

VEZETŐI PROGRAM

TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői alapvetések.....	2
2. Helyzetértékelés.....	2
3. Első 100 nap – meghallgatás és diagnózis.....	3
3.1. A tankerületi központ működésének megismerése.....	3
3.2. Intézményvezetői és intézményi meghallgatás.....	3
3.3. Szakmai és partneri nézőpontok.....	3
3.4. A jogszabályi környezet változásainak felmérése.....	3
4. Szervezeti és döntési rendszer.....	3
5. Humánerőforrás-gazdálkodás és az intézményvezetők támogatása.....	3
6. Gazdálkodás és szerződések.....	4
7. A jogszabályi megfelelés biztosítása.....	4
8. Átláthatóság, adatminőség és vezetői döntéstámogatás.....	4
9. Intézményvezetői hálózat.....	5
10. Tanulói részvétel és diákönkormányzati kapcsolatok.....	5
11. Tankerületi Tanács és partnerségi-kapcsolatok.....	5
12. Mérés számok és ellenőrzés.....	5
13. Egyéves és hároméves célok.....	6
13.1. A változó jogszabályi környezet felmérése, az alkalmazkodás és a korábbi vezetési struktúra szükséges átalakítása.....	6
13.2. Az új vezetési struktúra és működési rend megszilárdítása.....	6
14. Hangsúlyos területek.....	7
15. A vezetői működés gyakorlata.....	7
16. A vezetői program megvalósításának logikája.....	8
17. Összefoglalás.....	8

tankerületi igazgatói pályázat
Közép-Pesti Tankerület
dr. Giba József

1. VEZETŐI ALAPVETÉSEK

Az oktatási reform jelenleg belátható eredményeként a tankerületi igazgató feladata a változó jogszabályi környezet gyakorlatba ültetése, a tudásmegosztás, a hálózatosodás elősegítése, a koordináció, a kommunikáció elősegítése és a napi működés biztosítása lesz. Elsődleges feladata annak biztosítása, hogy az intézmények a működésükhöz szükséges háttértámogatást megkapják.

Az intézmények és a belőlük létrejövő intézményhálózat életében végbemenő tanügyi reform az intézményvezetők szempontjából új kihívásokat támaszt, melyek megoldásában a központi intézményben felhalmozott korábbi tudásra is szükség lehet.

A központi intézménynek tehát készen kell állnia a felhalmozott tudás átadására, az intézmények közötti kommunikáció koordinálására, az intézményvezetők közötti párbeszéd és tapasztalatmegosztás elősegítésére. Az intézményvezetők részére támogatást és elsősorban lehetőséget kell tudni biztosítani a hálózaton belüli párbeszédre, a tapasztalatokat aggregálni és elérhetővé tenni az egyes intézmények és a tankerületek között is, továbbá működtetni kell a kommunikációs csatornát a szabályozó felé is.

Ezen kommunikációs csatornába képesnek kell lenni a tanulói-, szülői visszajelzéseket is integrálni, annak érdekében, hogy az intézményhálózat ne csak a közvetlen visszajelzésekre tudjon támaszkodni, hanem a többi tagintézmény visszajelzéseire is ráláthasson. Olyan fórumot kell létrehozni, ahol az intézményvezetői hálózat tagjai képesek a hatékony tudásmegosztásra, és ahol a felhalmozott információk rendezetten elérhetőek.

Mindeközben a központi intézménynek el kell tudni látni az intézményfenntartói feladatokat, a napi működés biztosítását, a nagyobb méretből fakadó előnyök kihasználását a külső szerződő partnerek irányába.

Sok intézményben a fenntartói feladat nem csupán a meglévő eszközállomány karbantartása, hanem azok modernizációja, nem csupán az épületállományra, berendezési eszközökre, hanem a tanári segédeszközparkra, tornaszerekre nézve is. A modernizációt lehetőség szerint a karbantartás helyett, a karbantartást igénylő eszközök lehetőség szerinti cseréjével látom biztosíthatónak, így az működési fennakadás nélkül, lépésenként hajtható végre.

Végül, de nem utolsó sorban a Szakszolgálat működését is biztosítani kell, mely egy speciális feladatkör a többi tankerülethez képest. E téren nagy mértékben támaszkodnék a meglévő infrastruktúrára, csak ott avatkoznék be, ahol azt a jogszabályi megfelelés, az átláthatóság igénye és a gyermekek érdeke megkívánja.

Célom, hogy az ötéves ciklusom leteltét követően egy olyan tankerületet adhassak át, amely jogszabályszerűen, átláthatóan működik és élő kapcsolattal rendelkezik minden olyan partnerrel, akit a tevékenysége érint.

2. HELYZETÉRTÉKELÉS

A Közép-Pesti Tankerületi Központ vezetése a XIII. és XIV. kerület köznevelési rendszerének fenntartói irányítását jelenti olyan szervezeti környezetben, amelynek méretét és összetettségét az intézményrendszer nagysága, a fenntartói feladatok sokfélesége, valamint a szakmai, humán, gazdálkodási, jogi és ellenőrzési folyamatok egymásra hatása határozza meg.

A tankerület 2024. október 1. napi adatai szerint több mint 21 ezer tanuló és több mint 5 ezer alkalmazott ellátásához kapcsolódó fenntartói feladatokat lát el. A rendszerhez kapcsolódik a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálattal való együttműködés is, amely a különleges figyelmet igénylő gyermekek és tanulók ellátásában, illetve az intézményi szakmai folyamatokban jelent fontos kapcsolódási pontot.¹

A vezetői információk több szakterületről érkeznek: jogi kockázatok, személyi állomány, gazdálkodás, intézményi működés, ellenőrzési tapasztalatok és az érintettek visszajelzései.

A tankerülethez tartozó intézmények részleges modernizáción estek át, sok esetben ad-hoc jelleggel, olyan külső partnerek bevonásával, akiknek a szakértelme nem átfogó, így olyan részterületi modernizációt hajtottak végre, amely nem feltétlen az elsődleges igényekhez, hanem inkább szakterületekhez kapcsolódik.

¹ - Közép-Pesti Tankerületi Központ – közérdekű adatok: <https://kk.gov.hu/kozerdeku-adatok-kop>. A tankerület közzétett létszám- és működési adatai.

3. ELSŐ 100 NAP – MEGHALLGATÁS ÉS DIAGNÓZIS

Az első száz napot a tankerület és az intézmények valós működésének megismerésére fordítom. Feltárom, mi működik jól, hol vannak működési vagy együttműködési nehézségek, melyek a legfontosabb kockázatok, és hol van szükség azonnali beavatkozásra. Fel kell mérnem a szükségleteket, figyelembe véve a lehetőségeket is, egy prioritás-skálát létrehozva, amely alapján a további feladatokat és azok sorrendjét meg tudom határozni.

3.1. A tankerületi központ működésének megismerése

Áttekintem a köznevelési, humán, gazdálkodási, beszerzési, jogi, ellenőrzési és integritási folyamatok működését. Megvizsgálom a kialakult gyakorlatot, felülvizsgálom ezek közül mely hordoz kockázatot és mely az amelyet érdemes megtartani.

3.2. Intézményvezetői és intézményi meghallgatás

Az intézményvezetőkkel lefolytatott beszélgetések alapján feltárom az intézmények erősségeit, nehézségeit és fejlesztési lehetőségeit. Felmérem mi igényel a tankerületi szintű beavatkozást és hol, milyen, más intézmények számára is hasznosítható gyakorlat alakult ki.

3.3. Szakmai és partneri nézőpontok

Felmérésem kiterjed majd a kapcsolódó szakmai szervezetekkel, így a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálattal való vezetői együttműködés tapasztalatainak megismerésére, valamint az intézményi, szülői és tanulóvi visszajelzések kezelésének módjára.

A száz nap végére vezetői diagnózist és egy átlátható prioritás-skálát állítok fel. Ehhez igazítom a további feladatok meghatározását, miközben az intézmények számára biztosítom a saját feladataik el látásához szükséges döntési teret.

3.4. A jogszabályi környezet változásainak felmérése

Felmérem továbbá a tankerület működését érintő jogszabályi és fenntartói környezet változásainak gyakorlati hatásait. A jogszabályváltozásokat vezetői döntéstámogatási kérdésként kezelem: fel kell mérni, hogy egy változás mely folyamatokat, hatásköröket, belső szabályzatokat, szerződéseket és intézményi működési pontokat érinti.

Céлом, hogy a jogszabályi változásból érthető vezetői következtetés, szükség esetén szervezeti vagy működési alkalmazkodás, valamint egyértelmű végrehajtási felelősség következzen. Ez a preventív megközelítés teszi lehetővé, hogy a tankerület ne csupán fusson az új szabályok után, hanem időben és rendezett módon felkészüljön a további változásokra.

4. SZERVEZETI ÉS DÖNTÉSI RENDSZER

Minél összetettebb a tankerületi rendszer, annál fontosabb, hogy egyértelmű legyen, mely kérdésekben milyen szinten, milyen információ alapján és milyen felelősséggel születik döntés.

A szervezeti működés áttekintését ezért a döntési és felelősségi viszonyok feltérképezésével kívánom kezdeni. Meg kell különböztetni az intézményvezetői hatáskörben kezelhető, a tankerületi koordinációt igénylő és a vezetői szintű döntést szükségessé tevő ügyeket.

Ennek támogatására döntési és felelősségi mátrix kialakítását tartom indokoltnak, mellyel kiküszöbölhetők a hatásköri bizonytalanságok és a párhuzamos eljárások.

A funkcionális területek – köznevelés, humán terület, gazdálkodás, beszerzés, jog, ellenőrzés és integritás – saját szakmai felelősséggel rendelkeznek, ugyanakkor működésüknek kapcsolódnia kell a közös vezetői prioritásokhoz. A vezető feladata az együttműködés feltételeinek megteremtése és a hatásköri ütközések feloldása.

Az eskaláció szabályainak is világosnak kell lenniük: a vezetői beavatkozás elsősorban a jelentős kockázatú, több intézményt érintő, illetve stratégiai jelentőségű kérdésekre fektessen hangsúlyt.

5. HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS ÉS AZ INTÉZMÉNYVEZETŐK TÁMOGATÁSA

Egy több ezer munkatársat foglalkoztató tankerületi rendszerben a humánerőforrás-gazdálkodás nem pusztán létszámkérdés. Az intézmények működőképességének feltétele a megfelelő tanítói állomány biztosítása, és az ehhez szükséges fenntartói támogatás.

Az új jogszabályi környezetben a munkáltatói joggyakorlás súlypontja az intézményvezetői szintre került. A köznevelési intézmény igazgatója a munkáltatói jogokat fő szabály szerint gyakorolja, a tankerületi igazgató a központ fenntartásában működő intézményeknél a kinevezéssel, a munkaszerződés megkötésével, a jogviszony megszüntetésével kapcsolatban a továbbiakban csak egyetértési jogkörrel rendelkezik. Ennek megfelelően a feladat a megváltozott felelősségi rendhez szükséges folyamatok és együttműködési módszertan kialakítása.

A szerződésállományt és a kapcsolódó személyügyi információkat – ha ez valamiért nem, vagy nem elégségesen történt meg – az intézményvezetők számára is átláthatóvá kell tenni, hogy új felelősségi körükben megfelelő információk birtokában tudjanak döntéseket hozni.

A változások átvezetésének és a döntések végrehajtásának fontos feltétele a munkatársak felé irányuló érthető és következetes kommunikáció is. A döntések végrehajtása álláspontom szerint akkor számonkérhető, ha az érintettek értik azok célját és következményeit.

Mindeközben képesnek kell lenni a munkaerő-állomány fenntartásához szükséges anyagi háttér biztosítására, az esetlegesen felmerülő pénzügyi zavarok megfelelő eskalálására a szabályozó felé.

6. GAZDÁLKODÁS ÉS SZERZŐDÉSEK

A fenntartói vezetés alapvető felelőssége a közpénzek szabályszerű, gazdaságos és átlátható felhasználásának biztosítása. A gazdálkodási kontrollt ezért nem kizárólag utólagos szabályossági ellenőrzésként értelmezem: a vezetői döntés része legyen az is, hogy egy jelentősebb kiadás milyen célhoz kapcsolódik, milyen eredményt várunk tőle, és a teljesítés alapján igazolható-e az indokoltsága.

A jelentős értékű, ismétlődő vagy szolgáltatói koncentrációt mutató szerződéseknel kockázatalapú teljesítés- és költségkontrollt tartok indokoltnak. A kontroll fedje le a szükséglet meghatározását, az előkészítést és beszerzést, a szerződéskötést, a teljesítésigazolást és a hosszabb távú eredményességet.

Beruházásoknál a műszaki teljesítés, az elszámolt költség és a létrejött használati érték utólagos összevetése is a fenntartói tanulás része kell legyen. Sok esetben a kivitelezés tartósságát is érdemes megvizsgálni, utólagos minőség ellenőrzéssel.

7. A JOGSZABÁLYI MEGFELELŐSÉG BIZTOSÍTÁSA

A jogszabályi megfelelést a tankerületi működés egyik alapvető vezetői feladatának kezelem. A jogi szempontnak már a döntés-előkészítés megfelelő pontján meg kell jelennie, különösen a jelentős pénzügyi, munkajogi, intézményi vagy reputációs kockázatot hordozó ügyekben.

A változó jogszabályi környezethez igazodva rendszeresen felül kell vizsgálni a belső szabályzatokat, a döntési és hatásköri rendet, a működési folyamatokat, a szerződéses gyakorlatot és az intézményekkel kapcsolódó eljárásokat. A jogi megfelelés így a szakmai, munkaerő-, gazdálkodási, ellenőrzési és integritási szempontok közé illeszkedő területté válhat.

Szükségesnek tartom a jelentősebb jogi és működési kockázatok vezetői szintű nyomon követését, a szükséges intézkedések és felelősök kijelölését, valamint a megfelelés ellenőrzését. Céлом annak biztosítása, hogy a jogszerűség a vezetői döntéshozatal természetes és időben megjelenő része legyen.

Az integritási szemlélet a döntési folyamatok átláthatóságában, a felelősségi viszonyok egyértelműségében, az összeférhetetlenségi helyzetek kezelésében is megjelenik. Céлом a meglévő ellenőrzési struktúrák összehangolása és vezetői szintű hasznosítása.

8. ÁTLÁTHATÓSÁG, ADATMINŐSÉG ÉS VEZETŐI DÖNTÉSTÁMOGATÁS

Az átláthatóságot a fenntartói működés alapfeltételének tekintem. A közérdekű adatok megfelelő közzététele és az adatigénylések jogszerű kezelése mellett ugyanilyen fontos, hogy a tankerületi vezetés megbízható és értelmezhető adatokból dolgozzon.

A szervezeti méret miatt különösen jelentős az adatminőség: több intézmény, több ezer munkatárs és nagyszámú fenntartói folyamat mellett a döntések minőségét alapvetően meghatározza, hogy az információk pontosak, összehasonlíthatók és megfelelő időben rendelkezésre állnak-e.

Az első időszakban áttekintem a vezetői döntésekhez használt főbb adatokat és adatszolgáltatási folyamatokat. Egy helyesen és átláthatóan kezelt adatstruktúra a visszatérő jellegű adatigénylések, a hálózati együttműködés és a vezetői döntések gyorsaságának, megalapozottságának, következetességének és végrehajthatóságának is stabil alapot képez.

A vezetői dashboard kialakításánál alapvető szempont lenne, hogy minden mutató mögött meghatározott adatforrás, felelős és frissítési rend álljon. A cél a belső átláthatóság és így egy gördülékeny működési modell létrehozása.

9. INTÉZMÉNYVEZETŐI HÁLÓZAT

Az intézményvezetők ismerik legközvetlenebbül az intézmények mindennapi működését, ezért tapasztalataik a fenntartói döntéshozatal számára nélkülözhetetlen információt jelentenek. Az autonómia nem jelenthet magára hagyottságot: a fenntartó feladata a kiszámítható keretek és szükség esetén szakmai, jogi, gazdálkodási vagy humán támogatás biztosítása.

A kapcsolatot rendszeres vezetői egyeztetésekre építeném. Így átláthatóvá válnának a visszatérő problémák, az intézmények közötti eltérések, a működő gyakorlatok és a tankerületi szintű döntést igénylő kérdések is.

A nagy és sokszínű intézményrendszerben fontos az intézmények közötti szakmai együttműködés és a működő innovációk megosztása. A fenntartó szerepe ebben nem az egységesítés, hanem a jó megoldások láthatóvá tétele és – ahol indokolt – hálózatos terjesztése.

A partneri-kapcsolatok körébe tartoznak az önkormányzatok, szülői munkaközösségek, diákönkormányzatok, szakmai szervezetek és más releváns partnerek. Olyan partnerségi kapcsolatokat kell kialakítani, amelyek a kétirányú információ-áramlást lehetővé teszik.

A szülői munkaközösségek és az általuk létrehozott alapítványok az intézmények modernizációjában több helyen aktívan vesznek részt, ezeket a kezdeményezéseket a modernizációba integrálnám, olyan egyeztető fórumot alakítanék ki, ahol a szülői munkaközösség nem csupán saját kezdeményezését próbálja érvényesíteni, hanem rálát az érintett intézmény szükségleteire is, így a kezdeményezés során figyelembe vehet olyan prioritásokat, amelyek az intézmény életére jelentősebb hatást gyakorolhatnak a gyermekek mindennapos jóléte szempontjából.

10. TANULÓI RÉSZVÉTEL ÉS DIÁKÖNKORMÁNYZATI KAPCSOLATOK

A tanulók olyan tapasztalatokkal rendelkeznek a köznevelési rendszer működéséről, amelyek a fenntartói vezetés számára értékes visszajelzést jelenthetnek. A gyermekközpontú fenntartói szemlélet azt is jelenti, hogy a döntések végső mércéje mellett a gyermekek és tanulók biztonságos, támogató és eredményes nevelésének-oktatásának feltételeire gyakorolt hatást is figyelembe vesszük.

Érdemi kapcsolatot kell kialakítani a diákönkormányzatokkal és tanulói közösségekkel. Megvizsgálom egy tankerületi szintű kötetlen tanulói visszajelzési csatorna kialakításának lehetőségét, amelyet a tanulók ötletei alapján valósítanék meg.

A részvétel akkor érdemi, ha a visszajelzések megfelelő esetben megjelennek a döntés-előkészítésben, és visszajelzés is születik arról, hogy egy felvetés milyen vezetői mérlegeléshez vagy intézkedéshez vezetett. A tanulói vélemények bár nem minden esetben határozhatják meg a döntést, de a fenntartói vezetésnek ismernie kell a leginkább érintettek nézőpontját is.

11. TANKERÜLETI TANÁCS ÉS PARTNERSÉGI-KAPCSOLATOK

A Tankerületi Tanácsot nem pusztán formális egyeztetési fórumként kívánom kezelni. Feladata lehet a tankerület működésével kapcsolatos tapasztalatok és szempontok megosztása, jelentősebb stratégiai kérdések megvitatása és a fenntartói vezetés számára releváns visszajelzések becsatornázása.

A Tanács hatékonyságát nem az ülések száma, hanem az egyeztetések érdemi tartalma határozza meg. Fontos, hogy világos legyen, mely kérdésben milyen jellegű véleményezésre vagy együttműködésre kerül sor, és a felvetések hogyan jelennek meg a további vezetői munkában.

Az intézményvezetői hálózat számára a partneri visszajelzéseket rendezetten kell elérhetővé tenni, hogy azok a döntés-előkészítés részévé válhassanak, az esetleges problémák előzetes felméréséhez.

12. MÉRŐSZÁMOK ÉS ELLENŐRZÉS

A vezetői döntések akkor válhatnak valóban számonkérhetővé, ha a kijelölt célokhoz megfelelő ellenőrzési pontok kapcsolódnak. A mérhetőség azonban nem jelentheti a szervezet túlterhelését; a mutatóknak a döntéshozatalt kell támogatniuk.

A dashboardhoz kapcsolódó mérőszámok körét az első száz nap tapasztalatai alapján tartom célszerűnek kialakítani. Többek között az alábbi területek jöhetnek szóba:

- humánerőforrás és vezetői kapacitás;
- intézményi működési és erőforrás-adatok;
- gazdálkodási és szerződéses folyamatok;
- jogi és integritási kockázatok;
- ellenőrzési megállapítások és intézkedések;
- közérdekű adatok és adatszolgáltatási folyamatok;
- intézményvezetői, szülői és tanulói visszajelzések;
- a vezetői program intézkedéseinek végrehajtása.

A mérőszámokhoz mindig megfelelő értelmezési környezet szükséges. Egyetlen mutató kedvezőtlen alakulása önmagában nem feltétlenül jelent problémát. Az ellenőrzés célja a vezetői korrekció: ha egy intézkedés nem hozza a várt eredményt, módosítani kell; a működő megoldásokat pedig érdemes továbbadni.

A mérésnek a köznevelési feladatellátás eredményességére és minőségére vonatkozó információkat is figyelembe kell vennie, anélkül hogy a fenntartói vezetés az intézmények szakmai munkájának napi értékelését venné át.

13. EGYÉVES ÉS HÁROMÉVES CÉLOK

13.1. A változó jogszabályi környezet felmérése, az alkalmazkodás és a korábbi vezetési struktúra szükségessé átalakítása

A változó jogszabályi és fenntartói környezet szükségessé teheti a tankerület korábbi vezetési és döntési struktúrájának felülvizsgálatát is. Ennek során biztosítani kell, hogy a felelősségi, döntési, ellenőrzési és együttműködési viszonyok egyértelműen illeszkedjenek az aktuális jogszabályi és működési követelményekhez.

A felmérés alapján szükség esetén módosítani kell a vezetői szintek, feladat- és hatáskörök, belső koordinációs mechanizmusok, valamint az intézményekkel való kapcsolattartás rendjét. Az átalakítás alapja minden esetben a működés tényleges szükséglete és a jogszabályi megfelelés. Különösen fontos, hogy az új rend támogassa az intézményvezetők munkáját, a gyors és megalapozott döntéshozatalt, és végső soron a gyermekek és tanulók érdekeit szolgáló intézményi működést.

- A főbb tankerületi és intézményi folyamatok vezetői szempontú áttekintése.
- Az első száz nap alapján kijelölt prioritásokhoz felelősök és si pontok rendelése.
- A humánerőforrás, gazdálkodási, jogi, szakmai és kontrollinformációk közötti vezetői kapcsolatok erősítése.
- A szervezet méretéhez igazodó első vezetői mérési és döntéstámogatási rendszer kialakítása.
- A tanulói, intézményvezetői és külső partneri visszajelzések döntés-előkészítő szerepének erősítése.

13.2. Az új vezetési struktúra és működési rend megszilárdítása

Az új vezetési struktúra kialakítását követően a hangsúly annak stabilizálására és működőképességének folyamatos ellenőrzésére kerül. Az új felelősségi és döntési rendnek a mindennapi gyakorlatban is egyértelművé kell válnia: minden vezetőnek és munkatársnak tudnia kell, milyen ügyben ki jogosult dönteni, ki felel a végrehajtásért, milyen kontroll működik, és mikor szükséges a vezetői szintre történő továbbítás.

- A megszilárdítás része a belső szabályzatok és folyamatok összehangolása, a vezetők és munkatársak megfelelő tájékoztatása, valamint a működés tapasztalatainak rendszeres értékelése. A cél egy jogszerű, átlátható, kiszámítható és együttműködő vezetési rend, amely egyszerre biztosítja a tankerület hatékony működését, az intézményvezetői felelősség és autonómia érvényesülését, valamint a fenntartói kontrollt.
- A preventív kontroll és a korai kockázatfelismerés természetes működéssé tétele.
- A vezetői dashboard és mérési rendszer beépülése a mindennapi vezetésbe.
- Stabil intézményvezetői, tanulói és partneri visszajelzési rendszer.

- Önállóan is mérni, dönteni és korrigálni képes tankerületi vezetési kultúra.

14. HANGSÚLYOS TERÜLETEK

A Közép-Pesti Tankerületi Központ egyik legfontosabb sajátossága a nagy és összetett szervezeti rendszerből fakadó vezetői komplexitás. A XIII. és XIV. kerület intézményrendszerének fenntartói iránítása során számos, egymással összefüggő szakmai, humán, gazdálkodási, jogi és kontrollinformáció keletkezik.

A nagy és összetett intézményrendszerben különösen fontosnak tartom az intézmények közötti szakmai tanulás, a működő „jó gyakorlatok” megosztása és az innovációs kezdeményezések támogatását. A cél nem egységes módszerek előírása, hanem annak elősegítése, hogy a helyben bevált megoldások más intézmények számára is hozzáférhetővé váljanak.

Kiemelten kezelem a már meglévő szakmai és kontrollfunkciók összehangolását és az ezekből származó információk vezetői döntéstámogatásba rendezését. Arra törekszem, hogy a jogi, gazdálkodási, humán területi, szakmai és ellenőrzési területek információi megfelelő időben és megfelelő összefüggésben álljanak rendelkezésre.

Ennek része az intézményrendszerrel és a kapcsolódó szakmai szervezetekkel, így a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálattal való együttműködés is. A fenntartói vezetés számára az érték nem önmagában az egyes szakmai területekről érkező információ, hanem az, ha ezek alapján felismerhetők a rendszer egészét érintő tendenciák, kockázatok és beavatkozást igénylő területek.

A fenntartónak egyszerre kell figyelembe vennie az intézményvezetők tapasztalatait, a tanulói és egyéb partneri visszajelzéseket, a fenntartói működés adatait, valamint a jogi, gazdálkodási, humán és szakmai területek jelzéseit.

A cél egy fokozatosan kialakított vezetői dashboard és döntéstámogató rendszer, amely nem csökkenti az intézmények szakmai autonómiáját, hanem a fenntartói vezetés számára teszi átláthatóbbá a rendszer működését. A rendszer így a különböző területekről érkező információk összehangolásával segítheti a tendenciák és kockázatok korai felismerését, azok megfelelő kommunikálását a partnerek felé vagy a megfelelő vezetői beavatkozások időben történő meghozatalát.

15. A VEZETŐI MŰKÖDÉS GYAKORLATA

A vezetői program akkor működőképes, ha az alapelvek a mindennapi gyakorlatban is megjelennek. Kiszámítható, hatékony, ugyanakkor rugalmas működést tartok fontosnak: rendszeres vezetői egyeztetést, a döntések és feladatok nyomon követését, valamint a vezetői beavatkozást igénylő kérdések rendszeres áttekintését.

Vezetési stílusomat a partneri meghallgatás és a határozott döntéshozatal egyensúlya jellemzi: a döntések előkészítésében fontosnak tartom a releváns nézőpontok megismerését, a döntést követően pedig a következetes végrehajtást és a felelősség egyértelmű érvényesítését.

A vezetői jelenlét mellett fontos a megfelelő delegálási képesség is. Egy nagy tankerületi szervezetben a vezetői kapacitás korlátozott erőforrás. A vezető feladata nem az, hogy minden problémát egymaga oldjon meg (szép szóval mikromenedzseljen), hanem hogy biztosítsa a megfelelő döntési szintet, a szükséges támogatást és a felelősség egyértelműségét.

A változást nem egyszeri szervezeti átalakításként, hanem folyamatos vezetői feladatként értelmezem. Az első száz nap diagnózisa alapján kell eldönteni, mit érdemes megtartani, mit szükséges továbbfejleszteni és hol indokolt nagyobb mértékű változtatás.

A változtatásoknál törekszem az érintettek megfelelő bevonására, de a bevonás nem jelent minden kérdésben konszenzuseresést, egy vezető képes kell legyen érvényesíteni a szervezet érdekeit, amennyiben szükséges a felmerülő konfliktusokat is tudnia kell kezelni. A vezető felelőssége a rendelkezésre álló információk alapján meghozni a megfelelő döntést, amely döntésért felelősséget is tud vállalni.

Nem célszerű egyszerre túl sok prioritást kijelölni. Néhány jól meghatározott változás következetes végrehajtása többet érhet, mint számos párhuzamos, elaprózódó, részben végrehajtott kezdeményezés. A változás eredményességét ellenőrzési pontokkal kell követni, és szükség esetén korrigálni.

A cél olyan szervezeti kultúra erősítése, amelyben a felelősségvállalás, az együttműködés, a szakmai párbeszéd és a visszajelzés a mindennapi vezetői működés természetes eleme.

16. A VEZETŐI PROGRAM MEGVALÓSÍTÁSÁNAK LOGIKÁJA

A programot egymásra épülő vezetői ciklusként kívánom kezelni.

- Első szakasz – megismerés és diagnózis: az első száz nap tapasztalatai, az intézményvezetői és partneri visszajelzések, valamint a szakmai, humán területi, gazdálkodási, jogi és kontrolladatok alapján kialakul a tankerület vezetői képe.
- Második szakasz – prioritások: a diagnózis alapján meghatározom, mely kérdések igényelnek azonnali beavatkozást, melyek kezelhetők hosszabb távon, és melyek nem igényelnek változtatást.
- Harmadik szakasz – döntés és végrehajtás: a prioritásokhoz felelőst, szükség szerint határidőt és erőforrást rendelek, majd a tényleges eredményeket követem.
- Negyedik szakasz – ellenőrzés és korrekció: a program nem lezárt terv; a körülmények, a jogszabályi környezet, az intézményi igények és az erőforrások változása szükségessé teheti a prioritások felülvizsgálatát.

A jelentősebb fejlesztéseknél fontos a cél, a felelős, az erőforrás, az ütemezés és az utólagos ellenőrzés egyértelmű meghatározása. A projekt akkor eredményes, ha nem pusztán szabályosan lezárható, hanem a kitűzött szakmai vagy működési cél ténylegesen megvalósul.

A megvalósítás végső célja nem az, hogy a program valamennyi pontja változatlan formában teljesüljön, hanem hogy a Közép-Pesti Tankerületi Központ olyan vezetési rendszerben működjön, amely képes meghallgatni, megérteni, prioritást kijelölni, dönteni, végrehajtani, mérni és korrigálni.

17. ÖSSZEFOGLALÁS

A Közép-Pesti Tankerületi Központ vezetésére olyan működést kínállok, amelyben a fenntartói felelősség, az intézményvezetői autonómia, a jogszerűség és a partnerség egymást erősítő elvek. Egy nagy és összetett tankerületi rendszerben a jó vezetés elsősorban a megfelelő döntési szintek kialakítását, a szükséges információk összekapcsolását jelenti a tankerülethez tartozó oktatási intézmények zavartalan napi működése érdekében.

Vezetői programom főleg a változó jogszabályi környezet folyamatos felmérésére és annak a tankerület működésébe való tudatos átvezetésére épül. Céloom olyan jogszerű, átlátható, kiszámítható és hatékony tankerületi működés kialakítása és megszilárdítása, amelyben világosak a döntési és felelősségi viszonyok, az intézményvezetők megfelelő döntési térrel és támogatással rendelkeznek, a fenntartó pedig képes időben felismerni és kezelni a működési és jogi kockázatokat.

Álláspontom szerint mindenképpen szem előtt kell tartani, hogy a tankerületi igazgató működésének célja minden egyéb részfeladat mögött egy nagyon speciális terület. Beszélhetünk egyéni és intézményi felelősségről, épületfenntartásról, gazdálkodási kérdésekről, de mindezek mögött látni kell azokat a gyerekeket, tanulókat, akik ezekben az intézményekben a gyerekkoruk jelentős részét töltik, és akik a társadalom működéséről itt szerzik első tapasztalataikat, amelyek aztán egész életükben igazodási pontként fognak szolgálni. Ebből kifolyólag a tankerület működésének végső mércéje az, hogy a gyermekek milyen lelki állapotban hagyják el a tankerületi igazgatóra bízott létesítményeket. Minden olyan működési zavar, amely a gyermekek számára a létesítmény falai között érzékelhető válik megszűrő kerüldendő, a többi az intézményvezetőkkel együttműködve meg lehet oldani.

Ezt a vezetői felelősséget úgy gondolom, a korábban szerzett tudásom és saját élettapasztalataim kamatoztatásával képes és hajlandó vagyok vállalni, így az eddigieket röviden összefoglalva az ajánlatom lényege a közös munka, a gyermekek érdekében.