

VEZETŐI ÉS SZAKMAI PROGRAM

a Közép-Pesti Tankerületi Központ tankerületi igazgatói pályázatához

Simon Péter

A vezetői és szakmai program alapvetése, hogy a tankerületi központ fenntartói szerepe akkor tölthető be eredményesen, ha a jogszerű és hatékony működés, az intézmények szakmai támogatása, az innováció ösztönzése, a gyermekközpontú szemlélet, és a partnerségen alapuló szervezeti kultúra egymást erősítő rendszerként jelenik meg. A program célja olyan fenntartói működés bemutatása, amely az intézmények szakmai önállóságát tiszteletben tartva teremt kiszámítható, támogató és fejlesztő környezetet.

I. VEZETŐI HITVALLÁS

Tankerületi igazgatóként olyan vezetői működés kialakítására törekednék, amely egyszerre következetes, támogató, szakmailag nyitott és számonkérhető. A fenntartói vezetés feladata nem az intézmények szakmai autonómiájának korlátozása, hanem azoknak a feltételeknek a megteremtése, amelyek mellett az intézményvezetők, valamint a pedagógusok a gyermekek érdekében eredményesen végezhetik mindennapi munkájukat.

Vezetői szemléletem középpontjában a meghallgatás, a tényeken alapuló döntés, a világos felelősség és a következetes végrehajtás áll. A vélemények megismerése számomra a jó döntés feltétele, nem pedig a döntési felelősség átruházása. A vezető feladata az, hogy a különböző szempontokat megismerje, felelős döntést hozzon, azt világosan kommunikálja, majd biztosítsa annak végrehajtását.

Több mint 15 éves HR- és vezetői tapasztalatomat a köznevelési környezetben nem önálló célként, hanem vezetői és szervezetfejlesztési eszköztárként kívánom hasznosítani. Tapasztalataim kiterjednek toborzásra, munkaerő-tervezésre, szervezetfejlesztésre, vezetőtámogatásra, képzés-fejlesztésre, folyamatfejlesztésre és több telephelyet érintő működésre / működtetésre.

Pedagógiai végzettségemet az okleveles testnevelő tanári diploma, vezetői és szervezetfejlesztési szemléletemet pedig a humán menedzser tanulmányok és a több éves vezetői gyakorlat egészítik ki.

II. VEZETŐI SZEREPELFOGÁS – MIÉRT EZ A MEGKÖZELÍTÉS?

Pályám meghatározó része nem klasszikus iskolai vezetői vagy pedagógusvezetői szerepben telt. Ezt nem kívánom elfedni, és nem is tartom szükségesnek. A tankerületi igazgatói feladatot olyan fenntartói vezetői szerepként értelmezem, amelyben a pedagógiai szakmai vezetést nem helyettesíteni, hanem megfelelő szervezeti, személyügyi, működési és erőforrás-feltételekkel támogatni szükséges. Ebben a feladatban a pedagógiai végzettségem, a humán menedzseri képzettségem és a több mint 15 éves vezetői, HR- és szervezetfejlesztési tapasztalatom egymást kiegészítő vezetői eszköztárat ad.

Különösen fontosnak tartom, hogy az intézményvezetők szakmai felelőssége és autonómiája világos keretek között megmaradjon. A tankerületi központ feladata számomra az, hogy ehhez stabil fenntartói

környezetet, megfelelő információt, kiszámítható folyamatokat, célzott támogatást és szükség esetén határozott vezetői döntést biztosítson.

III. A KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNYEK SZAKMAI TÁMOGATÁSA ÉS FEJLESZTÉSE

A tankerületi központ szakmai támogató szerepét erősíteni kívánom. Ennek alapja az intézményvezetők rendszeres meghallgatása, az intézményi sajátosságok figyelembevétele és a szükséges fenntartói támogatás célzott biztosítása. A támogatásnak nem általános, hanem az intézmények tényleges szükségleteihez igazodó formában kell megjelennie.

- rendszeres intézményvezetői szakmai fórumok és vezetői konzultációk;
- tervezett, célhoz kötött intézménylátogatások;
- az intézmények fejlesztési szükségleteinek rendszeres összegyűjtése;
- vezetői és szakmai jó gyakorlatok feltérképezése;
- az intézményvezetői visszajelzések beépítése a döntés-előkészítésbe;
- a szakmai és működési problémákhoz igazodó fenntartói támogatás.

A szakmai támogatás egyik elsődleges eszközének az intézményvezetőkkel kialakított bizalmi, ugyanakkor egyértelmű felelősségi rendre épülő kapcsolatot tekintem.

IV. INNOVÁCIÓ ÉS FEJLESZTÉS

Az innovációt nem önmagáért, hanem a gyermekek fejlődését, a pedagógusok szakmai munkáját és az intézmények eredményességét szolgáló eszközként kívánom támogatni.

Ennek érdekében a Közép-Pesti Tankerületben olyan szakmai tanulási ciklus kialakítását tartom kívánatosnak, amelynek logikája: jó gyakorlat → szakmai műhely → kipróbálás → adaptáció → visszamérés. Így az innováció nem elszigetelt intézményi kezdeményezés marad, hanem az intézmények közötti tanulás forrásává is válhat.

- intézményi innovációs és szakmai műhelyek támogatása;
- jó gyakorlatok rendszerezése és megosztása;
- intézmények közötti szakmai mentorálás;
- pilot jellegű fejlesztések támogatása;
- digitális és módszertani innovációk ösztönzése;
- pályázati és fejlesztési lehetőségek összehangolt kihasználása;
- a fejlesztések eredményének visszamérése és megosztása.

Közép-Pesti Innovációs Program

A program keretében az intézmények saját fejlesztései bemutathatóvá, értékelhetővé és – megfelelő eredmény esetén – más intézményekben adaptálhatóvá válhatnak. A cél nem újabb adminisztráció, hanem a már meglévő intézményi tudás jobb hasznosítása.

V. A KÖZNEVELÉSI FELADATELLÁTÁS EREDMÉNYESSÉGE ÉS MINŐSÉGE

A minőségfejlesztést olyan vezetői rendszerként értelmezem, amely segít felismerni az intézmények erősségeit, fejlesztendő területeit és a fenntartói támogatás szükségességét. A cél nem az intézmények mechanikus összehasonlítása, hanem a fejlesztési döntések megalapozása.

A vezetői döntéstámogatásban indokoltan vizsgálандó területek:

- tanulói eredményesség és fejlődés;
- lemorzsolódási és hiányzási kockázatok;
- továbbtanulási és pályorientációs eredmények;
- pedagógus- és szakember-ellátottság;
- intézményi fejlesztési tervek megvalósulása;
- szakmai fejlesztések és képzések eredményessége;
- szülői, tanulói és munkatársi visszajelzések;
- a szükséges szakmai és fenntartói beavatkozások azonosítása.

Az adatokat nem önmagukért, hanem a vezetői döntések megalapozására kívánom használni. A mutatók feladata annak szemléltetése, hogy hol szükséges további szakmai támogatás, erőforrás, vagy vezetői beavatkozás.

VI. GYERMEKKÖZPONTÚ SZEMLÉLET

A fenntartói működés végső mércéjének azt tekintem, hogy a gyermekek számára biztonságos, fejlesztő, elfogadó és az egyéni szükségletekre érzékeny köznevelési környezet álljon rendelkezésre.

A gyermekközpontúságot nem kizárólag pedagógiai alapelvként, hanem fenntartói döntési szempontként is értelmezem. Az intézményi működést, az erőforrások elosztását, a fejlesztések prioritizálását és a szakmai támogatás irányait abból a szempontból is szükséges vizsgálni, hogy azok miként járulnak hozzá a gyermekek biztonságához, fejlődéséhez és esélyeinek javításához.

- a gyermekek testi és lelki biztonságának kiemelt kezelése;
- az egyéni szükségletek és eltérő tanulási utak figyelembevétele;
- az inkluzív nevelés és az együttnevelés támogatása;
- a sajátos nevelési igényű, és egyéb támogatást igénylő gyermekek megfelelő szakmai segítése;
- tehetséggondozás valamint felzárkóztatás;
- gyermekvédelmi együttműködés;
- pedagógiai szakszolgálati, és egyéb támogató rendszerek együttműködése;
- a gyermekek véleményének életkorukhoz igazodó figyelembevétele.

Gyermekek központú intézményfejlesztés

A fejlesztési döntésekben a gyermekek biztonsága, fejlődése és az egyéni szükségletekre adott intézményi válaszok kiemelt szempontként jelennek meg. A cél a szakmai támogatás és a fenntartói erőforrások célzottabb összekapcsolása.

VII. SZERVEZETI EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS HÁLÓZATOSODÁS

A köznevelési intézményeket olyan szakmai közösségként kívánom támogatni, amelyben az intézmények nem egymás mellett, hanem egymással együttműködve fejlődnek. A hálózatosodás lényege a tudás, a tapasztalat és a jó gyakorlatok intézmények közötti folyamatos áramlása.

1. Belső vezetői hálózat

Tankerület – intézményvezetők – szakmai és funkcionális területeinek rendszeres, strukturált együttműködése.

2. Intézményközi szakmai hálózat

Az azonos, vagy egymást kiegészítő feladatokat végző intézmények közötti kapcsolatok erősítése közös műhellyel, bemutatókkal, mentorálással és tudásmegosztással.

3. Külső partnerségi hálózat

A tankerület és intézményei kapcsolatainak fejlesztése a felsőoktatással, szakmai szervezetekkel, önkormányzatokkal, kulturális és sportintézményekkel, valamint más releváns szakmai partnerekkel.

A hálózatos működés célja nem újabb bürokratikus fórumok létrehozása, hanem olyan kapcsolatok kialakítása, amelyek konkrét szakmai problémák megoldásában és az intézmények fejlődésében hasznosulnak.

VIII. SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉSI STÍLUS

Olyan szervezeti kultúrára törekednék, amelyben a munkatársak értik saját felelősségüket, ismerik a döntési folyamatokat, mernek jelezni problémákat, és számíthatnak a vezetői támogatásra.

- egyértelmű felelősségi és döntési körök;
- rendszeres és kétirányú kommunikáció;
- problémajelzés esetén megoldásorientált vezetői működés;
- teljesítmény és együttműködés együttes elismerése;
- vezetői példamutatás;
- fejlesztő visszajelzési kultúra;
- a döntések következetes végrehajtása és nyomon követése.

Vezetési stílusomat három szóval jellemezném: **meghallgatás** – **döntés** – **végrehajtás**. A vezetői együttműködésben a nyitottság és a következetesség egyensúlyára törekednék.

IX. JOGSZERŰ ÉS HATÉKONY INTÉZMÉNYFENNTARTÁS

A szakmai célok csak stabil, jogszerű és felelős fenntartói működés mellett valósíthatók meg. Kiemelt figyelmet fordítanak a jogszerűsége, a transzparenciára, a felelősségi körök egyértelműségére és az erőforrások felelős, ésszerű felhasználására.

- a döntések és folyamatok jogszerűségének biztosítása;
- egyértelmű felelősségi és hatáskörök;
- működési és intézményi kockázatok rendszeres azonosítása;
- az erőforrások szükséglet- és célalapú felhasználása;
- gazdálkodási, személyügyi, beszerzési és működtetési folyamatok összehangolása;
- adminisztratív folyamatok ésszerűsítése;
- megbízható vezetői döntéstámogató információk.

Hatékony Fenntartói Működés

A cél a jogszerűség és a hatékonyság együttes érvényesítése: kiszámítható folyamatok, világos felelősségek, megfelelő döntés-előkészítés és a szükséges erőforrások célhoz igazodó felhasználása.

X. HUMÁNERŐFORRÁS ÉS VEZETŐFEJLESZTÉS

A tankerület működésének meghatározó tényezője a megfelelő szakember- és vezetői kapacitás. HR-vezetői tapasztalatokat ezen a területen a köznevelési feladatellátás támogatásának szolgálatába kívánom állítani.

- munkaerőhiány és utánpótlási kockázatok feltérképezése;
- toborzási folyamatok fejlesztése és átfutási idejük figyelése;
- a munkatársak megtartását támogató tényezők azonosítása;
- vezetői utánpótlás és vezetőfejlesztés;
- belső tudásmegosztás és szakmai fejlődés támogatása;
- vezetői döntéstámogatás és konzultáció;
- munkatársi visszajelzések strukturált kezelése.

Vezetői Utánpótlás és Vezetőfejlesztés

A cél olyan vezetői környezet kialakítása, amelyben az intézményvezetők szakmai és vezetői támogatást kapnak, a vezetői tapasztalatok megoszthatók, és hosszabb távon tudatosabban tervezhető a vezetői utánpótlás.

XI. KAPCSOLAT A CSALÁDOKKAL, PÁLYAORIENTÁCIÓ ÉS KÜLSŐ PARTNERSÉGEK

A gyermekek eredményes nevelése és oktatása az intézmény, a család és a támogató szakmai környezet együttműködését igényli. A tankerület szerepét abban látom, hogy segítse az intézményeket a partneri kapcsolatok tudatos fejlesztésében.

- a szülői visszajelzések strukturáltabb megismerése;
- az intézmények és családok közötti kommunikáció támogatása;
- pályaorientációs és továbbtanulási kapcsolatok erősítése;
- felsőoktatási, kulturális, sport- és szakmai partnerekkel való együttműködés;
- az intézmények külső szakmai kapcsolatainak megosztása és jó gyakorlatainak terjesztése.

XII. DIGITALIZÁCIÓ ÉS ADATVEZÉRELT VEZETÉS

A digitalizációt elsősorban a működés egyszerűsítésének, az adminisztratív terhek csökkentésének, az információáramlás gyorsításának, és a vezetői döntéstámogatás javításának eszközeként kezeltem.

- a vezetői döntésekhez szükséges adatok körének és minőségének áttekintése;
- párhuzamos vagy indokolatlan adminisztráció feltárása;
- folyamatok egyszerűsítése és ahol lehetséges, digitalizálása;
- áttekinthető vezetői riportok kialakítása;
- az adatok felelős, célhoz kötött felhasználása.

XIII. AZ ELSŐ 100 NAP KONKRÉT VEZETŐI PROGRAMJA

Az első 10 vezetői intézkedés

1. Minden intézményvezetővel személyes vezetői egyeztetés.
2. Intézménylátogatási program elindítása.
3. A kritikus működési és humánerőforrás-problémák feltárása.
4. Az intézményi jó gyakorlatok és innovációk feltérképezése.
5. Az intézményvezetők információs és döntéstámogatási igényeinek összegyűjtése.
6. A sürgős személyügyi és működési kockázatok azonosítása.
7. Az erőforrás-gazdálkodási szűk keresztmetszetek feltárása.
8. Intézményvezetői együttműködési fórum elindítása.
9. 5–7 tankerületi prioritás kijelölése felelőssel, határidővel és mérési ponttal.
10. A prioritások végrehajtásának rendszeres vezetői nyomon követése.

A korábbi HR- és szervezetfejlesztési tapasztalatot fenntartói célokra fordítom le: a megfelelő ember a megfelelő feladatra, a vezetők támogatása, a működési folyamatok egyszerűsítése, az adatokon alapuló döntéstámogatás és a változások következetes végigvitele egyaránt ezt szolgálja.

1–30. nap – Megismerés, meghallgatás, helyzetfeltárás

- találkozás a tankerületi központ vezetőivel és kulcsszakmai területeivel;
- intézményvezetői találkozók és intézménylátogatások;
- szakmai, személyügyi, működési és gazdálkodási kérdések áttekintése;
- intézményi erősségek és fejlesztési igények összegyűjtése;
- jó gyakorlatok és innovációk feltérképezése;
- kritikus működési kockázatok azonosítása.

Kimenet: tankerületi helyzetkép, intézményi problématerkép, innovációs és jógyakorlat-térkép, humánerőforrás-helyzetkép és kockázati térkép.

31–60. nap – Prioritások, gyors eredmények, együttműködési rendszer

- 5–7 kiemelt fejlesztési prioritás meghatározása;
- a prioritásokhoz felelős, határidő és mérési szempont rendelése;
- intézményvezetői fórumok és szakmai műhelyek kialakítása;
- a jó gyakorlatok megosztásának első konkrét lépései;
- kritikus HR- és működési folyamatok fejlesztésének elindítása;
- innovációs kezdeményezések támogatási lehetőségeinek feltérképezése.

Kimenet: 5–7 prioritásból álló intézkedési terv, felelősökkel és határidőkkel; az első gyors beavatkozások és a szakmai együttműködési rendszer elindítása.

61–100. nap – Megvalósítás, mérés, stratégiai irányok

- a következő 6–12 hónap fejlesztési akciótervének elkészítése;
- a vezetői és intézményközi hálózat működési rendjének kialakítása;
- a szakmai innovációk és jó gyakorlatok megosztásának rendszeresítése;
- vezetői döntéstámogató mutatók meghatározása;
- humánerőforrás- és vezetőfejlesztési prioritások rögzítése;
- a jogszerű és hatékony működés fejlesztési pontjainak kijelölése.

Kimenet: 6–12 hónapos akcióterv, a hároméves stratégia részletes kerete, vezetői döntéstámogató mutatórendszer és az intézményközi hálózatos működés modellje.

XIV. HÁROMÉVES STRATÉGIAI PROGRAM

1. Közép-Pesti Szakmai Hálózat

Az intézmények közötti tudásmegosztás, mentorálás és jógyakorlat-adaptáció rendszerének kialakítása.

2. Közép-Pesti Innovációs Program

Az intézményi fejlesztések és pedagógiai innovációk láthatóvá tétele, támogatása, kipróbálása és értékelése.

3. Gyermekközpontú Intézményfejlesztés

A gyermekek biztonságát, fejlődését, inklúzióját, tehetséggondozását és felzárkóztatását támogató fenntartói intézkedések összehangolása.

4. Vezetői Utánpótlás és Vezetőfejlesztés

Az intézményvezetők szakmai és vezetői támogatásának, valamint a vezetői tudásmegosztásnak a tudatos fejlesztése.

5. Hatékony Fenntartói Működés

Jogszerű, átlátható és hatékony működés, ésszerűsített folyamatokkal és jobb vezetői döntéstámogatással.

XV. ZÁRÓ GONDOLAT

Hároméves vezetői célkép

Három év távlatában olyan tankerületi működést szeretnék látni, amelyben az intézményvezetők számára kiszámíthatóbb a fenntartói együttműködés, működik az intézmények közötti szakmai tudásmegosztás, követhetők a fejlesztési prioritások, tudatosabb a vezetői utánpótlás és vezetőfejlesztés, valamint a fenntartói döntésekben következetesen megjelenik a gyermekközpontúság, a szakmai szempont és az erőforrás-hatékonyság.

A tankerületi igazgatói feladat számomra egyszerre jelent fenntartói felelősséget, szakmai szolgálatot és vezetői felelősségvállalást. Olyan működést kívánok kialakítani, amelyben a jogszerű és hatékony fenntartói működés, az intézmények szakmai önállóságának tisztelete, az innováció, a gyermekközpontúság és az együttműködés nem egymást kizáró szempontok, hanem ugyanazon vezetői rendszer részei.

Vezetőként arra törekednék, hogy a tankerületi központ ne csupán fenntartóként, hanem kiszámítható, kezdeményező és támogató szakmai partnerként legyen jelen az intézmények életében. Ennek alapja a meghallgatás, a felelős döntés, a következetes végrehajtás és az eredmények folyamatos értékelése.