

VEZETŐI PROGRAM

*Közép-Pesti Tankerületi Központ
tankerületi igazgatói feladatainak ellátására*

Dr. Szabó Krisztina

Budapest, 2026

Vezetői összefoglaló

Helyismeretre épülő, gyermekközpontú és partnerségen alapuló fenntartói vezetést képviselek. Programom három alapja a gyermek mindenek felett álló érdeke, a helyi viszonyok tényszerű ismerete és az érintettekkel folytatott rendszeres, érdemi párbeszéd. A jogszerű működés mellett az intézmények szakmai támogatását és a megoldások közös kialakítását tekintem feladatomnak.

A Tankerületi Tanács állandó tagjaként és a Budapesti Önkormányzatok Szövetségének delegáltjaként mindkét kerületet képviselem. Önkormányzati köznevelési referensként közvetlenül ismerem a XIII. kerületi intézményeket; a XIV. kerületről tanácsai munkám és szakmai kapcsolataim révén rendelkezem ismeretekkel. Megbízásom első 45 napjában valamennyi XIV. kerületi intézményt felkeresem, vezetőikkel strukturált egyeztetést folytatok, és találkozom az önkormányzat szakmai vezetőivel, valamint az intézményi tanácsok, szülői és – életkorukhoz igazodóan – tanulói közösségek képviselőivel. Külön megismerem a Váci Mihály Kollégium működését, a szakszolgálati ellátási utakat és várakozási időket.

A bejárásokat előzetesen bekért adatokra és egységes szempontsorra építem. A 45. nap végére XIV. kerületi helyzetképet és prioritási tervet készítek az azonnali, egy éven belüli és középtávú feladatokról.

Jogászi és kriminalisztikai szakjogászi végzettségem, szociálpedagógusi tapasztalatom és családjogi szakjogászi képzésem egymást erősítő vezetői alapot ad. Nyolcéves békéltető testületi munkám az egyezségkeresést erősítette; kiemelt szakmai eredményem a Pest megyei járási rendőrkapitányságokon egy év alatt kialakított áldozatsegítő fogadóóra-rendszer.

A Közép-Pesti Tankerületi Központra vonatkozó egyedi átvilágítás részletes megállapításai nem ismertek, ezért helyi következtetést kizárólag saját, tényalapú diagnózis alapján vonok le.

1. Szakmai hitvallás és vezetői alapelvek

„A gyermekek nem a holnap, hanem a ma emberei” – fogalmazott Janusz Korczak. Számomra ez azt jelenti, hogy az intézménynek a gyermek jelenében is biztonságot, figyelmet, elfogadást és fejlődési lehetőséget kell biztosítania.

A gyermek legfőbb érdeke vezetői döntéseim iránytűje. A jogszerűség alap; a működés minőségét az mutatja, hogy a fenntartói döntések javítják-e a gyermekek biztonságát, tudását és fejlődési esélyeit.

A nyitottságot meghallgatással, a kiszámíthatóságot felelőségekkel és határidőkkel, a következetességet utánkövetéssel biztosítom.

Iskolaközelben

A tankerület ne távoli hivatal, vezetője pedig ne csupán egy név legyen a honlapon. Vállalom, hogy öt év alatt minden intézménybe személyesen eljutok, és életkorukhoz igazodó formában közvetlenül találkozom a tanulókkal. Tudják, ki hozza az őket érintő fenntartói döntéseket – én pedig tudjam, kikért felelek.

Kiemelt vezetői vállalások

Vezetői ciklusom kezdetén a tényalapú helyzetfeltárásra, a gyermekbiztonságra és a szükséges szakmai támogatások hozzáférhetőségére, valamint az egyszerűbb, együttműködőbb fenntartói működésre összpontosítok.

- A XIV. kerületi intézmények 45 napos, személyes helyzetfeltárása.
- Iskolaközelben: közvetlen találkozás a diákokkal minden intézményben.
- Gyermekbiztonság, felzárkóztatás, tehetséggondozás és a szükségletekhez igazodó SNI-ellátás.
- Intézményi állapotfelmérés és ütemezett felújítási terv.
- Közép-Pesti Tudás- és Együttműködési Tér.

2. Helyzetkép és helyi diagnózis

A tankerület sokszínű intézményhálózata a 2025/2026. tanévben 20 759 gyermek és tanuló ellátását biztosítja; 2025. október 5-én 5087 foglalkoztatottal működött, közülük 4449-en köznevelési foglalkoztatotti jogviszonyban álltak.

A két kerület eltérő sajátosságai differenciált fenntartói megközelítést kívánnak. Intézményi szinten vizsgálom a létszámot, kapacitáskihasználtságot, hozzáférést, szakember-ellátottságot, SNI- és BTMN-kapacitásokat, mérési trendeket és az ellátórendszerek együttműködését.

A XIII. kerületben a 2025/2026. tanévre 933 tanköteles gyermek elhelyezéséről kellett gondoskodni; az intézményi összesítésben 868 gyermek szerepelt, az első évfolyamra 657 tanulót vettek fel. Öt általános iskola létszáma érdemben elmaradt a rögzített kapacitástól. Erre okfeltárással, az intézményi arculat erősítésével, közérthető kommunikációval és a körzethatárok adataalapú vizsgálatával válaszolok.

3. Gyermekbiztonság, elfogadás és esélyteremtés

A gyermekvédelmi jelzések, bántalmazási és fegyelmi ügyek, panaszok kezelésére egységes, közérthető és határidőkhöz kötött eljárást alakítok ki. Az ügyet nem a válaszlevél zárja le: ellenőrizni kell a veszélyeztetettség megszűnését, a szükséges segítség megtörténtét és az intézményi tanulságok érvényesülését.

Biztonságos iskola és a bántalmazás megelőzése

Az OECD PISA 2025 magyar országjelentése szerint a 15 éves magyar tanulók 20 százaléka számolt be havi rendszerességgel zaklatásról; a digitális bántalmazás is figyelmet igényel.

Tankerületi programom a megelőzésre, korai felismerésre és áldozatközpontú beavatkozásra épül. Forrás: OECD, PISA 2025 Results (Volume I): Hungary, 2026.

- az intézményi gyermekvédelmi és zaklatáskezelési eljárások összehangolása, gyermekek számára is érthető, megtorlástól mentes jelzési utakkal;
- pedagógusok, vezetők és segítő szakemberek felkészítése; életkorhoz igazodó kortárssegítő és helyreállító programok;
- az online zaklatás, a közösségi média és a mesterséges intelligencia kockázatainak beépítése a prevencióba;
- szülői programok, valamint az esetek anonimizált nyomon követése és a beavatkozások eredményességének értékelése.

Az elfogadó intézményi kultúrában az SNI- vagy BTMN-érintettség, fogyatékoság, magatartási nehézség, illetve szociális vagy családi helyzet nem válhat megbélyegzés alapjává.

Az inklúzió számomra a megfelelő ellátás mellett valódi közösségi részvételt is jelent. Az Óvodám a Honvédban és az Iskolám a Honvédban programok jó gyakorlatára építve kezdeményezem, hogy a sajátos nevelési igényű és fogyatékossgal élő gyermekek szükségleteikhez igazodva kapcsolódhassanak be. A sport így az elfogadás, a közösséghez tartozás és a társadalmi felelősségvállalás eszközévé válhat.

A gyermekeket érintő döntések előkészítésében életkorhoz igazodó tanulói visszajelzést kérek az iskolai biztonságról, közösségi kapcsolatokról és tanulási környezetről.

A 2025/2026. tanévben a XIII. kerületi általános iskolákban és gimnáziumokban 303 SNI-tanuló részesült integrált nevelésben-oktatásban, a Prizma EGYMI különnevelésében pedig további 200 gyermek és tanuló vett részt. A növekvő és differenciált szükségletet férőhely-, szakember-, helyiség- és együttműködési kérdésként kezelem. Kapacitástérképet készítek, és a szakértői véleményben előírt fejlesztések teljesülését gyermekoldali eredményként is követem.

A pedagógiai szakszolgálat elérhetősége és eredményessége

A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat a Közép-Pesti Tankerületi Központ fenntartásában működik, tagintézményei Budapest valamennyi kerületét lefedik. A vizsgálatok, fejlesztések és terápiák elérhetősége közvetlenül meghatározza a gyermekek esélyeit és a családok terheit.

Országosan is nő az ellátási igény: a KSH szerint 2024/2025-ben 12 748 SNI gyermek vett részt óvodai nevelésben, az autizmus spektrumzavarral külön nyilvántartott gyermekek és tanulók száma pedig 2024/2025-ről 2025/2026-ra 13 238-ról 15 285-re emelkedett. A várakozók számát és a várakozási idők területi eltéréseit egységes adatfelvétellel teszem láthatóvá. Forrás: KSH, Oktatási adatok 2024/2025; STADAT 23.1.1.6., 2025/2026.

A hosszú várakozás elvesztett fejlesztési idő a gyermeknek és bizonytalanság a családnak. Ezért a kérelemtől az ellátás tényleges megkezdéséig mérem a teljes kliensutat, külön követve a legrégebbi ügyeket, a várakozási időket, a betöltetlen szakemberállásokat és az elhelyezési akadályokat.

- szükséglet- és kapacitástérkép készítése tagintézményenként, feladattípusonként és korcsoportonként;

- a jogszabályi eljárási rend és határidők megtartása mellett elsőbbségi szakmai triázs az iskolakezdés előtt álló, állapotromlással, súlyos kommunikációs vagy magatartási nehézséggel érintett gyermekeknél;
- rugalmas, kerületek közötti kapacitásmegosztás, utazó és mobil szakmai teamek, egységes dokumentáció és nyomon követhető kliensút;
- rendszeres esetkonferencia a család, az óvoda vagy iskola, a szakszolgálat, az önkormányzati ellátórendszer és szükség esetén az egészségügy részvételével.
- várólista-csökkentési program: egységes, rendszeresen frissülő várólista- és kapacitásmonitoring alapján beavatkozási küszöböket határozok meg; tartós torlódás esetén ideiglenes kapacitásátcsoportosítást, többletórát vagy mobil szakmai teamet alkalmazok, a felszabaduló időpontokat pedig gyorsan újraosztom. A cél a kérelemtől az ellátás megkezdéséig eltelt idő mérhető csökkentése.

Autizmuspecifikus ellátás és megfelelő terek

Az autizmusellátás fejlesztése nem merülhet ki új férőhelyek kijelölésében. Fővárosi és tankerületi autizmuskapacitás-térképet készítek az integrált és gyógypedagógiai férőhelyekről, a fogadó intézmények szakmai feltételeiről, a visszautasított vagy elhelyezésre váró gyermekekről, valamint a következő évekre prognosztizálható igényről. Ennek alapján ütemezett kapacitásfejlesztési terv készül, intézményenként meghatározva a szükséges férőhely-, szakember- és infrastrukturális fejlesztést.

Az autizmuspecifikus ellátásban a megfelelő tér is szakmai feltétel: strukturált, vizuálisan támogató, ingerterhelésében szabályozható környezetre, egyéni és kiscsoportos fejlesztőhelyiségekre, valamint biztonságos visszavonulási lehetőségre van szükség. Forrás: 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet.

A megfelelő tér csak felkészült szakemberekkel válik valódi ellátássá. Erősítem az autizmuspecifikus gyógypedagógiai tudást, az asszisztensi támogatást, a szupervíziót és az intézményi konzultációt. Az igényprognózis alapján a kapacitásbővítést a szükséges szakember-, tér- és eszközfeltételek biztosításához kötöm, hogy a férőhely ténylegesen igénybe vehető, szakmailag megfelelő ellátást jelentsen.

A Prizma EGYMI kapacitásának és elhelyezésének hosszú távú rendezése

A XIII. kerületben a Prizma EGYMI a gyógypedagógiai ellátás meghatározó szakmai központja. A 2025/2026. tanévben 44 utazó gyógypedagógus és utazó konduktor összesen 642 gyermek és tanuló fejlesztését látta el: 115 óvodását, 278 általános iskolását és 249 középiskolását. A Prizma különnevelésében 200 SNI gyermek és tanuló vett részt, köztük 17 óvodás és 7 fejlesztő nevelés-oktatásban részesülő gyermek.

A férőhelybővítésnek a szükséges gyógypedagógusi, asszisztensi, pszichológusi és terápiás kapacitásokat is magában kell foglalnia. A megosztott működés hosszú távú rendezésére egységes, korszerű, gyógypedagógiai célra alkalmas telephely fejlesztési alternatíváit készítem elő. A telephelyi megoldást a gyermekek szükségletei, az ellátás szakmai folytonossága, a megközelíthetőség és a munkatársak számára biztosítható megfelelő szakmai környezet együttes mérlegelésével készítem elő.

A Prizmára nem kizárólag ellátó intézményként, hanem a tankerület gyógypedagógiai tudásának egyik szakmai bázisaként tekintek. Az utazó gyógypedagógiai hálózat tapasztalataira építve erősítem az integráló intézmények szakmai támogatását, a gyógypedagógusok és többségi pedagógusok közötti konzultációt, a hospitálást és a jó gyakorlatok megosztását. Célom, hogy a Prizmában felhalmozott tudás minél közvetlenebbül segítse azokat az intézményeket is, amelyekben az SNI gyermekek integrált nevelése-oktatása történik.

A kapacitásfejlesztést ezért nem önmagában férőhelybővítésként kezelem: a gyermek tényleges szükségletéből kiindulva együtt vizsgálom a megfelelő ellátási formát, a szakember-kapacitást, a fejlesztéshez szükséges tereket és az intézmények közötti szakmai együttműködést. A fejlesztések eredményességét nemcsak a létrehozott férőhelyek számában, hanem az ellátáshoz való hozzáférésben és a szakértői véleményben meghatározott fejlesztések tényleges megvalósulásában mérem.

A gyógypedagógiai intézmények együttműködése és szakmai tudásuk hasznosítása

A Közép-Pesti Tankerületi Központ gyógypedagógiai intézményrendszere a két kerület határain túlmutató szakmai értéket képvisel. A XIV. kerületben működik több, fővárosi, regionális vagy országos feladatellátásban is meghatározó intézmény: a Mozgásjavító EGYMI, a Vakok EGYMI, a Gyengénlátók EGYMI, a Hallássérültek Tanintézete, a Dr. Török Béla EGYMI és a Zuglói Benedek Elek EGYMI. Ezen intézmények speciális szakmai tudása, módszertani tapasztalata és utazó gyógypedagógiai tevékenysége olyan erőforrás, amelyre a tankerület egészének gyógypedagógiai fejlesztésében építeni kell.

Kiemelt vezetői feladatnak tekintem ezért az EGYMI-k közötti rendszeres szakmai együttműködés erősítését és az intézmények vezetésével kialakított közvetlen, strukturált párbeszédet. Az intézményi kapacitások, speciális kompetenciák és hiányterületek közös feltérképezésével láthatóvá teszem, hol van lehetőség a meglévő tudás és kapacitás jobb hasznosítására, az utazó gyógypedagógiai szolgáltatások erősítésére, illetve hol indokolt további szakember-, férőhely- vagy eszközfejlesztés.

Különleges szakmai lehetőséget jelent, hogy a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat fenntartója ugyancsak a Közép-Pesti Tankerületi Központ. A korai fejlesztés, a szakértői vizsgálat, a gyermek további gyógypedagógiai ellátása és az intézményi támogatás nem egymástól elkülönülő feladatok, hanem ugyanannak a gyermekútnak egymásra épülő szakaszai. Ezért erősítem a pedagógiai szakszolgálat és az EGYMI-k közötti szakmai párbeszédet, különösen a korai fejlesztésből az óvodai és iskolai ellátásba történő átmenetek, a speciális szükségletek felismerése, valamint az ellátási kapacitások tervezése területén.

Célom olyan rendszeres szakmai egyeztetés kialakítása, amelyben a szakszolgálat és az EGYMI-k tapasztalatai közös szakmai állásponttá, összehangoltabb gyermekutakká és konkrét fejlesztési javaslatokká formálhatók. A tankerület fenntartói szerepe ebben nem a szakmai autonómia helyettesítése, hanem az együttműködés feltételeinek megteremtése, a kapacitások láthatóvá tétele és annak elősegítése, hogy a gyermek a lehető legkorábban a szükségletéhez igazodó támogatáshoz jusson.

A gyermek és a család köré épülő szakmai védőháló

A gyermek helyzetét elsődlegesen a családi rendszer összefüggésében értelmezem. A sajátos nevelési igény nemcsak a gyermek köznevelési ellátását érinti: a diagnózis, a fejlesztések megszervezése, az intézményválasztás, az átmenetek és a mindennapi alkalmazkodás a család egészére jelentős feladatot róhat. A köznevelésnek ezért a gyermek megfelelő szakmai ellátása mellett kiemelt feladata a sajátos nevelési igényű gyermekeket nevelő családok támogatása is.

Ennek korszerű formáját nem újabb párhuzamos szolgáltatások létrehozásában, hanem a már rendelkezésre álló szakmai tudás és intézményi kapacitások összekapcsolásában látom. A pedagógiai szakszolgálat, az EGYMI-k, az integráló óvodák és iskolák, valamint szükség szerint a gyermekjóléti, szociális és egészségügyi ellátórendszer olyan szakmai védőhálót alkothat, amelyben a családnak nem egyedül kell eligazodnia az intézmények és ellátási formák között.

Különösen fontosnak tartom a korai felismeréstől és korai fejlesztéstől az óvodába, majd az iskolába történő átmenetek szakmai folytonosságát. A gyermek fejlődése szempontjából ezek nem elkülönülő intézményi ügyek, hanem egymásra épülő gyermekút állomásai. A Közép-Pesti Tankerületi Központ fenntartói helyzete különleges lehetőséget teremt arra, hogy a pedagógiai szakszolgálat és az EGYMI-k szakmai tudása között szorosabb kapcsolat alakuljon ki, és a korai fejlesztés tapasztalatai, a szakértői vizsgálatok, valamint a gyógypedagógiai ellátás gyakorlati tapasztalatai egymást erősítsék.

A védőháló középpontjában a gyermek és családja áll. Célom, hogy a szülő ne pusztán döntések és szakértői dokumentumok címzettje legyen, hanem – a gyermek életkorához és állapotához igazodó bevonása mellett – partner a gyermek fejlődési útjának alakításában. Ehhez közérthető tájékoztatásra, az ellátási lehetőségek átlátható bemutatására, kijelölt kapcsolódási pontokra és az intézményi átmenetekenél szükség szerint szakmaközi egyeztetésre van szükség.

Innovatív családtámogatásként ösztönzöm a szülői tájékoztató és konzultációs alkalmakat, az EGYMI-k speciális tudására épülő tematikus műhelyeket, az online is hozzáférhető, közérthető információs felületeket, valamint azokat a szülői és kortárs támogató közösségeket, amelyekben a családok egymás tapasztalataiból is erőt és gyakorlati segítséget meríthetnek. Külön figyelmet fordítok azokra a családokra, amelyek szociális helyzetük, információhiányuk vagy a gyermek állapotának összetettsége miatt nehezebben jutnak el a szükséges szolgáltatásokhoz.

A szakmai védőháló eredményességének mércéje számomra az, hogy a gyermek szükséglete időben felismerhetővé válik-e, a család érti-e a következő lépést, hozzájut-e a szükséges támogatáshoz, és az egyes intézmények közötti átmenetek során megmarad-e az ellátás szakmai folytonossága. A családot nem az ellátórendszerhez kívánom igazítani: az ellátórendszer szereplőinek kell együttműködniük azért, hogy a gyermek körül kiszámítható, hozzáférhető és szakmailag összehangolt támogatás épüljön fel.

4. Szakmai támogatás és tanuló szervezet

Igazgatói műhelyeket és intézményközi szakmai hálózatokat szervezek a gyermekvédelem, az óvoda-iskola átmenet, a lemorzsolódás-megelőzés, a tehetséggondozás, a digitális pedagógia és a környezeti nevelés területén; erősítem a hospitálást, esetmegbeszélést és horizontális tudásmegosztást. Tanuló szervezetet építek: a problémák feltárása nem hibakeresés, hanem a

fejlődés kiindulópontja. A tankerület feladata a meglévő tudás összekapcsolása és a szükségletekhez igazodó célzott szakmai támogatás.

Kiemelt figyelmet fordítok a pályakezdők beilleszkedésére, a vezetői utánpótlásra és a nagy terhelésű szakmai közösségekre; a megtartást mentorálással, tudásmegosztással és szakmai közösségek erősítésével támogatom.

A kompetenciaméréseket mindkét kerületben intézményenként, évfolyamonként és mérési területenként elemzem, az országos és budapesti átlag, a többéves trend és – ahol az adatok lehetővé teszik – a pedagógiai hozzáadott érték figyelembevételével. A cél a fejlesztési szükségletek és a jó gyakorlatok azonosítása. Az intézmények közérthető, fejlesztést támogató visszajelzést kapnak. A mérési eredményeket a hiányzás, bukás, évismétlés, továbbtanulás és emelt szintű érettségi mutatóival együtt értékelem. Tartós vagy növekvő lemaradás esetén célzott intézményi fejlesztési terv készül, konkrét célokkal, fenntartói támogatással és rendszeres utókövetéssel; a bizonyítottan eredményes gyakorlatokat tankerületi szinten megosztjuk.

A fenntartói eredményesség mércéje, hogy minden iskola kiinduló helyzetéhez képest mérhetően fejlődjön, csökkenjenek az intézmények közötti indokolatlan eredményességi különbségek, és se a lemaradás, se a tehetség ne maradjon felismeretlen.

Felzárkóztatás és tehetséggondozás

A mérési eredmények, hiányzás, bukás, évismétlés és lemorzsolódási kockázat alapján célzott fejlesztési szükségleteket azonosítok, rövid, mérhető célokkal és utánpótlással. A felzárkóztatásban a kiscsoportos és egyéni fejlesztést, mentorálást, valamint az SNI-, BTMN- és szociális hátrányokhoz igazodó támogatást erősítem.

A tehetséget nem szűkítem a versenyeredményekre. Feltérképezem a kerületek gyakorlatait, szélesítem hozzáférésüket, összekapcsolom a művészeti, sport-, természettudományos és humán területeket a pályaorientációval és alumni közösségekkel.

Közép-Pesti Tudás- és Együttműködési Tér

A tankerület intézményeiben felhalmozott szakmai tudást a XIII. és XIV. kerület közös erőforrásává kívánom tenni. Ennek támogatására hozom létre a Közép-Pesti Tudás- és Együttműködési Teret: személyes és digitális szakmai hálózatot az intézményvezetők, pedagógusok, gyógypedagógusok, segítő szakemberek és tankerületi munkatársak között. A digitális felület eszköz, nem cél. A Tér híreket, határidőket, jogszabályi és módszertani anyagokat, képzéseket és jó gyakorlatokat tesz hozzáférhetővé; szakmai műhelyek, munkacsoportok, mentorálás és intézményközi hospitálás szervezését is támogatja.

Szakmai tudástérképet készítek, amely rangsorolás nélkül láthatóvá teszi az intézmények speciális tudását, eredményes gyakorlatait, mentorálási és hospitálási lehetőségeit, összekapcsolva a segítséget kereső és tapasztalatot kínáló közösségeket. A fejlesztést a használók bevonásával, adatvédelmi és informatikai követelmények mellett valósítom meg; párhuzamos adminisztrációt nem építek.

A Térhez kapcsolódva az alumni közösségeket is bevonom a pályaorientációba, mentorálásba és közösségi programokba. A Tér eredményességét az együttműködések, hospitálások, terjedő jó gyakorlatok és megoldott intézményi problémák alapján mérem.

A mesterséges intelligencia felelős alkalmazása

A mesterséges intelligenciára pedagógiai eszközként tekintek: tudatos és biztonságos használata támogatja a tanítást, a kreativitást, a problémamegoldást és a kritikai gondolkodást. Ösztönzőm a projektalapú kezdeményezéseket és a jó gyakorlatok megosztását. A digitális esélyegyenlőség alapelv: a gyermek tanulási lehetőségei nem függhetnek családja digitális hozzáférésétől.

Az MI támogatja az óratervezést, differenciálást és az adminisztráció csökkentését, de a pedagógus szakmai felelősségét nem veheti át; alkalmazása emberi ellenőrzést igényel. A tanulókat életkorhoz igazodó MI-műveltségre és forráskritikára készítem fel: ellenőrizték az információkat, ismerjék fel a megtévesztő tartalmakat, és tiszteljék a szerzői jogot. Az MI nem járhat indokolatlan személyes adat-kezeléssel, és nem dönthet emberi szakmai mérlegelés nélkül a gyermek értékeléséről, továbbhaladásáról, fegyelmi, SNI- vagy gyermekvédelmi ügyéről. A felelősség az arra jogosult szakemberé és vezetőé marad.

Közös tankerületi adatvédelmi, szerzői jogi, tanulmányi tisztességi és gyermekbiztonsági minimumokat alakítok ki. A Tudás- és Együttműködési Térben megosztjuk az MI-vel kapcsolatos módszereket és dilemmákat. Kísérleti program csak világos pedagógiai céllal, adatvédelmi és gyermekbiztonsági vizsgálattal indulhat. Az innovációnak teret adok, a kockázatoknak világos korlátot állítok; a technológia minden esetben a gyermek fejlődését és a pedagógus munkáját szolgálja.

5. Szervezeti kultúra és humánerőforrás

A humánerőforrás-helyzetet összességében stabilnak tekintem. HR-térképpel követem a szakos ellátottságot, nyugdíjazásokat, utánpótlási igényeket és a gyógypedagógiai kapacitásokat. A munkáltatói jogköröket átlátható kiválasztás, világos felelősség, teljesítmény-visszajelzés és dokumentált számonkérés alapján gyakorlom.

Rendszeres, dokumentált igazgatói és vezetői fórumokat működtetek; felmérem a belső vezetőképzés és a vezetői utánpótlás igényeit. A vezetői ciklust rendszeres vezetői egyeztetésekre, negyedéves intézményvezetői visszacsatolásra és éves, mérhető szakmai értékelésre építem.

Munkatársi támogatás az élethelyzetek figyelembevételével

Az egységes szakmai elvárások mellett méltányos, kiszámítható munkáltatói működésre törekszem. Indokolt esetben, a jogszabályi és működési keretek között figyelembe veszem az átmenetileg megváltozott élethelyzetet, családi és gondozási terheket, valamint a munkába visszatérés körülményeit.

Bizalmas jelzési lehetőséget, egyéni mérlegelést és – ahol lehetséges – átmeneti munkaszervezési alkalmazkodást biztosítok. A cél nem az elvárások csökkentése, hanem a tapasztalt munkatársak megtartása.

A hosszabb távollét utáni visszatérést fokozatos szakmai visszakapcsolódással, szükséges képességekkel és indokolt esetben mentorálással segítem. A méltányosságot világos elvekhez, a feladatellátás biztonságához és azonos szakmai mércéhez kötöm.

6. Átlátható gazdálkodás és biztonságos infrastruktúra

A 2025. évi beszámoló szerint a Tankerületi Központ 48,43 milliárd forint kiadást teljesített; ennek közel 86 százaléka személyi juttatás és közteher volt. A felújítás 2024-ről 2025-re 156,3 millióról 633,2 millió forintra nőtt, a beruházás 327,9 millióról 266,0 millióra, a karbantartás 1,449 milliárdról 1,360 milliárdra csökkent. Az intézményi és kerületi forráselosztást átláthatóvá teszem. Forrás: 2024. és 2025. évi éves költségvetési beszámoló.

Intézményi és kerületi bontású vezetői információs rendszert alakítok ki. A beruházási, felújítási és karbantartási döntéseket műszaki állapothoz, gyermekbiztonsági és feladatellátási prioritásokhoz kötöm, az intézményeket pedig tájékoztatom az igények státuszáról és a döntések indokairól.

A beszerzési és szerződéses folyamatokban egyértelmű felelősségi és összeférhetetlenségi szabályokat alkalmazok; a projektek szükségletre, költségtervre, felelősre, határidőre és eredménymutatóra épülnek.

A külső helyiséghasznosítás bevételeit és többletkiadásait intézményenként átláthatóvá teszem. A jogszabályi és költségvetési keretek között törekszem arra, hogy a bevételek előre rögzített része az érintett intézmény állammegóvását és eszközfejlesztését szolgálja.

Minden tanévkezdés előtt személyesen járom végig az intézményeket; kockázati sorrendű hibalista készül felelőssel, határidővel, finanszírozási státusszal és visszaellenőrzéssel. A XIII. kerületi tapasztalatok alapján több átfogó felújítás elmaradt. A mindkét kerületre kiterjedő állapotfelmérésre hároméves gördülő felújítási és karbantartási tervet építék.

A sorrendet a gyermekbiztonsági, egészségügyi és szakmai kockázat határozza meg; a tervezés az akadálymentesítésre, hősgvédelemre, klímaalkalmazkodásra és energiahatékonyságra is kiterjed. Az adminisztráció csökkentésére adatkérési leltárt, éves adatszolgáltatási naptárt és elektronikus ügykövetést vezetek be. Az „egy adat - egy bekérés” elvével megszüntetem a párhuzamos adatszolgáltatást.

7. Partnerség az önkormányzatokkal és a családokkal

A partnerség alapja a hatáskörök tisztelete, a korai jelzés, az információmegosztás és az utánkövetés; a bevonás nem jelenti a vezetői felelősség átruházását.

Kiemelt feladat az önkormányzatokkal, bölcsődékkel és óvodákkal való partnerség. A XIII. Kerületi Egyesített Óvoda 2025-ben kezdeményezte az óvoda–iskola átmenet szakmai együttműködésének erősítését, különösen az SNI gyermekeknél; a kezdeményezés tankerületi oldalon elakadt. Vezetőként az Egyesített Óvoda vezetésével együttműködve folytatom, rendszerszintűvé teszem, majd a jó gyakorlatokra építve Zuglóra is kiterjesztem.

Az Intézményi Tanácsokat a helyi köznevelési párbeszéd fontos fórumának tekintem. A minisztériummal és a Klebelsberg Központtal együttműködve a központi döntéseket jogszerűen

hajtom végre, a helyben nem megoldható ügyeket adatokkal és megoldási javaslattal közvetítem.

A családok számára tematikus fórumokat, közérthető digitális tájékoztatást, visszajelzési lehetőséget és egységes panaszkezelést alakítok ki; indokolt esetben mediációt alkalmazok. A Tankerületi Tanácsot rendszeres beszámolókkal stratégiai és visszacsatoló fórummá erősítem.

8. Célok és eredménymutatók

A vezetői ciklus elején rögzített kiinduló értékekhez intézményenként egyeztetett célértékeket rendelek. A legfontosabb mutatók:

- a fenntartói ügyek átfutási ideje és a határidőben lezárt kérelmek aránya;
- a párhuzamos adatkérések, valamint a sürgős műszaki és gyermekbiztonsági hibák lezárási idejének csökkenése;
- a tervezett karbantartások teljesülése és a helyiségbérleti bevételek intézményi visszaforgatási aránya;
- a szakos ellátottság, az utánpótlási igények és a gyógypedagógiai kapacitások alakulása, valamint az intézményvezetői és munkatársi elégedettség;
- a panaszok, gyermekvédelmi jelzések és intézkedési tervek dokumentált utánpótlása;
- a szakszolgálati kérelemtől a vizsgálatig, a szakértői véleményig és az ellátás megkezdéséig eltelt idő, valamint a határidőn túli ügyek száma;
- az autizmus-specifikus férőhelyek, felkészült szakemberek és megfelelő fejlesztőterek kapacitása, továbbá a megoldatlan elhelyezési ügyek alakulása;
- az intézményközi együttműködések, átmeneti esetmegbeszélések és megosztott jó gyakorlatok száma.

9. Záró gondolat

Vezetői munkám középpontjában a gyermek mindenképp felett álló érdeke és a helyismeretre épülő felelős döntéshozatal áll. A jó fenntartói döntés számomra jogszerű, végrehajtható és a gyermek életében érzékelhető.

Világos elvárások mellett támogatom az intézmények felelős szakmai önállóságát, és a döntések előkészítésébe bevonom a szükséges tudással rendelkező szereplőket. Olyan tankerületi központot kívánok vezetni, amely jelen van az intézmények életében: nemcsak irányít és ellenőriz, hanem meghallgat, támogat és összekapcsol.

Vezetői munkám mércéje, hogy döntéseink nyomán biztonságosabbá, eredményesebbé és befogadóbbá válik-e az intézmények működése, és javulnak-e a gyermekek fejlődési esélyei. A tankerület működésének értelmét az adja, hogy nap mint nap érezhető segítséget jelent-e a gyermekeknek és az értük dolgozó szakembereknek.