

Szakmai program

Tankerületi igazgatói pályázat

„Gyermekek központúság, bizalom, együttműködés, szakmaiság”

Készítette: Szabó Mátyás

Készült: Budapest, 2026. augusztus 27.

1. Bevezetés

A köznevelés eredményessége nem csupán az egyes intézmények falain belül zajló nevelő-oktató munka minőségén, a pedagógusok felkészültségén, az infrastrukturális ellátottságon múlik. Ezeken túl döntő szerepe van egy olyan fenntartói háttérnek, ahol az egyes intézmények vezetői a fenntartó munkatársaihoz, különösen a vezetőjéhez bizalommal tudnak fordulni. Ennek a bizalomnak az alapja, hogy a tankerületi igazgató szakmai támogatást tudjon munkatársainak nyújtani, biztosítsa a kiszámítható és biztos működését a vezetése alá tartozó intézményeknek. Szilárd meggyőződésem, hogy a bizalom nem az ellenőrzés hiányát jelenti, hanem azt, hogy világos és közösen megállapított elvárásrendszer szerint az iskolák igazgatói számára egyértelműen kijelölt felelősségi kör alapján a lehető legnagyobb autonómiát biztosíthatunk.

Vezetői programom középpontjában ezért egy olyan Tankerületi Központ kialakítása áll, amely egyszerre **gyermekközpontú, együttműködő, innovatív, jogszerű, hatékony és mindezek mellett szakmailag igényes**. Olyan szervezetet kívánok vezetni, amely nem pusztán az intézmények működésének adminisztratív és gazdasági hátterét biztosítja, hanem aktív szakmai partnerként is hozzájárul az iskolák fejlődéséhez.

Pedagógusként és vezetőként különböző fenntartású intézményekben szerzett tapasztalataim alapján bátran kijelenthetem, hogy a mindennapi munkám során megismertem azokat a kihívásokat, amelyekkel az iskolák munkatársai és vezetői szembesülhetnek. Véleményem szerint a tankerületi igazgatónak ezeket a nehézségeket nem kizárólag fenntartói, de intézményi oldalról is ismernie, valamint értenie kell. Ezen ismeret birtokában, értve egy-egy nehéz helyzetet figyelembe kell venni az intézményi oldalon várható gyakorlati következményeket is.

Vezetőhelyettesként az elmúlt nyolc évben, valamint reményeim szerint tankerületi igazgatóként is egy olyan szervezet kialakítására törekszem, ahol a mindennapi élet része a kérdezés, mely kérdésekre a válaszokat csapatként, együtt tudjuk megtalálni. Ahol a segítségkérést valódi segítség követi, ahol az egyénileg, illetve közösen szerzett tapasztalatokat meg tudjuk és meg merjük kollégáinkkal osztani annak érdekében, hogy az intézményeink eredményességét ezzel is közösen növeljük. Azonban legalább ilyen fontosnak tartom munkám során a következetességet és a felelősségvállalást.

2. Helyzetelemzés és a fejlesztési elképzeléseim alapelvei

A tankerületek működése igen összetett feladat. Egy-egy tankerületben számos eltérő adottságú intézmény működik. Ezek a különbségek fakadnak az elhelyezkedésből, létszámból, infrastrukturális ellátottságból, tanulói összetételből, hagyományokból stb. Ezeket a különbségeket kell úgy megragadni, hogy az eredményességet iskolai, de ugyanakkor tankerületi szinten is növelni tudjuk. A tankerület intézményei nem tekinthetők egységes rendszernek. Egy városi, nagy létszámú általános iskola, egy gimnázium, egy sajátos nevelési igényű tanulókat ellátó intézmény, illetve egy kisebb település iskolája eltérő problémákkal és lehetőségekkel rendelkezik. Ezért a fenntartói működés egyik alapelve kell legyen a **helyi sajátosságokra építő, differenciált támogatás**.

A következő időszakban fontosnak tartom a tankerületi intézmények működésének rendszeres, strukturált áttekintését. Ennek nem az a célja, hogy kizárólag a problémákat azonosítsuk, hanem az is, hogy láthatóvá váljanak az intézmények erősségei, jól működő gyakorlatai és fejlesztési lehetőségei.

A helyzetelemzés során ezért az alábbi területeket tartom kiemelten fontosnak:

- a tanulói eredményesség és a pedagógiai munka mutatói;
- az intézményi lemorzsolódás és hiányzás alakulása;
- a pedagógusok és más munkatársak szakmai helyzete;
- a szakos ellátottság és a humán erőforrás-kapacitás;
- az intézményi infrastruktúra és eszközellátottság;
- az intézmények gazdálkodási és működési folyamatai;
- az intézményi önértékelés és fejlesztési tervek;
- a tanulói, szülői és munkatársi visszajelzések;
- az intézmények innovációs tevékenysége;
- az intézmények közötti együttműködés lehetőségei.

A fejlesztések tervezésénél a helyzetelemzés során feltárássra került adatok önállóan nem tekinthetők szignifikánsnak. Ezek értelmezésénél különösen figyelembe kell venni a szociális és demográfiai tényezőket is. Például nem marasztalható el egy évfolyamonként két osztályos iskolának sem a vezetője, sem a nevelőtestülete, ha egy-egy évfolyamon nem sikerül két első osztályt elindítani a korábbi évek gyakorlatától eltérően, ha mérhetően kevesebb gyermek született abban az évfolyamban.

3. Stratégiai célok

Hosszú távú celom egy olyan intézményrendszer kialakítása, melyben minden iskola a saját adottságainak megfelelően képes a fejlődésre, miközben az összes tanuló számára biztosítva van az egyéni előrehaladás egy gyermekközpontú, biztonságos környezetben.

Ezek elérésére az alábbi célok elérését tűzöm ki:

3.1 Tanulói eredmények fejlesztése

Egy oktatási rendszer eredményességének legfőbb mutatója a tanulók által elért eredmények. Ezeket az eredményeket nem elegendő pusztán mérni, ezeket a mérési eredményeket értelmezni kell, és értelmezés után következtetéseket levonni. A levont következtetések alapján pedig szükséges egy kijelölni a fejlesztési lehetőségeket.

Ezek a fejlesztési lehetőségek többek mellett:

- Olvasás/szövegértés és matematikai alapkompétenciák
- Anyanyelvi kompetenciák
- Digitális kompetenciák
- Idegennyelvi kompetenciák

Ezen kompetenciák fejlesztése mellett szintén fontos még a tehetséggondozás, a tanulási motiváció erősítése és a lemorzsolódás csökkentése.

Megjegyezném, hogy nem csak a méréseken elért kiváló eredmények számítanak magas minőségű pedagógiai munkának. Ugyanilyen magas értéke van annak a pedagógusi, intézményi tevékenységnek, amelyik egy nehéz körülmények között élő tanulócsoportban minimalizálni tudja a lemorzsolódást, valamint a tanulókat apró fejlődési lépésekre tudják motiválni.

3.2 Szakmai munka támogatása

A nevelési-oktatási folyamat egyik legfontosabb résztvevője a pedagógus. A pedagógusok szakmai fejlesztését nem egy "kötelezően előírt" képzéssorozatként kell kezelni, hanem rendszerben kell látni. Természetesen a képzőhelyeken szervezett magasan kvalifikált oktatók által átadott tudás értéke nem vitatható. Egy szakmai fejlődési úthoz nagyban hozzájárul azonban az is, hogyha a tankerületen belül működő intézmények pedagógusainak lehetőséget biztosítunk az azonos vagy hasonló nehézségekkel küzdő kollégákkal történő találkozásra, tapasztalatcserére. Ugyancsak hasznos lehet az intézményekben alkalmazott jó gyakorlatok korábban említetthez hasonló, műhelymunka formájában történő megosztása.

Nagy figyelmet kell továbbá fordítani még a pályakezdő kollégák támogatására, ösztönzésére is. Elvitathatatlan fontosságú a fiatal, korszerű tudással rendelkező pedagógusok pályán tartása.

Kiemelt jelentőségű még olyan intézményrendszer működtetése, ahol a vezetői ambíciókkal rendelkező kollégáknak ne titkolnia kelljen szándékaikat csupán a szakmai féltékenység jelenléte miatt. Ahogyan a pályakezdő pedagógusok motiválása, támogatása nagy figyelmet igényel, ugyanilyen figyelmet igényel a naprakész tudással rendelkező vezetők utánpótlása is.

4. Igazgatók támogatása és szakmai autonómiájuk biztosítása

Egy tankerület eredményei szoros összefüggésben állnak a benne működő iskolák igazgatóinak, valamint igazgatóhelyetteseinek, tagintézményvezetőinek motiváltságáról és felkészültségükről.

Mint korábban említettem, az igazgatóknak kereteket és egyértelmű elvárásrendszereket kívánok meghatározni. Azonban ezeken a kereteken és elvárásokon belül elengedhetetlen a rugalmasság biztosítása. Intézményi sajátosságok miatt nem tud teljesen egyformán megvalósulni minden elvárás. Céлом, hogy az intézmények a jogszerűség keretein belül maradva tudjanak önálló döntéseket hozni, az uniformizált, központi döntések helyét.

Ennek elérése és későbbi fenntartása érdekében rendszeres találkozási alkalmakat biztosítok az igazgatóknak, ahol tapasztalataikat, jó gyakorlataikat ők is a pedagógusokhoz hasonló műhelymunka formájában tudják megosztani egymással, közösen tudnak gondolkodni egy-egy felmerült helyzet, feladat megoldásán, valamint együtt tudnak örülni egymás sikereinek is. Ezek az alkalmak fontos bemenetei lehetnek a tankerületi döntéshozatali folyamatoknak. Személyes tapasztalataim alapján bőséggel van fejlesztési lehetőség a tankerületek és intézmények kommunikációján. Kifejezetten fontosnak vélem, hogy az általam vezetett tankerület ne csak adatokat, jelentéseket követeljen az általa működtetett intézmények vezetőitől, hanem tudjon segítő kezet, támogatást és háttérrel nyújtani nekik.

5. Gyermekközpontú tankerület

Egy tankerületi döntés, határozat legfontosabb fokmérője számomra, hogy az mennyire szolgálja a tanulók érdekeit.

A gyermekközpontú szemlélet nem kizárólag pedagógiai módszert jelent. A tankerület működésének minden szintjén meg kell jelennie: az intézményi fejlesztésekben, az infrastruktúra kialakításában, a humánerőforrás-tervezésben, az esélyteremtésben és a döntések meghozatalában egyaránt.

A gyermekközpontú működés része a biztonságos iskolai környezet megteremtése. A fizikai biztonság mellett egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítok a lelki biztonságnak, a közösséghez tartozás érzésének és az elfogadó iskolai légkörnek. Fontosnak tartom az iskolai konfliktusok megelőzését, az együttműködési kultúra fejlesztését és az intézmények támogatását az olyan helyzetek kezelésében, amelyek a tanulók vagy a pedagógusok biztonságérzetét veszélyeztetik.

Kiemelt feladatnak tekintem a sérülékenyebb tanulói csoportok támogatását. Nem csupán szakmai, hanem társadalmi felelősség is. Az eltérő képességű, sajátos nevelési igényű, beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő, illetve szociálisan hátrányos helyzetű gyermekek számára a megfelelő támogatás biztosítása.

A tanulók és a pedagógusok mellett a szülők is fontos részei a pedagógiai folyamatnak. Nem megfigyelőként kell kezelnünk a mindennapi munkánk során, hanem érdekeltté kell tenni a szülőket az együttműködésre. A fenntartó és az iskolák feladata a kiszámítható, naprakész és a leghatékosabb körben közérthető kommunikáció.

6. Szakmai megújulás támogatása

Az intézmények akkor képesek hosszútávon eredményesen működni, ha képesek alkalmazkodni a gyorsan és folyamatosan változó társadalmi, pedagógiai és technológiai elvárásokhoz.

Támogatni szeretném azokat az intézményi kezdeményezéseket, amelyek új pedagógiai módszereket, tanulásszervezési eljárásokat vagy digitális megoldásokat próbálnak ki. Az innováció azonban nem öncél. Egy új módszer akkor értékes, ha a tanulók fejlődéséhez, a pedagógusok munkájának eredményességéhez vagy az intézmény működésének javításához járul hozzá. Ezért az innovációs kezdeményezések esetében is fontosnak tartom a tapasztalatok értékelését, dokumentálását és megosztását.

A digitális eszközök fejlődése, a mesterséges intelligencia megjelenése, a tanulói szokások változása és az információhoz való hozzáférés új kihívásokat teremt. Ezekre nem tiltásokkal, hanem tudatos szakmai felkészüléssel kell reagálni.

Ezekben az innovációs tevékenységekben a tankerületé a támogató szerepnek kell lennie. Az intézményeknek azt kell éreznie, hogy az innováció, a megújulás egy pozitív dolog, de fontos tisztán látni azt is, hogy ezeknek a tevékenységeknek felelősnek, mérhetőnek és értékelhetőnek kell lenniük.

7. Egymástól tanuló intézmények, avagy a hálózatosodás

A tankerület egyik legnagyobb kiaknázatlan lehetősége az intézményekben rendelkezésre álló szakmai tudás. Egy tankerület nem pusztán egymás mellett működő iskolák összessége. Olyan szakmai hálózatként is értelmezhető, amelyben az intézmények képesek egymás tapasztalataira építeni. A hálózatosodás keretében olyan együttműködések kívánók ösztönözni, amelyekben az intézmények közös problémákra közös megoldásokat keresnek.

Lehetséges területek például:

- digitális pedagógiai módszerek;
- tehetséggondozás;
- felzárkóztatás;
- pályaaorientáció;
- idegennyelv-oktatás;
- természettudományos nevelés;
- sport és egészséges életmód;
- művészeti nevelés;
- sajátos nevelési igényű tanulók támogatása;
- intézményi konfliktuskezelés;
- pályakezdő pedagógusok támogatása.

A jó gyakorlatokat érdemes láthatóvá és hozzáférhetővé tenni. Ennek része lehet egy tankerületi szakmai tudástár, rendszeres bemutatók, hospitálási lehetőségek, szakmai műhelyek és intézményközi projektek létrehozása. A hálózatosodás célja nem az intézmények uniformizálása, hanem éppen ellenkezőleg: **az intézményi sokszínűségben rejlő tudás hasznosítása.**

8. Vezetési stílus és szervezeti kultúra

A vezető működésének egyik legfőbb ismérve véleményem szerint nem az, hogy milyen döntést hoz, hanem az, hogy a döntések meghozatalához milyen környezetet teremt.

Vezetési stílusomat alapvetően demokratikusként és következetesként jellemezném. Azonban az, hogy a vezetésemmel dolgozó kollégáimat bevonom a döntési folyamatba nem azért van, mert döntésképtelen lennék. Sok példa mutatja, hogy ezekbe a folyamatokba partnerként bevonva azok érintettjeit, döntéseimet mérlegelés után hoztam meg. Fontosnak tartom, hogy az előzményeket, okokat és következményeket tisztán lássák és értsék az érintettek és azt is, hogy ezeket a legmegfelelőbben kommunikáljam. Ennek hiánya bizonytalanságot gerjeszthet, amely csökkenti a teljesítményt, a motivációt és a szervezethez, csoporthoz tartozás érzését.

Az alábbiakat tartom kulcsfontosságúnak egy jól működő szervezet vezetőjeként:

- Természetes a szakmai párbeszéd
- A teljesítményt elismerjük
- A gyengébben teljesítőket motiváljuk, biztatjuk a jobb teljesítmény elérésére

- Hibázhatunk, amelyekből mindannyian tudunk tanulni
- A hibákat, hiányosságainkat nem elrejtjük, hanem együtt próbáljuk megoldani
- A munkatársaim érzik a saját munkájuk értékét, jelentőségét

A jól működő szervezetnek elengedhetetlen velejárója a megfelelő kommunikáció. Az információk megfelelő időben és módon történő áramlása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a tankerület és vele együtt az általa fenntartott iskolák határozott lépésekkel elérjék céljaikat.

9. Jogszerű, átlátható és hatékony intézményfenntartás

A tankerületi központ alapvető feladata, hogy a fenntartása alá tartozó intézmények jogszerű, átlátható és hatékony működését biztosítsa. Ez nem csupán annyit jelent, hogy megfelel a működés a jogszabályoknak, hanem azt is, hogy a ez a szemlélet biztonságot és kiszámíthatóságot ad a fenntartott intézmények számára.

A fenntartói döntéseknél kiemelt jelentőségűnek tartom:

- Egyenlőség és egységesség elvét
- Az intézmények megfelelő tájékoztatását
- A jogszabályok következetes alkalmazását
- A határidők és felelősségek egyértelmű meghatározását
- Az elektronikus ügyintézés és dokumentálás fejlesztését
- Az adminisztratív terhek ésszerűsítését, lehetőség szerint csökkentését

A hatékony és jogszerű működés azonban gazdasági felelősséget is jelent. A rendelkezésre álló forrásokat úgy kell fejlesztésekre felhasználni, hogy azok a legnagyobb mértékben szolgálják a gyermekek érdekeit, a nevelés-oktatás feltételeinek, infrastruktúrájának fejlődését.

Az intézménygazdálkodásban számomra igen fontos a hosszútávú gondolkodás. Egy beruházásnál nem kizárólag a beruházás elkészültének aktuális költségével kell tervezni, hanem az elkészülte utáni fenntarthatóságát, valamint a használhatóságát, illetve azt is, hogy mennyire szolgálja az adott intézmény céljainak elérését.

10. Humánerőforrás gazdálkodás racionálisan

Egy intézményfenntartó hatékonyságát munkatársainak motiváltsága, valamint felkészültsége is növeli.

Mindennapi vezetői munkám jelentős részét teszi ki, hogy munkatársaim munkáját folyamatosan több szempontból vizsgálom.

Ezek a szempontok többek között:

- Mennyire kompetens az adott feladathoz a munkatárs?
- Rendelkezik-e az adott feladathoz megfelelő erőforrással?
- Hogyan tudom támogatni munkatársaim hatékonyságának növelését?
- Mennyire egyenletes a munkaterhelés az egyes munkatársak között?

A humánerőforrás gazdálkodás az mindig előrelátó tervezést igényel. Nem elégséges az éppen aktuális feladatok megoldására tekinteni, figyelembe kell venni az esetlegesen várható kiesések

miatt (gyermekvállalás, nyugdíjazás stb.) megjelenő betöltetlen állások ellátását. Ahogyan a pályakezdők és leendő vezetők előrelépését kell segíteni egy-egy fenntartott intézményben, ugyanígy kell segíteni az előrelépési lehetőségekhez jutást a tankerület saját munkatársai számára is.

11. Intézmények infrastrukturális fejlesztése

Az elvégzett pedagógiai munka minőségét az intézmény tárgyi erőforrásai, környezete nagy mértékben befolyásolja.

Egy kiválóan felszerelt, rendezett környezetű intézmény motiválóan tud hatni a benne tanuló diákokra, valamint pedagógusaira. A hosszútávú tervezés során figyelmet kell fordítani a tankerület iskolának helyet adó épületek fenntartására. Ez véleményem szerint egy igen jelentős költségvetés a költségvetésben. A fenntartási munkákat minden esetben rangsorolni kell fontossági és sürgősségi szempontok szerint. Tervezni kell olyan nem várt költségekkel is, amelyek nem pusztán rontják a mindennapi munkafeltételeket, hanem esetleg megakadályozzák azt. Mint fentebb említettem, a cél azonban nem csupán az épületek állagmegóvása, hanem

- Az épületek és környezetük biztonságosak legyenek
- Gyermekközponturn közösségi- és sportlétesítmények
- Akadálymentesítés
- Energia- és költséghatékony működtetés
- Digitális infrastruktúra folyamatos naprakészen tartása

12. Kapcsolatok építése és fenntartása a szakmai és társadalmi környezettel

Ha egy tankerület az azt körülvevő szervezetekkel nem ápol jó kapcsolatot, illetve nem segíti a fenntartása alá tartozó intézményeket ebben, akkor saját működésének hatékonyságát, eredményességét akadályozza. Kiemelten fontos a jó kapcsolat fenntartása a tankerület illetékességén működő önkormányzatokkal, sportegyesületekkel, művelődési és kulturális szervezetekkel, valamint természetesen az átláthatóság és jogszerűség keretein belül egyes gazdasági szervezetekkel.

A fenntartott gimnáziumok miatt kifejezetten fontos a jó kapcsolat ápolása a felsőoktatási intézményekkel is. Ez a jó kapcsolat segítheti a pályaeorientáció sikerességét.

13. A vezetői program megvalósításának ütemezése

A programom megvalósítását két időtávban képzelem el. A rövidtávú terveimmel a korábbiakban kialakult nem feltétlen előnyös tapasztalatokon szeretnék, illetve szükséges javítani. A közép-hosszú távú terveim hozzájárulnak ahhoz, hogy az elért eredmények ne pusztán személyemhez kötődjen, hanem a szervezeti kultúra részévé váljon.

Rövidtávú terveim – megvalósítása az első év feladata

- Iskolaigazgatókkal és helyetteseikkel személyes kapcsolat kialakítása
- Problémák feltárása mind szakmai, mind pedig működési téren

- Intézményi erősségek és fejlesztendő területek azonosítása
- Kommunikációs folyamatok áttekintése, átalakítása
- Infrastrukturális fejlesztési igények felmérése, tervezése
- Azonnali beavatkozást igénylő lépések megtétele

Közép-hosszú távú terveim – megvalósítása a 2-5. évig terjedő időszakban

- Kapcsolatrendszer kialakítása a külső partnerekkel
- Szakmai munka fenntartott és folyamatos monitorozása
- Működési anomáliák kiküszöbölése
- Iskolák hálózatosodásának segítése, fenntartása
- Innovációs tevékenység segítése a tankerületi működésben, valamint intézményi szinten
- Vezetői utánpótlás segítése
- Pályakezdő kollégák számára a tankerület működtetésében működő iskolák vonzóvá tétele

14. Összegzés

Hiszek benne, hogy személyiségjegyeimnek, szakmai elhivatottságomnak köszönhetően képes lennék egy olyan tankerületi központ vezetésére, ahol az emberközpontúság és a magas minőségű szakmai munka nem egymással ellentétben, hanem szoros kohézióban állnak. Meggyőződésem, hogy az elmúlt évek során a tankerületektől eltávolodó intézményeket „vissza kell vezetni” a központok közvetlen közelébe. Ismerni szeretném az iskolák igazgatóinak problémáit, segítséget kívánok nyújtani azoknak megoldásában. Érteni szeretném a tankerületben dolgozó pedagógusokat, mindennapi munkájukat, figyelni a gyermekek szükségleteire és alkalmazkodni a folyamatosan változó világ elvárásaihoz. Hiszek abban is, hogy a vezetés nem kizárólag döntési jogkör, hanem felelősség. Felelősség a munkatársakért, az intézményekért, a gyermekekért és a köznevelés jövőjéért.

Mint az a programomból is kitűnik, az alábbi alapelvek mentén képzelem el a tankerületi igazgatói munkát:

- Gyermekközpontú döntéshozatal
- Bizalom
- Jogszerű és átlátható működés
- Egyértelmű elvárások és felelősség
- Innováció és tudásmegosztás támogatása
- Szakmai párbeszéd

A célom egy olyan tankerületi szervezet kialakítása, amelyben az intézmények nem egymással versengő egységekként, hanem egy közös szakmai rendszer részeként működnek; amelyben a jó gyakorlatok terjednek, a problémákból tanulunk, az innovációt támogatjuk, és minden döntésnél szem előtt tartjuk azt az egyszerű, de alapvető kérdést:

Mit teszünk azért, hogy a tankerülethez tartozó intézményekben minden gyermek a lehető legjobb esélyt kapja a fejlődésre, a tanulásra és a sikeres jövőre?