

Vezetői program a Közép-Pesti Tankerületi Központ megújítására
Készítette: Ökördi Réka

1. Bevezetés és vezetői problémaértelmezés

A Közép-Pesti Tankerületi Központ kiterjedt és különösen sokszínű intézményhálózatért felel. A XIII. és XIV. kerület általános iskolái, középiskolái, kollégiumai, művészeti és nemzetiségi intézményei mellett több országos beiskolázású gyógypedagógiai intézményt, továbbá a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat teljes, huszonhárom kerületi tagintézményből és speciális feladatellátó helyekből álló hálózatát tartja fenn (Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026a). Ez a szerkezet eltérő szakmai szükségleteket, működési feltételeket és intézményi kultúrákat kapcsol össze, ezért a tankerület irányítása egyszerre követel szabályozott hivatali működést, differenciált intézménykezelést és erős koordinációs képességet.

A tankerületi központ működésének végső célja nem önmagában az intézményhálózat szabályos fenntartása, hanem annak biztosítása, hogy valamennyi gyermek biztonságos, befogadó és fejlődését támogató intézményi környezetben részesüljön megfelelő színvonalú köznevelési ellátásban. A gyermekközpontúság ezért vezetői programomban nem egy elkülönült szakmai terület, hanem valamennyi fenntartói, gazdasági, szervezeti és szakmai döntés közös mérlegelési szempontja. A döntések előkészítésekor azt is vizsgálni kell, hogy azok miként hatnak a gyermekek tanulási feltételeire, biztonságára, jóllétére, valamint arra, hogy sajátos szükségleteiktől és társadalmi helyzetüktől függetlenül hozzáférnek-e a fejlődésükhöz szükséges támogatáshoz.

A tankerületi központ honlapján hozzáférhetők az intézményhálózatra, a szervezetre, a költségvetésre és a gazdálkodásra vonatkozó közérdekű adatok (Közép-Pesti Tankerületi Központ, 2026b). Ezek a források azonban nem helyettesíthetik a működés belső vizsgálatát. Nem mutatják meg teljeskörűen az ügyek tényleges útját, a fenntartott intézmények (továbbiakban: intézmények) eltérő terhelését, a tankerületi szervezeti egységek együttműködésének minőségét, a munkatársi kompetenciákat vagy az intézményi bizalom állapotát. A nyilvánosságot kapott nehézségek és konfliktusok arra is figyelmeztetnek, hogy a döntések szakmai szempontjainak, az érintettek véleményének és a végleges álláspont kialakulásának követhetővé tétele kiemelt vezetői feladat lesz.

Vezetői programom ezért nem kész szervezeti diagnózisra épül. A megbízást követően valamennyi szervezeti egység és intézménytípus bevonásával fel kell tárnunk a feladatokat, folyamatokat, erőforrásokat, kompetenciákat és kapcsolati mintázatokat. A helyzetfeltárásnak arra is ki kell terjednie, hogy a működési problémák milyen módon érintik a gyermekeket. A diagnózisnak az erősségeket is azonosítania kell. Ez magában foglalja azokat a munkatársakat, kialakult együttműködéseket és eredményes gyakorlatokat, amelyekre az új működés építhet. Az átalakítás konkrét szervezeti döntéseit e vizsgálat eredményei, a hatályos jogi keretek és a rendelkezésre álló erőforrások alapján kell meghozni.

Programom középpontjában a tankerület kettős képességű szervezetté alakítása áll (Hortovány et al., 2019). A program először e modell jelentését és tankerületi alkalmazhatóságát, majd két pillérének tartalmát – a stabil, jogszerű működtetést, valamint a tanulásra, megújulásra és szakmai támogatásra épülő működést – mutatja be. Ezt követi a modell bevezetésének terve, az eredményesség kritériumainak és mérési módjainak, végül a

megvalósítás kockázatainak és kezelésüknek az áttekintése. A programot a vezetői célok és vállalások összegzése zárja.

Célom, hogy a központ jogszerűen, pontosan és kiszámíthatóan lássa el fenntartói és gazdálkodási feladatait, miközben képes az intézmények szükségleteiből tanulni, új megoldásokat kipróbálni és szakmai támogatást szervezni és nyújtani. Az eredményesség végső mércéje nem az új organogram, hanem az intézmények tapasztalata. Átláthatóbbá válik-e az ügyintézés, érdemi választ kapnak-e a problémáikra, és hozzáférnek-e olyan szakmai támogatáshoz, amely segíti a gyermekek és tanulók eredményesebb ellátását és hozzájárul a nevelésben, oktatásban részt vevő és azt segítő munkavállalók munkahelyi és szakmai jóllétéhez.

2. A kettős képességű tankerületi központ modellje

A szervezeti ambidextria elmélete szerint a tartósan eredményes szervezeteknek egyszerre kell kiaknázniuk meglévő tudásukat és feltárniuk új lehetőségeiket. A kiaknázás a kialakult képességek következetes alkalmazását, a pontos folyamatokat, a fegyelmezett problémamegoldást és a hatékonyság javítását jelenti. A feltárás kísérletezést, tanulást, innovációt és új szervezeti képességek kialakítását igényli (Benner & Tushman, 2003). A két működés eltérő vezetői feltételeket kíván, mégis közös stratégiai irányítás alatt kell maradnia (O'Reilly & Tushman, 2013).

A kiaknázó működés a jogi, gazdasági, humánpolitikai, infrastrukturális, működtetési és kontrollfeladatok szabályozott ellátását jelenti. Alapja az egyértelmű folyamat, a felelősségi és helyettesítési rend, a határidők betartása és a dokumentálhatóság. A stabil működtetés kiemelt vezetői figyelmet igényel. Ez a tankerületi központ saját működési folyamatainak, kockázatainak és teljesítményének rendszeres áttekintését, valamint a jogszerű, kiszámítható és határidőben történő feladatellátás biztosítását jelenti. Célja az intézmények zavartalan működéséhez szükséges feltételek folyamatos és megbízható biztosítása, végső soron pedig a gyermekek ellátásának folyamatossága.

A feltáró működés az intézményi partneri rendszer, a hálózatszervezés, a szakmai támogatás és a fejlesztési programok fokozatos kialakítására irányul. Ezen a területen agilis fejlesztési működésre, újítások korlátozott körű kipróbálásra, rövid visszacsatolási ciklusokra, és a tapasztalatok alapján végzett módosításokra és kiterjesztésre van szükség. Az innováció értékét nem önmagában az újdonsága határozza meg, hanem az, hogy érzékelhető javulást eredményez-e az intézmények működésében vagy a tankerülettel való kapcsolatukban.

A kettős képesség nem két elkülönült tankerületi részleget jelent. A stabil működés teremti meg a fejlesztés biztonságát, a feltáró működés pedig adatokat és megoldásokat szolgáltat a szabályozott folyamatok javításához. A bevált új eljárások dokumentált értékelés után beépülnek a rendes működésbe, ami pedig nem eredményes, nem fenntartható vagy aránytalan terhet okoz az intézményeknek, azt módosítani vagy lezárni kell. A stratégiai változás így nem egyszeri átszervezés, hanem irányított tanulási folyamat (Müller & Kunisch, 2018).

3. Kiszámítható és partneri viszony a fenntartói működésben

A tankerületi központ központi hivatalként, a miniszter irányítása és a Klebelsberg Központ középírányítása alatt működik; feladatait, gazdálkodási és szervezeti mozgásterét jogszabályok és központi jóváhagyások határozzák meg. A partneri szemlélet ezért nem jelentheti a fenntartói felelősség vagy a döntési jogkörök feladását. Azt jelenti, hogy a döntések előkészítése az érintettek számára érthető, a mérlegelés szempontjai megismerhetők, a végrehajtás pedig követhető.

A fenntartói döntésekben a jogszerűség és a gazdasági fenntarthatóság mellett következetesen érvényesíteni kell a gyermekek érdekeit. Egy beruházási, létszámgazdálkodási vagy intézményátszervezési döntés értékelésekor ezért azt is vizsgálni kell, hogyan változik a gyermekek hozzáférése az ellátáshoz, a szükséges szakemberekhez, a biztonságos és akadálymentes környezethez, valamint az egyéni szükségleteikhez igazodó pedagógiai támogatáshoz. Különös figyelmet igényelnek azok a döntések, amelyek sajátos nevelési igényű (ideértve a tehetségnek azonosított), hátrányos helyzetű vagy más okból sérülékeny gyermekcsoportokat érintenek.

Az intézményvezetőknek naprakész információval kell rendelkezniük arról, hogy szakmai és infrastrukturális terveikhez milyen pénzügyi, humán és tárgyi keretek állnak rendelkezésre. Az igényeket a teljes intézményhálózat helyzetével együtt, előre rögzített, szakmailag indokolható szempontok alapján kell értékelni. Az intézmények közötti bizalom helyreállításához, vagy megerősítéséhez a helyzetértékelést, a szempontokat, és az ezek mentén születő döntéseket transzparenssé kell tenni.

Ha a források nem teszik lehetővé az eredeti terv megvalósítását, a lehetséges változatokat és kompromisszumokat az érintett intézménnyel közösen kell kialakítani. A beruházási, felújítási és többletforrás-elosztási döntésekhez rögzíteni kell a prioritásokat, a döntés indokait és a megvalósítás várható ütemét. Az eljárási átláthatóság az intézményi bizalom egyik feltétele, különösen olyan rendszerben, ahol a szereplők kölcsönösen függenek egymástól (Bryk & Schneider, 2002).

A tankerületi belső tagoltságának kezelése nem hárulhat az intézményvezetőkre, ezért a kapcsolattartást egykapus partneri rendszerre építem. Minden intézmény kijelölt kapcsolattartón keresztül kezdeményezi és követi nyomon ügyeit, a szükséges belső egyeztetést pedig a kapcsolattartó koordinálja (OECD, 2020). A partneri munkacsoport tagjai meghatározott intézményi portfóliót gondoznak, így ismerik az intézmények működését és szükségleteit. Befogadják és nyomon követik az ügyeket, gondoskodnak azok illetékes szakterülethez továbbításáról, valamint folyamatos visszajelzést adnak. A döntési jog az illetékes szervezeti egységnél marad. A rendszer alapja az átlátható ügykövetés, a rögzített határidő, valamint az egyértelmű továbbítási és helyettesítési rend.

Az egykapus rendszer az ügyosztály-jellegű működést intézményközpontúvá alakítja. Bevezetésekor elsőként a partneri kapcsolatban kulcsszerepet betöltő munkatársak kapnak kommunikációs felkészítést és folyamatos támogatást. A modell épít arra a meglévő gyakorlatra, hogy több iskola már ma is egy hatékony referenshez fordul ügyeivel. E tapasztalt munkatársaknak ugyanakkor átfogóbb ismeretekre lesz szükségük a tankerület működéséről. Rendszeres visszajelzéseik feltárják a koordináció hiányosságait, segítik a folyamatok

egyszerűsítését és megelőzik az ellentmondó tájékoztatást. A rendszer így az átláthatóbb ügyintézés és a tankerület iránti bizalom erősítését egyaránt szolgálja.

4. A szakmai támogató működés négy pillére

A tankerületi központ szakmai támogató szerepe nem veheti át az intézményvezetők szakmai felelősségét és nem ismételheti meg más szolgáltatók feladatait. Hozzáadott értéke a teljes intézményhálózatra kiterjedő rálátás, a közös problémák azonosítása, az együttműködések megszervezése, az adatok és a szakmai tudás összekapcsolása, a fejlesztések végigkísérése, egyes esetekben a szakmai tudás biztosítása és az iskolai dolgozók jóllétének közvetlen támogatása.

A szakmai támogatás középpontjában minden esetben a gyermek áll. A tankerületnek ezért annak feltárását kell elősegítenie, hogy az intézmények milyen szakmai problémákkal találkoznak a gyermekek tanulásának, fejlődésének, biztonságának és jóllétének támogatásában, és milyen segítség szükséges ahhoz, hogy ezekre helyben megfelelő válaszokat tudjanak adni. Ez nem csökkenti az intézményi autonómiát, hanem hozzáférést biztosít a szükséges tudáshoz és erőforrásokhoz.

Első pillér: Bizalom és partneri kapcsolat

Az irányító szerepből támogató szerepbe történő elmozdulás csak akkor válhat hitelessé, ha az intézmények a mindennapi ügyintézésben is kiszámíthatóságot, tiszteletet és segítséget tapasztalnak. Ehhez rendszeres igazgatói párbeszédre, intézménylátogatásokra, strukturált visszajelzési lehetőségekre és a felvetések nyomon követésére van szükség. A bizalom nem kommunikációs kampány eredménye, hanem következetes szervezeti magatartásé.

A párbeszédnek megfelelő keretek között a gyermekek tapasztalataira is ki kell terjednie. Az intézményi beszámolók, diákönkormányzati, gyermek- és szülői visszajelzések, valamint a hiányzási, fegyelmi, eredményességi és jólléti adatok együtt mutathatják meg az intézményi környezet megélését.

A szemléletváltást a szervezeti nyelvnek is tükröznie kell. A rendszeresen használt fogalmak alakítják, mire irányul a szervezet figyelme, és milyen cselekvéseket tekint természetesnek (Nigam & Ocasio, 2010). Az *irányítás* mellett és a *számonkérés* helyett ezért meg kell honosodnia a *támogatás*, az *együttműködés* és a *közös problémamegoldás* kifejezéseknek; az *ügy továbbítása* helyett az *ügy végigkísérése*nek; az egyedi panasz kezelése mellett a visszatérő problémákból való *szervezeti tanulásnak*. Az új szóhasználat csak akkor hiteles, ha a döntési folyamatok, a vezetői magatartás és az ügyintézés gyakorlata is megváltozik.

Második pillér: Egyéni és közösségi szakmai jóllét

A pedagógusok munkájának minősége összefügg szakmai biztonságukkal, terhelésükkel, autonómiájukkal és azzal, hogy nehéz helyzetekben hozzáférnek-e megfelelő támogatáshoz. A pedagógusjóllét ezért nem magánügy, hanem az oktatás minőségét és a pályán maradást is érintő szervezeti kérdés (Viac & Fraser, 2020). A kiegyensúlyozott, reflektív és szakmailag támogatott pedagógus nagyobb eséllyel képes érzékenyen reagálni a gyermekek egyéni szükségleteire, kezelni a konfliktusokat, és biztonságos tanulási környezetet kialakítani.

Az intézmények munkatársainak pszichológiai, mentális biztonsága és megsegítése kiemelten fontos. A hibákat, bizonytalanságokat és kockázatokat következményektől való indokolatlan félelem nélkül kell jelezniük, hogy az intézmény tanulni tudjon (Edmondson, 1999). Ez különösen fontos azokban az esetekben, amikor valamely nehézség a gyermekek biztonságát, ellátását vagy jogainak érvényesülését veszélyeztetheti.

A tankerület az intézményi igények alapján egyéni és csoportos szakmai támogatást szervez, például mentorálást, szakmai konzultációt, esetmegbeszélést, vezetői támogató csoportot vagy szupervíziót. Kiemelt figyelmet érdemelnek a pályakezdők, a tartósan megterhelő helyzetben dolgozók, a pályaelhagyást fontolgatók és az intézményvezetők. A részvétel személyi, pénzügyi és infrastrukturális kereteit, az adatkezelést és a fenntartói ellenőrzési feladatokról való teljes elkülönítést előre tisztázni kell.

Harmadik pillér: Pedagógiai problémák feltárása és helyi megoldások fejlesztése

A harmadik pillér a pedagógiai problémák szakszerű feltárását és a helyi válaszok kidolgozását támogatja. A tankerület segíti a problémák azonosítását, értelmezését, majd az adott helyi környezethez illeszkedő beavatkozások kidolgozását, rendszerezi és elemzi az intézményi adatokat, tapasztalatokat és visszajelzéseket, közvetíti a kutatási eredményeket és jó gyakorlatokat, szükség esetén pedig segíti külső szakemberek, kutatók, felsőoktatási intézmények és szakmai szervezetek bevonását a beavatkozások kidolgozásának érdekében.

A tankerület további feladatának kell tekintse, hogy egyes, a kutatások (pl. OECD, 2026; Németh, 2024) alapján prioritást élvező pedagógiai kérdéseket – pl. biztonságos iskolai klíma, tanulási bevonódás, diákok mentális jólléte – maga tematizálja az intézmények számára, és keretet teremtsen ahhoz, hogy az intézmények artikulálni tudják a problémákat, felismerjék az esetleges közös mintázatokat és azok kezeléséhez erős szakmai támogatást kapjanak.

A tankerület a közös szakmai problémák köré szerveződő pedagógusi és vezetői hálózatok szakmai és infrastrukturális háttérévé válhat. Biztosítja működésük feltételeit, és összekapcsolja őket a szükséges tudással, adatokkal, erőforrásokkal és szakemberekkel. A szakmai munkacsoport segíti a problémák pontos meghatározását, az adatgyűjtést és az elemzést, majd mentorként kíséri a válaszok kidolgozását, kipróbálását és értékelését.

A fejlesztés módszertani eszköze lehet az osztálytermi kutatás és az akciókutatás. A pedagógusok, szakemberek és kutatók a gyakorlatból kiindulva adatokat gyűjtenek és azonosítják a problémát; akciókutatásban beavatkozást próbálnak ki, majd az eredmények alapján módosítják azt. A tankerület nem kész megoldást ír elő, hanem szakmai és infrastrukturális háttérrel biztosít a rövid fejlesztési ciklusokhoz (Bryk et al., 2015; Kemmis et al., 2014).

Negyedik pillér: Az oktatásirányítás által elvárt változások helyi megvalósításának támogatása
Az oktatásirányítás által meghatározott strukturális, tartalmi és módszertani változások eredményességéhez az érintetteknek érteniük kell a célokat, részt kell venniük a helyi megvalósítás kialakításában, és támogatást kell kapniuk az átálláshoz. A tankerület feladata ezért nem ér véget a szabályozás továbbításával, Segíti annak értelmezését, intézményi adaptálását, bevezetését és értékelését. Kétirányú szakmai kapcsolatot tart fenn: az oktatásirányítás céljait érthetően közvetíti, az intézményi adatokat, tapasztalatokat és javaslatokat pedig összesítve továbbítja az oktatásirányítás felé. A tankerület így nem

egyszerűen közvetítő szintként, hanem a rendszer különböző szereplői közötti szakmai kapcsolatot megteremtő és fenntartó szervezetként működik.

5. A modell szervezeti megvalósítása

Az új működés bevezetése nem előre rögzített organogrammal vagy egyszerű létszám-felülvizsgálattal kezdődik, hanem az erőforrások, tudások és képességek feltárásával, feladat-, folyamat- és kompetenciaterkép készítésével. Azonosítani kell a megőrzendő kompetenciákat és jól működő gyakorlatokat, továbbá az átalakítandó folyamatokat és a hiányzó tudást. A megújulás az erőforrások, feladatok és felelősségek újrarendezését, egyes munkafolyamatok átszervezését és szükség esetén külső tudás bevonását kívánja. A stratégiai megújulás minden esetben változással jár, ezért tanulási képességet, innovatív magatartást és új tudás kialakítását követeli meg a szervezet egészétől (Müller & Kunisch, 2018).

Az igazgató mellett kis létszámú, világos felelősségmegosztásra épülő vezetői team működik. Tagjai kompetencia, vezetői alkalmasság, integritás és az intézményközpontú, gyermekközpontú működéssel való azonosulás alapján kerülnek kiválasztásra. Döntéseimet saját szakmai tudásomra, valamint a jogi és gazdasági vezetők szoros támogatására és szakértelmére kívánom építeni.

A gazdasági és jogi vezetés a szabályszerű, pénzügyileg felelős működésért; a szakmai, stratégiai és szervezetfejlesztési vezetés pedig az intézményi partneri rendszerért és a fejlesztési programokért felel. A vezetői team feladata nem csupán az operatív ügyek megtárgyalása, hanem az adatokra épülő stratégiai döntések közös előkészítése, a működési és szakmai pilóták nyomon követése, valamint a stabil működés és a szervezeti megújulás összehangolása.

Vezetési stílusomat a világos irányadás, a következetes számonkérhetőség, és számonkérés, illetve a szakmai párbeszéd és a döntési felelősség egyensúlyára kívánom építeni. A bevonás nem jelenti a vezetői döntések elhalasztását vagy a felelősség feloldását, a vezetői határozottság pedig nem zárja ki az érintettek tudásának és tapasztalatainak felhasználását.

Meg kell őrizni a jogszerű működést biztosító jogi, gazdasági, működtetési és kontrollkapacitást, ezzel párhuzamosan pedig ki kell építeni az intézménytámogatás, az adatelemzés, a hálózatszervezés és a fejlesztési programok kapacitását. A meglévő munkatársak elsőként kapnak lehetőséget arra, hogy belső mobilitással, munkakörük átalakításával, célzott továbbképzéssel és munka közbeni támogatással kapcsolódjanak az új működéshez. Ez nem jelent automatikus pozícióvédelmet. Minden vezetővel és munkatárssal szemben világos szakmai, teljesítménybeli, együttműködési és magatartási elvárásokat kell meghatározni.

Az új feladatkörök betöltésének feltétele a szolgáltatói szemlélet, a tanulási és változási hajlandóság, valamint a szükséges kompetenciák megléte vagy belátható időn belüli megszerzése. A dokumentált elvárások tartós elutasítása vagy nem teljesítése esetén a munkaköri, vezetői vagy személyi változtatást jogszerűen végre kell hajtani. A szervezeten belül nem elérhető és időben nem fejleszthető tudást megüresedő álláshely célzott betöltésével vagy időszakos külső szakértővel kell pótolni.

A szakmai támogató működés állandó szervezeti alapját a tankerületi központ állományában dolgozó, 2–3 fős koordinációs csoport biztosítja. Közvetlen kapcsolatokra és az intézményi partnercsoportok tapasztalataira is támaszkodva feltárja és rendszerezi az intézményi szükségleteket, előkészíti a fejlesztési programokat, megszervezi az érintettek

együttműködését, valamint nyomon követi a megvalósítást és annak eredményeit. Hozzá változó összetételű munkacsoportok kapcsolódnak, amelyekben meghatározott problémára és időtartamra tankerületi, intézményi vagy külső szakemberek vesznek részt.

Így a fejlesztési programokhoz a finanszírozási lehetőségek szerint további, összességében 4–6 főnyi, rugalmasan mozgósítható szakértői kapacitás alakítható ki. Ennek forrása az állományi keret átgondolt felhasználása, a munkakörök átrendezése, megüresedő álláshelyek célzott betöltése és az intézményhálózat szakértelmének időszakos bevonása. Megfelelő forrás, jóváhagyás és jogszerű foglalkoztatási forma esetén állományon felüli, időszakos kapacitás is alkalmazható. Minden belső vagy külső bevonást dokumentált intézményi szükséglethez, pontos feladathoz, meghatározott időtartamhoz, felelősséghez és értékelhető eredményhez kell kötni.

Önálló, folyamatos funkció a pedagógusok és intézményvezetők szakmai jóllétének támogatása, amely az intézményi igényekhez igazodó, tervezhető szolgáltatásként működik. Ehhez megfelelő kompetenciájú állandó belső kapacitás szükséges, amely egy vagy több munkatárs alkalmazásával, munkakör átalakításával vagy megüresedő álláshely betöltésével alakítható ki. A speciális képesítést, függetlenséget vagy nagyobb időszakos kapacitást igénylő feladatokhoz, különösen a szupervízióhoz, külső szakember vonható be. A bizalmas támogató folyamatokat szervezeti és adatkezelési szempontból egyértelműen el kell választani a fenntartói ellenőrzéstől.

6. A bevezetés folyamata és ütemezése

A célmodellt fokozatos, adatokra épülő fejlesztéssel vezetem be. A közszolgálati innovációban a korlátozott körű kísérletezés csökkenti a teljes rendszerre kiterjedő változtatás kockázatát, feltéve, hogy a pilot célja, erőforrása, értékelése és lezárási feltétele előre tisztázott (OECD, 2017). A tankerületben két, részben egymásra épülő pilot indul.

Az első a működtetési és intézményi szolgáltatási folyamatokat vizsgálja. Eltérő típusú intézmények bevonásával próbáljuk ki az egykapus ügykezelést, az intézményi partneri rendszert, ezáltal a szakterületek közötti koordináció új rendjét. A cél annak vizsgálata, hogyan tehető az ügyintézés gyorsabbá és követhetőbbé a hatásköri, pénzügyi és jogi követelmények sérelme nélkül.

A működtetési pilottól időben kissé eltolva indul a szakmai támogató pilot. Önkéntesen csatlakozó, különböző szükségletű intézményekkel közösen választunk ki egy-két pedagógiai problématerületet, amelyben a tankerületi koordináció valós hozzáadott értéket teremthet. A pilot nem általános szolgáltatáskínálattal, hanem pontosan meghatározott, a gyermekek ellátásában is azonosítható problémával és elérni kívánt változással indulna.

Mindkét pilot rövid fejlesztési ciklusokra, rendszeres visszacsatolásra és több szakterület együttműködésére épül. Az értékelés során a működési adatokat az intézményvezetők, a tankerületi munkatársak és a szakmai programok résztvevőinek strukturált visszajelzéseivel kapcsoljuk össze. A szakmai támogató pilot esetében az értékelés nem pusztán a megvalósult programok számát, hanem azok igénybevételét, hasznosságát, az intézményi együttműködés erősödését és a feltárt problémákra gyakorolt hatását vizsgálja.

A két pilot között közvetlen tanulási kapcsolat alakul ki. A működtetési pilot teremti meg a szakmai támogatás kiszámítható szervezeti, információs és kapcsolattartási hátterét, a

szakmai pilot tapasztalatai pedig visszajelzést adnak arról, milyen koordinációs és szolgáltatási képességeket kell a tankerületi központban tartósan kiépíteni. A bevált megoldások csak dokumentált eredmények, vezetői értékelés és a szükséges korrekciók után épülnek be a szervezeti struktúrába és a szabályozott működésbe.

A változás időszakában a fejlesztés nem veszélyeztetheti a tankerület működési biztonságát. Ezért a folyamatos alapfeladatokhoz és a pilotokhoz kapcsolódó felelőségeket, kapacitásokat és döntési szinteket egyértelműen el kell különíteni. A kettős képesség így nem két egymással versengő működést jelent, hanem két, egymást erősítő felelőséget: a tankerületnek egyszerre kell megbízhatóan működtetnie a rábízott intézményrendszert, és képessé válnia arra, hogy saját adataiból, az intézmények tapasztalataiból és a pilotok eredményeiből tanulva folyamatosan fejlessze működését és szakmai támogató szerepét.

7. Eredményesség és visszacsatolás

A vezetői program eredményességét nem az elvégzett intézkedések száma, hanem a tankerületi működésben, az intézmények támogatásában és végső soron a gyermekek ellátásában bekövetkező változás alapján kell értékelni. A kinevezést követő diagnózis során ezért rögzíteni kell a kiinduló helyzetet, majd kevés, de rendszeresen mérhető mutatóval követni többek között a jogszerű működést, az ügyintézési időt és az elakadásokat, az intézményi elégedettséget, a munkatársi terhelést, a szakmai támogatások hozzáférhetőségét és hasznosságát, valamint a gyermekek ellátását, biztonságát és jóllétét érintő változásokat.

A vezetői team havonta értékeli a működési és szakmai adatokat, negyedévente pedig áttekinti a program előrehaladását, kockázatait és korrekciós szükségleteit. Az éves felülvizsgálat alapozza meg a következő időszak prioritásait és erőforrás-döntéseit. A visszacsatolásba strukturált módon be kell vonni a tankerületi munkatársakat, az intézményvezetőket és a szakmai támogatások résztvevőit; a gyermekek és szülők tapasztalatait pedig az intézményeken keresztül, etikus és adatvédelmi szempontból megfelelő módon kell megismerni.

A pilotok értékelése ennek az átfogó rendszernek a része. Az eredmények alapján dönteni kell az egyes megoldások folytatásáról, módosításáról, kiterjesztéséről vagy lezárásáról. A visszajelzések csak akkor erősítik a bizalmat és a szervezeti tanulást, ha a tankerület azt is bemutatja, milyen jelzések alapján milyen változtatást hajtott végre.

8. A program kockázatai és kezelésük

A kettős képesség kialakításának egyik alapvető nehézsége, hogy a napi működés sürgős feladatai könnyen háttérbe szorítják a hosszabb távú megújulást (Liu & Leitner, 2012). Az új képességek kialakítása időt és tanulást igényel, miközben a tankerületnek folyamatosan teljesítenie kell jogszabályi és működtetési kötelezettségeit. Ezért a fejlesztéshez kijelölt felelősökre, védett munkaidőre, mérsékelt számú párhuzamos projektre és rendszeres vezetői értékelésre van szükség. Az új feladatok mellett a felesleges, párhuzamos vagy egyszerűsíthető folyamatokat is azonosítani kell.

Kockázatot jelent a jogszabályi környezet változása és a tankerület korlátozott autonómiája. Ezért el kell különíteni a kötelező feladatokat, a saját hatáskörben megvalósítható

fejlesztéseket és a külső jóváhagyást igénylő elemeket, a forrásigényes célokhoz pedig minimális és bővített változatot kell rendelni.

A változás ellenállást, információvisszatartást és túlterhelést válthat ki. Ennek kezelését világos elvárásokra, bevonásra, képzésre és következetes teljesítményértékelésre kell építeni. Tartós elutasítás esetén jogszerű személyügyi döntés szükséges. Egyszerre csak kevés, pontosan körülhatárolt fejlesztés indítható, kijelölt felelőssel, határidővel és erőforrással.

Az intézmények bizalmatlansága különösen veszélyeztetheti a szakmai támogató működés kialakítását. A támogatás könnyen újabb ellenőrzési vagy beavatkozási szintként jelenhet meg, illetve szerepkonfliktust okozhat más szakmai szolgáltatók feladataival. Ennek kezeléséhez egyértelműen el kell különíteni a tankerület fenntartói-igazgatási és támogató funkcióit, tisztázni kell a kompetenciahatárokat, a szolgáltatásokat pedig az intézményi szükségletekre és lehetőség szerint önkéntes részvételre kell építeni. A bizalom erősítését a kiszámítható ügyintézés, a rendszeres igazgatói párbeszéd, a visszajelzési lehetőségek és a vállalt szolgáltatási szintek nyomon követése segítheti.

Az egykapus partneri rendszer is hordoz kockázatot. A gyorsabb ügyintézés helyett újabb közvetítő szintet és szűk keresztmetszetet hozhat létre. Ezért a kapcsolattartó feladata az ügyek befogadása, koordinálása és nyomon követése, nem pedig az illetékes szakterület döntési jogkörének átvétele. Világos ügyutakra, határidőkre, eskalációs rendre és a kapcsolattartók terhelésének rendszeres vizsgálatára van szükség.

A hiányos adatok, az elszigetelt pilotok, a forráshiány és a külső szakértőktől való függés veszélyezteti a fenntarthatóságot. A bevált megoldásokat ezért be kell építeni a szabályzatokba, folyamatokba és munkakörökbe, külső szakértőt pedig pontos feladattal és tudásátadási kötelezettséggel indokolt bevonni. A program teljes időszakában rendszeresen felülvizsgált kockázati nyilvántartást kell vezetni, kiemelt prioritást adva a gyermekek biztonságát, ellátását és jogait érintő kockázatoknak.

9. Összegzés

A program célja egy olyan Közép-Pesti Tankerületi Központ kialakítása, amely a fenntartói felelősséget jogszerűen és kiszámíthatóan gyakorolja, döntéseit átláthatóan készíti elő, és az intézményeket partnerként kezeli. E stabil alapra épülhet a szakmai támogató működés, a bizalom erősítése, a pedagógusok és vezetők támogatása, a közös pedagógiai problémák adatokra épülő feldolgozása, az intézmények hálózatos együttműködésének segítése, valamint az oktatásirányítási változások helyi megvalósításának támogatása.

A megújulás ütemét nem előzetes szervezeti elképzelések, hanem a kinevezés után elvégzett diagnózis, a pilotok eredményei és a jogi-pénzügyi feltételek határozzák meg. Vezetői felelősségemnek azt tekintem, hogy a kötelező feladatellátás biztonságát megőrizzem, közben világos irányt és mérhető elvárásokat adjak a szervezetnek, és következetesen végigvigyem azokat a változtatásokat, amelyek révén az intézmények gyorsabb ügyintézés, partneri bánásmódot és használható szakmai segítséget tapasztalnak, a gyermekek pedig jobb minőségű, szükségleteikre érzékenyebb köznevelési ellátásban részesülnek.

Irodalomjegyzék

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Hortoványi, L., Füzes, P., & Szabó, Zs. R. (2019). A szervezeti figyelem irányítása kettős képességű szervezetben. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(10), 74–86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.07>
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-4560-67-2>
- Közép-Pesti Tankerületi Központ. (2026a). *Intézményeink*. <https://kk.gov.hu/intezmenyeink-kop>
- Közép-Pesti Tankerületi Központ. (2026b). *Közérdekű adatok*. <https://kk.gov.hu/kozerdeku-adatok-kop>
- Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous Pursuit of Innovation and Efficiency in Complex Engineering Projects—A Study of the Antecedents and Impacts of Ambidexterity in Project Teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97–110. <https://doi.org/10.1002/pmj.21301>
- Müller, J., & Kunisch, S. (2018). Central perspectives and debates in strategic change research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457–482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>
- Németh, Á. (Szerk.). (2024). *Iskoláskorú gyermekek egészségmagatartása, 2022: A WHO-val együttműködésben megvalósuló nemzetközi kutatás nemzeti jelentése – Legújabb adatok és trendek az elmúlt húsz évben*. ELTE PPK–L'Harmattan Kiadó. <https://doi.org/10.56037/978-963-646-075-4>
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823–841. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0490>
- OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>
- OECD. (2020). *One-stop shops for citizens and business*. OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>
- OECD. (2026). *PISA 2025 results Volume I: Future-ready students*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/73451bc5-en>
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Viac, C., & Fraser, P. (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis. *OECD Education Working Papers*, No. 213. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c36fc9d3-en>