

VEZETŐI PROGRAM

Közép-Pesti Tankerületi Központ (1149 Budapest, Mogyoródi út 21.)

Készítette: dr. Kopasz Filoméla Gertrúd

Budapest, 2026. szeptember

I. A Közép-Pesti Tankerületi Központ különleges helyzete és az abból adódó lehetőségek, feladatok

Magyarországon 60 tankerületi központ van, ebből 9 tankerületi központ Budapesten működik, és látja el állami köznevelési intézmények fenntartói feladatait.

A Közép-Pesti Tankerületi Központ feladatellátási területe Budapest XIII. és XIV. (Zugló) kerülete. Fenntartásában összesen 49 köznevelési intézmény van (óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, kollégiumok, gyógypedagógiai intézmények). Ezen kívül a Közép-Pesti Tankerületi Központ a fenntartója a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálatnak (23 kerületi tagintézmény és 3 specializált tagintézmény).

A fenntartásában lévő gyengénlátó, vak, ill. hallássérült gyermekek gyógypedagógiai intézményei, ill. a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat miatt a Közép-Pesti Tankerületi Központ speciális helyzetet foglal el a tankerületi központok között.

Ez a speciális helyzet pedig olyan többletfelelősséggel és többletfeladatokkal jár, amik eddig jellemzően nem jelentek meg a tankerületi központ munkájában:

- 1) **A tankerületi központok egyik legnagyobb előnye, hogy átlátják több köznevelési intézmény munkáját, és ezáltal lehetőségük van az illetékességükben lévő intézmények közötti szakmai munka segítésére, koordinálására.** Példaértékű lenne, ha az intézmények közötti szakmai munka koordinálása többek között a fogyatékossgal élő és egészséges gyermekek közötti interakciók fejlesztésére irányulna. Ezek a – tanórai vagy tanórán kívüli – interakciók egyrészt érzékenyítenék az egészséges gyerekeket a fogyatékossgal élő gyerekek helyzetére, másrészt segítenék a fogyatékossgal élő gyerekek társadalmi integrációját.
- 2) Mivel a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat tagintézményei a Közép-Pesti Tankerületi Központ fenntartásában vannak, **a Közép-Pesti-Tankerületi Központnak lehetősége lenne részt vállalni a tanulási és beilleszkedési nehézségekkel (BTMN) küzdő és sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekek nevelésével-oktatásával kapcsolatos kihívások megfogalmazásában és ezzel kapcsolatosan olyan javaslatok megfogalmazásában, amik valóban segítségére vannak a szülőknek, a gyermekeknek és a pedagógusoknak.**

Egyik első lépésként fontosnak tartom, hogy a pedagógusok a jelenleginél jobban legyenek felkészülve/felkészítve az SNI és BTMN felismerésére, hogy az érintett gyerekek minél hamarabb eljussanak a pedagógiai intézet szakértőjéhez.

- 3) A fentiekhez képest kevesebb iskolát érintenének, de előremutató lenne olyan iskolák közötti kooperációk támogatása, mint pl.
- zeneiskolák közötti kapcsolódások
 - kisebbségi nevelést-oktatást (horvát, német) folytató intézmények közötti kapcsolódások

Ezen túlmenően a tankerület válhatna zene és a magyarországi nemzeti és etnikai kisebbségek iránti érzékenyítéssel kapcsolatos kezdeményezések motorjává.

II. A Közép-Pesti Tankerületi Központ, mint szervezet

A tankerületi központoknak a korábban már említett fenntartói feladatokon (működtetési és gazdálkodási feladatok) kívül tanügyigazgatási feladatai vannak, ill. 2026. augusztus 20-ig a tankerületi igazgatók gyakorolták a köznevelési intézményekben a munkáltatói jogokat.

A pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény (Púétv.) 2026. augusztus 20-i módosítása szerint a tankerületi központok fenntartásában működő köznevelési intézményekben az igazgató gyakorolja a munkáltatói jogokat a tankerületi központ igazgatójának egyetértésével (Púétv. 17.&).

A tankerület vezetője a tankerületi igazgató. A Közép-Pesti Tankerületi Központban négy főosztály működik:

- a) a gazdasági vezető irányítása alatt:
 - Pénzügyi-számviteli és Pályázati Főosztály
 - Beszerzési és Üzemeltetési Főosztály
- b) a szakmai vezető irányítása alatt:
 - Személyügyi Főosztály
 - Köznevelési, Jogi és Hatósági Főosztály

A feladatok jellegéből adódóan a főosztályok többségénél a munkaterhelés nem egyenletes. A Pénzügyi-számviteli és Pályázati Főosztály a naptári év végén van különösen sok feladat a pénzügyi év zárása miatt. A Személyügyi Főosztály, valamint a Köznevelési, Jogi és Hatósági

Főosztály pedig tanévkezdéskor (augusztus-szeptember hónapok) és a tanév végén (június-július) van a szokásosnál jobban leterhelve.

Elsősorban a Személyügyi Főosztály és a Köznevelési, Jogi és Hatósági Főosztály áll közvetlen kapcsolatban a köznevelési intézményekkel. A két főosztályon dolgozó személyügyi és tanügyi ügyintézők napi e-mail és telefonkapcsolatban állnak az iskolák vezetőivel és kijelölt kapcsolattartóival (iskolaitkár, üzemeltetési koordinátor stb.).

Egy-egy tanügyi, személyügyi ügyintéző teljeskörűen intézi 4-5 iskola ügyeit, ami – bár az iskolák dolgozóinak száma különböző – azt jelenti, hogy az egyébként is zsúfolt időszakokon kívül is túl vannak terhelve. Nagy munkaterhelésükből következően a tanügyi, személyügyi ügyintézők gyakorlatilag állandó „tűzoltásra” kényszerülnek, ahol a hibázási lehetőség is nagyobb.

A két főosztály referensei nagy munkaterhelésének következő okait látom:

- A Köznevelési, Jogi és Hatósági Főosztályon a szokásos feladataik mellett tanügyi referensek vizsgálják ki és válaszolják meg a szülőktől beérkező panaszokat (pl. beiskolázással kapcsolatban), ami nagy odafigyelést és sok időt igényel.
- A Személyügyi Főosztályon a személyügyi referensek az iskoláik tekintetében HR ügyfélszolgálati feladatokat is ellátnak (pl. bérszámfejtéssel kapcsolatos és egyéb dolgozói kérdések megválaszolása, munkáltatói igazolások készítése az iskolák dolgozóinak kérésére)

Mivel a referensek nagy munkaterhelése frusztrációt és – a Személyügyi Osztályon – nagy fluktuációt okoz, át kellene gondolni a személyi feltételeket és a feladatok kiosztását.

Meglátásom szerint vagy az lenne a járható út, ha egy-egy referens kevesebb iskola ügyeit intézné teljeskörűen, vagy az is megoldás lehetne, ha egyes feladatokkal (pl. szülői panaszok kezelése, orvosi igazolások felvitele a KIRA és SAP rendszerekbe) nem az iskolai referenseknek kellene foglalkoznia.

A tankerület élén történő vezetőváltás egyúttal jó alkalom lehetne egy szervezeti diagnózis készítéséhez, ami a szervezetfejlesztés kiindulópontjaként segítené az új tankerületi igazgatót

- a munkaelosztás esetleges egyenlőtlenségeinek felderítésében
- a szervezeten belül feszülő szakmai és az ezekből eredő emberi konfliktusok feltárásában és kezelésében
- a munkatársak szervezettel kapcsolatos véleményének, javaslatainak megismerésében (pl. előrelépési lehetőségek, munkakörnyezet, elköteleződés)

III. A Közép-Pesti Tankerületi Központ megítélése

A tankerületi központban a munkát folyamatok határozzák meg, azonban a folyamatokra jellemző a felesleges bürokratizmus, ami nehezíti, lassítja a feladatok megoldását. A felesleges bürokratikus elemek kiiktatása a folyamatokból nemhogy rontana, hanem éppen ellenkezőleg, javítana a munka minőségén és javítana a tankerületi központ megítélésén is.

Szemléletváltás kell, hogy a gyakran autoriter és bürokratikus szemléletmód átadja a helyét az oktatási kormányzat által meghirdetett gyermekközpontú szemléletnek. Ez a szemléletváltás a régi beidegződések miatt valószínűleg nem fog könnyen megvalósulni. **Ahhoz, hogy a tankerületi központ gyermekközpontúvá váljon, szolgáltatói attitűd kialakítására és vezetői példamutatásra van szükség.**

A tankerületi központ munkatársai előszeretettel gondolnak úgy a munkájukra, hogy az a tankerület intézményeinek működését segíti, támogatja, a valóság azonban ennél összetettebb és sajnos nem is mindig ennyire egyértelműen pozitív.

Tapasztalatom szerint a tájékoztatás hiányából adódóan sokszor maguk a pedagógusok, a tankerület munkatársai sem tudják pontosan, hogy milyen ügyekkel (pl. csecsemőgondozási díj/CSED igénylése) fordulhatnak a tankerületi központhoz.

A szülők pedig – szintén a tájékoztatás hiányossága miatt – gyakran nincsenek tisztában például azzal, hogy panaszaikkal az iskolához vagy a tankerülethez kell -e fordulniuk (elsőfokú és másodfokú hatósági döntések/határozatok).

Mivel a szülői panaszok egyik fő témája az iskolai bullying (bántalmazás/zaklatás), a tankerületi központnak az iskolai bullyinggal rendszerszinten kellene foglalkoznia. Emellett jelenleg az iskolai bántalmazások/zaklatások kezelése nem is eléggé hatékony.

Még ha a bullying ténye egyértelműen igazolást is nyer, a csalódott szülők sokszor azt tapasztalják, hogy nincs érdemi megoldás a problémára, gyermekük továbbra is nap, mint bántalmazás/zaklatás áldozata. Mindez pedig akadályozza az iskolai oktató-nevelő munkát, és nagymértékben árt a tankerületi központ megítélésének.

IV. A Közép-Pesti Tankerületi Központ kommunikációja a gyermekközpontúság és szolgáltatói szemlélet tükrében

1. Külső kommunikáció

A külső kommunikáció egyik legfontosabb eleme, és egyben a jó gyakorlatok/best practices egyike a Közép-Pesti Tankerületi Központ Facebook oldala, a **Közép-Pesti Képeslap**. A Közép-Pesti Képeslap tartalma folyamatosan frissül, az oldalnak jelenleg azonban csak 481 követője van. (Összehasonlításképpen: A Közép-Pesti Tankerület dolgozóinak száma kicsivel meghaladja az 5.000 főt.) Az egyes posztokra adott like-ok száma is alacsony, még a tankerületi központ munkatársai sem köteleződtek el a Közép-Pesti Képeslap mellett.

2. Kommunikáció a szülőkkel

A szülőkkel való kommunikáció partnerségen alapul, szolgáltatói szemléletű. **Véleményem szerint a tankerületi központ kommunikációjának – az egyes hiányosságai ellenére – ez a legsikeresebb területe**, elemeit a jó gyakorlatok pontban sorolom fel.

3. A tankerületi központ és az intézmények közötti kommunikáció

A tankerületi központ vezetősége az intézmények vezetőivel heti rendszerességgel személyes kapcsolatot tart, a központban megrendezésre kerülő igazgató értekezlet keretében. A heti egyszeri igazgatói értekezletek nagyon hasznosak, hiszen azokon az intézményvezetők első kézből informálódhatnak az intézményeiket érintő kérdésekkel kapcsolatban, azonban tapasztalatom szerint ez nem elegendő, és a gördülékenyebb együttműködéshez ennél több szinten, több kommunikációra lenne szükség:

- az intézményvezetők nem értik mindig jól az igazgatói értekezleten elhangzottakat
- az intézményi kapcsolattartók (iskolaittár, üzemeltetési koordinátor stb.) alapvetően csak másodkézből, az igazgatóiktól, ill. a tanügyi, személyügyi referensüktől e-mailben, ritkábban telefonon (is) kapnak tájékoztatást; Javítaná az iskolák és a tankerületek közötti kommunikációt, ha az nem csak ilyen virtuális lenne, hanem **személyes találkozókra is sor kerülhetne.**

A tankerületi központ és az intézmények kommunikációja a szülőkkel való kommunikációval ellentétben gyakran autoriter/tekintélyelvű, szükség lenne arra, hogy a szolgáltatói szemlélet az iskolák és intézmények viszonylatában is erősödjön.

V. Jelenlegi jó gyakorlatok (best practices) az információ- és tudásmegosztásért

A tankerület munkájában gyermekközpontúság és a szolgáltatói szemlélet jelenleg leginkább a beiskolázással és a pedagógusok szakmai továbbképzésével, tapasztalatcseréjével kapcsolatban jelenik meg. Mindenképpen jó gyakorlatoknak/best practices tekinthetők:

- **Közép-Pesti Képeslap** (Facebook és havi magazin) a tankerület híreivel
- **Közép-Pesti Tájéoló**, amelyben bemutatkoznak a tankerület iskolái, hogy segítsék a szülőket az iskolaválasztásban
- **Beiskolázási Fórumok** (külön-külön a XIII. és a XIV. kerületben) a leendő első osztályos tanulók szülei számára
- **Közép-Pesti Pedagógiai Napok**, évente megrendezésre kerülő program, a szakmai tapasztalatcsere céljával

A fenti jó gyakorlatokat a jövőben is érdemes folytatni, figyelve arra, hogy az érintettek minél szélesebb körét éri el. **Többek között ezen a ponton is legyen tetten érhető az adatalapú döntéshozatal, ami a változások részeként a gyermekközpontúság és a szolgáltatói szemlélet mellett a jövőben meg kell hogy határozza a tankerületi központ működését.**

VI. Információs technológiai fejlesztések

A szemléletbeli és az ezzel járó szervezeti változások támogatására érdemes lenne kihasználni az információs technológiában (IT) rejlő előnyöket a tankerületi központ munkatársai munkájának segítése, hatékonyabbá tétele, ill. a tankerületen belüli munkavállalói mobilitás támogatása céljából.

1. Integrációs Tudástár

A munkaterhelésen túl a fluktuáció másik oka az új referensek nem megfelelő onboardingja. Előrelépés, hogy a Köznevelési, Jogi és Hatósági Főosztályon és a Személyügyi Főosztályon is elkészült egy kéthetes integrációs/onboarding program az új belépők számára, ez azonban csak annyira elegendő, hogy az új belépők röviden megismerkedjenek a

kollégáikkal és jövőbeli feladataikkal. A kéthetes onboarding program teljesítése után azonban már önállóan kell dolgozniuk úgy, hogy az onboarding alatt csak röviden vagy egyáltalán nem találkoztak az adott feladattal, és arra vannak utalva, hogy kérdezzék azokat a kollégáikat, akiknek éppen van ideje és kedve többé-kevésbé teljes választ adni. Ha pedig a teljesség igényével több kollégát is megkérdez az új belépő, akkor még a válaszokban, folyamatleírásokban rejlő ellentmondások, bizonytalanságok is nehezítik a feladatok megoldását.

Az integrációnak ez a módja nem hatékony, és az új belépő szakmailag kiszolgáltatott helyzetben van. **Egy online integrációs tudástár, amely lépésről lépésre leírja az egyes folyamatokat, feladatokat (pl. tantárgyfelosztás/TTF ellenőrzése), egyrészt egységesítene a folyamatokat, másrészt bármikor elérhető, megbízható támogatást adna az új és a régi munkatársak számára egyaránt.**

2. Szakmai Tudástár

A tanügyi, személyügyi referenseknek munkavégzésükhöz ismerniük kell a hatályos jogszabályokat és figyelemmel kell lenniük a jogszabályváltozásokra és a szakmai vezető rendelkezéseire is. A munkavégzéshez (pl. kinevezések elkészítése) szükséges ezen ismereteket jelenleg minden referens magának próbálja megszerezni, hogy az adott feladatnál lehetőleg ne felejtse el őket alkalmazni. **Egy folyamatosan frissülő online szakmai tudástár ezzel szemben egyetlen közös platformon elérhetővé tenné a munkavégzés során alkalmazandó, kivonatolt jogszabályi rendelkezéseket és a használandó kiegészítő szövegmintákat.**

3. Karrierközpont

A tankerületi központok, mint fenntartó birtokában nagyon sok információ, adat van. Ezen adatokra, információkra támaszkodva nemcsak a szakmai munka korábban már említett koordinációjában lehet erős vezető szerepük, hanem egyéb koordinációs tevékenységet is magukra vállalhatnak. **Tapasztalatom szerint elsősorban a tankerületen belüli emberi erőforrás gazdálkodásra, a munkaerő-áramlás koordinálására, támogatására van munkavállalói igény,** vagyis arra, hogy a tankerületi központ tudjon segíteni, ha pl. egy takarító egy másik intézményben portásként szeretne elhelyezkedni. Ha a tankerületre mini munkaerőpiacként tekintenénk, amelynek az összehangolásában a tankerületi központ részt vállal, az segítene a pedagógushiányból eredő problémák enyhítésében is.