

Vezetői program
Közép-Pesti Tankerületi Központ
Tankerületi igazgató

Arató Gergely László

2026

„Az életre csak élet által neveltetünk, s aki hiszi, hogy a gyermeket elvek és szabályok által életrevalóvá képezheti, egy cseppel sem józanabb annál, ki valakit szárazon tanít úszni.” — Eötvös József¹

1. A tankerület küldetése

„A tanulás egy rendszerben bekövetkező, hosszabb távon ható, adaptív változás” – fogalmaz Nahalka István². Ez a meghatározás bár elvontnak tűnhet, valójában kijelöli a köznevelés szereplőinek feladatát. A gyermek tanulása nem az információk egyszerű átvétele, hanem saját előzetes tudására, tapasztalataira, kérdéseire és társas kapcsolataira épülő, aktív tudáskonstrukció.

A tanulás nem magányos tevékenység, és nem korlátozható a tanórára. A gyermek tanulási környezetének egyszerre része a pedagógus, az osztály, az iskola, a család, a barátok, a helyi társadalom és a médiakörnyezet. **Az oktatásszervezés szempontjából a tanulás elsődleges környezete az iskola: az a hely, ahol ezek a kölcsönhatások nap mint nap tervezetten és tudatosan találkoznak.**

A tankerületi központ állami fenntartóként jogszabályban meghatározott feladatokat lát el: biztosítja az intézmények jogszerű és gazdaságos működését, felel a fenntartói, gazdálkodási, foglalkoztatási, fejlesztési, infrastruktúra- és ellenőrzési feladatokért. Ezek azonban nem választhatók el a pedagógiai céltól. **A tankerületi központ legfontosabb feladata az, hogy az iskolák számára biztosítson a tanulás feltételeit biztosító megfelelő környezetet, ilyen módon a tanulás támogató másodlagos környezete legyen.** Az iskolák és pedagógusok szakmai támogatása, a pedagógusok létszáma, a gyógypedagógiai segítség, az digitális eszközellátás, az épületek állapota mind része annak, hogy egy diák mennyire tud fejlődni és a közösséghez tartozni.

A tankerület feladata az, hogy olyan tanulási ökoszisztémát teremtsen, amelyben az iskola nyugodt szakmai közösségként működhet, feltételteremtő, összekapcsoló és védő szereplő. Feltételteremtő, mert biztosítja a működés szakmai, jogi, pénzügyi és infrastrukturális hátterét. Összekapcsoló, mert szervezeti az intézmények egymás közötti és a környezettel, helyi közösségekkel való együttműködését. Védő, mert kiszámítható szabályokkal, gyors segítséggel és méltányos erőforrás-elosztással gondoskodik arról, hogy egyetlen iskola, pedagógus vagy diák se maradjon magára.

2. Helyzetértékelés – Sokszínű intézményrendszer, közös felelősség

A Közép-Pesti Tankerületi Központ Budapest XIII. és XIV. kerületének köznevelési intézményeiért felel. A két kerület városszerkezete és társadalmi összetétele eltérő: a XIII.

¹ EÖTVÖS József: *A nővérek / Elbeszélések*. (Eötvös József művei). Budapest, Magyar Helikon – Szépirodalmi Könyvkiadó, 1973. 85. o.

² NAHALKA István: *A tanulás pedagógiai értelmezése*. In: M. NÁDASI Mária (szerk.): *Hatékony tanulás*. Budapest, ELTE Bölcsészettudományi Kar – Neveléstudományi Intézet, 2006, 9. o.

kerület sűrűn beépített, dinamikusan változó városrész, Zugló pedig egyszerre városias és kertvárosias kerület, amelyek belül is erősen tagoltak. Ezért a tankerületnek közös alapelvek mentén, de az intézmények saját helyzetére figyelve kell működnie.

Az intézményhálózat jelentős méretű és sokszínű: a tankerülethez általános iskolák, gimnáziumok, szakgimnáziumok, alapfokú művészeti iskolák, középiskolai kollégiumok, valamint több országos jelentőségű gyógypedagógiai intézmény tartozik. 49 intézményével és 125 feladatellátási helyével ez a legnagyobb tankerület Budapesten³. 2025. október 1-jén az intézményekben összesen **20 759 tanuló** részesült nevelésben vagy oktatásban: 12 555 fő általános iskolában, 3 654 fő gimnáziumban, 2 442 fő alapfokú művészeti iskolában, 1 258 fő pedig kollégiumi ellátásban. Az utazó gyógypedagógiai és konduktori hálózat további 1 552 gyermeket támogatott, a pedagógiai szakszolgálat pedig 83 528 ellátott számára nyújtott szolgáltatást.⁴

A tankerület alkalmazotti létszáma ugyanezen időpontban **5 092 fő** volt: 4 451 köznevelési foglalkoztatott, 547 munkavállaló, 78 kormánytisztviselő és 16 közalkalmazott. A 2025. évi beszámoló részletes adatai szerint a zárónapi 5 011 munkaviszonyban álló személy mellett **339 üres álláshely** legalább három hónapja betöltetlen volt. A létszám azonban önmagában nem mutatja meg a szakos ellátottság, a gyógypedagógiai és fejlesztő kapacitások, valamint a helyettesítési rendszer valós helyzetét. A hiány és a túlterhelés sokszor nem ellátatlan órákban, hanem helyettesítésekben, túlórákban, több intézmény között megosztott szakemberekben és az intézményvezetők növekvő szervezési terheiben jelenik meg.⁵

Erre utalnak a költségvetési adatok is. A 2025. évi elemi költségvetés készenléti, ügyeleti, helyettesítési díjra, túlórára és túlszolgáltatásra **500 millió forintot** tervezett, míg az éves beszámoló szerint a teljesítés **1,008 milliárd forint** volt. A 2026. évi költségvetés ugyanerre ismét 500 millió forintot irányoz elő. Ezek az adatok azt jelzik, hogy a működés jelentős többletmunkára és helyettesítési kapacitásra épül.

Az épületek állapota nem pusztán üzemeltetési kérdés, hanem a tanulás és a pedagógiai munka feltétele. A beázás, a korszerűtlen fűtés, az elhasználódott mosdók, a hiányos világítás, a digitális infrastruktúra vagy az akadálymentesítés hiánya közvetlenül befolyásolja a gyermekek és a dolgozók mindennapjait. A 2025. évi költségvetésben karbantartásra és kisjavításra eredetileg **400 millió forint** szerepelt, a beszámoló szerint azonban **1,360 milliárd forint** teljesült. Beruházásokra 97,1 millió forintos eredeti előirányzat mellett 266,0 millió forintot fordítottak, míg felújításokra – az év eleji költségvetésben elkülönített keret nélkül – **633,2 millió forint** jutott.⁶⁷⁸

A számok arra utalnak, hogy a karbantartási és fejlesztési szükségletek jelentős része év közben igényel megoldást. Ez azt jelzi, hogy egyes helyeken a halaszthatatlan állagvédelmi munkák is bizonytalan finanszírozási és felelősségi helyzetbe kerülhetnek.

³ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Intézményeink*, 2026.

⁴ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Tanulói és alkalmazotti létszám*, 2025. (A költségvetési foglalkoztatási adat forrása: <https://kk.gov.hu/kozerdeku-adatok-kop>)

⁵ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Tanulói és alkalmazotti létszám*, 2025.

⁶ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Elemi költségvetés*, 2025.

⁷ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Éves költségvetési beszámoló*, 2025.

⁸ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Elemi költségvetés*, 2026.

További erőfeszítést igényel, hogy egy felújításnál több szereplő – tankerület, önkormányzat, központi forrás, esetenként pályázati támogatás – összehangolása szükséges.

A tágabb környezet szempontjából mindenképpen érdemes kiemelni a közoktatás eredményességének romlását. A 2025-ös PISA-eredmények nyilvánosságra került adatait elemző Radó Péter szerint a magyar 15 évesek 2009-hez képest szövegértésben 42, matematikából 31, természettudományban pedig 23 ponttal értek el gyengébb eredményt. A legnagyobb visszaesés a szövegértésnél és a matematikánál látszik.⁹ Úgy tűnik, hogy a mélyen beágyazott társadalmi szelekció megmaradt, miközben a tanulási teljesítmény romlása már nemcsak a legszegényebb, leginkább kiszolgáltatott gyermekeket érinti.

Nem kétséges, hogy a romló eredmények mögött a változó társadalmi, infokommunikációs környezet, különösen a szociális média használat áll ¹⁰. A mai diákok másutt és máshogyan fogyasztanak információt, ezt pedig az iskola csak nehezen tudja kezelni. Közben zajlik az újabb információs forradalom. A mesterséges intelligencia egyre szélesebb körű alkalmazása teljes körűen átalakítja az információszerzés és feldolgozás módját minden területen és ezzel alapvetően rendezi át a tanulók környezetét és az iskola feladatait. **Ez olyan kihívás, amelyre az oktatási rendszer egészének reagálnia kell, miközben kész sikeres recept a helyzet kezelésére sehol nincs.**¹¹

3. Autonóm intézmények, tanuló szakmai közösségek

A tankerület akkor tölti be jól a szerepét, ha az iskolák szakmai munkáját nem helyettesíti, hanem megerősíti. **A tankerület feladata ezért az, hogy minden intézmény számára biztosítsa a jogszerű, kiszámítható és biztonságos működés feltételeit, miközben a hatályos jogszabályi keretek között a lehető legnagyobb teret hagyja az intézményvezetői felelősségnek és a tantestületi szakmai kezdeményezésnek.** Mivel minden intézmény környezete helyzete más, a támogatásnak is differenciálnak kell lennie.

A köznevelési intézmények szakmai támogatása, fejlesztése és innovációs törekvéseinek elősegítése mindenekelőtt a pedagógusok és intézményvezetők folyamatos szakmai tanulásának támogatását jelenti. A tankerületnek nem alkalmi, felülről kijelölt továbbképzések sorát kell működtetnie, hanem olyan képzési és tudásmegosztási rendszert, amely az iskolák tényleges problémáiból indul ki.¹² A tanuló szervezet logikája szerint az iskola nem csupán a gyermekek tanulásának helye, hanem a pedagógusok szakmai tanulásának közössége is. A tankerület feladata, hogy ehhez kiszámítható képzési lehetőséget, szakmai műhelyt, mentorálást, hospitálást, intézményközi tapasztalatcserét és vezetői támogatást biztosítson. A jó gyakorlat ne maradjon egyetlen tantestület belügye: váljon hozzáférhetővé a tankerület egész intézményhálózata számára.

A legeredményesebb nemzetközi rendszerek az iskola autonómiáját nem állítják szembe az együttműködéssel. A finnországi vagy kanadai példa azt mutatja, hogy a decentralizált, nagy

⁹ RADÓ PÉTER: *PISA 2025 - az örökség*, 2026, https://www.tani-tani.info/pisa_2025_az_orokseg

¹⁰ Többek között Nagata JM at al.: *Social media use and early adolescent brain structure: Findings from the Adolescent Brain Cognitive Development (ABCD) Study*. Neuroimage. 2026 May 1;331:121860.

¹¹ Szűts, Zoltán és Szűts-Novák, Rita (2023) *A social media és az okoseszközök kommunikáció jellemzőinek hatása a pedagógiára*. MAGYAR NYELVÖR, 5. ISSN 0025-0236 (In Press)

¹² OECD–UNICEF: *What Makes a School a Learning Organisation? A Guide for Policy Makers, School Leaders and Teachers*. OECD Publishing, 2016. [archiv-nuv.npi](https://www.oecd-ilibrary.org/education/what-makes-a-school-a-learning-organisation_95404222)

pedagógusi, intézményi és önkormányzati mozgástér akkor működik jól, ha a szakmai bizalomhoz erős együttműködési kultúra és folyamatos fejlődési lehetőség kapcsolódik.^{13 14}

Ezekből a példák közül a Közép-Pesti Tankerületi Központ számára nem külföldi modellek másolása következik, hanem egy vezetői alapelv: az autonómia és a támogatás együtt erősíti az iskola eredményességét. **A szakmai autonómia nem magányos egyéni szabadság, hanem a felelős közös munkában való részvétel lehetősége.**

Ennek érdekében minden intézménnyel évente rövid, közösen kialakított intézményi fejlesztési megállapodást kell készíteni. Ez ne újabb bürokratikus beszámoló legyen, hanem közös munkaterv: rögzítse az iskola erősségeit, fő szakmai céljait, humánerőforrás- és képzési szükségleteit, valamint azt, milyen tankerületi vagy külső segítség kell a megvalósításhoz. A tankerületnek emellett évente, intézményvezetői és pedagógusi egyeztetéssel kell kialakítania a képzési prioritásokat, és átláthatóvá kell tennie, milyen szakmai fejlesztési, képzési és innovációs lehetőségek állnak az iskolák rendelkezésére.

4. A család szerepe és a méltányosság erősítése

A gyermek tanulási esélyeit nem lehet kizárólag az iskola falain belül értelmezni. A család a gyermek első és legerősebb tanulási környezete: itt szerzi első tapasztalatait a biztonságról, a nyelvről, a figyelemről, a szabályokról, a kapcsolódásról, a konfliktusokról és arról is, hogy a tanulás érték-e vagy inkább kudarcélmények sorozata.¹⁵

A tankerületnek ezért olyan intézményi kultúrát kell támogatnia, amelyben a szülő nem alárendelt ügyfél, nem panaszforrás és nem adminisztratív kötelezettség, hanem partner. A partnerség nem azt jelenti, hogy minden pedagógiai döntésről szülői szavazást kell tartani, vagy hogy az iskola feladja szakmai felelősségét, hanem az, hogy a család világos, érthető és időben érkező tájékoztatást kap; érdemi lehetősége van kérdezni és jelezni; az iskola figyelembe veszi a gyermek otthoni tapasztalatait és körülményeit; konfliktus esetén pedig nem egymást hibáztatják, hanem közösen keresik a gyermek érdekét szolgáló megoldást. A tankerület feladata, hogy az intézmények számára módszertani segítséget, képzést és szervezeti keretet adjon a családok sokféle helyzetéhez illeszkedő kapcsolattartási formák kialakításához.

Az iskolák szakmai támogatása különösen fontos a sajátos nevelési igényű gyermekek esetében. A sajátos nevelési igényű gyermekkel foglalkozó intézmények, nem „külön világok”, és nem csak akkor fontosak, amikor egy gyermeknek már hivatalosan megállapított diagnózisa van. A tankerülethez tartozó EGYMI-k eddig is jelentős támogató szerepet játszottak a kerületi oktatásban, utazó gyógypedagógusokkal és más formában. Ennek a munkának a támogatása alapvető tankerületi feladat

Intenzív segítségre van szükség a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő és a hátrányos helyzetű diákok iskolai beilleszkedésének támogatásában. Egy osztálytanító, szaktanár vagy osztályfőnök nem maradhat egyedül akkor, amikor a tanuló tartósan lemarad,

¹³ Niemi, Hannele: *Curriculum and Teacher Education Reforms in Finland That Support the Development of Competences for the Twenty-First Century*. In: Reimers, F. M. (szerk.): *Audacious Education Purposes*. Springer, 2020.

¹⁴ Education Leadership Ontario: *Characteristics of High Performing School Systems in Ontario*. Ontario, 2015.

¹⁵ Ercse Kriszta – Nahalka István (2022): *A méltányosság árnyalatai*. Új Pedagógiai Szemle, 72. évf., 9–10. sz.

viselkedési nehézséggel küzd, szorong, gyakran hiányzik, autizmus spektrum zavarral él, tanulási zavara van, vagy családja súlyos élethelyzeti válságban van.

A tankerületnek ezért a gyógypedagógiai intézményeket, az utazó gyógypedagógusokat, a fejlesztőpedagógusokat, az iskolapszichológusokat és gyermekvédelmi szakembereket nem elkülönült szolgáltatásokként, hanem a teljes intézményhálózat közös szakmai erőforrásaként kell kezelnie. A cél olyan támogató rendszer kialakítása, ahol a pedagógus gyorsan elérhető szakmai segítséghez jut, az intézményvezető koordinálni tudja a szükséges szereplőket, és a gyermek nem a probléma hordozójaként, hanem saját fejlődési útján támogatandó személyként jelenik meg.

Külön figyelmet igényelnek azok az intézmények, amelyek nem kizárólag kerületi, hanem szélesebb fővárosi vagy országos feladatot látnak el. A tankerülethez tartoznak a mozgáskorlátozottak, a látás- és a hallássérültek speciális gyógypedagógiai intézményei, ahol a tankerületi központ felelőssége messze túlterjed a két kerületen, ezért támogatásuk külön egyeztetett szakmai programot igényel.

5. Bizalom, szakmai szabadság, megtartható pálya

A köznevelés minősége elsősorban azon múlik, hogy a gyermekek nap mint nap felkészült, biztonságban dolgozó és szakmailag megbecsült pedagógusokkal találkoznak-e.

Ennek alapvető feltétele az erős, felelős és szakmailag autonóm intézményvezetés. Az iskolaigazgató nem a tankerületi döntések pusztá végrehajtója: pedagógiai vezető, munkáltató, közösségépítő, munkaszervező és az iskola képviseletének első számú felelőse. Az igazgató ismeri legközelebről saját intézménye tanulóit, családjait, pedagógusait, napi konfliktusait, munkaerő igényét és fejlődési lehetőségeit. Ezért az iskola működésének alapvető döntéseit lehetőség szerint ott kell meghozni, ahol azok következményei nap mint nap megjelennek: az intézményben.¹⁶

A 2026. augusztus 20-án hatályba lépett szabályozás ezt a szemléletet erősíti. A tankerületi központ fenntartásában működő köznevelési intézményben az igazgató gyakorolja a munkáltatói jogokat. Ezekhez a tankerületi igazgató egyetértése szükséges, amely kizárólag jogszabálysértés vagy költségvetési fedezet hiánya miatt tagadható meg. Az ehhez szükséges eljárást úgy kell kialakítani, hogy a tankerületi igazgató szerepe ne engedélyezési kapu vagy második munkáltatói szint legyen. **A tankerület feladata nem az, hogy az igazgató helyett munkáltató legyen, hanem az, hogy az igazgató jogszerű, felelős és gyors munkáltatói döntései mögött biztos háttér álljon.**

A pedagógushiányt nem lehet álláshirdetésekkel kezelni. A pályán maradás legalább ennyire múlik a munkaterhelésen, a szakmai autonómián, a vezetői támogatáson, a kiszámítható munkáltatói döntéseken, a jó tantestületi légkörön és azon, hogy a pedagógus érzi-e: van segítsége, amikor egy nehéz osztálytermi, családi, gyermekvédelmi vagy sajátos nevelési igényűvel kapcsolatos helyzettel találkozik. A TALIS 2024 tapasztalatai szerint a magas adminisztratív teher, az osztálytermi fegyelmezési kihívások és a nem kellően támogatott változások rontják a pedagógusok jóllétét; ezzel szemben a szakmai autonómia, a mentorálás, az együttműködő iskolai kultúra és a támogató vezetés növeli a pálya megtartó erejét.¹⁷

¹⁶ OECD (2025): *Results from TALIS 2024: The Demands of Teaching*. OECD Publishing, Paris.

¹⁷ OECD (2025): *Results from TALIS 2024: Teacher Leadership and Autonomy*. OECD Publishing, Paris.

A tankerület nem oldhatja meg önállóan az országos bér-, létszám- vagy szabályozási problémákat, de csökkentheti a saját működéséből fakadó felesleges terheket: rövid, egyértelmű ügyintézési utakkal; ismétlődő és párhuzamos adatkérések visszaszorításával; elérhető munkaügyi, jogi és gazdálkodási támogatással; valamint az intézményi vezetők számára kialakított kiszámítható kapcsolattartási renddel.

Az intézményvezetők támogatása valójában a legfontosabb tankerületi feladat. A tankerületnek ezért igazgatói műhelyeket, célzott képzéseket, személyes konzultációs lehetőséget, és egymástól tanuló intézményvezetői hálózatot kell biztosítania. Külön figyelmet kell fordítani az új intézményvezetőkre, mentoráló hálózat kiépítésével támogatva munkájukat.

6. Az iskolák ne egymás mellett működjenek, hanem együttműködjenek

A tankerület 49 intézményből álló hálózata akkor válik valódi közösséggé, ha az iskolák nem elszigetelten, egymás versenytársaiként működnek, hanem önkéntes, nyitott és kölcsönösen hasznos együttműködésekben. A hálózatépítés nem új igazgatási szint és nem kötelezően előírt egységes módszertan. Ez nem azt jelenti, hogy minden iskola ugyanolyan legyen, hanem azt, hogy az eltérő profilú intézmények megoszthassák tudásukat, erőforrásaikat, jó gyakorlataikat és tapasztalataikat. **A tankerület feladata nem a hálózatok vezénylése, hanem azok létrejöttének ösztönzése, szakmai és szervezeti támogatása.**

A legerősebb intézményi hálózatok alulról épülnek. Akkor működnek, ha a pedagógusok, munkaközösségek és intézményvezetők maguk is felismerik a közös problémákat és a közös tanulás előnyeit. A tankerület ehhez időt, találkozási lehetőséget, szakmai koordinációt, digitális tudásmegosztó felületet, esetenként közös képzési és fejlesztési forrást biztosíthat. A részvétel legyen nyitott és önkéntes, a közös munka pedig mindig konkrét helyi szükséglethez kapcsolódjon.¹⁸

A tankerületnek külön figyelmet kell fordítania az iskolaváltásokra. Ezek olyan időszakok, amikor a korábbi tanulási tapasztalatok, a családi támogatás és a kortárskapcsolatok zavarai, a szorongások és a tanulási nehézségek felerősödhetnek. A rosszul előkészített iskolaváltás növelheti a teljesítmény visszaesésének, az elmagányosodásnak, a tartós hiányzásnak és a lemorzsolódásnak a kockázatát.¹⁹

A középiskolai felvételi sok család számára ma versenyhelyzet, információs bizonytalanság és jelentős szorongás forrása. Az oktatási szintek és intézmények közötti tudatosabb együttműködés javíthatja a tanulók továbblépését, az oktatás minőségét és a méltányosságot. A jól szervezett átmenethez szükség van a különböző iskolafokokon dolgozó pedagógusok szakmai kapcsolatára, a tanulók szükségleteinek megfelelő átadására, a tantervi és pedagógiai folytonosság erősítésére, valamint a családok időben érkező, érthető támogatására.

¹⁸ **European Commission, ET2020 Working Group on Schools (2018):** *Networks for Learning and Development Across School Education: Guiding Principles for Policy Development on the Use of Networks in School Education Systems*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture.

¹⁹ **OECD (2022):** *Using School Funding to Achieve Both Efficiency and Equity in Education*. EDU/EDPC(2022)5. Paris: OECD Directorate for Education and Skills.

A tankerület feladata ezért, hogy ösztönözze az általános iskolák és középiskolák önkéntes együttműködését: közös nyílt napokkal, pályaaorientációs programokkal, tanulói műhelyekkel, pedagógusok közötti szakmai párbeszéddel, mentorálással és – a személyes adatok védelmének tiszteletben tartásával – a támogatást igénylő gyermekek átmeneti tervének előkészítésével. A sajátos nevelési igényű tanulók esetében különösen fontos az új intézmény felkészítése, a család bevonása és a szükséges gyógypedagógiai, digitális vagy fizikai akadálymentesítési feltételek időben történő biztosítása.

Az óvoda-iskola átmenetben esetében az érintett, az óvodákat fenntartó önkormányzatokkal kell közös programot kialakítani a beiskolázás támogatására.

7. Gazdasági háttér, fenntartható működés

A tankerület gazdasági és működtetői feladata nem választható el a pedagógiai küldetéstől. A gyermek nem költségvetési sorok között tanul, hanem fűthető, világos, biztonságos, hozzáférhető és megfelelően felszerelt iskolában. A pedagógus sem pusztán munkajogi státuszban dolgozik, hanem olyan intézményi környezetben, ahol a beázó tető, az elavult fűtés, a rossz nyílászáró, a túlszűfolt tér vagy a hiányzó fejlesztőeszköz közvetlenül befolyásolja a tanítás minőségét. A gazdasági fegyelem ezért nem takarékosági jelszó: annak biztosítása, hogy a közpénz a tanulás feltételeit szolgálja.

A tankerületi központ fenntartása kiszámítható, átlátható és szükségletalapú gazdálkodást igényel. A tankerületnek ezért nem rendkívüli hibákra reagáló, hanem előre tervező épületgazdálkodást kell kialakítania. Ennek alapja a teljes intézményhálózatra kiterjedő, egységes műszaki állapotfelmérés: minden épületnél világosan el kell különíteni a sürgős biztonsági beavatkozásokat, az állagmegóvási feladatokat, a tanulási környezetet javító fejlesztéseket, valamint a hosszú távú energetikai és akadálymentesítési beruházásokat. Ezekből intézményenkénti, nyilvános, legalább hároméves karbantartási és felújítási tervnek kell készülnie, világos prioritásokkal, becsült költségekkel, felelősökkel és megvalósítási határidőkkel.

Az amerikai iskolakörzetek gazdálkodási ajánlásai alapján a költségvetésnek nem pusztán egyéves kiadási tervnek kellene lennie, hanem a köznevelési célokhoz kapcsolt, többéves pénzügyi programnak. A célokhoz kell hozzárendelni a szükséges intézkedéseket és azok teljes, többéves költségét.²⁰

E megközelítésben a tankerületi fejlesztési terv és az éves költségvetés szorosabban kapcsolódna egymáshoz. A többéves terv világosan megmutatná az intézményenkénti szükségleteket, a várható tanulólétszámot, a humánerőforrás-igényt, az épületállomány állapotát és a fejlesztések sorrendjét; az éves költségvetés pedig azt, hogy ezek közül mely feladatokhoz rendelnek tényleges fedezetet, melyek csúsznak későbbre, és milyen okból. Ez nem a központi pénzügyi felelősség feladását jelenti, hanem azt, hogy a tankerületi szintű döntések előre jelezhetők, indokolhatók és ellenőrizhetők legyenek. Természetesen a forráshiány jelentősen csökkenti a mozgásteret, de remélhetően a jövőben ebben is lesz változás.

A következő időszakban az uniós források új lehetőséget kínálhatnak az iskolai infrastruktúra fejlesztésére. A Közép-Pesti Tankerületi Központ már ma is eredményesen kapcsolódik hazai és európai uniós finanszírozású fejlesztésekhez. Több intézmény Erasmus+ programokban

²⁰ GOVERNMENT FINANCE OFFICERS ASSOCIATION: *Best Practices in School Budgeting*, 2015.

vesz részt, amelyek a pedagógusok szakmai fejlődését, a nemzetközi kapcsolatok építését és a tanulók tapasztalatszerzését segítik. Különösen fontos alapot jelent a 2025 májusától 2026 júliusáig megvalósuló, közel **400 millió forintos RRF-fejlesztés**, amely a sajátos nevelési igényű, tartós gyógykezelés alatt álló és pedagógiai szakszolgálati ellátást igénylő gyermekeket támogató intézmények szakmai fejlesztését célozza.²¹

Erre a már meglévő pályázati tapasztalatra és intézményi aktivitásra kell építeni. A cél, hogy a külső források az egyes intézmények fejlesztéseit és a tankerület hosszú távú stratégiáját egyszerre szolgálják: a szakmai fejlesztések, az új eszközök beszerzése és az épületek korszerűsítése akkor hatékony, ha egymást támogatják. Így a pályázati forrás nem elszigetelt intézkedés, hanem a biztonságosabb, hozzáférhetőbb és pedagógiaiilag korszerűbb tanulási környezet következetes fejlesztésének eszköze lesz.

8. Helyi partnerség és részvétel

A köznevelés állami fenntartású, de a gyermekek nem egy elvont állami rendszerben, hanem Angyalföldön, Újlipótvárosban, Vízafogón és Zuglóban élnek: családokhoz, utcákhoz, közösségekhez és önkormányzati szolgáltatásokhoz kapcsolódnak. A tankerületnek ezért a jelenlegi jogi keretek között is tudatosan biztosítani kell a helyi önkormányzatok érdemi részvételét. Az önkormányzatok nem másodlagos külső szereplők: ők ismerik a helyi demográfiai változásokat, a közlekedési viszonyokat, a lakhatási és szociális problémákat, az épületállományt, a gyermekjóléti kockázatokat, valamint a sport-, kulturális és közösségi erőforrásokat. A jó tankerületi döntés nem az önkormányzat megkerülésével, hanem a helyi tudás bevonásával születik meg.

A helyi önkormányzatoknál jelennek meg elsőként a lakossági jelzések is. Egy beázó iskola, a rossz fűtés, a közlekedési nehézség, a férőhelyhiány, a szülői panasz, a fejlesztő szakember hiánya, egy intézményátszervezés következménye vagy egy gyermekvédelmi probléma sokszor hamarabb jut el a polgármesterhez, a képviselőkhöz, a hivatali ügyfélszolgálathoz vagy a helyi nyilvánossághoz, mint a tankerületi központhoz. A tankerületnek ezért az önkormányzati jelzéseket nem külső kritikaként, hanem a köznevelési rendszer működését javító korai információként kell kezelnie.

A tankerületnek napi szintű, kétirányú információáramlást kell kialakítania a XIII. és XIV. kerület önkormányzataival, vezetői és szakmai szinten egyaránt. A tankerületi igazgató és az önkormányzati vezetők között rendszeres stratégiai egyeztetés szükséges az intézményhálózat, a beiskolázás, a fejlesztések, az épületállomány, a gyermekvédelmi helyzet és a helyi közösségi együttműködések ügyében. Ezzel párhuzamosan a tankerületi munkatársak, intézményvezetők, önkormányzati oktatási, szociális, gyermekvédelmi, műszaki, közlekedési és kulturális szakemberek között gyors, közvetlen és dokumentált kapcsolattartási rendszerre van szükség. Fontos feladat az óvoda-iskola átmenettel kapcsolatos feladatok egyeztetése.

A tankerületi tanácsot nem formális, ritkán összehívott kötelező testületként, hanem a partnerség működő fórumaként kell kezelni. Ülései legyenek előre tervezettek, napirendjeik és összefoglalóik hozzáférhetőek, és a tanács rendszeresen tárgyalja a tankerület fejlesztési

²¹ KÖZÉP-PESTI TANKERÜLETI KÖZPONT: *Futó Európai Uniók projektek*, 2026.

prioritásait, mindazokat a problémákat, amelyek a helyi közösségek számára közvetlenül érzékelhetők.

A szakszervezetek bevonása a döntéshozatalba különösen fontos. A pedagógusok munkaterheléséről, a helyettesítési gyakorlatról, a munkáltatói döntések következményeiről, a munkahelyi konfliktusokról vagy a változások tényleges hatásáról nem lehet kizárólag vezetői jelentésekből pontos képet kapni. Ez nem az intézményvezetői irányítás gyengülését jelenti, hanem a problémák korai felismerését, a konfliktusok megelőzését és a munkáltatói bizalom erősítését.

A diákönkormányzatoknak sem csak ünnepségek, diáknapok és iskolai dekoráció ügyében kell szerepet kapniuk. A köznevelési törvény és az intézményi működési rendelet alapján a diákönkormányzat az intézmény működésével és a tanulókkal kapcsolatos valamennyi kérdésben véleményt nyilváníthat és javaslatot tehet; egyes ügyekben pedig véleményét kötelező kikérni. **A tankerületnek ezért saját működésében is meg kell teremtenie a diákok érdemi részvételét.**

A társadalommal való együttműködés csak akkor hiteles, ha a mindennapi ügyintézés is működik. A tankerületnek korszerű, elérhető és emberi ügyfélszolgálatot kell fenntartania: egyértelmű kapcsolattartókkal, betartott válaszadási idővel, online és személyes ügyintézési lehetőséggel, valamint a panasz ügyekben tisztességes, dokumentált és visszajelzést adó eljárással. A szülőnek, pedagógusnak, diáknak vagy önkormányzati partnernek nem szabad hetekig találgatnia, hogy megérkezett-e a megkeresése, ki foglalkozik vele, és mikor várható érdemi döntés.

9. Támogató értékelés, visszajelzés és közös fejlődés

A tankerület felelős működése nem merülhet ki a költségvetési és jogi megfelelés ellenőrzésében. A fenntartó egyik legfontosabb feladata, hogy az iskolák saját működésükről rendszeres, érthető és használható visszajelzést kapjanak. Az értékelés célja nem a hibák kipipálása, az intézmények rangsorolása vagy a felelősség áthárítása, hanem annak közös megértése, hogy egy iskola miben erős, hol szorul támogatásra, és milyen lépések segíthetik a gyermekek tanulását, jóllétét és esélyeit.

A jó visszajelzés egyszerre értékelő és támogató. Világos szempontok szerint vizsgálja az iskola működését: a tanulási eredményeket és fejlődést, a hiányzásokat, a gyermekek biztonságát és jóllétét, a pedagógiai együttműködést, a sajátos nevelési igényű tanulók támogatását, a családokkal való kapcsolatot, a humánerőforrás-helyzetet és az intézményi tanulási környezetet. Egy iskola teljesítményét mindig a saját tanulói összetételével, társadalmi környezetével, feladataival és fejlődési pályájával együtt kell értelmezni.

Az OECD szerint az iskolai értékelés elsődleges célja a tanítás és tanulás fejlesztése, a tanulói eredmények közötti különbségek csökkentése és valamennyi gyermek teljesítményének javítása. Ehhez az intézményi önértékelést és a külső értékelést össze kell kapcsolni: az iskola saját helyzetelemzése legyen a párbeszéd kiindulópontja, a tankerületi értékelés pedig adjon független szempontot, támogató visszajelzést és követhető fejlesztési segítséget.²²

²² OECD (2025): *School Evaluation*. OECD Education Topics. Paris: OECD.

A tankerület ezért minden intézménnyel évente fejlesztő értékelő párbeszédet folytat. Ennek alapja az iskola saját rövid önértékelése, az intézményvezető és a tantestület tapasztalata, a tanulói és szülői visszajelzés, valamint a rendelkezésre álló adatok közös értelmezése. A cél nem újabb adatszolgáltatás létrehozása, hanem a már létező információk értelmes használata. Melyik problémára milyen intézményi lépés adható, és ehhez milyen tankerületi segítségre van szükség?

A fejlesztés akkor hiteles, ha a tankerület maga is tanul az intézményi tapasztalatokból. Az Education Endowment Foundation megvalósítási modellje szerint a hatékony iskolafejlesztés ciklusa nem a terv elfogadásával ér véget: a célok kijelölése és a megoldás kiválasztása után a megvalósítást támogatni, figyelni, értékelni, majd a tapasztalatok alapján módosítani kell. A mérés célja annak megértése, hogy mi működik, kinek, milyen körülmények között és miért; az így nyert tudást meg kell osztani, hogy a bevált megoldás más intézmények számára is hozzáférhetővé váljon.²³

10. Tanuló szervezet élén

A következő években az oktatás tartalma, szellemisége, jogi környezete és irányítási rendszere is változhat. A tankerület feladata nem az, hogy ezt a változást körlevelekben továbbítsa, majd az iskolákra hagyja annak következményeit. Feladata az, hogy az intézményekkel együtt értelmezze a változást, felkészítse őket rá, szakmai és szervezeti támogatást adjon, és biztonságos teret teremtsen az új megoldások kipróbálására. Ilyen értelemben a tankerület is tanuló szervezet.

Vezetőként ebben a munkában egyszerre kívánok résztvevője, kezdeményezője és moderálója lenni a közös tanulási folyamatnak. Nem külső ellenőrként, és nem kizárólag döntéshozóként tekintek a szerepemre, hanem olyan vezetőként, aki figyel az intézmények tapasztalataira, meghallgatja a pedagógusok, a diákok és a családok visszajelzéseit, és ezekből maga is tanul. Kezdeményezőként feladatomnak tartom, hogy elindítsam azokat a szakmai párbeszédeteket, együttműködéseket és fejlesztéseket, amelyekre az intézményeknek szükségük van. Moderálóként pedig azon dolgozom, hogy a különböző tapasztalatok, szempontok és érdekek ne elbeszéljenek egymás mellett, hanem közös megértéssé és megvalósítható lépésekké váljanak. A nehézségek kimondása ebben a kultúrában nem hiba vagy kudarc, hanem a fejlődés kiindulópontja.

A tanulás kaland. A tankerület feladata, hogy ez a kaland közös, biztonságos és kiszámítható legyen a diákok, a pedagógusok és az intézmények számára is.

²³ Education Endowment Foundation (2024): *A School's Guide to Implementation*. London: Education Endowment Foundation.