerű, hogy az intézmények az adatokból konkrét fejlesztési célokat tudjanak megfogalmazni. Manapság a minőségbiztosításban egyre nagyobb szerepet kapnak a partneri elégedettségmérések, különösen a tanulói és szülői visszajelzések. Ugyanakkor fontosnak tartom, hogy az eredmények értékelése során az objektív tények, mérhető mutatók és szakmai szempontok kapjanak elsődleges szerepet. A vélemények hasznos visszajelzést jelentenek, de önmagukban nem helyettesíthetik az eredményességre és a szakmai munkára vonatkozó objektív adatokat.

Vezetési stílusomat – a mai trendnek megfelelő – **körülményekhez igazodó** vezetés jellemzi:

- *Csapatjátékosként* szeretek együttműködni másokkal nagyobb célok elérése érdekében. Ez a szerep a "normál" üzemmódhoz, a hosszan elnyúló eredmények eléréséhez alkalmazható.
- *Ezermesterként* próbálok mindenhez érteni, de legalábbis tudni, hová fordulhatok. Ez a szerep már sürgősebb esetekben fontos.
- Természetesen a *feladatorientált*, de mégis *humánus* vezetői attitűd szintén helyet kap a vezetés mindennapjaiban.
- A *"helikopter-szemléletmód"* elnevezés jól tükrözi azt a vezetői eszközt, amivel egy nagy szervezetet lehet átlátni. Nagyon fontos, hogy átfogó szemlélet tükrözze a döntéseket, de ha baj van, akkor rázoomolunk egy területre vagy intézményre.

Összegezve: vezetési stílusomat a helyzetfüggő vezetés jellemzi. Meggyőződésem, hogy a vezetőnek a szervezet aktuális állapotához, a feladat összetettségéhez és a rendelkezésre álló időhöz kell igazítania eszköztárát. Ennek megfelelően egyaránt élek az előbbi felsorolás vezetői elemeivel.

Jelentős *válságkezelési* tapasztalattal rendelkezem. Jó példa erre a COVID-időszak, amikor egyetlen nap alatt biztosítottuk a digitális oktatásra való átállást a fennmaradás érdekében. A gazdasági válság hatásait is kompenzálni kellett. A legtipikusabb eset azonban, hogy váratlanul jogviszony-megszüntetést kezdeményez (vagy az újabb keletű attitűd szerint el sem kezdi a tanévet) egy tanár, és azonnali megoldás szükséges. Ha rendkívüli a helyzet, akkor válságstábot szoktam azonnali hatállyal összehívni, s együtt határozzuk meg a szituáció kezelésére alkalmas megoldásokat. Iskolánkban általános gyakorlat, hogy a munkatársak szakmai vagy szervezési kérdéseikkel bizalommal fordulnak az intézményvezetéshez. Ezt annak visszajelzéseként értelmezem, hogy az alkalmazottak és a fenntartó egyaránt számítanak a problémák gyors és

felelős kezelésére. A bizalom vezetőként számomra kiemelt érték, melyet következetes munkával, szakmai felkészültséggel és kiszámítható döntéshozatallal lehet kiérdemelni.

Vezetőként a legfontosabb, hogy mindig azonos képet mutassunk magunkról, őrizzük meg méltóságunkat, hidegvérünket, ne legyünk autokratikusak, de legyünk képesek a sürgős, hirtelen döntésre is. Igyekezzünk mindenkinek példaképe lenni, legyen szó a rendszer bármely szereplőjéről. Adjuk meg a kölcsönös tiszteletet, segítsünk a bajban, s fogadjuk el a másikat annak jó és rossz tulajdonságaival együtt.

A tankerület sajátos értéke a művészeti nevelés több szinten történő jelenléte. Az alap- és középfokú zeneoktatás, valamint a helyben működő felsőfokú táncművészeti oktatás lehetőséget teremt az intézmények közötti interakciókra, bemutatókra és mentorprogramokra. A logikai és stratégiai gondolkodás már fiatal koromtól meghatározó érdeklődési területem, zeneszerzés tanulmányaim hatására pedig a kreativitásra és az alkotói szemléletre fókuszáltam.

Pályázatomat Ken Robinson gondolatával zárom, mivel a tanításban – és a vezetésben – is nagyon hasznos ez a meglátás: „A kreativitás éppolyan fontos az oktatásban, mint az írás-olvasás, és ugyanolyan szinten kellene kezelniük.”