

VEZETŐI PROGRAM

a Közép-Pesti Tankerületi Központ tankerületi igazgatói feladatkörének ellátására

I. Vezetői elképzeléseim

A Közép-Pesti Tankerületi Központ tankerületi igazgatói tisztségére olyan szakmai tapasztalatok birtokában nyújtom be pályázatomat, amelyek a köznevelés több szintjének közvetlen ismeretére épülnek.

Zuglóhoz tanulóként, majd pedagógusként és helyi lakosként egyaránt hosszú időn keresztül kötődtem. Középfokú zenei tanulmányaimat a kerületben végeztem, 1993 és 2002 között itt éltem, 2000-tól 2019-ig pedig a Szent István Király Zeneművészeti Szakgimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaként dolgoztam. Ez a kapcsolódás közvetlen tapasztalatot adott a kerület köznevelési környezetéről és szakmai közösségeiről.

Intézményvezetőként több száz tanuló és több mint hatvan munkatárs munkájának szervezéséért, az intézmény szakmai és működési feladatainak irányításáért, valamint fejlesztési folyamatok megvalósításáért feleltem. Vezetői időszakom egyik meghatározó eredménye volt, hogy a közel hetvenéves múltra visszatekintő zeneiskola önálló épülethez jutott. Az intézmény régóta fennálló infrastrukturális helyzetének rendezésében már vezetői megbízásomat megelőzően is részt vettem; igazgatóként a hosszú távú intézményi cél képviselője, az érdekérvényesítés, valamint a különböző szereplőkkel való együttműködés jelentős szervezési, projekt- és változásmenedzsment-feladatot jelentett.

Vezetői időszakomra esett a COVID–19 világjárvány. A működés folytonosságának biztosítása, a digitális munkarendre történő átállás, az információáramlás megszervezése és a munkatársak támogatása gyors döntéseket és folyamatos alkalmazkodást igényelt. Ez az időszak vezetőként abban erősített meg, hogy rendkívüli helyzetben a világos kommunikáció, a döntésképeség és a kiszámítható jelenlét egyaránt a közösség biztonságát szolgálja.

Köznevelési szakértőként és szaktanácsadóként számos intézmény működésébe és vezetői gyakorlatába nyertem betekintést. Mindez arra tanított, hogy egy intézmény helyzete csak több forrás és szempont együttes értelmezésével érthető meg: a szakmai eredmények, a humánerőforrás-helyzet, a működési feltételek, valamint az intézményi közösség és a külső kapcsolatrendszer tapasztalatai egyaránt fontos információt adnak.

Vezetői szemléletem középpontjában a szakmaiság, a bizalom és a felelősség áll. A tankerületi igazgatói megbízatást a köznevelési, működési, gazdálkodási és szervezeti szempontok összehangolását igénylő vezetői feladatként értelmezem. Ehhez pontos és tényszerű információkra, az intézmények közvetlen ismeretére és a rendszer egészének átlátására egyaránt szükség van. A nagyobb vezetői mozgástér számomra a szakmailag megalapozott, következményeiben mérlegelt és vállalt döntések lehetőségét jelenti.

II. Stratégiai célkitűzéseim

A Közép-Pesti Tankerületi Központ intézményrendszerét szakmai és intézményi sokszínűség jellemzi. A XIII. és XIV. kerület eltérő sajátosságai, valamint a különböző feladatot ellátó köznevelési intézmények olyan fenntartói működést igényelnek, amely az egységes keretek között az intézmények sajátosságaihoz igazodik.

Az intézményekben felhalmozott tudást, a kialakult szakmai műhelyeket és a különböző pedagógiai hagyományokat a tankerület meghatározó értékeinek tekintem. Ezek együttesen a tankerület egészének fejlődéséhez biztosítanak stabil alapot.

1. Intézményközeli, szakmai partneri fenntartás

Az intézményvezetőkre a fenntartói működés szakmai partnereiként tekintek; helyismeretük és vezetői tapasztalatuk a döntések előkészítésének fontos forrása.

A partneri működés alapja a rendszeres és érdemi szakmai párbeszéd, a világos információáramlás és a kiszámítható fenntartói jelenlét. A differenciált szakmai támogatás az intézmények eltérő szükségleteire épül, teret adva az intézményvezetők közötti tudásmegosztásnak, a bevált gyakorlatok megismerésének és az egymástól való tanulásnak.

2. Jogszerű, felelős és hatékony tankerületi működés

A tankerületi központ működésének alapja a jogszerűség, a felelős gazdálkodás és az átlátható szervezeti működés. A rendelkezésre álló erőforrások felhasználásában az intézmények biztonságos működése, a szakmai feladatellátás feltételeinek biztosítása és a hosszabb távú fenntarthatóság egyaránt meghatározó szempont.

A szervezet eredményes működésének meghatározó feltétele a munkatársak szakmai tudása, az egyértelmű felelősségi viszonyok és a szervezeti egységek közötti együttműködés. A humánerőforrás tervezésében kiemelt figyelmet fordítok a szakmai felkészültség megőrzésére, a munkatársak fejlődésének támogatására és a vezetői utánpótlás tudatos építésére.

A kiszámítható működéshez a rövid távú feladatellátás mellett közép- és hosszabb távú tervezés is kapcsolódik. A személyi, infrastrukturális és pénzügyi feltételek összehangolt tervezése biztosítja, hogy az intézményi feladatok és fejlesztési célok reális erőforrásokra épüljenek.

3. Eredményesség, minőség és gyermekközpontúság

Az intézmények eredményességének értékelését a tanulói teljesítmények mellett az intézmények eltérő feladataira, adottságaira és tanulói összetételére is kiterjesztem. A kompetenciamérések, a továbbtanulási mutatók, a hiányzások és a lemorzsolódás adatai, valamint az intézményi szakmai eredmények együttes értelmezése megalapozza a fejlesztési szükségletek azonosítását és a szakmai következtetések levonását.

A gyermekközpontú fenntartói szemléletben a tehetséggondozás, a felzárkóztatás, a sajátos nevelési igényű és különleges figyelmet igénylő tanulók támogatása, valamint a pedagógiai szakszolgálatokkal való együttműködés egyaránt az esélyteremtést szolgálja. A minőséget az elért eredmények mellett az intézmények fejlődési képességében és a tanulók számára biztosított előrelépési lehetőségekben is értelmezem.

4. Fejlesztés, innováció és szakmai együttműködés

Az intézményi fejlesztések tervezésében a szakmai szükségletek, a működési feltételek és a rendelkezésre álló erőforrások együttes mérlegelésére építék. Az infrastrukturális fejlesztéseket az intézmények hosszabb távú szakmai céljaival összhangban kezeltem, a pályázati és egyéb fejlesztési lehetőségek tudatos felhasználásával.

Az innovációt a valós intézményi szükségletekre választ adó szakmai megújulásként értelmezem. A tankerületen belüli együttműködések és a külső szakmai kapcsolatok erősítése egyaránt hozzájárulhat a tudásmegosztáshoz és az intézményrendszer fejlődéséhez.

III. Megvalósítási alapelvek és vezetői működés

1. Intézményközeli, szakmai partneri fenntartás

A tankerületi intézményrendszer megismerését több forrásból származó információk együttes értelmezésére építem. A működési és szakmai adatok mellett közvetlen intézményi tapasztalatokra, az intézményvezetőkkel folytatott rendszeres szakmai párbeszédre és a személyes jelenlétre is támaszkodom. Az így kialakuló helyzetkép alapot ad arra, hogy a fenntartói döntések előkészítése az intézmények sajátosságaival, eredményeivel és fejlesztési szükségleteivel összhangban történjen.

Az intézményvezetői egyeztetések, az intézménylátogatások és a szakmai fórumok tapasztalatait a fenntartói működésbe visszacsatolva biztosítom, hogy az egyedi ügyek kezelése mellett az intézmények működésének egésze is látható legyen. A feltárt szükségleteket a szakmai támogatás és a további fejlesztések tervezésében hasznosítom.

2. Jogszerű, felelős és hatékony tankerületi működés

A stratégiai célok megvalósítását világos hatásköri rendre, valamint a tankerületi központ szakmai, gazdasági, jogi, személyügyi és működtetési területeinek összehangolt munkájára építem. A szervezetben belüli együttműködésben az egyértelmű feladatmegosztásra, a szakmai párbeszédre és a munkatársak tudására támaszkodom. A döntések előkészítésében az adott ügyhöz szükséges szakmai szempontok és következmények együttes mérlegelését tartom meghatározónak; a meghozott döntésekért vezetőként vállalom a felelősséget.

A tervezésben a feladatokhoz egyértelmű ütemezést, végrehajtási rendet és reális erőforrásokat rendelek. A megvalósítás nyomon követése lehetővé teszi az eltérések időbeni felismerését, a szükséges vezetői beavatkozást és a tapasztalatok hasznosítását a további tervezésben.

3. Eredményesség, minőség és gyermekközpontúság

Az intézményi eredmények értékeléséből levont következtetéseket a szakmai támogatás irányainak meghatározásában és a fejlesztési prioritások kijelölésében hasznosítom. A szükségletekhez célzott intézkedéseket kapcsolok, amelyek tervezésében az intézményvezetőkkel és az érintett szakmai szereplőkkel való együttműködésre építék.

A megvalósított intézkedések hatását rendszeresen értékelem, különös figyelemmel arra, hogy azok milyen változást eredményeznek a tanulók fejlődési lehetőségeiben és az intézmények szakmai működésében. Az értékelés tapasztalatait beépítem a szakmai támogatásba és a további fejlesztési feladatok kijelölésébe.

4. Fejlesztés, innováció és szakmai együttműködés

A fejlesztési prioritások megvalósítását az intézményekkel egyeztetett célokra, világos ütemezésre és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolt felhasználására építem. A folyamat során követem a megvalósulást és az elért eredményeket, az ezekből levont következtetéseket pedig a további fejlesztési döntésekben hasznosítom.

Az eredményes intézményi gyakorlatok és innovációk megosztásának teret biztosítok a tankerületen belüli szakmai együttműködésekben, a külső szakmai kapcsolatokból származó tudást pedig a tankerület fejlődésének szolgálatába állítom. A megvalósítás tapasztalatainak visszacsatolását a további fejlesztések kiindulópontjának tekintem, így a tervezés, a végrehajtás és az értékelés egymásra épülő, folyamatos fejlesztési rendszert alkot.

IV. A Közép-Pesti Tankerületi Központ sajátosságai és fejlesztési fókuszai

1. Területi és intézményi sajátosságok

A Közép-Pesti Tankerületi Központ fenntartói feladatai a XIII. és XIV. kerület eltérő helyi adottságai között, összetett intézményrendszerben valósulnak meg. A tankerület aktuális intézményjegyzéke 49 fenntartott köznevelési intézményt tartalmaz: 17 intézmény a XIII., 31 a XIV. kerületben működik, mellettük a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat tartozik a tankerület fenntartásába. Az intézményrendszerben az általános iskolai és gimnáziumi nevelés-oktatás mellett művészeti, kollégiumi, nemzetiségi, valamint gyógypedagógiai és más sajátos feladatellátások is jelen vannak. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026)*

A feladatellátás léptékét jelzi, hogy a legutóbb közzétett, 2024. október 1-jei statisztikai adatok szerint 21 062 tanuló vett részt a tankerület intézményeinek köznevelési feladatellátásában. A két kerület demográfiai, területi és intézményi sajátosságait ezért az intézményi kapacitásokkal, a beiskolázási folyamatokkal és az egyes intézmények feladataival együtt indokolt értelmezni. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2024)*

A tankerület egészének vezetése így egyszerre kíván egységes fenntartói szemléletet és az intézményi, illetve területi sajátosságokra érzékeny, differenciált figyelmet. A különböző feladatellátások eltérő szakmai és működési szempontokat helyeznek előtérbe, miközben valamennyi intézmény számára meghatározó a kiszámítható fenntartói háttér, a szakmai munka megfelelő feltételeinek biztosítása és az intézményi sajátosságokra épülő együttműködés.

2. Szakmai értékek és intézményi tudás

A tankerület szakmai értékét az intézményekben felhalmozott tudás, a kialakult pedagógiai műhelyek és az eltérő intézményi profilok együttesen adják. Az általános iskolai és gimnáziumi nevelés-oktatás mellett a művészeti, sport-, nyelvi és nemzetiségi oktatás, a kollégiumi nevelés,

valamint a gyógypedagógiai feladatellátás olyan szakmai tudást és gyakorlatokat képvisel, amelyek nemcsak az adott intézmény, hanem a tankerület egésze számára értéket jelentenek. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026)*

A meglévő tudás megosztásának működő fórumai is vannak. A 2026. február 11–12-én megrendezett Közép-Pesti Pedagógiai Napokon a tankerület iskolái és kollégiumai bemutató órákon, műhelymunkákon és előadásokon mutatták be más intézményekben is adaptálható szakmai innovációikat; a programok más tankerületek és más fenntartók köznevelési intézményeinek munkatársai számára is nyitottak voltak. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026)*

Ezekre az értékekre a fenntartói működésben meglévő erőforrásként tekintek. Az intézmények saját szakmai arculatának tiszteletben tartása mellett fontosnak tartom azoknak az együttműködéseknek a támogatását, amelyek lehetőséget teremtenek a bevált gyakorlatok megismerésére, a tapasztalatok átadására és az egymástól való tanulásra. Így az intézményekben létrejövő tudás megőrizheti saját intézményi karakterét, miközben a tankerület egészének szakmai fejlődéséhez is hozzájárulhat.

3. Sajátos feladatellátás és pedagógiai szakszolgálat

A Közép-Pesti Tankerületi Központ intézményrendszerének sajátos szakmai dimenzióját jelentik a gyógypedagógiai intézmények és a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat. A szakszolgálat Budapest mind a 23 kerületében működő tagintézményei, valamint speciális feladatot ellátó szervezeti egységei révén e feladatellátás területi hatóköre a XIII. és XIV. kerületen túl a főváros egészére kiterjed. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026)*

A feladatellátás jelentőségét a fejlesztések is jelzik. A jelenleg megvalósuló, 399,87 millió forint támogatású RRF-projekt a pedagógiai szakszolgálat és hét, sajátos nevelési igényű gyermekek és tanulók nevelését-oktatását ellátó intézmény szakmai fejlesztését, eszközellátottságának és kapacitásainak bővítését szolgálja. A program a speciális szakemberek képzésére, az utazóhálózat fejlesztésére és a korszerű szakmai szolgáltatások hozzáférhetőségének erősítésére is kiterjed. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2025)*

E feladatellátás fenntartói támogatásában a megfelelő szakmai és működési feltételek biztosítása mellett meghatározónak tartom az érintett intézmények közötti együttműködést és a felhalmozott speciális tudás hasznosítását. A szakszolgálati és gyógypedagógiai háttér egyaránt hozzájárul ahhoz, hogy a különleges figyelmet igénylő gyermekek és tanulók szükségleteihez igazodó támogatás a köznevelési rendszer egészében érvényesülhessen.

4. Fejlesztési környezet és együttműködési lehetőségek

A tankerület fejlesztési környezetét az intézményi szükségletek, a rendelkezésre álló fenntartói források és a pályázati lehetőségek együttesen alakítják. A jelenleg futó fejlesztések az infrastruktúra és az eszközellátás korszerűsítése mellett szakmai programokra, továbbképzésekre és nemzetközi együttműködésekre is kiterjednek. Az intézmények Erasmus-programjai, valamint a gyógypedagógiai és szakszolgálati terület folyamatban lévő fejlesztései egyaránt jelzik a fejlesztési források és a szakmai kapcsolatok többirányú hasznosítását. *(Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026)*

A fejlesztések eredményességében meghatározó az intézményi célok, a szakmai szükségletek és a fenntartható működés szempontjainak összehangolása. Vezetőként a már megkezdett fejlesztések következetes továbbvitelére, az elért eredmények hasznosítására és az új lehetőségek intézményi szükségletekhez illeszkedő mérlegelésére építék. A tankerületen belüli együttműködések mellett a kerületi önkormányzatokkal, szakmai szervezetekkel és más köznevelési szereplőkkel kialakított kapcsolatok is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a rendelkezésre álló tudás és fejlesztési lehetőségek a teljes intézményrendszer javát szolgálják.

V. Vezetői prioritásaim és a továbblépés irányai

Az előző fejezetekben bemutatott stratégiai célok és vezetői alapelvek megvalósítását a tankerület aktuális helyzetéhez, feladataihoz és fejlesztési folyamataihoz igazítom. A vezetői munka időbeli felépítésében a működés biztonsága, a rövid távú feladatok és a hosszabb távú célok összehangolása egyaránt meghatározó.

1. A vezetői munka első időszakának prioritásai

A vezetői munka első időszakában a működés folytonosságának biztosítását, a határidős és azonnali döntést igénylő feladatok áttekintését, valamint a folyamatban lévő szakmai, működési és fejlesztési tevékenységek helyzetének felmérését tekintem elsődlegesnek. Ezzel párhuzamosan kijelölöm azokat a feladatokat, amelyek rövid távú vezetői intézkedést igényelnek, és azokat a területeket, amelyek közép- és hosszabb távú tervezést tesznek szükségessé. A stratégiai célkitűzések megvalósításának ütemezését ezek figyelembevételével alakítom ki.

2. Közép- és hosszabb távú vezetői prioritások

A közép- és hosszabb távú prioritások meghatározásában a tankerület egészének kiegyensúlyozott működésére és fejlődésére építék. Ennek része az intézményi feladatellátás feltételeinek hosszabb távú biztosítása, a humán erőforrás-helyzet követése, valamint a szakmai, infrastrukturális és technikai fejlesztési szükségletek összehangolt tervezése.

A prioritások kijelölésénél figyelembe veszem az intézményrendszert érintő demográfiai, szakmai és működési változásokat, valamint a köznevelés szabályozási és fejlesztési környezetének alakulását. Ez lehetőséget ad arra, hogy a tankerület ne kizárólag az aktuális feladatokra reagáljon, hanem időben felkészüljön a várható változásokra és az azokból következő intézményi igényekre is.

3. A tankerület jövőjének közös formálása

A Közép-Pesti Tankerületi Központ jövőjét a meglévő szakmai értékekre épülő, ugyanakkor a változásokra nyitott intézményrendszerben látom.

Vezetőként olyan fejlődési irányt kívánok képviselni, amelyben a jogszerű és kiszámítható működés, a szakmai minőség és a gyermekek, tanulók érdeke egyszerre érvényesül. A tankerület hosszú távú eredményességét abban látom, hogy intézményei saját értékeik megőrzése mellett képesek fejlődni, együttműködni és aktívan alakítani a köznevelés jövőjét.

Felhasznált források

Közép-Pesti Tankerületi Központ: *Intézményeink*. Hivatalos intézményjegyzék, elérés: 2026. szeptember 10.

Közép-Pesti Tankerületi Központ: *Tanulói és alkalmazotti létszám*. Statisztikai adatok, 2024. október 1.

Közép-Pesti Tankerületi Központ: *Közép-Pesti Pedagógiai Napok 2026*. 2026. január 26.

Közép-Pesti Tankerületi Központ: *RRF-1.2.4-25-2025-00036 – Gyógypedagógiai intézmények, pedagógiai szakszolgálat fejlesztése a Közép-Pesti Tankerületi Központban*. 2025. október 20.

