

VEZETŐI PROGRAM

a Közép-Pesti Tankerületi Központ vezetésére

Dr. Máté Géza

2026

1. Vezetői alapállásom, vezetési stílusom és szervezeti kultúra

1.1. Vezetői alapállásom

A Közép-Pesti Tankerületi Központ működési területéhez több életszakaszon átívelő személyes kötődés fűz. 1990 és 1995 között a XIII. kerületi Magyar Hajózási Szakközépiskola tanulója voltam, ahol érettségi bizonyítványt és technikus oklevelet szereztem. Ezekben az években a XIV. kerületi, Tábornok utca 22. alatt működő Czóbel Ernő Középiskolai Kollégiumban laktam; az épület ma a tankerület fenntartásában működő Deák Ferenc Középiskolai Kollégiumnak ad otthont. Később, 2005 és 2021 között tizenhat évig a XIII. kerületben éltem. E személyes tapasztalat segít megérteni, mit jelent egy iskola vagy kollégium közösségéhez tartozni, de nem helyettesíti az intézmények tényszerű megismerését.

A tankerületi központ vezetését közszolgálatnak és jelentős felelősségnek tekintem. A gyermekközpontúság számomra a fenntartói döntések gyakorlati mércéje: a jogszerű és gazdaságilag megalapozott döntésnek az intézmények biztonságos működését, az oktatás minőségét és a gyermekek fejlődési lehetőségeit is szolgálnia kell. Valamennyi intézményt egyaránt fontosnak tartom, támogatásukat azonban eltérő feladataikhoz és tényleges szükségleteikhez kell igazítani.

Döntéseimet ellenőrizhető adatokra, a jogszabályi keretek pontos ismeretére és érdemi párbeszédre alapozom. A tankerületi igazgató nem veszi át az intézményvezetők pedagógiai-szakmai felelősségét: világos fenntartói kereteket, kiszámítható működési feltételeket és a kockázatokra időben reagáló szervezetet teremt. A döntések előkészítésébe bevonom az érintetteket, a döntés és annak következményei iránti vezetői felelősséget azonban magam vállalom.

1.2. Vezetési stílusom

Vezetési stílusomat a következetesség, a személyes felelősségvállalás és az együttműködés jellemzi. Világos célokat és döntési kereteket határozok meg, megfelelően delegálok, majd nyomon követem a végrehajtást. A delegálás nem a vezetői felelősség átruházása, hanem a szakmai tudás célszerű bevonása. Sürgős jogszerűségi vagy biztonsági ügyben gyors intézkedésre, hosszabb távú fejlesztésnél szélesebb szakmai egyeztetésre van szükség.

A Magyar Nemzeti Bank jogi igazgatójaként három főosztályból álló, mintegy 52 fős szervezeti egységet irányítottam; a Budapesti Metropolitan Egyetem jogi és adminisztratív vezérigazgató-helyetteseként jogi, igazgatási és vezetéstámogatási feladatokat hangoltam össze. E tapasztalatot szolgáltató, ugyanakkor számonkérhető tankerületi működéssé kívánom alakítani. Rendszeres intézményvezetői egyeztetést, gyors konzultációs lehetőséget és tervszerű intézménylátogatásokat vezetek be, az intézményvezetői hatáskörök tiszteletben tartásával.

1.3. A kialakítani kívánt szervezeti kultúra

Olyan szervezeti kultúrára törekszem, amelynek alapja a jogszerűség, a szakmai igényesség, a kölcsönös tisztelet és a nyílt, felelős kommunikáció. Minden lényeges ügynek legyen azonosítható felelőse, határideje és ellenőrizhető eredménye. A problémák jóhiszemű jelzése szakmai kötelesség; az ismétlődő mulasztással, a felelősség elhárításával és a jogszerűtlen gyakorlattal szemben viszont következetesen fel kell lépni.

A tankerületi központ, a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat, a gyógypedagógiai intézmények, a kollégiumok, a művészeti iskolák, az általános iskolák és a gimnáziumok sokrétű tudása közös érték. Önkéntes tudásmegosztásra épülő szakmai hálózatokat támogatok, miközben teret hagyok az intézmények saját arculatának és megalapozott kezdeményezéseinek. Az emberi méltóság tisztelete, a tárgyyszerű vitakultúra és a teljesítmény átlátható elismerése a szervezeti működés alapkövetelménye.

A szervezeti egységek közötti együttműködést rendszeres vezetői egyeztetéssel és egységes feladatkövetéssel erősítem. Egy intézményi ügynek egyszerre lehet szakmai, költségvetési, foglalkoztatási, beszerzési vagy ingatlangazdálkodási következménye; ezért az összetett döntések előkészítésébe valamennyi érintett szakterületet bevonom. Ezzel megelőzhető a hiányos információból, a párhuzamos munkából vagy a tisztázatlan felelősségből eredő késedelem.

A kiszámítható szervezeti kultúrához az intézményeknek is tudniuk kell, hogy megkeresésük milyen eljárásrendben, kinél és várhatóan milyen időtávban rendezhető. Ha az ügy nem dönthető el azonnal, akkor is egyértelmű tájékoztatást kell adni a további lépésről. Az eljárásokat ott egyszerűsítem, ahol ez a jogszerűség, az adatvédelem és az ellenőrizhetőség sérelme nélkül gyorsabb ügyintézkedést eredményez.

2. A tankerületi központ helyzete és stratégiai kiindulópontok

2.1. Az intézményhálózat mérete és sokszínűsége

A Közép-Pesti Tankerületi Központ hivatalos jegyzéke 49 köznevelési intézményt tartalmaz: általános iskolákat, gimnáziumokat, művészeti, nemzetiségi és két tanítási nyelvű intézményeket, kollégiumokat, összetett gyógypedagógiai intézményeket, valamint a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálatot. A 2025. október 1-jei adatok szerint 20 759 gyermek és tanuló vett részt a tankerület különböző köznevelési feladatellátásaiban: 12 555-en általános iskolai, 3654-en gimnáziumi, 2442-en alapfokú művészeti iskolai, 1258-an kollégiumi ellátásban. A közzétett létszámadat 5092 foglalkoztatottat, a 2026. évi elemi költségvetés pedig 47,3 milliárd forintot meghaladó kiadási előirányzatot mutat.

A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat révén a feladatellátás valamennyi budapesti kerületre kiterjed. A közzétett adatok 83 528 szakszolgálati, továbbá az utazó gyógypedagógusi és konduktori hálózatban 1552 ellátottat jeleznek. Ez önálló stratégiai figyelmet, humánerőforrás-tervezést és működési koordinációt igényel. A tankerület különleges értékei az összetett gyógypedagógiai intézmények és a kollégiumok is; sajátos feladataik, speciális tudásuk és biztonságos működésük a fenntartói döntésekben megfelelő súlyt kíván.

Az intézmények eredményessége nem értékelhető azonos mutatók mechanikus összevetésével. Az országos kompetenciamérések fontos információt adnak, önmagukban azonban nem feltétlenül alkalmasak a teljes intézményi teljesítmény megítélésére. A többéves tendenciák értelmezésekor figyelembe veszem a tanulói összetételt, a hozzáadott pedagógiai értéket, a sajátos feladatokat és a működési feltételeket is. A szervezet mérete egységes vezetői kontrollt, visszakövethető döntéshozatalt és rendszeres kockázateértékelést követel.

Az intézményhálózat sokfélesége differenciált vezetői figyelmet kíván. Más fenntartói kérdéseket vet fel egy nagy létszámú általános iskola, egy gimnázium, egy kollégium, egy művészeti vagy nemzetiségi intézmény, egy összetett gyógypedagógiai intézmény, illetve a fővárosi hálózatban működő szakszolgálat. Egységesnek kell lennie a jogszerűség, a gyermekbiztonság, az átláthatóság és a gazdálkodási fegyelem követelményeinek, a támogatás módját azonban az adott feladathoz kell igazítani.

A kollégiumi feladatellátás lakhatási, nevelési, közösségi és esélyteremtő funkciót egyaránt betölt. Egykori kollégistaként különösen fontosnak tartom a biztonságos működési feltételeket, a közösségi terek állapotát és azt, hogy a fenntartói döntések érzékeljék a kollégiumok sajátos napirendjét és humánerőforrás-igényét. A gyógypedagógiai intézményeknél kiemelt figyelmet fordítok a speciális eszközökre, az akadálymentes környezetre és a megfelelő szakemberkapacitásra.

2.2. A helyzetértékelés vezetői következtetései

A köznevelési intézményrendszer forrásszűkösségét és az ebből eredő karbantartási, eszközellátási és működésszervezési nehézségeket reális korlátnak tekintem. Nem lenne felelős kizárólag több pénzt ígérni, mert annak biztosítása jelentős részben meghaladja a tankerületi igazgató önálló hatáskörét. A vezető feladata a szükségletek pontos feltárása, a gyermek- és munkavállalói biztonságot, a jogszerűséget, a feladatellátás folyamatosságát és az állagmegóvást előtérbe helyező rangsorolás, valamint a források átlátható felhasználása.

A tanulói eredményesség fejlesztéséhez az országos kompetenciamérések, a továbbtanulási és hiányzási adatok, a lemorzsolódási kockázatok és az intézményi önértékelések együttes vizsgálata szükséges. A PISA-vizsgálatok országos stratégiai jelzést adnak, tankerületi vagy intézményi teljesítmény közvetlenül nem vezethető le belőlük. A helyi beavatkozásokat az intézményi szinten elérhető mérési adatok, a többéves fejlődési tendenciák és az intézményvezetőkkel folytatott szakmai értékelés alapozhatja meg; az adatok célja a támogatási szükséglet felismerése, nem leegyszerűsítő rangsor készítése.

Rendszeresen áttekintem a szakszolgálati hozzáférést, a feladatellátási helyek működési feltételeit és a szakember-kapacitásokat. A szakmai vizsgálatok továbbra is a szakszolgálati szakemberek felelősségi körében maradnak. Fenntartóként a jogszerű és folyamatos működés feltételeire, valamint a szervezeti és erőforrásigényekre összpontosítok; a saját hatáskörön túlmutató problémákat megfelelő előkészítéssel továbbítom az irányító szervekhez.

A nyilvánosságban megjelent intézményi konfliktusok tanulsága, hogy a jogszerűség mellett tisztességes eljárásra és követhető kommunikációra is szükség van. Pontosán el kell különíteni a szereplők hatásköreit, meg kell ismerni az érintettek álláspontját, majd a döntést tárgyyszerűen indokolni. A bizalom nem helyettesíti a vezetői döntést, de növeli annak elfogadhatóságát és végrehajthatóságát.

A fejlesztési és karbantartási igényekhez előre megismerhető szempontrendszert alkalmazok. Ennek része a biztonsági és jogszabályi kockázat, a feladatellátásra gyakorolt hatás, az érintett gyermekek száma, a sürgősség, a költség és az elmaradás későbbi következménye. Az intézményvezetők bevonásával kialakított, dokumentált rangsor követhetővé teszi, hogy egy igény milyen okból és milyen ütemezéssel kezelhető.

A saját keretből nem finanszírozható feladatokat pontosan előkészítve terjesztem a döntésre jogosult szerv elé. Az előterjesztéshez műszaki tartalom, költségbecslés, kockázatelemzés és végrehajtási ütemezés tartozik. Ezzel párhuzamosan megvizsgálom az azonos igények összehangolt kezelését, a beszerzések célszerű ütemezését és a megelőző karbantartás lehetőségeit.

2.3. Az első száz nap vezetői diagnózisa

Megbízásom kezdetén részletes, dokumentált és jogszerű átadás-átvételt folytatok le elődömmel. Áttekintem a folyamatban lévő hatósági, peres és közbeszerzési ügyeket, szerződéseket, kötelezettségvállalásokat, ellenőrzési megállapításokat, beruházásokat, humánerőforrás- és vagyongazdálkodási kérdéseket, valamint a gyermekek és munkavállalók biztonságát érintő kockázatokat. A vezetői folytonosság megőrzése mellett minden gyakorlatot jogszerűsége, eredményessége és fenntarthatósága alapján értékelek.

Az első harminc napban egyeztetek a tankerületi központ valamennyi szervezeti egységének vezetőjével, majd egységes kérdésrend alapján megkezdem az intézményvezetői konzultációkat. A második hónaptól kockázatalapú intézménylátogatási rendet követek. Külön egyeztetést tartok a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat vezetésével a tagintézményi hálózat, a szakember-ellátottság, a hozzáférés és az utazó hálózat működési feltételeiről, a szakmai hatáskörök tiszteletben tartásával.

A századik nap végére elkészítem a jogi, pénzügyi, működési és humánerőforrás-kockázatok összefoglalását, a sürgős ügyek jegyzékét, a karbantartási és fejlesztési szükségletek előzetes prioritását, az intézménylátogatások éves rendjét és az első év felelősökkel, határidőkkel, erőforrásokkal és mérhető eredménykritériumokkal ellátott intézkedési tervét. Elkülönítem a saját hatáskörben megoldható, a Klebelsberg Központtal vagy más szervvel közösen kezelendő, illetve a többéves fejlesztést igénylő ügyeket.

A gazdálkodás áttekintése kiterjed az előirányzatok és teljesítési adatok mellett a visszatérő többletigényekre, a lejárt karbantartásokra, a közüzemi felhasználásra, a folyamatban lévő beszerzésekre és a várható kötelezettségekre. Ebből pénzügyi és működési kockázati térkép készül. A belső folyamatoknál külön vizsgálom a párhuzamosságot, az indokolatlan késedelmet, a túlzott adminisztrációt és a helyettesítési kockázatokat.

Az intézményvezetői konzultációkon egységes kérdésrend segíti a tájékozódást. Szóba kerül a tanulólétszám és a feladatellátás változása, a pedagógus- és szakember-ellátottság, a gyermekvédelmi és biztonsági helyzet, a mérési eredmények alakulása, továbbá az épületek és eszközök állapota. Az első száz napban a sürgős kockázatok élveznek elsőbbséget; az éves intézménylátogatási rend később valamennyi intézmény személyes megismerését lehetővé teszi.

3. Szakmai eredményesség és intézményi fejlődés

3.1. Adatokra és párbeszédre épülő szakmai támogatás

Fenntartói oldalról az eredményesség figyelemmel kísérésére, a kockázatok korai felismerésére és a szükséges intézkedések megtételére helyezem a hangsúlyt. A pedagógusok szakmai munkájának közvetlen irányítása az intézmény feladata marad. Az országos mérések többéves változását, a továbbtanulási, hiányzási és lemorzsolódási adatokat, a betöltetlen álláshelyeket és a különleges bánásmódot igénylő tanulók ellátási feltételeit együtt vizsgálom. Kockázat esetén az intézményvezető saját, a tankerület pedig fenntartói feladat- és hatáskörében intézkedik; az azon túlmutató döntést az arra jogosult szervnél kezdeményezi.

A mérési adatok értelmezésekor nem egyetlen év eredményét vagy országos helyezést tekintek döntőnek. A fejlődés irányát, a tanulói összetételt, a korábbi teljesítményt és az intézmény saját céljait együtt kell vizsgálni. Ha tartós kedvezőtlen tendencia látható, az intézményvezetővel közösen kell azonosítani, hogy szakmai támogatásra, szervezési változtatásra, humánerőforrás-intézkedésre vagy más fenntartói lépésre van-e szükség.

A szakmai támogatás eszköze lehet a jó gyakorlatot alkalmazó intézmények tapasztalatainak megosztása, a megfelelő pedagógiai-szakmai szolgáltató bevonásának elősegítése, valamint a szükséges működési feltételek biztosítása. A pedagógiai módszer megválasztása és az intézményi szakmai döntés helyben marad; a tankerület abban segít, hogy az intézmény hozzáférjen a problémához illeszkedő szakmai lehetőséghez.

3.2. Innováció és hálózatos együttműködés

A hálózatosodás célja nem a pedagógiai gyakorlat központi egységesítése, hanem a bevált megoldások és a szakmai kapacitások hozzáférhetővé tétele. Önkéntes tudásmegosztásra épülő együttműködések ösztönzők a szövegértés és matematika, a tehetséggondozás, a felzárkóztatás, az SNI- és BTMN-tanulók ellátása, a digitális pedagógia, a gyermekvédelem és a fenntarthatóság területén. A szakszolgálat és a gyógypedagógiai intézmények módszertani tudása – saját feladataik és kapacitásai tiszteletben tartásával – erősítheti a teljes hálózatot. A pedagógiai-szakmai szolgáltatók feladatait a tankerület nem veszi át.

A tematikus együttműködések intézményvezetői műhelyek, szakmai bemutatók és célzott munkacsoportok formájában működhetnek. Eredményük számomra abban mutatkozik meg, hogy egy bevált megoldás más intézményben is alkalmazhatóvá válik, csökken egy visszatérő probléma, vagy javul a tanulók hozzáférése valamely szolgáltatáshoz.

A tankerület budapesti kapcsolatrendszere lehetőséget ad felsőoktatási, kulturális, sport-, civil és munkaerőpiaci partnerek bevonására is. Az együttműködés csak világos céllal, az adatvédelmi, gyermekvédelmi és kötelezettségvállalási szabályok betartásával támogatható. A szakmai tartalom kialakítása az intézmények feladata, a tankerület a fenntartói jóváhagyást, szervezési feltételeket és jogszerű kereteket biztosíthatja.

3.3. Biztonságos iskolai környezet és fellépés a bántalmazással szemben

A fizikai vagy lelki bántalmazás, a kiközösítés, a megalázás, a fenyegetés és az online zaklatás nem tekinthető az iskolai élet elkerülhetetlen velejárójának. A megelőzés és az egyes esetek pedagógiai kezelése elsősorban az intézményvezetés és a nevelőtestület szakmai feladata. A tankerület fenntartói ellenőrzési jogkörében vizsgálhatja a megfelelő belső eljárásrendet, a jelzések intézményi kivizsgálását, a szükséges gyermekvédelmi vagy hatósági jelzést és az intézkedések dokumentálását. A fenntartói ellenőrzés nem párhuzamos hatósági vizsgálat és nem egyedi ügyek központi nyilvántartása.

A megelőzésnek az intézményi légkörre, a tanulók közötti kapcsolatokra és a digitális tér kockázataira is ki kell terjednie. A gyermekek számára érthetővé és ténylegesen elérhetővé kell tenni a segítségkérés útját; az intézményeknek pedig ismerniük kell azokat a helyzeteket, amelyekben külső gyermekvédelmi, egészségügyi vagy hatósági közreműködés szükséges. A tankerület feladata az eljárási és működési feltételek ellenőrzése, valamint a rendszerszintű hiányosságok kezelésének kezdeményezése.

A bullyinggal szembeni fellépés csak akkor hiteles, ha a munkatársak és szülők jelzéseit is tisztességesen, adatvédelmi szempontból szabályosan és megfelelő határidőben kezeljük. Az érintettek személyiségi jogainak védelme mellett követhetővé kell tenni, hogy a jelzést mely szinten vizsgálják, milyen intézkedés történt, és milyen jogorvoslati vagy további jelzési lehetőség áll rendelkezésre.

4. Jogszerű, hatékony és fenntartható intézményfenntartás

4.1. Jogszerű működés és vezetői kontroll

A jogszerűséget az előzetesen szabályozott folyamatok, az egyértelmű felelősségi rend, a megfelelő szakmai kontroll és a visszakövethető dokumentáció biztosítja. A jogi, pénzügyi, közbeszerzési, humánpolitikai és műszaki döntés-előkészítésnek be kell mutatnia a jogszabályi és költségvetési kereteket, a kockázatokat, az intézményi szempontokat és a végrehajtás erőforrásigényét. A belső kontroll megállapításaihoz intézkedést, felelőst és határidőt rendel, majd ellenőrzöm a teljesítést.

A szabályzatok és belső eljárások felülvizsgálatánál külön figyelmet fordítok a hatáskörök, aláírási és kötelezettségvállalási rendek összhangjára, az adatvédelemre, az iratkezelésre, a munka- és tűzvédelemre, valamint a panaszok kezelésére. A megfelelés nem merülhet ki dokumentumok meglétében: azt is vizsgálni kell, hogy a munkatársak ismerik-e és ténylegesen alkalmazzák-e az eljárásokat.

A vezetői kontroll kockázatalapú. Nagyobb pénzügyi, jogi, gyermekbiztonsági vagy reputációs következménnyel járó ügyben több ellenőrzési pont és magasabb vezetői figyelem indokolt, míg az alacsony kockázatú, ismétlődő ügyeket szabályozott delegálással kell gyorsítani. Így a kontroll nem válik öncélú bürokráciává, mégis csökken a hibák és késedelmek esélye.

4.2. Fenntarthatóság, energiahatékonyság és felelős gazdálkodás

Egységes helyzetképet készítünk az épületek műszaki állapotáról, a halaszthatatlan és tervezhető karbantartásokról, az eszközökről és az energiaszolgáltatásokról. A szokatlan fogyasztást kivizsgáljuk, az alacsony költségű megtakarításokat feltárjuk, a megelőző karbantartást pedig a későbbi nagyobb kiadások elkerülésére használjuk. A beszerzéseknél az ár mellett az életciklus-költséget, a minőséget, a megbízhatóságot és az ellátás biztonságát is mérlegelem.

A tankerület kizárólag saját fenntartói, vagyonkezelői és költségvetési hatáskörében vállalhat kötelezettséget. A tulajdonosi vagy magasabb szintű döntést igénylő fejlesztést műszaki tartalommal, költségbecsléssel, kockázatelemzéssel és ütemezéssel kell az arra jogosult szervnél kezdeményezni. A hazai és uniós lehetőségeket a Klebelsberg Központ iránymutatásai és a jogszabályi feltételek szerint vizsgálom.

Az energiahatékonyság a beruházások mellett a mindennapi működésen is múlik. A fogyasztási adatok rendszeres összevetése, a hibás beállítások és veszteségek feltárása, a használati rend ésszerűsítése és az intézményi tudatosság kis költséggel is eredményt hozhat. Mindez csak az egészséges és biztonságos tanulási, illetve munkakörnyezet megőrzésével fogadható el. A nagyobb korszerűsítéseknel a megtérülést, a műszaki kockázatot és a fenntartási kötelezettséget egyaránt megvizsgálom.

A fejlesztési projektek átvételekor ellenőrzöm a mérföldköveket, a beszerzéseket, a támogatási és fenntartási kötelezettségeket, valamint az indikátorok teljesülését. Új projektet csak akkor célszerű vállalni, ha illeszkedik a stratégiai célokhoz, a megvalósításhoz rendelkezésre áll megfelelő kapacitás, és a későbbi működtetés költségei is vállalhatók.

5. Szervezeti együttműködés és partnerkapcsolatok

5.1. Belső és intézményi együttműködés

A jogi, pénzügyi, humánpolitikai, köznevelési, beszerzési és műszaki területek közös ügyeiben egyértelműen kijelölöm az ügy felelősét, a közreműködőket és a határidőt. Töreksem arra, hogy az intézményeknek ugyanazt az adatot ne kelljen indokolatlanul többször megküldeniük. A szervezeti tudást belső tudásmegosztással, dokumentált eljárásokkal, helyettesíthetőséggel és az új munkatársak tervszerű beillesztésével őrizzük meg.

5.2. Együttműködés a fenntartói partnerekkel

A Tankerületi Központot a jogszabályokban és a belső szabályzatokban meghatározott keretek között következetesen képviselem a közoktatásért felelős minisztérium, a Klebelsberg Központ, a közigazgatási szervek, az önkormányzatok, a fenntartott intézmények és az egyéb szakmai partnerek előtt. Rendszeres kapcsolatot tartok az intézményvezetőkkel, a XIII. és XIV. kerületi önkormányzattal, az ingatlantulajdonosokkal és az illetékes állami szervekkel. A közös ügyeket a hatáskörök és kötelezettségvállalási szabályok megtartásával rendezzük. A felsőoktatási, szociális, gyermekvédelmi és más szakmai szervezetekkel kialakított kapcsolatok bővíthetik az intézmények lehetőségeit, miközben minden résztvevő megőrzi saját feladat- és felelősségi körét. A szülői és tanulói jelzéseknél az intézményi hatáskört, a jogorvoslati rendet és az adatvédelmi követelményeket következetesen megtartjuk.

Az intézményvezetőkkel előre tervezhető fórumokat alakítok ki, de a sürgős ügyekhez közvetlen konzultációs csatornát is biztosítok. A megbeszélések napirendje és a vállalt feladatok követése segít abban, hogy ugyanazok a problémák ne ismétlődjenek meg intézkedés nélkül. A tankerület és az intézmény közötti vitában a dokumentált tényekből, a jogszabályból és a gyermekek érdekében kell kiindulni.

Az önkormányzatokkal és az ingatlantulajdonosokkal folytatott együttműködés fő területe az épületek állaga, a közös használat, a fejlesztési lehetőségek és a veszélyhelyzetek kezelése. A partneri kapcsolat nem módosítja a törvényi hatásköröket: minden fél a saját döntési és finanszírozási felelőssége szerint jár el, a közös vállalkozásokat pedig írásban, ellenőrizhető módon rögzítjük.

6. Humánerőforrás és vezetői utánpótlás

Intézményenként áttekintem a betöltetlen álláshelyeket, a tartós helyettesítéseket, a várható nyugdíjazásokat, a nehezen biztosítható szakos és speciális ellátást, valamint a szakszolgálati kapacitásokat. A tankerületi központ és a tankerületi igazgató a jogszabály szerint őket megillető munkáltatói és fenntartói jogkörben intézkedik; az ezen túlmutató képzési, szabályozási vagy forrásigényt adatokkal alátámasztva jelzi a döntésre jogosult szervnek.

A vezetői feladatok iránt érdeklődő, alkalmas szakemberek fejlődését tudásmegosztással és felkészülési lehetőségekkel segítem. Kiemelt terület a jogszabályi és gazdálkodási ismeretek erősítése, valamint a kinevezési és pályázati eljárások átláthatósága. A munkaterhelés értékelésekor a létszám mellett az ügyek számát, összetettségét és az időszakos csúcsterhelést is figyelembe veszem.

A humánerőforrás-tervezésben nemcsak az aktuális hiányt, hanem a következő évek várható változásait is figyelembe kell venni. A kritikus munkaköröknél dokumentált tudásátadásra, kijelölt helyettesre és az intézmények közötti jogszerű együttműködés lehetőségeinek áttekintésére van szükség. A megtartást a kiszámítható munkaszervezés, az érdemi vezetői visszajelzés, a méltányos terhelés és a teljesítmény elismerése is segíti.

A tankerületi központ saját apparátusában is felmérem a kritikus tudást hordozó munkaköröket és a helyettesíthetőséget. A továbbképzést a tényleges feladatellátási szükségletekhez kötöm, különösen a jogszabályváltozások, a közbeszerzés, a költségvetési gazdálkodás, az adatvédelem, a projektmenedzsment és a vezetői készségek területén.

7. Végrehajtás, nyomon követés és kockázatkezelés

A program céljait éves intézkedési tervekben bontom feladatra, felelősre, határidőre, erőforrásra és értékelési módra. Csak olyan mutatókat alkalmazok, amelyekhez vezetői döntés kapcsolható: ilyen a határidős feladatok és ellenőrzési intézkedések teljesülése, a sürgős műszaki hibák rendezési ideje, az intézményi megkeresések kezelése, a betöltetlen álláshelyek, továbbá a projektek mérföldköveinek alakulása. A tanulói eredményeket a helyi körülményekkel és a korábbi tendenciákkal együtt értelmezem.

Váratlan helyzetben – épületkárosodás, közmű- vagy informatikai üzemzavar, súlyos munkaerőhiány, közegészségügyi helyzet vagy adatvédelmi incidens esetén – előre rögzített jelzési, döntési és helyettesítési rendre van szükség. Elsődleges a gyermekek és munkavállalók biztonsága, majd a feladatellátás helyreállítása. Ha más hatóság, önkormányzat, tulajdonos vagy központi szerv közreműködése szükséges, azt haladéktalanul kezdeményezem. A jelentős eseményeket utólag értékeljük, és elvégezzük a szükséges korrekciókat.

Az első év a diagnózis alapján szükséges intézkedések, a döntési folyamatok pontosítása és a vezetői információs rendszer kialakításának időszaka. A vezetői ciklus középső szakaszában értékelem az intézményi támogatást, a humánerőforrás-helyzetet, a tanulói eredmények tendenciáit és a műszaki-gazdálkodási intézkedések hatását. A záró szakaszban összegzem az eredményeket, a fennmaradó kockázatokat és a következő időszak feladatait. Az ütemezést évente, dokumentált indokolással vizsgálom felül.

Az éves vezetői értékelés a számszerű eredmények mellett az intézményvezetők és a tankerületi munkatársak tapasztalatait is összegzi. Ha egy intézkedés nem hozza a várt eredményt, feltárjuk az okot, tisztázzuk a felelősséget és a körülményeket, majd módosítjuk az eljárást vagy az ütemezést. A nyomon követés a problémák korai felismerését, a tapasztalatok beépítését és a végrehajtás javítását szolgálja.

A nyilvánosság és az irányító szervek felé csak pontos, ellenőrzött és a jogszabályi kereteknek megfelelő tájékoztatás adható. A személyes és különleges adatok védelme, valamint az egyedi ügyek méltányos kezelése mellett a közérdekű működési információkat érthetően és határidőben kell közzétenni. A szervezet hitelességét a következetes gyakorlat, nem a kommunikáció önmagában teremti meg.

8. Záró gondolatok

A Közép-Pesti Tankerületi Központ vezetését összetett közszolgálati feladatnak és személyes felelősségnek tekintem. A helyi problémák megoldását a valós helyzet megismerésére, a feladatok következetes rangsorolására, a jogszerű döntéshozatalra, az intézményi önállóság tiszteletére és a rendelkezésre álló erőforrások felelős felhasználására építem. Programom ehhez ad átlátható és számonkérhető működési keretet.

Jogászi, közigazgatási, felsőoktatási és nagy létszámú szervezet vezetésében szerzett tapasztalataimat egy olyan tankerületi központ szolgálatába kívánom állítani, amely átláthatóan működik, érdemi támogatást nyújt intézményeinek, képes tanulni saját tapasztalataiból, és minden gyermeket, intézményt és munkatársat egyenlő figyelemmel kezel. A XIII. és XIV. kerülethez fűződő, több mint két évtizedes tanulói, kollégiumi és életviteli kötődésem e szolgálat iránti személyes elkötelezettségemet is megerősíti.

Solymár, 2026. szeptember 19.


Dr. Máté Géza
pályázó