



BELSŐ-PESTI  
TANKERÜLETI  
KÖZPONT

# **A Belső-Pesti Tankerületi Központ**

## **Fejlesztési Terve 2017-2022**

2017.

**Készítette:** dr. Tolnai Marianna  
tankerületi központ igazgató

**Jóváhagyta:** dr. Solti Péter  
Klebelsberg Központ Elnöke

**Véleményezte:**

## Tartalom

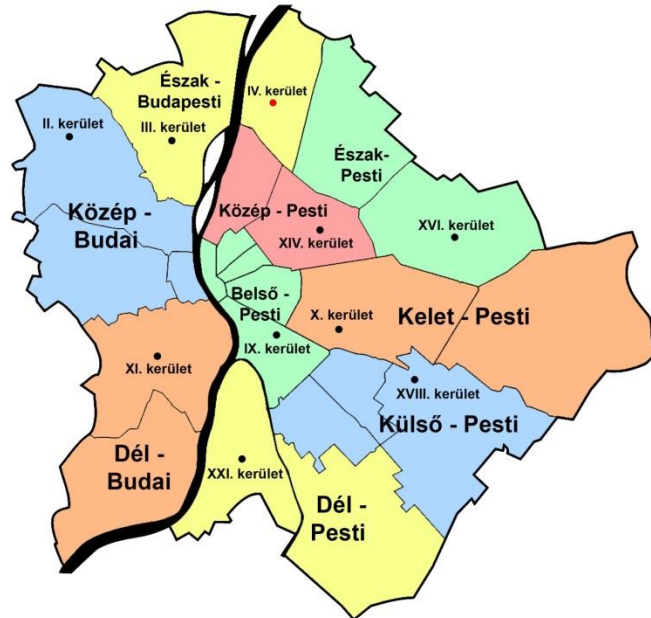
<b>1</b>	<b>Vezetői összefoglaló.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Helyzetértékelés.....</b>	<b>6</b>
2.1	A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése .....	6
2.1.1	A Tankerületi Központ gazdasági környezetének értékelése.....	6
2.1.2	A Tankerületi Központ demográfiai környezetének értékelése .....	7
2.1.3	A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése .....	7
2.1.4	Releváns felhasználói szféra bemutatása .....	8
2.2	A Tankerületi Központ köznevelési tevékenység értékelése .....	8
2.2.1	A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése.....	8
2.2.2	A Tankerületi Központban található iskolák intézményi szerkezetének bemutatása.....	9
2.2.3	A Tankerületi Központban és intézményeiben a humán erőforrás értékelése .....	9
2.2.4	A pedagógiai programok értékelése.....	11
2.2.5	Az intézmények iránti igény bemutatása .....	19
2.2.6	A Tankerületi Központ illetve az intézmények külső kapcsolati rendszerének értékelése .	20
2.2.7	A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség” .....	20
2.3	A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése .....	20
2.3.1	A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése .....	20
2.3.2	Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése .....	20
2.3.3	Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése .....	21
2.3.4	Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása .....	21
2.3.5	A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése .....	22
2.3.6	Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása) .....	22
<b>3</b>	<b>Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek.....</b>	<b>23</b>
3.1	Szakmai, oktatási program bemutatása .....	23
3.1.1	Az oktatási tevékenység minőségének javítása.....	23
3.1.2	A tehetséggondozás fejlesztése .....	24
3.1.3	A szociális feszültségek enyhítése .....	24
3.1.4	Az innovatív megoldások feltárása .....	24
3.1.5	Az új oktatási megoldások elemzése, bevezetése .....	25
3.1.6	A térségi együttműködés fejlesztése .....	25
3.1.7	Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában.....	25
3.1.8	Tanulmányi versenyek rendszere.....	26
3.1.9	A tanuló kommunikációs képességének erősítése .....	26
3.1.10	Konfliktuskezelés.....	27

3.1.11	Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás.....	27
3.1.12	Külső kompetenciaigény.....	28
3.1.13	Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat fejlesztési területei.....	29
3.2	Humánerőforrás-biztosítás értékelése.....	29
3.2.1	A pedagógus életpálya biztosítása .....	29
3.2.2	Az élethosszig tartó humán gondoskodás, nyugdíjas pedagógus megbecsültsége .....	29
3.2.3	A tanári utánpótlás biztosítása .....	30
3.2.4	Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglévő feszültségek enyhítése .....	30
3.2.5	Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek.....	30
3.2.6	A teljesítmény értékelés rendje .....	30
3.2.7	A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége .....	31
3.2.8	Képzés, továbbképzés módszere.....	31
3.2.9	Lakhatási feltételek .....	31
3.3	Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése .....	32
3.3.1	Irányítási és döntési szintek, jogkörök, belső hatáskörök .....	32
3.3.2	Belső vezetői információs rendszer, értekezletek rendje, módszere .....	32
3.3.3	Ellenőrzés.....	33
3.3.4	Pályáztatás, kiválasztási elvek .....	33
3.3.5	Bürokrácia terheinek csökkentése, adatszolgáltatás hatékonysága.....	34
3.3.6	A kockázatkezelés technikája .....	34
3.4	Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása .....	34
3.4.1	Átlátható költségvetés tervezés és működtetés .....	34
3.4.2	Feladat és pénzügyi keret összhangja .....	35
3.4.3	Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés .....	35
3.4.4	Stabilitás, szabályszerűség.....	36
3.4.5	Likviditáskezelés.....	36
3.4.6	Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás.....	36
3.4.7	Bértömeg gazdálkodás kérdése .....	37
3.4.8	Bevételszerző képesség.....	37
3.4.9	Intézményi érdekelttség, igazgatói motiváció.....	37
3.5	Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése .....	38
3.5.1	Alapvető munkavégzési környezet garanciája .....	38
3.5.2	Egészséges ingatlan park .....	39
3.5.3	Fenntarthatósági feltételek .....	39
3.5.4	Kihasználtság, körzetesítés .....	40

3.5.5	Saját ingatlan, bérlemény viszonya.....	40
3.5.6	Energetikai beruházás, korszerűsítés .....	41
3.5.7	Intézményi, iskolaigazgatói hatáskör .....	41
3.5.8	Pályázati aktivitás .....	41
3.5.9	Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége.....	42
3.5.10	Zöld intézmények jövőképe, tudatosság .....	42
3.5.11	Vagyonvédelem és biztonság.....	42
3.6	Informatikai feltételek megléte.....	42
3.6.1	Feladatokat támogató IT környezet.....	42
3.6.2	Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások.....	43
3.6.3	Teljes vírus védelem, cyber biztonság .....	43
3.6.4	Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás .....	43
3.6.5	IT támogatott oktatási megoldások .....	43
3.6.6	Internet használat .....	43
3.7	Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása .....	44
3.7.1	Szülői érdekek érvényesülése .....	44
3.7.2	Alapvető jogok biztosítása .....	44
3.7.3	Szegregáció kérdése, megoldás keresés.....	44
3.7.4	Helyi önkormányzat egyeztetés .....	44
3.7.5	Tankerületi Tanács működtetése.....	45
3.7.6	Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok .....	45
3.7.7	Konferenciák, előadások, értékek közvetítése .....	45
3.7.8	Jó gyakorlatok bemutatása, elismerés.....	45
3.7.9	Érdekképviselő.....	45
3.8	Marketing, és kommunikációs tevékenység .....	45
3.8.1	Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása.....	45
3.8.2	Információs piramis-működtetés.....	46
3.8.3	Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák.....	46
3.8.4	TK honlap fejlesztés .....	47
3.8.5	Hiteles tájékoztatás a média felé.....	47
<b>4</b>	<b>Mellékletek.....</b>	<b>47</b>

## 1 Vezetői összefoglaló

Budapestet közigazgatásilag 23 kerület alkotja. A Belső-Pesti Tankerületi Központ a főváros öt belvárosi kerületében lévő állami fenntartású intézmények és Budapest közigazgatási területén lévő pedagógiai szakszolgálati feladatok ellátását irányítja, illetve koordinálja.



A Főváros területének ezen 5 %-án él a budapesti állandó lakosság mintegy 15 %-a, de a szakszolgálatok révén nagyobb az a népesség, mellyel a Belső-Pesti Tankerületi Központ (továbbiakban Tankerületi Központ) kapcsolatot tart.

Az ország legnagyobb tankerületi központjaként 48 önálló intézmény (63 telephely) és 32 szakszolgálati tagintézmény napi feladatainak ellátásában veszünk részt.

Az iskolákban tanuló 23.155 diáknak biztosított a köznevelés valamennyi feladatának igénybe vétele, a tanórákon és azon kívül is sok lehetőség közül választhatnak (idegen nyelv, művészet, sport, kollégium). A pedagógiai szakszolgálat évente mintegy 180.000 gyermek fejlődését segíti a szűrésekkel, terápiákkal.

Az intézményekben 4.730 közalkalmazott látja el a szakmai és működtetői feladatokat.

A gyermekek nevelése-oktatása, az intézményekben dolgozók megbecsülése, a Tankerületi Központ közel 20 mrd forintos éves költségvetése, a belvárosi ingatlanok kiemelkedően magas értékének megóvása nagy felelősséget ró ránk.

A 2017. évi helyzetelemzés kiindulópontja a fejlesztési elképzeléseknek. Működésünk célja a jogszabályi környezetnek való megfelelés, a stabil és biztos működés, a fenntartói feladatellátás optimalizálása és a szakmai feladatok hatékonyabb ellátása.

Ennek a nemes és széleskörű feladatnak az intézményekkel együttműködve tudunk eleget tenni, fenntartóként a gyors és hatékony irányításra törekszünk.

Nagy kihívást jelent ez a mindennapokban, mivel az öt kerület eltérő társadalmi összetételű lakossággal rendelkezik. Vannak olyan területek, melyek az alacsonyabb társadalmi helyzetű, szegényebb bevándorló csoportok célterülete Budapest kiemelt területeinek szomszédságában.

A Klebelsberg Központról szóló 134/2016. (VI.10.) Korm. rendelet alapján készített Fejlesztési Terv célja a tankerületi helyzetkép feltárása, mely alapján célunk azoknak a fejlesztési irányoknak és lehetőségeknek a meghatározása, amelyek képesek javítani az alacsonyabb pedagógiai mérési eredményeket, szakmai mutatókat, segítik a tanulói esélyegyenlőség megvalósítását, hozzájárulnak az eddigi kimagasló eredmények fenntartásához, a további fejlődéshez.

## **2 Helyzetértékelés**

A fejlesztési tervet megalapozó helyzetértékelés során elsőként a társadalmi, gazdasági, lakókörnyezeti, helyi adottságokat, lehetőségeket és esélyegyenlőségi aspektusait elemezzük.

A helyzetértékelés részét képezi az ellátott feladatok bemutatása, a környezet, illetve a kerületi intézményrendszer ismertetése.

Elemzésünk során a KSH, OSAP, KIR statisztikai adatait és a helyi ismert adatokat használtuk fel.

### **2.1 A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése**

#### **2.1.1 A Tankerületi Központ gazdasági környezetének értékelése**

A Belső-Pesti Tankerületi Központ Budapest Főváros V., VI., VII., VIII., és a IX. kerület területén található. A tankerület a Duna bal partján fekszik. A fővárosi zónarendszerben az V., VI., VII., VIII., és a IX. kerület egy része a belső zónához tartozik.

A tankerületet alkotó kerületek gazdaságának meghatározó elemei a kereskedelem, az üzleti-pénzügyi és lakossági szolgáltatások, a turisztikai-idegenforgalmi szolgáltatások.

Jelentős az egészségügy és a felsőoktatás terén betöltött központi szerepe, ugyanakkor sújtja a fővárosi központi elhelyezkedésből fakadó túlterhelés.

A tankerület területén működő vállalkozások száma 35 ezer körül stagnál, mely a fővárosi vállalkozások 19%-át teszi ki. A regisztrált vállalkozások aránya magasabb volt az elmúlt években (a budapesti regisztrált vállalkozások 21%-a), melynek 89%-a szolgáltatás, 9%-a ipar, építőipar és 2%-a a mezőgazdaság.

Fővárosi viszonylatban kiemelkedik az V. kerületben lévő ezer lakosra jutó regisztrált vállalkozások száma, mely 2-4-szerese a többi kerületéhez viszonyítva.

A tankerület közúti közlekedésére jellemző, hogy a közúthálózat mára szinte teljesen kiépült, jelentős és forgalmas csomópontok alakultak ki, illetve nagy az átmenő forgalom.

Jelentős átszálló forgalommal rendelkező csomópontok vannak minden kerületben. Józsefvárost (VIII.) három metró is érinti, de a három körút (Kiskörút, Nagykörút, Hungária körgyűrű) is jelentős forgalmat bonyolít le mind az öt kerületben.

A tankerület területe tömegközlekedésének ellátását a budapesti közösségi közlekedés teljes mértékben biztosítja.

### **2.1.2 A Tankerületi Központ demográfiai környezetének értékelése**

Budapest főváros szerkezetileg a Duna tengelyére szerveződött, a pesti oldalon sík területtel.

A főváros zónarendszerében a belső zónában helyezkedik el a Belváros-Lipótváros (V.), Terézváros (VI.), Erzsébetváros (VII.), illetve Józsefváros (VIII.) és Ferencváros (IX.) egy része. Az átmeneti zónába tartozik a VIII., és a IX. kerület kisebb területe. A Duna menti zóna része Ferencváros egyes területe.

Budapest az ország legsűrűbben lakott területe, négyzetkilométerenkénti lakosságszáma 31-szerese az országos átlagnak, de jóval meghaladja a megyeszékhelyekre jellemző értéket is.

A tankerületben található népesség a budapesti lakosok 14,5 %-a.

Népsűrűsége mintegy háromszorosa a fővárosénak. Különösen magas ez a VII. kerületben, melynek népsűrűsége 7,6-szerese a budapesti átlagnak (1. számú melléklet).

A tankerületben a születések száma alacsonyabb (2.253 fő), mint a halálozások száma (3.602 fő), a kerületekbe bevándorlók száma nagyobb (11.819 fő), mint az elvándorlások száma (9.817 fő). Három kerületben (V., VI., VII.) a népesség csökken, két kerületben (VIII., IX. kerület) növekedett (2. számú melléklet).

A születések száma 2011-hez képest 2015-ben a VI., VIII. és a IX. kerületben emelkedett. Tankerületi szinten is 115 fős emelkedést mutat (3. számú melléklet).

A születések számának alakulását vizsgálva az prognosztizálható, hogy 2019/2020-ig hasonló iskolai kapacitással fogadhatóak a tankötelessé váló gyermekek, 2020/2021. tanévtől a VIII. és IX. kerületben növelni kell az indítható osztályok számát. Ezt a körülményt még befolyásolhatják a kerületbe vándorlók és elvándorlók száma, illetve a szülők szabad iskola választásának lehetősége.

### **2.1.3 A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése**

A tankerület területén 27 (ebből egy óvodának 16 tagintézménye van) önkormányzati, 13 magánóvoda és 2 óvoda a tankerület fenntartásában van, mint többcélú gyógypedagógiai intézmény. Az óvodák kihasználtsága tankerületi szinten 87,33 %-os (4. számú melléklet).

A budapesti óvodások 10%-a ezekben a kerületekben veszi igénybe az óvodai nevelést, ugyanakkor a szegregált sajátos nevelési igényű fővárosi gyermekek 30%-a jár ide. Magas a hátrányos helyzetűek aránya, az összes fővárosi hátrányos helyzetű óvodás 23,5%-a a tankerület területén lévő óvodákban van.

A tankerület területén 55 nem állami fenntartású intézmény található, melyek az adatait az 5. számú melléklet tartalmazza.

A tankerület területén működik a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat székhely intézménye, hat tagintézménye és két szakértői bizottsága. A kapcsolat a köznevelési intézmények és a pedagógiai szakszolgálatok között napi szintű.

A VIII. kerületben működik az Oktatási Hivatal szervezeti egységeként a Budapesti Pedagógiai Oktatási Központ, melynek alapfunkciója a nevelés-oktatás eredményességének elősegítése a pedagógusoknak, az intézményvezetőknek, a fenntartóknak, és a tanulóknak nyújtott közvetlen és közvetett támogatások révén.

A tankerület területén öt szakképzési centrum 21 intézménye található meg, melyek által indított szakképzési hídprogramban 48 tanuló vesz részt a területről (6. számú melléklet).

Az öt kerületben 27 egyetem és főiskolai kar működik, melyből 5 az V. kerületben, 2 a VI. kerületben, 1 a VII. kerületben, 16 a VIII. kerületben, és 3 a IX. kerületben található.

### 2.1.4 Releváns felhasználói szféra bemutatása

A tankerület területén élő lakosok közül legtöbben érettségivel rendelkeznek. Két kerületben (VI. és V.) magasabb a felsőfokú végzettségük aránya. Legmagasabb iskolai végzettségként nyolc általánost jelölt meg végzettségként a VIII. kerületben a lakók 20,58 %-a. Ez a legmagasabb arány a tankerületen belül.

A foglalkoztatottság tekintetében mind az öt kerületben a vezető, értelmi foglalkozású foglalkoztatottak és az egyéb szellemi foglalkozású foglalkoztatottak közül kerülnek ki. Legmagasabb a munkanélküliek száma Józsefvárosban és Erzsébetvárosban (7. számú melléklet).

Valamennyi kerületben megtalálhatók az alábbi nemzetiséghez tartozók: német, cigány és román. Az előzőekhez képest elenyésző a számuk a többi nemzetiségnek (szerb, lengyel, szlovák, örmény, horvát és görög).

## 2.2 A Tankerületi Központ köznevelési tevékenység értékelése

### 2.2.1 A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése

<p><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sokszínű intézményi szerkezet</li> <li>• kimagasló szakmai eredményeket produkáló intézmények</li> <li>• magasan kvalifikált pedagógusok</li> <li>• tanórákon kívüli szabadidős tevékenységek gazdag kínálata</li> <li>• fejlesztő/ tehetséggondozó foglalkozások magas óraszama</li> <li>• kitűnő kapcsolat az ingatlantulajdonos önkormányzatokkal</li> <li>• kreativitás az iskolán kívül bonyolított programokban</li> <li>• a körzeten kívüliek magas aránya; ők ugyanis kifejezetten választják az adott iskolát</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• közalkalmazottak anyagi motiválásának lehetősége</li> <li>• pedagógushiány elsősorban természettudományos szakokon</li> <li>• gyógypedagógushiány</li> <li>• elavult IKT eszközellátottság</li> <li>• kevés pályázati lehetőség</li> <li>• épületi infrastruktúrák (magas fenntartási költség, kicsi udvar, tornaterem hiány)</li> <li>• kommunikáció</li> <li>• HH-s és HHH-s tanulók magas aránya</li> <li>• intézményi nevelőtestületek korösszetétele</li> <li>• az idegen nyelvek tanításának hatékonysága nehezen értékelhető</li> <li>• helyenként szemléletében, nevelési elveiben megosztott tantestület</li> <li>• az iskolaépületek tényleges férőhelyének meghatározása</li> </ul>
<p><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerekkel való együttműködés (pl. pedagógiai szakszolgálat)</li> <li>• pályázatok kiaknázása</li> <li>• célzott mérések, illetve a mérési eredmények javításának célul tűzése</li> <li>• a tanfelügyeleti és a minősítési rendszer hatása az oktatás</li> </ul>	<p><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a HH és HHH tanulók magas létszáma</li> <li>• gyógypedagógushiány</li> <li>• nyugdíjasok visszafoglalkoztatása – jogszabályi háttér</li> <li>• pedagógus fluktuáció</li> <li>• a pedagógushiányból adódó túlterhelés (kiegész!)</li> </ul>



eredményességére <ul style="list-style-type: none"> <li>• belső továbbképzések „jó gyakorlatok” bemutatása, elterjesztése</li> <li>• közművelődési intézményekkel való együttműködés fejlesztése</li> <li>• művészeti iskolák tevékenységének szélesítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tanulólétszám csökkenése</li> <li>• beiskolázási körzetek</li> <li>• a pedagógusok társadalmi presztízsének további csökkenése</li> <li>• a köznevelés szakmai kérdéseinek politikai szintű vitákban való megjelenése</li> <li>• egyes intézményekben az etnikai arányok eltolódása</li> <li>• SNI-s tanulók integrálásából adódó helyzetek</li> <li>• költségvetési források szűkülése</li> </ul>
--	---

### 2.2.2 A Tankerületi Központban található iskolák intézményi szerkezetének bemutatása

A tankerületi központ 48 intézménye szerkezetileg teljesen lefedi a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban Nkt.) 7. §-ban megnevezett intézménytípusokat.

intézmény típusa	intézmények száma	feladat-ellátási helyek száma
általános iskola	19	25
gimnázium	7	10
szakgimnázium	2	2
alapfokú művészeti iskola	5	38
kollégium	2	2
pedagógiai szakszolgálati intézmény	1	42
többcélú intézmény: ezen belül <ul style="list-style-type: none"> <li>• általános iskola és gimnázium</li> <li>• általános iskola, szakgimnázium és szakközépiskola</li> <li>• általános iskola és alapfokú művészeti iskola</li> </ul>	6 1 1	10 3 4
egységes gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai módszertani intézmény	4	7
Belső-Pesti Tankerületi Központ összesen	48	143

### 2.2.3 A Tankerületi Központban és intézményeiben a humán erőforrás értékelése

A Tankerületi Központ kormánytisztviselői állományi létszáma 2017.08.01. napján 37 fő.

A 8. számú mellékletben munkakörönkénti csoportosításban találhatóak az adatok.

A kormánytisztviselők közül 17 fő 2012-13-ban, 3 fő 2014-ben, 3 fő 2015-ben, 8 fő 2016-ban, 7 fő 2017-ben létesített jogviszonyt a Tankerületi Központtal (vagy annak jogelődjével, a Klebelsberg Intézményfenntartó Központtal).

A Tankerületi Központ megalakulása óta 6 fő jogviszonyának megszüntetésére került sor (2 fő Kjt. hatálya alá áthelyezéssel, 2 fő próbaidő alatti megszüntetéssel, 1 fő nyugdíj miatti és 1 fő egészségügyi felmentéssel).

Az ellátandó feladat nagysága miatt a Tankerületi Központ szervezetében – szinte minden szakterületen – szükséges további kollégák felvétele. A belső ellenőri munkakör negyedik meghirdetése sikeresnek bizonyult, a munkakör betöltésre került.

Az állomány 76 %-a felsőfokú, a 24 %-a középfokú végzettséggel, 14 fő 17 db nyelvvizsgával rendelkezik (9. számú melléklet).

A korfa diagramjából (9. számú melléklet) megállapítható, hogy a kormánytisztviselők 40 %-a (15 fő) 10 éven belül eléri az öregségnyugdíj-korhatárt. A nagy szakmai tapasztalattal rendelkező kollégák pótlása nehéz feladatot állít a vezetők elé, a megfelelő végzettséggel/képzettséggel rendelkező utánpótlás megtalálása és betanítása előrelátó tervezést igényel.

A Tankerületi Központ közalkalmazotti állományi létszáma 2017.06.20. napján 4730 fő volt.

A 10. számú mellékletben munkakörönkénti, besorolás és korfa szerinti csoportosításban találhatóak az aktuális adatok.

Az ábrán a pedagógus-állomány besorolás szerinti létszamarányát és a konkrét létszámokhoz kapcsolódó bérarányt mutattuk be. Az ábrából leolvasható, hogy az állomány 5,8%-át jelentő gyakornokok a bértömeg 3,4%-át, a 63,9%-ot jelentő Pedagógus I. besorolású pedagógusok a bértömeg 57,7%-át, a Pedagógus II. és a Mesterpedagógus besorolású pedagógusok - akik együtt az állomány 30%-át jelentik -, a bértömeg 38,4%-át használják fel.

A korfa diagramjából megállapítható, hogy a közalkalmazottak 10 %-a (474 fő) 5 éven belül eléri az öregségnyugdíj-korhatárt, közülük 93 fő a 2017/2018-as tanévben válik öregségi nyugdíjra jogosulttá. Nem ismert továbbá azoknak a női közalkalmazottnak a száma, akik a következő években a nők 40 év szolgálati idejének megszerzését követően kérik jogviszonyuk megszüntetését. A 2016/2017 tanévben a jogviszonyukat megszüntetők közül 66% (53 fő) a nők 40 éve, míg 27% (22 fő) öregségi nyugdíjra jogosultsága miatt kérte felmentését.

Az intézményekben a 2016/2017 tanévben sikerült megvalósítania a teljes szakos ellátottságot, azonban – mint minden oktatási intézményben – a tanévben történő váratlan események (próbaidő alatti megszüntetések, áthelyezési-, jogviszony megszüntetési kérelmek, tartós betegállományok, családalapítással kapcsolatos távollétek) gondokat okozhatnak/okoznak a feladatellátásban. Az Intézményvezetők és a Tankerületi Központ munkatársai a folyamatos egyeztetések eredményeként mindig megtalálják/megtalálták a megfelelő megoldást. Tartós és rendkívüli túlórák elrendelésére, a Tankerületi Központon belüli és más tankerületi központok intézményei közötti áttanításokra, tartós és rövid ideig tartó (beugró) megbízási szerződések megkötésére is volt példa az elmúlt tanévben.

Évek óta tartósan hiányszakmaként jelennek meg az alábbiak: matematika- fizika- informatika-kémia szakos tanár, gyógypedagógus, logopédus, gyógytornász, fejlesztőpedagógus munkakörök, a zenei, művészeti oktatást végzők.

A Tankerületi Központ fenntartásába tartozó mind a 48 intézményben kinevezett intézményvezető látja el a feladatokat (1 intézményben 1 éves, a többi helyen 5 éves

kinevezéssel). A vezetők közül 28 nő, 20 férfi. 20 intézményben első, 14 intézményben második, 10 intézményben harmadik, 2 intézményben negyedik, 2 intézményben ötödik ciklusát tölti az intézményvezető. Egy intézményvezető 2015-ben betöltötte az öregségi nyugdíjkorhatárt, vezetői megbízása 2019-ben jár le, egy fő pedig 2018 elején éri el a nyugdíjkorhatárt. Az intézményvezetők vezetői megbízásával kapcsolatos adatokat a *11. számú melléklet* tartalmazza.

A nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak álláshelyei stabil 100%-os feltöltöttséget mutatnak.

A *12. számú mellékletben* a közalkalmazottak munkakör szerinti beosztását tüntettük fel intézményi bontásban.

#### **2.2.4 A pedagógiai programok értékelése**

A Tankerületi Központ által fenntartott 47 köznevelési intézmény a legszélesebb köznevelési spektrumot fedi le, sokszínű pedagógiai program kínálata miatt a körzeten/kerületen kívül élők számára is vonzó. Valamennyi intézményünk jól használja ki a helyi adottságokat, épít a hagyományokra, pedagógiai múltjából megőrizte a bevált, jó gyakorlatokat és a XXI. század pedagógiai kihívásaira is hatékony választ keres. Intézményeink pedagógusai elkötelezettek az új pedagógiai módszerek megismerésében, és adaptálhatóságuk esetén alkalmazásukban. A mindennapok oktató-nevelő munkájában szembesülnek azzal, hogy a régi, bevált módszerekkel a mai diákok nem köthetők le, nem motiválhatók, ezért pedagógiai megújulásuk elengedhetetlen. Folyományaként az intézmények pedagógiai programja is változott – részben jogszabályi kötelezettség, részben a megújulás belső kényszere miatt.

A mai modern pedagógiában már nem mérhetjük csak osztályzatokban a tanítás eredményességét, a kompetenciák fejlesztése nem feltétlenül és nem azonnal realizálódik osztályzatokban, év végi bizonyítványokban. Azt minden esetre megállapíthatjuk, hogy intézményeink eredményessége, sikeressége nem értékelhető az adott intézmény szociokulturális környezetének, valamint a pedagógiai hozzáadott érték ismerete nélkül. A tankerületi központ fenntartásában működik olyan intézmény is, amelyik kategóriájában évtizedek óta az ország első intézményei között szerepel, és olyan is, amelyik a kompetencia mérések során évek óta nem éri el az országos átlagot, miközben szocializáló, nevelő szerepe vitathatatlan az adott környezetben.

Még jó néhány év mérési eredménye szükséges ahhoz, hogy valós tendenciákat állapíthassunk meg.

#### ***Az oktatási eredmények értékelése***

Általánosságban elmondható, hogy intézményeink az országos kompetenciaméréseken megfelelően, zömében a budapesti és az országos átlag felett teljesítenek.

## A 2016. évi kompetenciamérések eredményessége

Teljesítmény	Intézmények száma
Országos átlag felett teljesített mindkét tanulmányi területen és minden mért évfolyamon	21
Ebből - budapesti átlag felett teljesített	11
A budapesti átlag felett 250-300 ponttal teljesített	8
Az országos átlag alatt teljesített mindkét tanulmányi területen és minden mért évfolyamon	4

Részletes adatok a 13. számú mellékletben találhatóak..

Az országos átlag alatt teljesítő intézmények közül egy intézményre vonatkozóan a fenntartó fenntartói intézkedési tervet készített.

### ***Nkt. szerint biztosított szabadon felhasználható órátömeg felhasználásának értékelése***

Intézményeink egyéni sajátosságaiknak megfelelően, a nevelőtestület teljes egyetértésével döntöttek a szabadon felhasználható óráikról. A profiljukban idegen nyelvek oktatását kiemelő intézményeink a nyelvoktatásra, a hátrányos helyzetű gyermekeket nevelő intézményeink a felzárkóztatásra, a természettudományok hangsúlyos nevelését célul kitűző iskoláink a természettudományos órák kiegészítésére fordítják a szabadon felhasználható órátömeget. Minden intézményünk szívesen él a szabad órátömeg adta lehetőséggel, hogy egyéni szint vihessen az amúgy egységes tantervi környezetbe.

### ***Nkt. által biztosított maximális –finanszírozható óraszámokból ténylegesen felhasznált órátömeg bemutatása***

Az Nkt. által biztosított finanszírozható maximális óraszámokat intézményeink nem használják ki teljes mértékben.

Iskoláink tanévi óraszámai kb. 7-8 %-kal alacsonyabbak, mint amennyit a jogszabály engedélyezne számukra. Ezt az arányt megfelelőnek találjuk ahhoz, hogy az iskolák minden feladatukat (tantervi nevelés-oktatás, tehetséggondozás, felzárkóztatás, fejlesztés, stb.) színvonalasan, de az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodással tudják ellátni.

### ***Nyelvoktatás helyzetének értékelés***

Minden intézményünkben biztosított a megfelelő idegen nyelv szakos pedagógus ellátottság. Gimnáziumaink igyekeznek a diákok számára széles lehetőséget biztosítani a második, esetleg harmadik idegen nyelv kiválasztásához is. A leggyakoribb angol, német, francia nyelvoktatáson kívül olasz, spanyol, portugál, orosz, latin, stb. nyelvek oktatását is biztosítják intézményeink. Középiskoláink jellemzően előkészítő foglalkozásokkal segítik a nyelvvizsgákra, emeltszintű idegen nyelvi érettségikre való felkészülést. A diákok elsősorban középfokú nyelvvizsgával próbálkoznak, de néhányuk sikeres felsőfokú nyelvvizsgát is tett. A nyelvvizsgák arányának növelésében még vannak feladataink.

### ***Ikt. oktatás értékelése, Ikt. eszközök szerepének értékelése az oktatásban***

Iskoláink rendelkeznek az informatika oktatásához szükséges eszközökkel, de a géppark többségében fiatalításra szorul, mert az utóbbi években a közép-magyarországi régióban nem voltak olyan pályázatok, melyek segítségével frissíteni lehetett volna az állományt. Intézményeink több-kevesebb számban használnak interaktív eszközöket, digitális táblát. Az eszközök használata elsősorban a pedagógusok elhivatottságán, szakmai felkészültségén múlik. A korábbi években minden pedagógusnak lehetősége volt az Ikt. eszközök kezelésének megismerésére, szakmai képzéseken való részvételre. Tankerületünk természetesen támogatja minden intézményben az Ikt. eszközök használatának minél szélesebb körű elterjesztését, mert az iskolák javuló teljesítménye mögött sokszor áll a növekvő mértékű interaktív eszköz használat.

### ***Állami fenntartói nemzetiségi oktatás***

A Budapest V. Kerületi Hild József Általános Iskolában és a Budapest VI. Kerületi Bajza Utcai Általános Iskolában zajlik német nemzetiségi oktatás. Mindkét iskola alsó tagozatán a német nemzetiségi kerettanterv szerinti, a felső tagozaton emelt óraszámú német nyelvtanítással látják el a nemzetiségi nevelést. A kerettantervben foglaltak szerint a diákokkal megismertetik a hazai németek nyelvét, szokásait, művészetét, kultúráját.

### ***Két tanítási nyelvű oktatás***

Minden kerületünkben működik legalább egy két tanítási nyelvű általános iskola ( Budapest, V. Kerületi Szent István Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, Terézvárosi Magyar-Angol, Magyar-Német Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, Erzsébetvárosi Kéttannyelvű Általános Iskola, Szakgimnázium és Szakközépiskola, Molnár Ferenc Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, Budapest IX. Kerületi Körösi Csoma Sándor Kéttannyelvű Általános Iskola, Budapest IX. Kerületi Molnár Ferenc Kéttannyelvű Általános Iskola), valamint egy VI. kerületi gimnáziumban évfolyamonként egy-egy osztályban francia-magyar két tanítási nyelvű oktatás biztosítja a tehetséges gyermekek magasabb színvonalú idegen nyelvi fejlesztését. Természetesen az általános iskolai oktatás ideje alatt még alacsony a középfokú nyelvvizsgálók aránya, de számuk a két tanítási nyelvű oktatás fokozatos bővülésével növekszik. A szülők nagy számban szeretnék ezen intézményekbe beírni gyermekeiket. A nyelvi fejlesztés színvonalát két tanítási nyelvű intézményeinkben anyanyelvi lektorok is segítik.

### ***Művészetoktatás helyzetének értékelése***

Tankerületi Központunk hat intézménnyel 42 helyen biztosítja három művészeti ágban az alapfokú művészetoktatási feladatot. Minden kerületben működik zeneiskola, a IX. kerület egyik általános iskolájában pedig a képző- és iparművészeti, valamint a szín- és bábművészeti ág oktatását végzik. Zeneiskoláinkban kerületenként 7-800 fő számára biztosított a zeneoktatás akkordikus, billentyűs, fafúvós, vonós, kamarazene, és zeneismeret tanszakokon, de egyes intézményeinkben rézfúvós, vokális, pengetős, ütős, valamint vonós- és tekerő tanszakok is a diákok rendelkezésére állnak 12 évfolyamon. A férőhelyek betöltöttsége zeneiskoláinkban 90 % körüli, a többi alapfokú művészeti ágat biztosító Budapest IX. Kerületi József Attila Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolában pedig 100 % feletti. Az iskola a képző- és iparművészeti ágban grafika és festészet, képzőművészet, környezet és kézműves kultúra, a szín- és bábművészeti ágban színjáték tanszakon biztosítja az oktatást székhelyén és három telephelyén. Mindegyik intézményünk ösztönzi a diákok versenyeken való részvételét, és lelkesen készíti fel őket a sikeres részvételre. Nemcsak fővárosi, hanem országos, sőt nemzetközi szintű eredményekkel is büszkélkedhetnek diákjaink és felkészítő pedagógusaik.

### ***Tehetséggondozás, felzárkóztatás, esélyegyenlőség***

Minden iskolánk tantárgyfelosztásában található tehetséggondozó órák, valamint mind az öt kerületben működik tehetségpontunk. 20 iskolánk és a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat több tagintézményének tehetségpontja is segíti a kerületeinkben, és a Budapesten élő diákok tehetségének kibontakoztatását. Tehetségpontjaink fejlesztő tevékenysége felöleli a diákok legszerteágazóbb képességeit a nyelvi, matematikai, természettudományos, sport és más területeken (pl. a sakkban). Fővárosi és országos szinten is kiemelkedő tehetséggondozó munkát végez a Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium tehetséggondozó szakköreivel, melyek nemzetközi szinten, szaktárgyi diákolimpiákon is kiemelkedő teljesítményű diákokat nevelnek. Intézményeink a tehetséges diákok mellett a hátrányokkal küzdő tanulók felkészítésére is nagy gondot fordítanak. A legfontosabb tantárgyakból felzárkóztató foglalkozásokkal, korrepetálással igyekeznek az iskolák pótolni tanulóik hiányosságait, kibontakoztatni a képességeiket. A foglalkozások lehetővé teszik a diákok sikerélményhez jutását, tanulásra való motiválását, segítségükkel megelőzhetőek a tantárgyi bukások, az iskolai lemorzsolódás. A gyermekek esélyegyenlőségének biztosításához ismernünk kell a gyermek szülői háttér adta lehetőségeit. Intézményeink rendelkeznek esélyegyenlőségi tervvel, melyben elemzik környezetük szociokulturális háttérét és következtetéseket vontak le az intézményükbe járó hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű diákok esélyegyenlőségét biztosító eszközök alkalmazásának szükségessége érdekében, és kidolgozták fejlesztésük módszereit. Az intézményi adatok alapján kerületenként elkészültek az esélyegyenlőségi intézkedési tervek, melyek végrehajtása folyamatban van.

### ***Pedagógiai programokban fellelhető specialitások***

Iskoláink többsége felmérve az intézményük környezetében élők igényeit, beépítette a szülők által preferált speciális oktatási igényeket. Így több intézményünk az idegen nyelv, az informatika, a sport, vagy a sakk oktatására helyezte a hangsúlyt pedagógiai programjának kialakításában. Intézményeink egy csoportja a művészeti nevelést helyezi a középpontba, emelt óraszámú ének-zene oktatással, színjátszással, képzőművészeti foglalkozásokkal, egy intézményünk egyházzenei oktatást is végez. A Budapest IX. Kerületi Molnár Ferenc Kéttannyelvű Általános Iskolában az első két évfolyamon logopédiai osztály is működik, mely a beszédfejlődési hátrányokkal küzdő gyermekek felzárkóztatását szolgálja. Négy középiskolánk foglalkozik felnőttoktatással is, melyek közül kettő hátrányos helyzetű, más intézményekből lemorzsolódott diákokat is fogad. A Budapest IX. Kerületi Leövey Klára Gimnáziumban a hátrányok kompenzációját nappali tagozatos ifjúsági osztályokban végzik, illetve lehetőséget teremtenek digitális képzésükkel - az esti tagozat mellett - a távoktatásra is. A Lakatos Menyhért Általános Iskola és Gimnáziumban az esti középiskola mellett a felnőttek általános iskolai oktatását is biztosítják. A helyi sajátosságok közé tartozik intézményükben a roma népismereti oktatás is. Intézményeinket a módszertani sokszínűség is jellemzi, két iskolánk a „komplex instrukciós program” alapján végzi nevelő munkáját, két intézményünk a „sakktalpa” programot, egy iskolánk a „hét szokás” programot vezette be pedagógiai munkájának színvonalasabbá tétele érdekében. Országos szinten kiemelkedő tehetséggondozó tevékenységet végez szakköreivel, versenyeivel, tehetséggondozó táboraival a Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium. Húsz iskolánkban tehetségpont is működik, több mint egy tucat intézményünk elnyerte az ökoiskola címet, több iskolánk az erőszakmentes, egészségtudatos iskola címmel is büszkélkedhet. Magas színvonalú pedagógiai munkájával az „Oktatási Hivatal Bázisintézménye” címet a fent említett Fazekas és Molnár iskola mellett a Józsefvárosi Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény és Általános Iskola, valamint a Tóth Aladár Zeneiskola Alapfokú Művészeti Iskola szerezte meg.

### ***Végzettség nélküli iskolaelhagyók helyzetének bemutatása***

A Tankerülethez tartozó 31 általános iskolában a 2017/2018-as tanévben összesen 61 új, első osztály indul. Az elmúlt négy évhez viszonyítva az első osztályba felvett tanulók száma 10-15%-kal csökkent.

A tankerület általános iskoláiba és középiskoláiba összesen 2899 tanuló iratkozott be, 1373 fő első osztályba, 249 fő hatosztályos gimnáziumba, 1019 fő négyosztályos gimnáziumba, 258 fő pedig szakgimnáziumba.

A lemorzsolódás aránya 2016/2017. tanévben a VII. (15,3%) és VIII. (13,78%) kerületben volt a legmagasabb, ami elsősorban általános iskolákat érintett. Azok közül is legnagyobb mértékben azokat az intézményeket, ahol a tanulók szocioökonómiai státusza, családi háttere kedvezőtlenül befolyásolja a gyermek iskolai előmenetelét. Gimnáziumban a lemorzsolódás már csekély mértékű (0,5%), a szakgimnáziumokban 3,2 %.

### ***SNI ellátás helyzetének értékelése utazó gyógypedagógusi hálózat, fejlesztő felkészítés, EGYMI***

A tankerületi központhoz tartozó mind az öt kerületben működik utazó gyógypedagógusi hálózat (3 kerületben intézményhez rendelve, két kerületben EGYMI keretében). A 2016-17. tanévben összesen 49 fő végezte a tankerületi iskolákba járó szakértői véleménnyel rendelkező sajátos nevelési igényű tanulók ellátását:

- V. kerületben – 5 álláshelyen,
- VI. kerületben – 10 álláshelyen,
- VII. kerületben – 8 álláshelyen,
- VIII. kerületben – 17 álláshelyen,
- IX. kerületben – 9 álláshelyen.

Visszatérő gondot jelent, hogy :

- az első osztályos beiratkozás alkalmával a szülők nem mutatják be a gyermek szakértői véleményét, így az iskolai jogviszony létesítése után, tanév közben kell megoldást keresni a tanuló ellátásának biztosítására,
- a szakértői bizottság(ok) az intézmény kijelölésekor – a jogszabályi előírások ellenére – előzetesen nem minden esetben egyeztetnek a fenntartóval,
- az állandó gyógypedagógus hiány, ezen belül is az autizmus spektrum zavar, illetve az Asperger-szindróma szakemberrel történő ellátása.

A tankerület intézményeiben a sajátos nevelési igényű tanulók száma az elmúlt években (2013 - 2016 között) - az V. kerületi intézményeket kivéve, ahol emelkedő tendenciát mutat - nagyjából azonos mértékű.

Sajátos nevelési igényű tanulók ellátása - 2016. október 1-jei statisztika szerint

kerület	általános iskolák száma	általános iskolai tanulólétszám (2016.okt.1.)	SNI-s tanulók száma	SNI-s tanulók aránya
V.	4	1538	37	2,4 %
VI.	5	1665	63	3,78 %
VII.	3	1250	54	4,32 %
VIII.	6	2184	139	6,36 %
IX.	8	3555	123	3,45 %
összesen	26	10 192	416	4,08 %

A Tankerületi Központ a sajátos nevelési igényű tanulók számára mindenütt biztosítja a szakértői véleményekben előírt óraszámot.

Megoldandó a következő években az integrált sajátos nevelési igényű óvodások ellátása, amelyet jelenleg a tankerületi központ 2 kerületében a – jogszabályokban foglaltak szerint – a fenntartó önkormányzat, míg a többi 3 kerületben a tankerületi központ lát el az utazó gyógypedagógusi hálózat keretében. Ez összességében a Tankerületi Központ utazó gyógypedagógusi hálózatában 216 óra többletet jelent, ami 10,8 pedagógus álláshely.

### ***Integráció és a szegregáció helyzetének értékelése - veszélyeztetett területek***

Napjaink közoktatásának legkevésbé rendezett szegmense a sajátos nevelési igényű gyermekek és tanulók ellátása. A közoktatást szabályozó (korábban közoktatási) törvény értelmében - jogalkotó szándéka szerint - bármelyik többségi iskola (utazó) gyógypedagógus segítségével el tudja látni az ún. integrálható SNI-s gyermeket/tanulót. A korábban önkormányzatok által fenntartott iskolarendszerben Budapest minden kerületében volt gyógypedagógiai intézmény a szegregáltan oktatható tanulóknak, míg az integrálásba eleinte valamennyi általános iskolát bevonták. A gyermekek létszámának csökkenése, intézményi fennmaradási technikák, a kisebb létszámú osztályok és intézmények önkormányzati finanszírozásának gátjai fokozatosan átalakították az addigi (aránylag) átlátható rendszert. A kiemelkedő költségigényű szegregált gyógypedagógiai intézményeket több esetben felváltotta a közoktatási megállapodás alapján történő feladatellátás, az alapító okiratokba nevesítetten került be az integrálhatóan befogadható SNI-s tanulók típusa, mely – a szándékkal ellentétben – nem tette elfogadottabbá és hatékonyabbá az integrálást. Az állami fenntartó rendszer ezt a struktúrát örökölte, azzal, hogy közben a közérdeklődés egyre nagyobb figyelmet fordított a különleges bánásmódot igénylő gyermekekre, tanulókra, felnőttekre; nőtt a társadalmi igény az SNI-s tanulók hatékonyabb fejlesztése, integrálása iránt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Megjegyzendő, hogy gyógypedagógiai szakmai viták folynak az integrálás-szegregálás előnyéről, hátrányáról, módszeréről stb. Időről-időre a szakmai vélemények ütköznek, sok esetben tudományosan alátámasztott, mégis ellentétes álláspontok vannak jelen a köznevelésben.



(Külön elemzést igényelne a beilleszkedési, tanulási, magatartási (BTM) zavarral küzdő tanulók ellátása, fejlesztése, illetve ennek nehézségei, korlátai.)

A Tankerületi Központban ellátott SNI tanulók megoszlása egyenlőtlen a kerületek között: az V. kerületben 37 fő, a VI.-ban 63 fő, a VII.-ben 54 fő, a VIII.-ban 139 fő, a IX.-ben 123 fő SNI-s tanuló részesült együttnevelő oktatásban a 2016-2017. tanévben. Az egyes kerületekben stagnál az integrált tanulók létszáma, kivétel ez alól az V. kerület, melyben 2013-14. tanévben 24 fő SNI-s tanulót integráltak, a 2016-17. tanévben 37 főt. Az egyes iskolákban ellátott SNI-s tanulóarány is nagy mértékben eltér; számos intézményben 0%, míg egyes esetekben a tanulólétszám 10-15%-a integráltan oktatott SNI-s tanuló. Azokban az intézményekben, ahol a gyógypedagógus, valamint pedagógiai és/vagy gyógypedagógiai asszisztens foglalkoztatása a kellő mértékben biztosított, nagyszerű eredményeket is lehet elérni az integrációs folyamatokban.

Említést érdemelnek azok az egyedi, fenntartói döntések, amelyekben a fenntartó (és az intézmény) vállalja a szakmai alapdokumentumban nem szereplő SNI típus ellátását. Ezeknek az eseteknek a növekvő száma jelzi, hogy a gyógypedagógiai ellátás újragondolása állami szinten időszerű lenne.

### ***Fejlesztő nevelés értékelése***

Az Nkt. 18. § (2) bekezdés b) pontja szerinti fejlesztő nevelés a gyermek egyéni nevelési-fejlesztési terve alapján végzett komplex gyógypedagógiai fejlesztés, melynek feladata a gyermek fejlesztő nevelés-oktatásra való felkészítése a szülő bevonásával, a szülő részére tanácsadás nyújtásával.

A tankerületi központ illetékességébe tartozó intézmények közül 2 intézményben folyik fejlesztő nevelés.

A fejlesztő nevelés egyéni foglalkozás, illetve legfeljebb hat gyermekből álló csoportfoglalkozás, melyet a két intézmény a tantárgyfelosztásban jelettek szerint – egyéni és csoportfoglalkozás keretében – valósít meg az intézményben, valamint otthoni ellátás keretében.

Mindkét tankerületi intézmény esetében:

- a fejlesztő oktatás a fejlesztő iskolai rehabilitációs pedagógiai program és az éves munkaterv alapján folyik,
- minden tanuló számára egyéni nevelési terv készül, melyet közös team-megbeszéléseken állítanak össze,
- a fejlesztő nevelés célja a gyerekek életminőségének javítása és a jó közérzet biztosítása, illetve a napközbeni ellátásban egyre meghatározóbbá válik a szociális és érzelmi nevelés,
- a Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottság szakvéleménye alapján történik a gyermekek / tanulók felvétele,
- a fejlesztő neveléshez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítottak,
- a gyermek és a tanulólétszám kiegyenlített.

### ***Pedagógiai szakszolgálati feladatok***

A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat három szinten lát el feladatokat: országos (országos hatáskörű bizottságok), megyei (tanulási képességet vizsgáló bizottságok) és járási szinten (tagintézmények által működtetett bizottságok).

Valamennyi tevékenység meghatározott protokollok szerint kerül végrehajtásra. Szakmai felügyeletét a főigazgató látja el két helytesséssel.

Tevékenységi területek:

- nevelési tanácsadás
- logopédia
- fejlesztő nevelés
- korai fejlesztés
- tehetséggondozás
- konduktív pedagógia
- gyógytestnevelés
- szakértői bizottság
- óvoda-iskolapszichológia
- pályaválasztási tanácsadás

Az ellátott gyermekek számát tagintézmény (kerületi) bontásban a 14. számú melléklet tartalmazza. A leginkább leterhelt területek a X. és XVIII. kerületek, illetve a pályaválasztási tanácsadás.

A feladatellátás zavartalanságát jelenleg 1127 pedagógus végzettségű, 104 nevelő-oktató munkát segítő és 27 funkcionális feladatot ellátó dolgozó végzi.

A megnövekedett feladatok illetve az ellátást igénylők száma miatt státuszhely bővítés igénye jelentkezett az elmúlt tanév során. A várólistán szereplők száma 5454 fő. A legnagyobb nehézséget a logopédia ellátásra (3116 fő) és a nevelési tanácsadásra (1359 fő) jelentkezett. Ezen kívül még a várákózók száma a korai fejlesztés és gondozásnál 40 fő és a gyógytestnevelés területén 939 fő. A korai fejlesztés és gondozás terén az igények növekedése prognosztizálható.

A szakértői bizottsági tevékenység keretében nem beszélhetünk várákózási listáról, de ezen a területen is nagy nehézségbe ütközik a határidők tartása.

Az okok elsősorban a szakemberhiányra vezethetők vissza. Az előzetes számítások szerint 116 státuszhely bővítésére lenne szükség.

A tagintézmények engedélyezett státuszhelyeinek számát a 15. számú melléklet tartalmazza.

A 15/2013. (II.26.) EMMI rendelet 7. sz. melléklete alapján további státuszhelyek létesítései váltak szükségessé a korai fejlesztés gondozás és fejlesztő nevelés esetében 23, továbbtanulási és pályaválasztási tanácsadáshoz 23 státuszhely.

Ezek folyamatos teljesítése minél előbb, a pénzügyi források figyelembe vételével lehetséges, melynek költségvonzata kb. 15 millió Ft/hó.

A tagintézmények működési feltételei is felülvizsgálatra szorulnak. Ebbe beletartozik a működési helyek felmérésére illetve az eszközellátottság.

A hiányok felszámolása több évre ad feladatot a Tankerületi Központnak.

### ***Hátrányos helyzetű tanulók helyzete***

A gyermekek védelemről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény 2013. évi módosítása az oktatási esélyegyenlőség szempontjából hátrányos helyzetű (HH) és halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) gyerekeket, tanulókat különböztet meg. A törvényi meghatározásban az iskolai hátrányok legfontosabb eredői a gyermek családjának szegénysége és alacsony iskolázottsággal telített hátrányos társadalmi helyzete. A két jogi fogalom tartalma 2013 szeptemberében jelentősen megváltozott: az oktatási szektorból a szociálisba került át a

hátrányos helyzetű gyermekek és fiatalok besorolása. A jogszabályi változás következtében a tankerületi központ iskoláiban a HH és HHH tanulók száma a 2013. és 2014. évhez képest jelentősen kisebb lett, csökkent azoknak az aránya, akik igazolni tudják hátrányos, halmozottan hátrányos helyzetüket, de a VIII. kerület iskoláiban a tanulólétszámhoz viszonyítva arányuk még így is magas (a 2016-17. évben az 4049 tanulóból 333 a HH tanuló, 8,22 %).

A tankerületi iskolákba járó HH és HHH tanulók számának alakulása kerületenként

kerület	HH tanulók száma				HHH tanulók száma			
	2013-14. tanév	2014-15. tanév	2015-16. tanév	2016-17. tanév	2013-14. tanév	2014-15. tanév	2015-16. tanév	2016-17. tanév
V.	120	178	42	38	0	1	2	0
VI.	382	137	47	31	35	9	12	6
VII.	380	350	164	47	16	31	18	9
VIII.	1283	607	368	333	482	287	188	119
IX.	637	500	77	163	179	89	65	77
BPTK összesen	2802	1772	698	625	712	417	285	222

A HH és HHH tanulókkal való foglalkozás, a családdal való kapcsolattartás az intézményeken belül jelentős plusz feladatot ró az osztályfőnökökre.

### 2.2.5 Az intézmények iránti igény bemutatása

Általánosságban elmondható, hogy intézményeinket szívesen választják a gyermekek és a szülők. Ha az általános iskolákban a körzetes és nem körzetes tanulólétszámot vizsgáljuk, iskolánként nagy eltérést tapasztalunk. A következő általánosan érvényes megállapításokat tehetjük:

Az általános iskolák egy részében közel fele-fele arányban találunk körzetes és nem körzetes tanulót. Két olyan intézményünk is van, melyekben gyakorlatilag nincs (évfolyamonként csupán 1-4) nem körzetes tanuló, míg van olyan intézményünk is, amelyben a körzeten kívüliek 4-5-szörös arányban vannak a körzetesekhez képest. Jellemző a belvárosi intézményekre, hogy a szülők a munkahelyükhöz közeli iskolát választanak, akár távoli kerületekből, vagy az agglomerációból szállítják gyermeküket. A legkeresettebbek a két tanítási nyelvű általános iskolák, illetve az utóbbi időben a matematika – informatika - természettudományos emelt szintű oktatást biztosító intézmények. Sajnos nem meglepő, hogy a Tankerületi Központ legkevésbé keresett intézményeibe gyakorlatilag szinte csak a körzetes tanulók járnak

Középiskoláink keresettsége arányos az intézmény jó hírével, az évente megjelentetett középiskolai rangsorban elfoglalt hellyel. Nem meglepő, hogy a Fazekas Gimnáziumba, az Eötvös Gimnáziumba közel 15-szörös a túljelentkezés, a Veres Pálné Gimnáziumba, Kölcsey Gimnáziumba, a Szinyei Gimnáziumba, a Madách Gimnáziumba 8-12-szeres, és a többi gimnáziumunkba is 2-3-szoros a túljelentkezés. Változatlanul keresett képzési forma a hat évfolyamos gimnázium, a nyelvi előkészítő évfolyam, a nyelvi és matematikai emelt órászám.

## **2.2.6 A Tankerületi Központ illetve az intézmények külső kapcsolati rendszerének értékelése**

A tankerület vezetése és az intézmények is jó kapcsolatot ápolnak a kerületi önkormányzatokkal, a tankerület és intézményei között zökkenőmentes és hatékony az együttműködés.

Összességében elmondható, hogy az intézmények igyekeznek feltárni és kihasználni annak lehetőségeit, hogy iskolájukat népszerűsítsék jövőbeli tanulóik, diákjaik és szüleik körében. Ebben segítségükre vannak a kerületi lapok és tévécsatornák. Továbbá elengedhetetlen a helyi óvodákkal és más alap-, közép- és felsőfokú intézményekkel való kapcsolattartás.

Az intézmények továbbá saját igényeik szerint és képzési profiljukhoz kötődően veszik fel a kapcsolatot számos civil szervezettel, akik különböző módon vesznek részt az iskola életében, támogatják az intézményt és annak tanulóit (adományokkal, osztálykirándulások utazási költségeinek finanszírozásával, ösztöndíj- és fellépési lehetőségekkel, stb.).

## **2.2.7 A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség”**

Az állami fenntartásba kerülő köznevelési alapfeladatokat a *köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről szóló 2012. évi CLXXXVIII. törvény* 1. §-a alapján az Nkt. 4. § 1. pont c-g), és s-u) – a módosítás után 4.§ 1. pont 1.3-1.20. és 1.22-1.24. - alpontjai határozták meg.

A köznevelési intézmények alapfeladatai a szakmai alapidokumentumokban kerültek meghatározásra. A Tankerületi Központ fenntartásában működő intézmények az alábbi alapfeladatokat látják el: általános iskolai nevelés-oktatás, nemzetiséghez tartozók általános iskolai nevelése-oktatása, gimnáziumi nevelés-oktatás, kollégiumi ellátás, Köznevelési Hídprogramok keretében folyó nevelés-oktatás, felnőttoktatás, alapfokú művészetoktatás, fejlesztő nevelés, pedagógiai szakszolgálati feladat és integráltan oktatható sajátos nevelési igényű tanulók iskolai ellátása. Megállapítható, hogy az igényeket is figyelembe vevő állami feladatellátás biztosított.

## **2.3 A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése**

### **2.3.1 A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése**

Tankerületi Központunk működését, gazdasági tevékenységét összességében jónak minősíthetjük. E megállapításunkat alátámasztó, tényeket, adatokat az egyes pontoknál részletekbe menően kifejtjük majd. E pontban csupán a SWOT analízis (16. számú melléklet) releváns információit közöljük.

### **2.3.2 Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése**

2017. január 1-től az önkormányzatoktól, illetve az intézmények működtetését ellátó munkáltatóktól/szervezetektől 382 fő technikai dolgozó átvételére került sor.

Ez a szám 2018. január 1 napjától tovább emelkedik, mivel az V.-VI.-VII. kerületekkel a működtetéssel kapcsolatos szerződések a 2017. év végével járnak le, az esetleges visszaszerzésekről a tárgyalások folyamatban vannak.

Az átvett létszámú alkalmazotti kör már az átvételkor sem fedezte a feladat ellátásához szükséges humán erőforrást, január óta folyamatos hiány van a takarító, portás és karbantartó

munkakörökben. Az álláshirdetésekre jellemzően a sok és rövid időtartamú jogviszonnyal, valamint alacsony végzettséggel/képesítéssel rendelkező jelentkezők minimálbérrel vagy – szakképzettség esetén – garantált bérminimummal kerülnek alkalmazásra. Sajnos gyakran előfordul, hogy a próbaidőn belül kéri jogviszonyuk megszüntetését, vagy az Intézményvezetők jelzik a dolgozó nem megfelelő munkavégzése vagy személyes problémái miatt a jogviszony megszüntetésének szükségességét. 2017. január-június közötti időszakban a jogviszony megszüntetések 14,3%-ában (63 alkalommal) került sor próbaidő alatti megszüntetésre.

A folyamatosan – és szinte valamennyi intézményt érintő – probléma megoldására felmerült annak lehetősége, hogy a működtetés és a hozzá tartozó kollégák kiszervezésével hatékonyabbá és gazdaságosabbá tehető lenne a feladat ellátása Tankerületi központi szinten, vagy kisebb egységeket létrehozva működtetési centrumokban.

### **2.3.3 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése**

A 2017-es évben a költségvetési támogatás időarányos részletei időben rendelkezésünkre álltak. Ezzel együtt az eltelt időszakban a likvid és a szolvens működést sikerült folyamatosan biztosítanunk. Mindezt nagyban elősegítette a gazdasági igazgatóhelyettes által kidolgozott cashflow rendszer részletes és folyamatos adatokkal való felöltése és aktualizálása. Ennek következtében gazdálkodásunk stabil, az év hátralévő időszaka viszonylag jól tervezhető. Előre láthatólag eleget tudunk tenni az éves tervnek.

A részleteket tekintve elmondhatjuk, hogy a módosított (aktuális) előirányzat 2017.08.31-ei állapot szerint a kiadások vonatkozásában a személyi juttatások és a hozzájuk kapcsolódó járulékok, valamint a dologi kiadások időarányos teljesítést mutatnak.

Az intézményenkénti bevételeket, kiadásokat, az egy tanulóra, egy pedagógusra jutó személyi és dologi kiadást, valamint a bruttó nm-enkénti mutatószámokat a *17. számú melléklet* mutatja.

### **2.3.4 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása**

Éves munkatervünkben prioritásként szerepelt saját bevételeink növelése. Ennek érdekében több intézkedést is hoztunk. A fenntartásunkban lévő iskolák nagy száma és az ott folyó bevételszerző tevékenységek szerteágazó volta miatt problémát okozott, hogy valós képpel és objektív adatokkal rendelkezünk az egyes intézmények saját forrás abszorpciós képességéről illetőleg az iskolák szabad teremkapacitásának kihasználtságáról.

A nehézségek ellenére a 2017.08.31-i állapot szerint működési bevételeink a módosított előirányzat szerint 62,1%-on áll. A tervezethez képesti teljesülést nagyban befolyásolja majd az új önköltségszámítási szabályzat alapján számított terembérleti illetőleg büfébérleti díjak nagyságba valamint a szigorodó jogszabályi környezet miatt a büfé üzemeltetési szerződések visszamondásával kapcsolatos kockázatok. Jelen információink szerint e kockázat meghaladja a közepes mértéket, mivel a bérlői döntésekre nem tudunk hatást gyakorolni.

Összességében tehát megállapítható, hogy az előirányzott működési bevétel nem fog teljesülni.

Fontos megjegyeznünk, hogy az intézmények érdekeltség alapú forrás visszaosztásánál két markánsan eltérő „iskolatípus” különböztethető meg. Egyrészt a művészeti iskolák és az esti képzésben részt vevő iskolák térítési díjának teljesítése mutat jelentősebb összeget. Ebből következően itt tudunk érdemi változásokról beszámolni a visszaforgatott összegek tekintetében. Másrészt a legtöbb intézmény csak minimális bevételszerző tevékenységet folytat.

Ugyanakkor fontos tény, hogy összességében ez a bevétel a térítési díjjal rendelkező iskolák esetében is a teljes működési költségek csupán 1-2%-át fedezi, a többi iskola esetében mindez gyakorlatilag elhanyagolható összeget tesz ki.

Megjegyezni kívánjuk, hogy az érdekeltség alapján az iskoláknak visszaosztott összegeket az intézmények saját prioritási sorrendjüknek megfelelően „szabadon” használhatják fel. Tipikusan tárgyi eszközökre és kisebb fejlesztésekre költenek.

### **2.3.5 A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése**

A Tankerületi Központ létrejötte után, az összevont 5 kerület intézményeinek pályázati aktivitásában a következő adatok mutatkoztak. A 80 intézmény közül csupán 16 intézmény nyújtott be összesen 20 db. nyertes pályázatot valamilyen támogatási konstrukcióban 2016-ban. Ez 20 %-os aktivitást jelent, ami alacsonynak ítéltető. Az aktivitás fokozása érdekében 2017 februárjában az intézmények vezetői, illetve pályázati felelősei (ahol volt), tájékoztatón vettek részt a tankerületi központban a pályázati lehetőségekről, a pályázás menetéről, az intézmények és a tankerületi központ együttműködési lehetőségeiről. Kivetítőn követhették végig lépésről lépésre az EPER és az EPTK felület használatát. Minden egyes pályázati felhívás-csomag megjelenésekor adekvát felhívásokat kaptak az érintett intézmények, felajánlva a tankerületi pályázati referensek segítségét. Ennek a direkt módszernek eredményeként 2017-ben 26 intézmény pályázott - köztük 8 első pályázóval -, összesen 39 db. nyertes támogatási kérelemmel. A pályázó intézmények száma és aránya (32,5%) még mindig nem kielégítő, tovább kell növelni a pályázási kedvet. A reális helyzetkép kialakításához szükséges megállapítani, hogy a 80 intézményből 32 a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat tagintézménye, és számukra igen kevés profilba illő pályázatot írnak ki a támogatók. Az arányokat tekintve megállapítható, hogy a gimnáziumok, illetve az összetett intézmények körében a legnagyobb a pályázati aktivitás, őket követik az általános iskolák és a fent leírtak szerint a szakszolgálati intézmények. Sajnos, a 2016. évben egyetlen uniós pályázatot sem nyújtottak be a Tankerületi Központ intézményei. 2017-ben is csak egy kiírás jelent meg a Közép-magyarországi Régió intézményei számára, amelyre a tankerület pályázni fog a kiírásban maximált 4 intézmény bevonásával.

A 18. számú melléklet a 2016. és 2017. év számszerűsített pályázati eredményeit mutatja be a Tankerületi Központ intézményeinek vonatkozásában.

### **2.3.6 Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (épített infrastruktúra és eszközállomány bemutatása)**

A 2016-os évben elindult a törekvés a Klebelsberg Központ átfogó, országos informatikai rendszerének kiépítésére. Egyenlőre az egységes, korszerű rendszer nem valósult meg mely alkalmas módon magába foglalhatta volna a vagyonkezelési szerződések útján működtetésünkbe került, a közoktatást szolgáló ingatlanállomány modern eszközökkel és költséghatékonyan való kezelését.

Egy jól kiválasztott és az egyéni, sajátos igényekhez illesztett program lehetővé teszi az ingatlanok hasznosítását modern eszközökkel, a költséghatékony működést, az optimális kapacitás kihasználást, módszert, amellyel az üzemeltetési költségek követhetők.

Az elvárásokat maradéktalanul teljesítő gazdaságos működtetés, az intézményi vezetés döntését segítő –bármikor lehívható- ügynevezett riportok nélkül nem lehetséges.

Kíváncsúnak volna a vagyonkezelési szerződések keretében átvett ingatlanállomány mielőbbi egzakt, szakszerű felmérése mind mennyiségi, mind minőségi adatok tekintetében és az adatok feltöltése a választott infrastruktúra-menedzsment programba.

Ez a helyzet lehetővé tenné az integrált működést mind lokálisan, illetve egész Magyarország területén egységesen.

### **3 Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek**

#### **3.1 Szakmai, oktatási program bemutatása**

##### **3.1.1 Az oktatási tevékenység minőségének javítása**

Az iskolarendszerben időről időre oktatási reformokat élünk át, mind az oktatás tartalmában és a vezetésben, mind a pedagógiai módszerek területén. Ugyanakkor bármely indíttatásúak is legyenek ezek a reformok, az iskola alapfunkciója mindig ugyanaz marad. S az alapviszony - érték, tanulás segítése - sem változik. Az oktatás akkor minőségi, ha a tanulók képességeikhez mérten optimálisan fejlődnek, ha jól érzik magukat az intézményben, ha a pedagógusok nem alkalmazottai, hanem aktív közreműködői az intézmény életének, ha az iskolahasználók elégedettek, s egyre növelik igényeiket a részvételre az iskola életében.

Tankerületi Központunk öt kerület köznevelési intézményeit tartja fenn az alsó tagozatosoktól a középiskolásokig, két intézményünkben óvodai nevelést, négy intézményünkben felnőttoktatást is végzünk, és minden kerületben biztosítjuk az alapfokú művészetoktatást a gyermekek részére. A különböző köznevelési intézménytípusok mellett, különböző társadalmi, szociális háttérrel rendelkező családok gyermekeit neveljük, ezért az oktatási tevékenység javítását minden intézmény számára külön-külön célszerű megfogalmazni, de főbb intézménycsoportonként az alábbiak tervezhetők. Iskoláink egy részében a hátrányos helyzetű, esetleg veszélyeztetett gyermekek nevelése van túlsúlyban. Ezekben az intézményekben több új pedagógiai módszer (KIP, Hét szokás, Sakksaló, stb.) bevezetésével, a jó gyakorlatok más intézmények számára nyújtott bemutatásával, a felzárkóztató foglalkozások kiterjesztésével, az egésznapos iskola adta nevelési lehetőségekkel emelhető az oktatás színvonala. Az országos szinten is kiemelkedő teljesítményt nyújtó gimnáziumaink és általános iskoláink innovatív, belső szakmai műhelyeinek erkölcsi, anyagi, pályázati támogatásával célunk szakmai színvonaluk megőrzése és folyamatos emelése. A többi intézmény esetében a felzárkóztató és a tehetséggondozó képzések optimális, intézményre szabott feltételeknek megfelelő arányával célszerű az oktatás minőségének javítása. Mindegyik intézményünk pedagógusait ösztönözzük a budapesti POK által szervezett pedagógus-továbbképzéseken való részvételre, melyekkel mind az IKT eszközökkel, mind a kooperatív technikákkal, a projekt-, a dráma- és az élménypedagógia módszereivel való oktató-nevelő munkájukat elmélyíthetik, növelve ezzel a diákok motivációját, és végső soron a pedagógiai munka teljesítményét. A nevelőtestületekben fokozatosan növekvő számú mesterpedagógus szakértelmével, szaktanácsadói, tanfelügyelői tapasztalatával, szakirodalmi jártasságával kezdeményezőjévé, motorjává válhat az új pedagógiai kultúra, modern, innovatív módszerek és eszközök helyi bevezetésének.

Felülvizsgáljuk az intézményközi szakmai munkaközösségek működését. Az egyes munkaközösségek éves munkaterv alapján végzik tevékenységüket. Céljuk az oktatás minőségének javítása, szakmai előadások, bemutató órák, jó gyakorlatok, pedagógiai napok szervezésének segítségével. Jó kapcsolatot alakítottunk ki a Budapesti POK-kal, bevonjuk a munkába a Tankerületben dolgozó szaktanácsadókat, szakértőket.

Az oktatás minőségének javításában fontos szerepe van a tanulói létszámok optimális szinten tartásának is. Fontos az előretervezés, felkészülés jövő kihívásaira. A demográfiai adatokat figyelembe véve azt prognosztizáljuk, hogy tankerületi szinten 3,7 %-kal fog növekedni a tanulói létszám, a tervezett osztályok száma pedig 2,9 %-kal emelkedik. A jelenlegi intézményhálózat ezt a változást tudja kezelni. A tanulói csoportlétszámok áttekintését a 20. és a 21. számú *melléklet* tartalmazza.

### **3.1.2 A tehetséggondozás fejlesztése**

A tankerületi központ mind az öt kerületében működik tehetségpont. 20 iskola és a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat több tagintézményének tehetségpontja is segíti a kerületekben és a Budapesten élő diákok tehetségének kibontakoztatását. A tehetségpontok fejlesztő tevékenysége felöleli a diákok legszerteágazóbb képességeit a nyelvi, természettudományos, sport és más területeken (pl. a sakkbán). Fővárosi és országos szinten is kiemelkedő tehetséggondozó munkát végez a Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium tehetséggondozó szakköreivel, melyek nemzetközi szinten, szaktárgyi diákolimpiákon is kiemelkedő teljesítményű diákokat nevelnek.

Célkitűzések:

- jó gyakorlatok megosztása a tehetséggondozás, versenyszervezés területén,
- meglévő tehetségazonosítási folyamatok megújítása és tartalmuk, módszereik korszerűsítése.

### **3.1.3 A szociális feszültségek enyhítése**

A megfelelő szakmai ismeretekkel, változatos pedagógiai módszerekkel és kommunikációs kultúrával felvértezett pedagógusok biztosan tudják kezelni az iskolában a társadalmi, szociális különbségekből fakadó konfliktusokat, feszültségeket. Az egyre szélesebb körben biztosított ingyenes étkeztetés, tankönyvellátás, az iskolagyümölcs és az egyik kerületben még működő iskolatej program nagyban segíti a látható hátrányok csökkentését.

Célkitűzések:

- a szülői házból hozott nem anyagi természetű hátrányok kezelésére a pedagógusok magas színvonalú oktató-nevelő munkájának folyamatos fejlesztése,
- a már sikeres konfliktus kezelési tréningek minél szélesebb körű megvalósításának támogatása,
- a megtartó, támogató oktatási és nevelési környezet kialakítása és a tartalmas, hátrányt csökkentő szabadidős programok támogatása.

### **3.1.4 Az innovatív megoldások feltárása**

Fel kell térképeznünk a köznevelési intézményeinkben rejlő szakmai potenciált, a példaértékű pedagógiai munkát, innovatív kezdeményezéseket folytató szakmai csapatok munkáját.

Az iskoláink számára hasznos, felfrissítő erejű lehet más intézmény jó gyakorlatainak a megismerése, kipróbálása, implementálása.

A Tankerületi Központ négy intézménye elnyerte az Oktatási Hivatal Bázisintézménye, valamint korábban a KLIK referenciainstítút címet; példaértékű, innovatív pedagógiai munkájukat nemcsak a tankerületi, hanem más budapesti intézmények számára is át tudják adni.

Célkitűzések:

- a mesterpedagógusok szerepének növelése a követendő pedagógiai példák beazonosításában, elterjesztésében,
- az együttnevelést segítő pedagógusok intézményközi munkaközösségének létrehozása: az iskolában dolgozó problémaérzékeny pedagógusok elkötelezettsége, szándéka garantálja a program sikerességét.



### **3.1.5 Az új oktatási megoldások elemzése, bevezetése**

A jó gyakorlatok beazonosítását követően a megfelelő közegben való hasznosítás érdekében elemzéseket kell végezni arról, hogy az új oktatási megoldást befogadni készülő iskola hasonló szociokulturális közegben működik-e, hasonló adottságokkal rendelkezik-e, nevelőtestülete megfelelően motivált, felkészült, rendelkezik-e a befogadáshoz szükséges feltételekkel.

Célkitűzések:

- olyan iskolák, tanár-és diákközösségek felkutatása, amelyek nyitottak az innovációra,
- az intézmény érdeklteté tétele újítások kipróbálására, adaptálására (belső tankerületi módszertani pályázat),
- a tankerületi központ egyes intézményeinél már sikeresen bevezetett programok (pl. Sakkpalota, Hét szokás, KIP program, Robotika szakkörök) tankerületi szintű kiszélesítése,
- tankerületi szintű Témahetek szervezése.

Bármely intézményt csak akkor tekinthetünk innovatívnak, ha az újítást saját környezetéhez és adottságaihoz igazítja, felismeri az iskola igényeket, és mindezek figyelembe vételével implementálja a kívülről érkezett programot.

### **3.1.6 A térségi együttműködés fejlesztése**

Tankerületi Központunk 5 kerület intézményeinek együttműködését kell, hogy szélesítse. Elsősorban az iskolatípusonkénti összefogást preferáljuk, de minden együttműködésre lehetőséget adó téma (közösségi szolgálat, diáksport, ünnepek, pályázatok, stb.) mentén támogatjuk intézményeink együttműködését.

A zeneiskoláink és a gyógypedagógiai intézményeink közti kapcsolat már az eddigiekben is sokat fejlődött, az általános iskolák és gimnáziumok közti kapcsolatokban még nagy lehetőség van a fejlődésre. A diákokat érintően a legnagyobb együttműködési lehetőséget a tanulmányi- és sportversenyek kerületiről térségi szintre való szélesítésében látjuk.

Célkitűzések:

- tankerületi szintű sportkoncepció kidolgozása és megvalósítása, melyhez tankerületi koordinátor biztosított,
- kerületközi együttműködés megvalósításának bővítése és új közösségi programok kínálatának kialakítása,
- európai uniós pályázattal létrehozott természettudományi laborjaink kitűnő lehetőséget nyújtanak a környékbeli iskolák szakmai együttműködéséhez, a rendelkezésre álló erőforrások közös kihasználásához,
- belső technikai hálózati rendszer kialakítása az tankerületi együttműködés megkönnyítésére.

### **3.1.7 Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában**

Az egyes tantárgyak tananyagainak oktatásában csak úgy lehetünk hatékonyabbak, ha pedagógusaink továbbképzésével elősegítjük az eredményesebb pedagógiai módszerek, elterjedését. Az oktatást segítő eszközök új, de kipróbált, hatékony, diákokat motiváló fajtáinak a minél szélesebb körű elterjesztését ösztönözzük, támogatjuk.

Célkitűzések:

- „A tanulás tanítása” módszertanának minél több intézményben történő kiterjesztése tankerületi koordinálással,
- ( Intézményenként 1-2 fő továbbképzésének támogatása, melynek költségvonzata a résztvevők számának függvénye.)
- a tanórai és tanórán kívüli foglalkozások órakeretét a tankerület az Nkt.-ban szabályozottak szerint engedélyezi, de vizsgálni kívánja a hatások növelése érdekében a csoportbontások, a differenciált foglalkozások, a csoportos és egyéni fejlesztések eredményességét (a pedagógiai érdekek előtérbe helyezése a gazdaságossági elvárásokkal szemben),
- indokolt esetben az Nkt.-ban előírt intézményi pedagógiai asszisztensi létszám növelése.

### **3.1.8 Tanulmányi versenyek rendszere**

**A tanulmányi versenyeket még elsősorban kerületi szinten szervezzük, többnyire a fővárosi versenyeket megelőző versenyként, de vannak a kerületi szakmai munkaközösségek által hagyományosan kialakított versenyek is, melyek a helyi sajátosságokhoz igazodva kapcsolódnak az intézmények tehetséggondozó, tehetségfejlesztő munkájába.**

A tanulmányi versenyek többnyire a tanított tantárgyakhoz kapcsolódnak, de művészeti, sakk- és sportversenyek is színesítik a versenyek rendszerét. A megmérettetések nemcsak a különleges tehetségű tanulók számára szeretnének sikerélményt nyújtani, hanem a más versenyekre talán el sem jutó SNI tanulók részére is rendezünk versenyeket. Minden korosztály és tehetségcsoport számára szervezünk versenyeket, melyeket a jövőben térségi szintre is kívánjuk kiterjeszteni.

A kerületi, térségi, fővárosi és országos versenyeken való részvétel mellett örömmel támogatjuk az intézményeink nemzetközi versenyeken való részvételét is. A 2016-2017. tanévben is jó néhány diákjai eljutottak nemzetközi tanulmányi- és sportversenyekre (robotikai, nemzetközi diákolimpiai, környezetvédelmi, speciális olimpiái, stb.), ahol kiemelkedő eredményeket értek el, dicsőséget szerezve önmaguknak, pedagógusaiknak, intézményüknek és tankerületüknek.

Célkitűzés:

- tankerületi szinten elkülönített költségvetési keret biztosítása az országos és a nemzetközi szintű versenyeken való részvételhez.

### **3.1.9 A tanuló kommunikációs képességének erősítése**

A kommunikációs kompetencia iskolai fejlesztése ma nem csupán egy a sok fontos pedagógiai feladat közül, hanem olyan fejlesztés, amely minden más kompetencia fejlesztésének értékét és érvényét meghatározza.

Az oktató-nevelő munka során gyakran alkalmazzuk az írásbeli, tesztekre épülő számonkérést, ezért feltétlenül szükséges a diákok kommunikációs és beszédképességének fejlesztése minden lehetséges módon. Nemcsak a magyar órákon, hanem az összes tanórán és tanórán kívüli tevékenység során lehetőséget kell adni a gyermekeknek a szóbeli megnyilatkozásokra, egyéni kifejezőmódjuk formálására. Az iskolába érkezéskor több intézményünkben beszélgető körök segítik, hogy a gyermekek otthonról hozott élményeiket, a bennük feszülő problémákat egyenként élő szóval kifejtessék. Ez nemcsak a kifejezőképességük fejlődését segíti, hanem a lelki terhektől való könnyebb megszabadulást, az egészségesebb mentálhigiénét is eredményezheti. A tanórai szereplés csak rövid időre teszi lehetővé, hogy a gyermek az egyéni kommunikációt gyakorolja, ezért a tanórán kívüli foglalkozásokon, a szakkörön, napköziben, kiránduláson, stb. több lehetőséget teremthetünk a diákok kommunikációjának fejlesztésére.

Az oktató-nevelő munka során gyakran alkalmazzuk az írásbeli, tesztekre épülő számonkérést, ezért feltétlenül szükséges a diákok kommunikációs és beszédképességének fejlesztése minden lehetséges módon. Nemcsak a magyarórákon, hanem az összes tanórán és tanórán kívüli tevékenység során lehetőséget kell adni a gyermekeknek a szóbeli megnyilatkozásokra, egyéni kifejezőmódjuk formálására. Az iskolába érkezéskor több tankerületi intézményben beszélgető körök segítik, hogy a gyermekek otthonról hozott élményeiket, a bennük feszülő problémákat egyenként élő szóval kifejtthessék. Ez nemcsak a kifejezőképességük fejlődését segíti, hanem a lelki terhektől való könnyebb megszabadulást, az egészségesebb mentálhigiénét is eredményezheti.

Célkitűzések:

- minél szélesebb/több lehetőség megteremtése a diákok kommunikációs képességének fejlesztésére nemcsak tanórai keretben - tanórán kívüli foglalkozásokon, szakkörökön, napközis és tanulószobai foglalkozásokon, egyéb szabadidős programokon,
- a projektmunka, a kooperatív tanulásszervezés gyakoribb alkalmazásának erősítése,
- kommunikációs tréningek szervezése pedagógusok részére,
- a „Disputa” program felélesztése és elterjesztése.

### **3.1.10 Konfliktuskezelés**

A pedagógiai munka, mint minden emberi kapcsolatokra épülő tevékenység konfliktusokat is rejt magában. Különösen igaz ez a különböző korú, nemű, etnikumú, szociális és társadalmi háttérrel rendelkező emberek közötti interakciókra. A pedagógiai gyakorlat, a tapasztalt kollégák segítő együttműködése, a nevelőtestületek koherens szemlélete még a kezdő pedagógusokat is kiegészítheti a nehezebb konfliktushelyzetekből. A leghatékonyabb, ha megelőzzük a konfliktushelyzeteket stabil, félreértelmezhetetlen szabályozással. Minden pedagógus számára védelmet nyújt a nehéz helyzetek kezelésében, ha számíthat a vezetők és a nevelőtársak támogatására, illetve a nevelőtestület azonos értékítéletére. A diákok és a szülők is biztosabban látják a korlátaikat, ha a nevelőtestület egységes szemléletét tapasztalják. A már kirobbanó konfliktusok esetén igénybe kell venni a tapasztalt pedagógusok segítségét, esetleg a konfliktushelyzet elsimítását külső, független segítővel kell megtenni.

Célkitűzések:

- a konfliktuskezelésre többféle pszichológiai segítség biztosítása a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat kerületi szakembereinek, valamint a konfliktuskezelésben jártas szakemberek segítségével,
- pszichológus alkalmazása minden tankerületi általános és középiskolában,
- pedagógus-továbbképzések, konfliktuskezelési tréningek szervezése,
- önismereti foglalkozások, rendhagyó osztályfőnöki és tanórák, drámapedagógiai foglalkozások szervezése, biztosítása az intézményekben.

### **3.1.11 Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás**

A Belső-Pesti Tankerületi Központ Fejlesztési tervének Helyzetelemzés részében a 2.3.5. pontja bemutatja a Tankerület 2017. évi tényleges pályázati és forrásbevonó képességét az abszorpciós kapacitást. A nemzetközi és hazai pályázati támogatások akkor javítanák országos szinten a tankerületek abszorpciós képességeit, ha a források nem csupán az elmaradott térségek fejlesztésére irányulnának, hanem kiterjednének a közepes mértékben mérhető fejlődést mutató területekre is. Ezt különösen indokolja az a tény, hogy a Közép-Magyarországi Régióban (továbbiakban KMR) - így Budapest tankerületeiben is - az elavulóban levő, amortizálódó IKT eszközök a szakmai, oktatási programok megvalósítását hátráltatják.

*Cél:* A szakmai munka támogatása a projektek által.

*Feladat:* A nevelési,- oktatási tevékenység minőségének növelését szolgáló projektek felkutatása, az intézmények tájékoztatása, a megvalósítás segítése. Ehhez magasabb szinten szükséges lenne kiterjeszteni a KMR részére is az eszközfejlesztést is magában foglaló pályázati kiírásokat. A Tankerület abszorpciós képességét növeli a pályázati erőforrások vonzására és megkötésére való alkalmasság, a humánerőforrás képessége.

*Cél:* Az intézményi és tankerületi szinten a munkatársak, pályázati felelősök alkalmasságának fejlesztése.

*Feladat intézményi szinten:* A pályázati felelősök képzése, továbbképzése pályázati írásra és a megvalósítás végig vitelére.

*Feladat tankerületi szinten:* A pályázati aktivitás növekedésével a projekt osztály létszámának arányos növelése.

*Cél:* A nemzetközi konstrukciókban, az Erasmus+ programban résztvevő intézmények számának növelése.

*Feladat:* Kitekintés az európai országok nevelési-oktatási rendszereire, a nemzetközi jó gyakorlatok megismerése, adaptálása, módszertani eszmecsere, a kapcsolatok ápolása. A Határtalanul és a Nemzeti Tehetségpont pályázatok aktivitása a BPTK kereteiben jelentősen nőtt 2017. évben az előző években még külön Tankerületekben működő és pályázó intézmények körében.

*Cél:* A magas részvételi arány további növelése, az aktivitás fenntartása.

*Feladat:* Az intézmények figyelem felkeltése, tájékoztatása, segítése a pályázati kiírásokról a további években is.

### **3.1.12 Külső kompetenciaigény**

A mindennapos testnevelés ellátásához szükséges az úszás feltételeinek külső erőforrásokkal való biztosítása két kerület általános iskoláiban is, a VIII. és a IX. kerületben pedig a diákok úszásoktatásra történő szállítását kell külső eszközökkel megoldani. Két tanítási nyelvű intézményeink számára anyanyelvi lektorokat alkalmazunk, akik közül egynek a lakhatását is a kerületi önkormányzat segítségével biztosítjuk. Több esetben az iskolák nagyobb rendezvényeihez (iskolai gálák, művészeti bemutatók, szalagavató bálók) szükséges megfelelő méretű termeket bérelni. Több intézményünk kulturális intézmények, szolgáltatók szakértelmét veszi igénybe.

*Célkitűzések:*

- továbbra is törekszünk a Tankerületi Központ működtetésében lévő uszodák maximális, ugyanakkor gazdaságos kihasználására,
- az iskolák nagyobb, külső kulturális rendezvényeihez (iskolai gálák, művészeti bemutatók, szalagavató bálók) biztosítandó terem bérléshez önkormányzati támogatási lehetőségek felkutatása,
- önkormányzati pályázati lehetőségek maximális kihasználása – tankönyvtámogatás, kirándulások, erdei iskolák, nyári táborozások támogatása céljából,
- több intézményünk jelenleg is kulturális intézmények, szolgáltatók szakértelmét veszi igénybe, melynek kiszélesítésére törekszünk,
- kutya- és lovasterápia program alkalmazása valamennyi tankerületi gyógypedagógiai intézményben, valamint az utazó gyógypedagógus hálózatok által ellátott autista, illetve autizmus spektrummal küzdő tanulók megsegítése érdekében,

- az iskolai alapítványok és egyéb civil szerveződésekben rejlő potenciál „kihasználása”,
- a szülői szellemi és kapcsolati tőke fokozottabb bevonása az intézmények erőforrásai közé.

Az elkövetkező években is igénybe kívánjuk venni az említett külső erőforrásokat. Szakmai együttműködés tekintetében kiemelten fontos a partnerintézményekkel (állami, önkormányzati feladatokat ellátó szervek, gyermekjóléti intézmények) való kapcsolattartás. Kiemelten külső erőforrás-bevonást igénylő kompetenciaterületek: műszaki, közbeszerzési területek.

### **3.1.13 Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat fejlesztési területei**

A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat tagintézmények működési feltételei felülvizsgálatra szorulnak, különös tekintettel a jogszabályi változásokra. Szükséges a működési helyek és eszközellátottság felmérése, korszerűsítése a megnövekedett igényekhez igazodó, indokolt státuszhelyek pontosítása, a bővítés feltételeinek megteremtése.

A Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat megyei és országos hatáskörű bizottságai jelen helyzetben túlságosan szétszórtnak működnek. Szakmailag elmondható az, hogy a bizottságok között együttműködésre van szükség, amely az egymástól való nagy távolságok miatt (szülők átirányítása stb.) megnehezíti a munkát. Szakmailag tehát mindenképpen indokolt volna az egy épületbe való költöztetésük. Ennek költséghatékonysági szempontból is előnyösebb lenne (kevesebb egyéb helyiségek fenntartása pl.: teakonyha, irattár stb.). A szükséges épület nagysága kb. 2500 - 3000 m<sup>2</sup>. Ennek a lehetőségnek a felkutatása illetve létrehozása az elkövetkező évek feladataként jelen kell, hogy legyen a Tankerületi Központ tervezésében.

## **3.2 Humánerőforrás-biztosítás értékelése**

### **3.2.1 A pedagógus életpálya biztosítása**

A jogszabályok által meghatározott keretek között valamennyi pedagógus végzettséggel rendelkező közalkalmazott az őt – végzettsége, képzettsége és jogviszonya alapján – megillető besorolással és illetménnyel rendelkezik, melynek feltételrendszerét a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról szóló 326/2013 (VIII.30.) Korm.rendelet és az Nkt. határozza meg.

A Tankerületi Központ pedagógusai részére a minősítési rendszerben és a pedagógus továbbképzésekben történő részvételük egységesen biztosított.

### **3.2.2 Az élethosszig tartó humán gondoskodás, nyugdíjas pedagógus megbecsültsége**

A nyugdíjazás miatt távozó pedagógusokkal a további kapcsolattartás intézményenként változó. A jogviszony megszűntetésekor a jogosultak Pedagógus Szolgálatért Emlékérem, vagy Miniszteri Dicsérő Oklevélben részesülnek. A későbbiekben az intézmény és a volt pedagógus közötti gondoskodás – az intézményben eltöltött jogviszony hosszától és a személyes kapcsolatos tartósságától függően - jellemzően az intézmény közösségi életébe történő bevonással (pedagógus-kirándulások, Pedagógus-napi, karácsonyi ünnepségek, stb) valósul meg.

Fontosnak és szükségesnek tartjuk a nyugdíjas pedagógusok jogszabályi keretek közötti továbbfoglalkoztatását.

Az éves költségvetés tervezésekor a lehetőségeket figyelembe véve biztosítani lehetne egy gondoskodási keret létrehozását, amelyből – egységesen kialakított szabályozás és feltételrendszer alapján a rászoruló nyugdíjas pedagógusok anyagi segítséget kaphatnának.

### 3.2.3 A tanári utánpótlás biztosítása

Az intézményekből távozó pedagógusok „pótlása” valamennyi intézményünkben folyamatosan gondot jelent. Azokban az esetekben, amikor az intézmény időben fel tud készülni az új pedagógus megtalálására, alkalmazására (pl. nyugdíjazás miatti felmentéssel távozó kolléga pótlásakor), kisebb a probléma, azonban váratlan esetekben (pl. próbaidő alatti megszüntetés, halál, stb), nehéz helyzetbe kerül az intézmény. Jelenleg az ilyen esetekben a korábbiakban már leírtak alapján tud eljárni az intézményvezető a szakos ellátottság biztosítása érdekében, amennyiben szükséges – az intézmények közötti feladat-átcsoportosítás alkalmával – a Tankerületi központ is beavatkozik.

A Klebelsberg Ösztöndíj Program a Tankerületi Központok pedagógus-utánpótlásának elősegítésére hivatott, azonban nem ismert a Programban érintett ösztöndíjasok adatbázisa, elérhetősége.

A következő időszak humán stratégiájának részeként tervezzük a Tankerületi Központ honlapján egy zárt önéletrajz adatbázis létrehozását, melyre a pedagógus végzettséggel rendelkezők (végzős diákok) feltölthetik önéletrajzukat. Az adatbázishoz az intézményvezetők hozzáférhetnek, így pl. üres állás, helyettesítésre létrejövő határozott idejű jogviszony betöltésekor, vagy néhány órás, akár az egész tanévre szóló megbízási szerződés, esetleg rendkívüli esetben rövid idejű, feladatellátásra találhatnak szabad erőforrást.

### 3.2.4 Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglévő feszültségek enyhítése

A Tankerületben foglalkoztatott közalkalmazottak eltérő szociális háttérrel, anyagi lehetőségekkel és képzettséggel rendelkeznek. A feszültségek enyhítése érdekében megfelelő ismeretekkel kell rendelkezni az önkormányzatok által biztosított lehetőségekről, ezekkel az információkkal is segítve a munkavállalókat.

További célunk a személyes körülmények figyelembevételével (gyermeknevelés, vidékről történő munkába járás) történő munkaszervezés.

### 3.2.5 Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek

A Tankerületi Központ 2017.06.20-i adatai alapján a munkáltató 1256 főt (az állomány 27%-át) részesíti *a munkába járással kapcsolatos utazási költségterítésről szóló 39/2010. (II.26.) Korm.rendelet* jogszabály által előírt mértékben munkába járási, vagy hazautazási költségterítésben. Intézmények közötti áttanítás esetén és az utazó gyógypedagógusok részére biztosítjuk a munkába járáshoz szükséges költségterítést, illetve a helyi közlekedést biztosító bérleteket.

### 3.2.6 A teljesítmény értékelés rendje

A kormánytisztviselőket érintő teljesítményértékelési rendszer a Tankerületi Központban a jogszabály által előírtak alapján működik. A tankerületi igazgató (mint a munkáltatói jogkör gyakorlója) személyesen végzi a vezetők értékelését, a referenseket közvetlen vezetőik értékelik, mely értékelést a dolgozóval történő ismertetés előtt a munkáltatóval egyeztetnek.

A közalkalmazotti területen a 2017.09.01-i differenciált béremeléshez a Tankerületi Központ iránymutatása alapján valamennyi intézményvezető önállóan készítette el az értékelés szempontjait, mely alapján értékeli a pedagógusokat, majd az értékelés eredményeként teszi meg javaslatát a differenciált illetményemelésre.

### ***A kétirányú motiváció megeremtése***

A pedagógusok támogatása és motiválása nélkülözhetetlen oktató-nevelő munkájuk eredményességéhez. Fontos szempont, hogy egyre többen részt tudjanak venni a pedagógusok előmeneteli rendszerében és sikeresen teljesíthessék az életpályamodell minősítési rendszerének követelményeit. Célunk, hogy hatékony és gyakorlati ismereteket biztosító továbbképzések, előadások szervezésével biztosítsuk a fejlődés és motiváció lehetőségét a tankerületben dolgozó pedagógusok részére.

#### **3.2.7 A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége**

A kormánytisztviselői körben a minőségi munka megbecsülésére a jelenleg jóváhagyás alatt álló Közzolgálati Szabályzat teremt lehetőséget, melyhez a pénzügyi feltételeket a költségvetés keretei biztosíthatják.

A közalkalmazotti területen a hatályos Kollektív Szerződés lehetőséget biztosít a minőségi munka anyagi megbecsülésére. A következő évi költségvetés tervezésekor az intézményi keretben lehetőséget lehetne biztosítani egy „minőségi értékelési” keret létrehozására, amelyből – egységesen kialakított szabályozás és feltételrendszer alapján az intézményekből felterjesztett közalkalmazottak anyagi elismerést kaphatnának.

#### **3.2.8 Képzés, továbbképzés módszere**

A tankerületi intézmények rendelkeznek intézményi - 5 éves – továbbképzési programmal, mellyel összhangban készülnek el minden év március 15-ig az intézményi beiskolázási tervek egy nevelési, tanítási évre vonatkozóan.

A továbbképzések fő célja minden intézményben a pedagógiai kultúra folyamatos fejlesztése, a módszertani megújulás, az önfejlesztés figyelembe véve az intézményi specialitásokat.

A beiskolázási tervek továbbképzési programokon kívül összhangban állnak az intézmények pedagógiai programjával.

A pedagógusok a 7 évenkénti jogszabályban előírt továbbképzési kötelezettségüket elsősorban önköltséges továbbképzési formában teljesítik, vagy ingyenes továbbképzési lehetőséget választanak. A munkáltatói anyagi támogatását igénylő képzések elsősorban szakvizsgára felkészítő továbbképzések.

beiskolázási tervekben szereplő képzések száma	beiskolázási tervekben szereplő pedagógusok szám	önköltséges vagy ingyenes képzések száma	munkáltatói támogatást igénylő képzések száma
279	275 fő	254	25

#### **3.2.9 Lakhatási feltételek**

A Tankerületi Központban az anyanyelvi lektorok lakásbérletét biztosítjuk, nem egységesen, hanem a korábbi gyakorlatnak megfelelően szükség szerint, eseti jelleggel. A hiányszakok betöltéséhez segítség lehet, ha figyelemmel kísérvük az önkormányzati és állami rendszer által biztosított támogatási lehetőségeket, melyekről munkavállalóinkat folyamatosan értesítjük és támogatjuk.

### 3.3 Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése

#### 3.3.1 Irányítási és döntési szintek, jogkörök, belső hatáskörök

A tankerületi központok - mint önálló költségvetési szervek – létrejötte megkövetelte a szervezeti felépítés újragondolását, a hatáskör-rendszer, valamint az irányítói és döntési folyamatok szabályozását és kiépítését. A kialakuló szervezeti környezet egy része adott volt, hiszen a korábbi kerületi illetékességű tankerületi központok olvadtak össze a Belső-Pesti Tankerületi Központba. Tankerületi Központunknak öt kerület egységgé szervezését kellett elvégeznie úgy, hogy a lehető legkisebb érdeksérelem mellett alakuljon ki a minél egységesebb szemléletű és értékrendű fenntartói szervezet.

Tankerületi Központunk belső struktúrájának kialakítását részben jogszabály határozza meg, részben a feladatcsoportok determinálták a belső szervezeti egységeket. A Klebelsberg Központ által kiadott útmutatásban foglaltakat összevetve a ténylegesen zajló tevékenységekkel készült el Szervezeti és Működési Szabályzatunk. Ez az alapidokumentum rögzíti belső szervezeti egységeink, illetve a vezetők feladatrendszerét és hatáskörét.<sup>2</sup> Tankerületi Központunk számára az egyik legnehezebb feladat az egyensúlyt megtalálni az irányítási, döntési és ellenőrzési folyamatokban, az egyes vezetői szintek és felelősségi rendszerek pontos és célszerű meghatározásában. Meggyőződésünk, hogy akkor tud mindenki a leghatékonyabban dolgozni, ha pontosan tudja a feladatát, felelősségét, szerepét a szervezeti hierarchiában, kompetenciáját a döntések előkészítésében, illetve meghozatalában. Ennek koordinálása, egyre hatékonyabbá tétele, valamint a jelenleg hatályos illetve jóváhagyásra váró szabályzatok korrigálása a Tankerületi Központ egyik kiemelt belső feladata.

Jómagunk és az intézmények vezetői is örömmel nyugtázták, hogy az intézményvezetők hatásköre bővült, több esetben egyetértési joggal rendelkeznek (pl. intézményi alkalmazottak kinevezése), így valójában döntési kompetenciájuk nőtt. Tankerületi Központunk tiszteletben tartja az intézmények és azok szervezeteinek jogszabályokban rögzített hatáskörét, kiemelt figyelmet fordít arra, hogy azt el ne vonja, meg ne sértse.

#### 3.3.2 Belső vezetői információs rendszer, értekezletek rendje, módszere

Minden szervezet minőségi feladatellátásának nélkülözhetetlen kelléke a jó (szükséges és kielégítő mértékű) információáramlás és kommunikáció. Hivatalunkban különlegesen fontos szerepe van, hiszen a korábbi öt kerület különbözőségét elsősorban a megfelelő kommunikációval és az információk (okok és okozatok) folyamatos megosztásával lehet leginkább egységesíteni. Tankerületi Központunk szerencsés helyzetben van, mert a rendszerben maradt korábbi tankerületi vezetők továbbra is vezetői beosztásban segítik a Tankerületi Központ munkáját: szakmai igazgatóhelyettesünk és szervezeti egységeink vezetői is korábban tankerületi vezetők voltak. A napi munkamegbeszélések mellett hetente rendszeresen vezetői értekezleten értékeljük a feladatok aktuális helyzetét, megvitatjuk a jelentősebb ügyekkel kapcsolatos teendőket, szükség esetén határidővel, felelős kijelölésével osztjuk el a feladatokat. Szükségesnek tartjuk a vezetői értekezletekről emlékeztető készítését, ez segít a hatékony időbeosztásban és az ellenőrzésben is. Sajnos a feladatok mennyisége és torlódása miatt esetleges, hogy az emlékeztető tényleg elkészül-e. A „rutin jellegű” feladatok elosztása elsősorban elektronikus úton (e-mail) történik, bár jelentős szerepe van a napi szintű személyes egyeztetésnek, kisebb teamekkel történő megbeszélésnek.

A 2016-2017. tanév fő feladata a szervezet kiépítése és zavartalan működtetése volt. Intézményvezetőinket négy alkalommal hívtuk értekezletre, melyek főleg tájékoztató jellegűek

<sup>2</sup> Jelenleg elnöki jóváhagyásra vár a kiadmányozási szabályzat, mely tovább pontosítja a döntési hatásköröket.



voltak a „Hol tartunk?” tárgykörben. Az elmúlt háromnegyed év tapasztalata alapján azt tervezzük, hogy gyakoribb összejöveteleket rendezünk: megvitatunk stratégiai kérdéseket (pl.: finanszírozott erdei iskolák, kirándulások, nyári táborok), egy-egy különösen fontos témakörrel kapcsolatban jogszabályi háttér vizsgálatot tartunk – szinte továbbképzésként (pl.: tanulói jogviszonnyal, fegyelmi ügyekkel kapcsolatban), operatív értekezletet szervezünk abban a témakörben, melyben ezt fontosnak tartjuk (pl.: költségvetés tervezése). Elengedhetetlennek tartjuk az intézmények vezetőivel való személyes kapcsolattartást, az ebben rejlő lehetőségek fenntartói és intézményvezetői oldalról is pótolhatatlanok.

Tapasztalataink miatt javítanunk kell az intézményi kommunikáción; ún. „hivatalos” e-mail cím és telefonszám bekérésével kívánjuk szabályozni azt, hogy munkaidőben egy levelezési címen és egy telefonszámon biztosan elérhető legyen az intézmény. (Jogosan várják intézményeink is, hogy Tankerületi Központunknak is legyen központi telefonszáma.)

### **3.3.3 Ellenőrzés**

Fenntartói feladatrendszerünk nagyon szerteágazó. Felkészült, jól képzett munkatársaink az ügyek intézésében megfelelő tapasztalattal rendelkeznek, így munkavégzésük egy része rutinfeladat. A beosztott munkatársaknak, referens ügyintézőknek nincs hatáskörük döntéseket hozni, sem kiadmányozási joguk, ezért munkavégzésük első fokú, közvetlen ellenőrzése - hatáskörrel vagy kiadmányozási joggal rendelkező - felettesük részéről megtörténik. Az iratok az ügyintéző és a szervezeti egység vezető által történő szignálása biztosítja azt, hogy a tankerületi igazgató elé kerülő dokumentumokat két szinten (szervezeti egység vezető és ügyintéző) már ellenőrizték. Fontos célkitűzésünk, hogy a ciklikus feladatokra időben felkészülve csökkentsük az esetleges hibákat, érdemi konzultáció, ellenőrzés, értékelés valósuljon meg.

Intézményeink ellenőrzését tervszerűvé kell tenni, és az ellenőrzési folyamatot szabályozni. Ellenőrzésünkben alapvetően a segítő szándékot kívánjuk érvényre juttatni, rámutatva az esetleges hibák, rossz beidegződések javítására. Fontosnak tartjuk, hogy intézményeink elsősorban saját hatáskörben oldják meg ügyeiket, ismertessék a tanulókkal és szüleikkel, a tanárokkal, hogy problémás ügyekkel először az intézményben kell foglalkozni. Hasonlóan elvárjuk intézményeinktől, hogy intézményen belüli ellenőrzésük tervszerű, jobbító és segítő szándékú legyen.

### **3.3.4 Pályáztatás, kiválasztási elvek**

A Tankerületi Központ új munkatársai pályáztatás útján kerülhetnek szervezetünkbe. A kiválasztás szempontjai: a munkakör betöltéséhez szükséges, jogszabályokban rögzített feltételek megléte, kiváló szakmai felkészültség, kulturált viselkedés.

Az intézményeinkbe történő pályáztatás – pedagógus, nevelő-oktató munkát segítő, és technikai munkakörökbe – rendszere kialakult, és jól működik. Az intézmény vezetője írásban kezdeményezi a pályázat kiírását, megjelöli azt, hogy üres vagy tartósan távollevő álláshelyet kíván betölteni. Tanügyigazgatási szervezeti egységünk ellenőrzése után a pályázatot a humánpolitikai szervezeti egység hirdeti meg. A kiválasztás folyamatában és a kinevezésre kerülő kolléga megjelölésében az igazgató döntését fogadja el Tankerületi Központunk. (Természetesen a kinevezési jogkör a Tankerületi Központ igazgatójáé.) Általában jellemző, hogy előnyt jelenthet az adott munkakörben szerzett tapasztalat, de nem zárkozunk el pályakezdő fiatal alkalmazásától sem.

### **3.3.5 Bürokrácia terheinek csökkentése, adatszolgáltatás hatékonysága**

Minden igyekezetünk ellenére, jogszabályi kötöttségek miatt – mint minden hivatali szervezet – Tankerületi Központunk is „bürokratikus” szervezet. Az öncélú bürokratizmus elkerülésének elkötelezett hívei vagyunk, és ezt várjuk el intézményeinktől is. Ugyanakkor a jogszabályokban és a belső szabályzatokban foglalt eljárásrendet mindenkinek kötelező betartani! Sajnálatos tapasztalatunk, hogy az intézményeink jelentős részében az ügyek dokumentálása, az iratkezelés hiányos, felületes. Egy-egy panaszos ügy, munkaügyi vagy tanulói jogviszonnyal összefüggő ügy kapcsán derül ki, hogy az intézményben nincs meg a kellő „háttér dokumentáció”. Jellemző a verbalitás, négy szemközt megbeszélés, amelynek nincs legalább feljegyzés formájú dokumentálása. Fontosnak tartjuk, hogy az intézményeink magasabb vezető beosztású munkatársainak részletes tájékoztatást adjunk, segítséget nyújtsunk abban, hogy az ügyeket hogyan kezeljék, dokumentálják. Hasonlóan tervezzük, hogy az adminisztrációval foglalkozó munkatársaknak iratkezelési alapismereteket átadjunk, és annak betartását ellenőrizzük.

Ugyanakkor törekszünk arra, hogy a már rendelkezésünkre álló adatokat hatékonyan használjuk, azokkal az intézményeket újra és újra ne terheljük. El kell érünk, hogy a 47 iskolánk az adatszolgáltatásra meghatározott határidőt betartsa, tudatosítanunk kell, hogy az adatok bekérése soha sem öncélú, többnyire azokkal további feladataink vannak, és minket is köt a ránk irányadó határidő. Mérlegelnünk kell a rendszeresen késlekedők esetleges szankcionálását.

### **3.3.6 A kockázatkezelés technikája**

A kockázatkezelés kapcsán a legfontosabb feladatunk a belső kontrollrendszer elemeinek egymáshoz kapcsolása, koherens rendszerré szervezése valamint az integrált kockázatkezelési rendszer hatékonyabb működtetésének biztosítása. A releváns folyamatok szabályozásának finomhangolása, a kockázatok feltárása jelenleg is zajlik, ám a tagintézmények nagy száma miatt az elkövetkezendő időszak egyik prioritása a működési folyamatok ellenőrzési nyomvonalának kialakítása, a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzést segítő belső kontrollrendszer teljes körű kiépítése és működtetése.

Szervezeti szinten a legnagyobb kihívást számunkra a kockázati tényezők közül a humánerőforrás gazdálkodásban jelentkező tanárhiány jelenti. A tankerületi vezetés és a tagintézményi vezetők szoros együttműködése révén a szezonális fluktuáció a gyors döntéseknek köszönhetően hatékonyan orvosolható, ugyanakkor egyes területeken (matematika, fizika, kémia, informatika, nyelv, tanító, gyógypedagógus, ezen belül elsősorban logopédus) jelentkező tartósabb strukturális létszámihiánnyal kapcsolatos kockázatokat – azok összetársadalmi és gazdasági vetületei miatt csak korlátozottan vagyunk képesek kezelni. Ennek ellenére mindent elkövetünk annak érdekében, hogy lehetőségeinkhez képest a minimálisra csökkentsük ezt a kockázatforrást.

## **3.4 Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása**

### **3.4.1 Átlátható költségvetés tervezés és működtetés**

A költségvetés tervezését és a működtetés átláthatóságát az elmúlt időszak alatt is prioritásként kezeltük, melyet a következő fejlesztési időszak alatt tovább fogunk finomítani a központ elvárásainak valamint az iskolákban felmerült igényeknek megfelelően az adott jogszabályi lehetőségek figyelembe vételével.

Felelősségközpontú szervezatként alapvető célunk és feladatunk, hogy a Központ által meghatározott források és keretrendszer lehetőségei között a leghatékonyabban tudjuk

működtetni a ránk bízott intézményeket és mind szakmai, mind pénzügyi értelemben segítsük tevékenységüket.

A következő tervezési időszak elsődleges feladata továbbra is az, hogy e kettős feladat-, és elvárásrendszernek a leginkább megfeleljünk. E célt szolgálja maga a központ pénzügyi rendszerének, gazdálkodásának, eljárásrendjeinek és ellenőrzési mechanizmusainak a kialakítása, folyamatos aktualizálása, és amennyiben szükséges módosítása is.

### **3.4.2 Feladat és pénzügyi keret összhangja**

Általánosságban elmondható, hogy a költségvetés tervezése és a működtetés kapcsán két alapvető pillért kívánunk a továbbiakban is fokozottan szem előtt tartani.

Egyrészt a prudens működés érdekében a vonatkozó előírások betartásával a ránk bízott forrásokkal továbbra is úgy gazdálkodunk, hogy folyamatosan fenntartsuk a tankerület azonnali fizetőképességét (likviditás), másrészt biztosítsuk folyamatos fizetőképességet (szolvencia).

A likvid és a szolvens működés minél hatékonyabb összehangolása érdekében a következő fejlesztési időszakban a vonatkozó jogszabályoknak, szabályzatoknak, utasításoknak megfelelően a tankerület belső pénzügyi szabályzatainak, eljárásrendjeinek további finomhangolását fogjuk elvégezni.

A feladatfinanszírozás és a pénzügyi keret összhangjának optimális elérése érdekében tovább fogjuk erősíteni a tankerület costközpont jellegét.

Ennek legfőbb oka, hogy az input paraméterek mérhetőségén túl, az output paraméterek csak részben, illetőleg csak közvetve vagy nem teljesen egzakt módon mérhetők. Különösen igaz ez az oktatás színvonalának valamint a tanulók által megszerzett tudás minőségének mérhetőségére.

Ennek érdekében tehát olyan mechanizmusokat kell kialakítanunk, amely már a működés folyamán érzékeli az esetleges anomáliákat és hatékonyan be tud avatkozni magába a folyamatba. Ugyanakkor tovább kívánjuk folytatni a takarékos, de a pénzügyi lehetőségeket maximálisan kihasználó tervezést, gazdálkodást és a vezetői döntéstámogatási rendszerek további kiépítését.

### **3.4.3 Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés**

A következő fejlesztési időszak alatt is kiemelt jelentőségű lesz ez a terület, hiszen a hatékony tervezés és az eredményes végrehajtás alapfeltétele a lehető legpontosabb adatok rendelkezésre állása.

A 2017-től átvett működtetés átvétele kapcsán már jelentősebb adatmennyiség áll rendelkezésünkre, de bizonyos iskolák esetében még nem teljes körűen látunk mindent pontosan. A 2016-tól átvett működtetéssel kapcsolatos konkrét pénzügyszakmai és finanszírozási tapasztalatok összegzése 2018 első felében várható.

Ezeket az elkövetkező tervezési időszakig mindenképp szükséges orvosolni. Ennek érdekében folyamatosan kérjük a releváns adatokat, pontosíttatni fogjuk az intézményi szintű nyilvántartásokat.

Ennek keretében az adatszolgáltatási rendszer finomítására, az információáramlás gyorsítására valamint az önkormányzatokkal való együttműködés erősítésére helyezük a hangsúlyt a következő időszakban.

Öröndetes tény, hogy a korábbi működtető önkormányzatokkal rendkívül jó kapcsolatot sikerült kialakítani, de az önkormányzatok eltérő anyagi korlátaik miatt más lehetőségekkel rendelkeznek, és ennek függvényében tudnak segítséget nyújtani.

#### **3.4.4 Stabilitás, szabályszerűség**

Örömmel konstatálhatjuk, hogy a tankerület mind a likviditás mind a szolvencia értelmében is működőképes. A célszerű, takarékos és a lehető leghatékonyabb forrásfelhasználás eredményeként tankerületünk nincs eladósodva.

A stabil gazdálkodás alapvető biztosítója, a megfelelő információ és adatáramlás, a folyamatok szabályozottsága, a megfelelő szakembergárda kialakítása és fejlesztése valamint a hatékony és eredményes vezető döntések.

A következő időszakban folyamatosan erősíteni fogjuk a fenti területek koherenciáját valamint az ezt erősítő eljárásrendek kidolgozását és optimalizálását. A belső ellenőrzés monitoring illetve controlling folyamatait még inkább összehangoljuk a tervezés, a számvitel, az informatika és a szakmai tevékenységeivel a minél hatékonyabb vezetői döntéstámogatás érdekében.

Az iskolák esetében is ezt a fajta „modell” szorgalmazzuk. A szabályszerű működés betartása és betartatása a komplex rendszerek összehangolása és integrálása nemcsak az információ áramlás mennyiségét és minőségét, nemcsak magukat a folyamatokat gyorsíthatja, hanem ez által jelentősebb költségcsökkentő tényezővé is válhat, ide értve a 2. pontban megfogalmazott célkitűzéseinket is.

#### **3.4.5 Likviditáskezelés**

A prudens működés kapcsán már szót ejtettünk a folyamatos likviditás biztosításának kérdésköréről. E feladat konkrét megvalósítása kapcsán kidolgoztuk és folyamatosan működtetjük a cash-flow szemléletű, havi bontásban elkészített, pénzügyi terv és tény adatokat tartalmazó belső rendszerünket.

A hónapról-hónapra rendelkezésre álló friss adatok alapján jelentősen könnyebbé és pontosabbá válik az éves költségvetés tervezése, a források optimális felhasználása érdekében.

A következő tervezési időszakban a cash-flow folyamathoz szükséges mind pontosabb adatok áramlását elősegítő eddig is rendelkezésre álló rendszerünk finomhangolását kívánjuk elvégezni, mind tartalmi, mind az információáramlás felgyorsításának vonatkozásában.

#### **3.4.6 Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás**

A tankerület jelenleg is rendelkezik már a működést és a működtetést alapvetően biztosító a Központ által jóváhagyott szabályzatokkal. Az ide vonatkozó anyagok jelentősen hozzájárulnak a kontrolling tevékenység alapvető kereteinek meghatározásához és a gyakorlati működés minél szabályszerűbb megvalósításához.

Az elkövetkező fejlesztési időszak egyik legfontosabb prioritása, hogy a kontrollingot, mint a vezetői döntéstámogatás egyik kiemelt eszközét egy koherens, a vezetést aktívan segítő alrendszerre formáljuk.

Ennek érdekében - a szakmai szttenderdek figyelembe vételével – a belső ellenőri tevékenység részeként két nagy csoportra bontjuk e feladatot.

Egyfelől, tovább erősítjük a klasszikus belső ellenőrzési tevékenység összehasonlító, tényfeltáró, javaslattevő, vezetői döntéstámogatást elősegítő funkcióját, a külső és belső szabályzatok, előírások vizsgálata, követelmények ellenőrzése valamint a megvalósulás értékelése kapcsán.

Az egyes részterületek (finanszírozás, szakmai-oktatói, szakszolgálati) belső ellenőrzési tevékenységeinek összehangolásával egy tankerületi szintű, koherens rendszert kívánunk kialakítani.

Másfelől ugyan ilyen kiemelten fogjuk kezelni a kontrollingot, mint a vezetői döntéstámogatás tervezést, információellátást, koordinálást elősegítő alrendszerét. Ennek keretében tovább dolgozunk a kontrolling funkció áttekintő, értékelő, integráló tevékenységeinek tankerületi szintű egységesítésén, rendszer szintű kiépítésének befejezésén.

Ugyanakkor a kontrolling keretében kiemelten törekszünk a tervezés, a szakmai, a HR és a számvitel vezetési szempontból történő összekapcsolására is. A terv és tényadatok összehasonlítása, az eltérésvizsgálatra valamint ennek okainak feltárására

Fontos szempont, hogy a belső ellenőrzés keretében végzett „klasszikus ellenőrzési” valamint a kontrolling rendszernek egymás mellett, egymást kiegészítve és egymást erősítve kell működnie.

### **3.4.7 Bértömeg gazdálkodás kérdése**

Tankerületünkben a bértömeg gazdálkodás jól működik. Tekintettel arra, hogy a jogszabályban meghatározott a bértábla, mozgásterünk e tekintetben nem jelentős.

A bértömeg gazdálkodás kapcsán a legjelentősebb problémát a nyugdíjba vonuló pedagógusok valamint a pályaelhagyók nagy száma jelenti.

Egyfelől, tehát nem pusztán finansziális kérdésről beszélünk, hanem a pedagógus utánpótlás biztosítása kapcsán felmerülő komplexebb problémáról.

Másfelől a pedagóguslétszám csökkenése kapcsán kialakuló esetleges bértömegcsökkenés következtében torzulhatnak a valós költségek, akár a folyó év, akár a bázis év figyelembe vételével készülő költségvetési tervek esetén. Erre minden évben fokozott figyelmet kell fordítanunk, hogy reális, a szakmai feladatokhoz igazodó költségvetés készülhessen.

### **3.4.8 Bevéterszerző képesség**

Tankerületünk önálló bevéterszerző lehetősége igen behatárolt. Elsősorban az osztálytermek, tornatermek, büfék bérbe adásából származó jövedelmeket sorolhatjuk ide, továbbá az AMI-k és a zeneiskolák térítési, illetve tandíj befizetéseiből származó bevételeket.

Másik említésre méltó bevéterszerző tevékenység a különböző pályázatok köre. Ehhez a munkához a tankerület maximális támogatást nyújt, mind tervezési, mind szakmai, mind pénzügyi téren. Fejlesztési terveink között szerepel az egyes iskolák forrásfelvevő képességének növelése, különböző további segédanyagok, tanácsadás, speciális pályázati oktatások formájában.

A pályázatok kapcsán mindenképp érdemes kiemelni, hogy különleges helyzet fog előállni abban az esetben, ha a KMR-t a következő EU-s tervezési időszakban leválasztják Budapesttől. Ebben az esetben drasztikusan csökkenhet mind az elnyerhető pályázatok száma, mind azok összege. Ennek ellensúlyozására további állami források megnyitását mindenképpen célszerűnek látnánk.

### **3.4.9 Intézményi érdekeltség, igazgatói motiváció**

Az intézményi vezetők alapvetően motiváltak saját iskolájuk bővítésében, fejlesztésében, modern eszközökkel való ellátásában. Az elkövetkezendő fejlesztési időszak legnagyobb kihívásai közé tartozik a szükséges - lehetséges – elégséges hármas követelményrendszer általi korlátok mellett a legeredményesebb és leghatékonyabb működtetés biztosítása.

Az igazgatók visszajelzései alapján elmondható, hogy rendkívül hálásak az év közben már elkezdett illetve megvalósult fejlesztésekért, beruházásokért, felújításokért. Annál is inkább, mivel ezek a legtöbb esetben, akár több évtizedes elmaradásokat orvosoltak.

Az iskolák anyagi motiváltsága vélhetően egyértelműen növelhető lenne, ha bevételszerző tevékenységeiket, aktívabban fejthetnék ki és a megszerzett bevételek nagyobb százaléka maradna az iskoláknál.

### **3.5 Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése**

#### **3.5.1 Alapvető munkavégzési környezet garanciája**

Belső-Pesti Tankerületi Központ Magyarország fővárosának, Budapestnek, 5 belső kerületét látja el, melyekben többnyire a XIX század végén és a XX. század első felében, még a II. világháború előtt épült 3-4 emeletes bérpaloták találhatók, általában külső szerkezeteiket tekintve (tető, homlokzat, nyílászárók) elfogadható állapotban, belső szakipari, elektromos és épületgépészeti szerkezeteiket tekintve azonban erősen leromlott állapotban.

A köznevelés céljait szolgáló épületeingatlanok ennek megfelelően felújításra, fejlesztésre szorulnak. A homlokzati nyílászárók és a belső szakipari szerkezetek (burkolatok, vizesblokkok, fűtési rendszerek, stb.) régen elhasználódtak. Az épületek funkcionális elrendezésükben felszereltségükben már jó 100 évvel elmaradtak a XXI. századi, informatikára épülő és alapjaiban megváltozott oktatás céljainak kiszolgálásától.

A pedagógusok és a munkájukhoz kapcsolódó technikai személyzet munkakörülményei nagymértékben meghatározottak a közoktatási intézményt szolgáló, adott ingatlan állapota és technikai-műszaki színvonala által.

A tanári szobák sok esetben zsúfoltak, rossz megvilágításúak, 30-40 ember kénytelen egy helységben, egyidejűleg készülni az órákra, egyéb feladataikat ellátni. Egyéni vagy néhány fős munkára, esetleg pihenésre, közösségi életre nincsenek helyiségek az egyterű tanárin kívül. A diákok és a tanárok számítógép felszereltségét folyamatosan korszerűsíteni kell.

Az egészséges és biztonságos munkavégzési környezet a munka törvénykönyve alapján a munkáltató alapvető kötelezettségei közé tartozik, kiemelt tekintettel az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzési körülmények kialakítására. A részletszabályok között a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvényben találhatók meg.

A munkahelyek munkavédelmi követelményeinek minimális szintjéről külön jogszabály, a 3/2002. (II.8) SzCsM-EüM együttes rendelet rendelkezik, mely általános jelleggel meghatározza, hogy a munkáltató köteles gondoskodni arról, hogy az irányítása alá tartozó valamennyi területen a munkahelyek kialakítása és üzemeltetése megfeleljen a jogszabályi előírásoknak, a munkavédelmi szabályoknak, valamint a tudományos, technikai színvonal mellett elvárható követelményeknek.

A jogszabályi rendelkezések alapján kiemelten felülvizsgáljuk és 2020-ig teljesítjük a munkáltató alábbi kötelezettségeit:

- a munkahelyeket, munkaeszközöket, felszereléseket, valamint berendezéseket megfelelően, rendszeresen takarítsák és tisztítsák, rendszeres és folyamatos műszaki karbantartás, a felmerülő hibák elhárítása,
- elegendő mennyiségű és minőségű, egészséget nem károsító levegőt rendelkezésre állása,
- helyiségek hőmérséklete a munkavégzés teljes időtartama alatt az emberi szervezet számára megfelelő legyen (pl. klimatizálás), olyan ablakokat, tetőablakokat és

üvegfalakat kell alkalmazni, amelyek a munka és munkahely jellegének megfelelően kiküszöbölik az erős napsugárzás hatásait,

- akik képernyő előtt, számítástechnikai eszközök használatával végzik munkájukat 50/1999. (XI.3.) EüM rendelet alapján a munkáltatónak folyamatosan vizsgálnia kell a látásromlást előidéző tényezők, a pszichés megterhelés, valamint a fizikai állapotromlást előidéző tényezők fennállását is.

Minden számunkra biztosított eszközt igénybe veszünk a vagyonkezelésünkben lévő, oktatási célt szolgáló ingatlanok állapotának megőrzésére és fejlesztésére.

A tárgyi feltételek megfelelő színvonalon való biztosítása alapfeltétele a méltó körülmények között végzett eredményes és színvonalas pedagógiai munkának és az oktatásban résztvevő tanulók igényes környezetben, tárgyi akadályoztatás nélkül való jó teljesítésének.

A tárgyi feltételek alatt értendő:

- 1) A műszakilag jó állapotú, jól működő, hibamentes és funkcionálisan, építészetileg megfelelően kialakított épületeingatlan,
- 2) A szükséges XXI. századi színvonalnak megfelelő és elégséges mennyiségű technikai felszerelési tárgyak:
  - a) az oktatási tevékenységhez
  - b) az üzemeltetéshez.

A tornatermek, sportpályák adottságait a szűk belső városi környezet is befolyásolja. A korábbi működtető által elkezdett karbantartásokat és felújításokat folytatni kívánjuk. Négy intézményünkben tanuszoda is működik, átlagosan 30 évesek, ezért generális felújításukat tervezni szükséges és biztosítani kell költségvetési fedezetét.

### **3.5.2 Egészséges ingatlan park**

A 2017. január 1-től vagyonkezelésbe vett ingatlanállomány állapota a Tankerületi Központ öt budapesti kerületében változó minőségű. A korábbiakban írtakat megismételve és egyben összefoglalva megállapítható, hogy arra jogosult szervezet megbízva, mérnöki szakvélemény keretében pontos műszaki adatokat tartalmazó állapotfelmérést kell készíttetni teljes körűen. Ennek alapján összesíthető valamennyi általános hiba a pincétől a padlásig. A vízszigetelési problémáktól az esetleges szerkezeti, funkcionális, fűtési, vizesblokkokat érintő, stb. felújítási igényekig.

### **3.5.3 Fenntarthatósági feltételek**

Nem lehet figyelmen kívül hagyni a társadalom egyre erősödő elvárásait, amelyek nemcsak a kívánt oktatási célok elérésére, hanem a környezettudatos nevelésre és a környezetvédelmi szempontok maximális érvényesítésére is vonatkoznak.

Igen jó és működő példa a nagy sikerrel, 1909 iskola és 350 000 diák részvételével zárult a 2017. évi Fenntarthatósági Témahét *(19. számú melléklet)*.

A 2018. évi Fenntarthatósági Témahét április 23-27. között kerül megrendezésre. Az előzetes programtervek 2017. október 10-ig kerülnek fel a honlapra.

Minden tanintézményünket (nem csak a már működő öko-iskoláinkat) bíztatunk a részvételre és a szükséges, igényelt támogatást a Tankerületi Központ a résztvevő iskolák számára biztosítja.

A köznevelési intézmények nem a jellemzően környezetszennyező társadalmi egységekhez tartoznak, ezek inkább az ipari jellegű tevékenység sajátjai.

Ennek ellenére törekvéseink között központi helyet foglal el a környezettudatos működés és életmód kiterjesztése.

Figyelmet fordítunk a szelektív hulladékgyűjtés tényleges és teljes körű megvalósítására.

Működnek kifejezetten ökoiskolák, ezek számát növelni kell az intézményvezetőknek és a tantestületnek az erre való ösztönzésével, a figyelem ráirányításával és a szakszerűséget biztosító speciális továbbképzésekkel.

Az oktatási intézményeinkben jellemzően bérbeadás útján működtetett büféinkben előírjuk, hogy:

- árukészletével az intézmény igényeihez, az általános iskoláskorú gyermekek táplálkozási szükségleteihez igazodjon,
- árukészletében nem szerepelhet olyan termék - pl. napraforgó, tökmag - amely az intézmény rendjét, tisztaságát veszélyezteti,
- az iskolai büfében alkoholt, egészségre ártalmas terméket nem tarthat, és nem értékesíthet,
- az iskolák igazgatóinak küldött ajánlásokat az egészséges táplálkozással kapcsolatban betartja.

### **3.5.4 Kihasználtság, körzetesítés**

A meglévő iskolákat a jelenlegi rendszerben kívánjuk fenntartani, mivel a főváros belső kerületeinek életében a társadalmi beágyazottságuk rendkívül nagy. Szinte valamennyi iskola évtizedek óta működik az adott helyen és megfelelő létszám feltöltés mellett látja el a kerület hozzá tartozó körzetét. Az iskolák hagyományos egyedi sajátosságai, nevezetességei közismertek, elfogadottak. A kialakult méret, tanulói létszám jól kezelhető. Az esetleges összevonásokkal létrejövő koncentrált intézmények ezen értékek elvesztésével járnának és a jelenleg rendelkezésre álló ingatlanállomány jelentős befektetéssel lenne átalakítható az összevont intézmények működtetése céljából.

A Tankerületi Központ minden köznevelési intézménye teljes feltöltöttséggel működik, helyenként igény lenne akár nagyobb létszám befogadására is.

Különösen probléma ez a sajátos nevelési igényű gyermekek esetében. A férőhelyek és a fejlesztő pedagógusok többszörösére lenne szükség. A születéskori halálozás aránya a gyermekek körében az orvostudomány fejlődésének köszönhetően nagymértékben csökken, de sajnos ugyanekkor növekszik a sérült gyermekek száma.

### **3.5.5 Saját ingatlan, bérlemény viszonya**

Bérelt ingatlanokat jellemzően nem használunk, a közneveléssel kapcsolatos feladatokat a Tankerületi Központ alapvetően az Önkormányzat tulajdonában és a Tankerületi Központ vagyonkezelésében lévő ingatlanállományban teljesíti. Bérletre csak egy-egy egyedi példa adódik, általában sport vagy egyéb speciális tevékenység céljára.

Az intézmények esetenként bérbe adják egyes helyiségeiket bérleti szerződés keretében. A bérleti díjból bevételünk származik, ez azonban nem jelentős költségvetésünk egészét tekintve.

Bérbeadás útján működnek az iskolai büfék is.

A bérbeadás további lehetőségeit a jövőben megvizsgáljuk, de véleményünk szerint jelentős többletbevétel nem várható az iskola tevékenységével összeegyeztethető, azt zavartalanul hagyó bérbeadások útján.



### 3.5.6 Energetikai beruházás, korszerűsítés

Az Európai Unió 2010–2020 közötti 10 éves stratégiája, nem tartalmaz új fejlesztési, támogatási programokat, a stratégiában részt vevő közös intézmények és tagállamok vállalják 20%-kal kevesebb üvegházhatású gáz kibocsátását és 20%-százalékos megújuló energia-arányt, ehhez szükséges valamennyi a fenntartásunkban működő intézmény fűtési rendszerének felülvizsgálata. Öt intézményünk távhő ellátással üzemel, a többi azonban földgázüzemű kazánokkal állítja elő a fűtési és használati melegvízhez szükséges hőt.

Pozitív példa: A Budapest VII. kerület Alsóerdősori Bárdos Lajos Iskola és Gimnázium nyílászáróinak cseréje és fűtőkorszerűsítése elkészült 2013-ban, kazánfelújítása 2014-ben, utólagos homlokzati hőszigetelése és a lapostetőn napelemek elhelyezése pedig ebben az évben, 2017-ben készül.

### 3.5.7 Intézményi, iskolaigazgatói hatáskör

Az intézményvezetők hatásköre az oktatási intézmény vezetésének egészére vonatkozik, így magában foglalja a tárgyi környezet és a működtetés feladatait is. Rendszeresen kérésekkel, javaslatokkal fordulnak a Tankerületi Központhoz. Joggal jelzik az épületingatlanok állapotával kapcsolatban jelentkező problémákat, valamint a korszerű, megfelelő állapotú eszközök iránti igényüket.

Az intézményvezetők, a keret-előirányzat terhére maga határozza meg, hogy mire kívánja fordítani a rendelkezésére álló forrásokat, hogyan menedzseli intézményét. Az intézmény jövője szempontjából elengedhetetlen az igazgató jó érdekérvényesítő képessége, együttműködése. Fontos, hogy jól tudjon gazdálkodni a rendelkezésre álló eszközökkel, gyarapítva az iskola eszközállományát. Ehhez nélkülözhetetlen az intézményvezető menedzsment ismereteinek fejlesztése. Folyamatosan fejleszteni kell a szakmai, pénzügyi ismereteiket, továbbképzések szervezésével segíteni kell a szabályos és hatékony működési mechanizmusok elsajátítását.

### 3.5.8 Pályázati aktivitás

A KMR számára kevesebb pályázati lehetőség áll rendelkezésre, mint hazánk más, esetlegesen elmaradottnak ítélt, régiói számára arra való hivatkozással, hogy ez a régió jelentősen jobb helyzetben van egyes, korábban már leszakadt régiókhoz képest. Természetesen egyetértünk a felzárkóztatásuk szükségességével, azonban kérjük, hogy a KMR számára is biztosítsanak szélesebb körű pályázási lehetőséget a 2017-22 közötti finanszírozási időszakban az EU források igénybevételehez. A pályázatok elkészítéséhez szükséges forrást előzetesen rendelkezésre kell bocsátani.

A számítástechnikai eszközök, interaktív felszereltség tekintetében a helyzet sok esetben fordított: egyes kistélepülések jobban ellátottak, mint Budapest köznevelési intézményei. Fontos lenne a megfelelő pályázati lehetőség és a szükséges önerő biztosítása különösen az ingatlanállomány legalább szinten tartására, és felújítására, valamint az oktatáshoz szükséges korszerű eszközállomány beszerzésére.

*Kiemelten fontos lenne a középületekre vonatkozóan kötelező akadálymentesítési és hőtechnikai követelmények teljesítése, valamint a napi testnevelési órák biztosításához a tornatermek, sportudvarok és tanuszodák mielőbbi megfelelő szintre hozása, és ezzel a további működésük biztonsága, melyet célszerű tervezni az éves költségvetésben.*

### **3.5.9 Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége**

A működtetéshez szükséges eszközöket a vagyonkezelési szerződésünknek megfelelően kezeljük. Évente végzünk selejtezést. Általános tapasztalat, hogy rengeteg már használaton kívüli eszköz raktározódik az intézményeknél. Feleslegesen foglal el helyiségeket, az előírásoknak megfelelő, biztonságos tárolásuk és őrzésük nem kívánatos gondot okoz.

Eszközállományunk egy része már meghaladta a könyv szerinti amortizációs időt. Ezen eszközök kigyűjtése folyamatos, pótlásuk a szükséges forrás biztosításával megoldható. Számítástechnikai eszközökre, iskolabútorokra, laboratóriumok kialakítására és egyéb oktatási technikai eszközökre lenne szükség.

### **3.5.10 Zöld intézmények jövőképe, tudatosság**

A Belső Pesti Tankerületi Központ ellátási területe speciálisan nagyvárosias környezet, egy világváros legbelsőbb, központi lakónegyedei, ebből adódóan viszonylag kisebb zöldfelületekkel. A meglévő iskolaudvarok növényzetének megóvása elsődleges szempont.

Ha költségvetésünk a jövőben ezt lehetővé teszi, kertészeti szakértői felmérést végeztetünk és megvizsgáljuk a jelenlegi növény állomány állapotát valamint a nagyvárosi környezethez alkalmazkodó további növény fajok telepítésének és a zöldfelületek növelésének lehetőségét.

### **3.5.11 Vagyonvédelem és biztonság**

Ingatlan távfelügyeleti szolgáltatást veszünk igénybe szerződés keretén belül.

Vagyon és felelősség biztosítással rendelkezünk.

Rendszeres munkavédelmi és biztonságtechnikai bejárásokat tartunk az érvényes jogszabályok szerint. Ezek alkalmával kiszűrjük a veszélyt jelentő tényezőket, jegyzőkönyvben rögzítjük és az elhárításáról pénzügyi fedezet biztosítása mellett gondoskodunk.

Jellemzően, sok esetben az elhasználódott burkolatok, a tönkrement kültéri tárgyak, a tornatermi felszerelések és az elavult tönkrement oktatási eszközök jelentenek balesetveszélyt.

Ezért egységesen fel kell mérni az elavult, rendeltetésszerűen biztonságosan már nem használható eszközök és épületszerkezetek körét és vagy az általánosan szükséges felújítás-korszerűsítés keretében, vagy amennyiben ez nem várható, akkor ettől függetlenül selejtezésüket és cseréjüket meg kell oldani.

## **3.6 Informatikai feltételek megléte**

### **3.6.1 Feladatokat támogató IT környezet**

A feladatokat támogató IT környezetet a Tankerületi Központokban a NISZ Zrt. biztosítja, a beszerzésektől kezdve, a hibajavítások, karbantartásokon át, teljesen lefedik. Mivel a jelenlegi eszközök 2013-as beszerzésűek, a következő időszakban biztosan várható fejlesztésük, cseréjük az informatikai készülékek amortizációja miatt.

A KMR az elmúlt időszakban az informatikai fejlesztések terén teljesen háttérbe szorult, az intézmények gépparkjai teljesen leromlottak, ami kihat az informatikaoktatáson túl a napi adminisztratív munkák elvégzésére is. Az IT környezetet mindenféleképpen fejleszteni kell az intézményekben, melyre már vannak pozitív előrelépések a Központ által. A tervezet által a közeljövőben iskoláink között kiosztásra kerül 1113 darab PC, 522 darab laptop, 652 darab tablet és 240 darab projektor.

### **3.6.2 Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások**

A Tankerületi Központokban az infrastruktúrát, és az alkalmazások meglétét is a NISZ Zrt. biztosítja.

Az oktatási intézményekben az informatikai infrastruktúra egyedi, mely abból következik, hogy más-más igényeket kell kielégíteni a különböző iskolákban. Állaguk, állapotuk hasonló az intézményben megtalálható többi informatikai eszközhöz, melynek fejlesztése elengedhetetlen lesz, ezekkel párhuzamosan.

Az operációs rendszerek és az irodai alkalmazások elérésében a köznevelési intézmények a Tisztaszoftver megállapodás alapján folyamatosan biztosítottak. Az elérhetőségük követi a szoftverek fejlődését, az aktuálisan legfrissebb verziók elérhetőek az intézmények számára.

### **3.6.3 Teljes vírus védelem, cyber biztonság**

A Tankerületi Központban a vírusvédelem és cyber biztonság alkalmazásszinten és fizikálisan is megvalósul, a jövőben sem várható ez másképp.

Az intézményekben jelenleg a vírusvédelem kérdése is egyedi. A legtöbb intézmény alkalmazásszinten ingyenes programokat használ, fizikális szinten a védelem tűzfal formájában kimerül. Tervezzük egy egységes teljeskörű vírusvédelemmel ellátni intézményeinket, mivel a cyber támadások egyre több esetben érintik az oktatási intézményeket is.

### **3.6.4 Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás**

A Tankerületi Központok informatikusai, rendszergazdái részére a Klebelsberg Központ Informatikai Főosztálya biztosít rendszeres képzéseket, informatikai kerekasztalokat, melyen az IT biztonsággal kapcsolatban, vagy bármilyen felmerülő probléma kapcsán meg tudják osztani a véleményeket, tapasztalatokat.

Tervezzük hasonló kerekasztal megvalósítását tankerületi szinten, az oktatási intézmények rendszergazdái részére.

### **3.6.5 IT támogatott oktatási megoldások**

Az oktatásszervezői, adminisztratív feladatokat ellátó programokat, felületeket eddig az intézmények javarészt saját jogkörben választhatták meg, mely ezáltal nem transzparens.

Erre megoldás a KRÉTA rendszer folyamatos, egyre szélesebb körű bevezetése, melynek bővülése a közeljövőben várható.

### **3.6.6 Internet használat**

Itt is külön vizsgálandó a Tankerületi Központ, és az intézmények internet ellátottsága.

Az állami intézményrendszerekben, ezen belül a Tankerületi Központokban a Nemzeti Távközlési Gerinchálózat egy folyamatos, nagy elérésű bérelt vonalon biztosítja az internet elérését a tankerületi dolgozók részére. Az elérést a NISZ Zrt. biztosítja, a helyi legjobb szolgáltatón keresztül, melynek fejlesztése, a sávszélesség növelése a technikai feltételek figyelembe vételével folyamatos.

Az intézmények részére a jelenleg NIIF által biztosított, a már 1997 óta működő Sulinet Program biztosítja az internet elérést, ugyancsak a helyi legjobb szolgáltatón keresztül. A fejlődés,

sávszélesség növekedés a Sulinet fennállása óta a Budapesti régióban exponenciális, ezen folyamat a jövőben sem lesz másként a szolgáltatók technikai fejlesztésének köszönhetően.

### **3.7 Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása**

#### **3.7.1 Szülői érdekek érvényesülése**

A jogszabályban előírt szülői érdekképviselői szervek, az intézményi szülői közösségek, iskolaszékek, intézményi tanácsok érdekképviselői, bizonyos kérdésekben véleményezési illetve egyetértési jogának érvényesítését minden lehetséges eszközzel támogatjuk. Intézményeink fejlődése, és a tanulóink egységes szellemű, értékrendű nevelése érdekében törekszünk a szülőkkel való minél szélesebb körű, kiegyensúlyozott, együttműködő kapcsolat elérésére.

Ehhez nélkülözhetetlen a kétoldalú, élő kommunikáció kialakítása a szülőkkel és szervezeteikkel, a kölcsönösségen, problémamegoldáson alapuló együttműködés.

#### **3.7.2 Alapvető jogok biztosítása**

Köznevelési struktúránk minden szereplője számára a legszélesebb körben kívánjuk biztosítani az alapjogok érvényesülését. Mind diákjaink és szüleik, mind pedagógusaink és az intézményeinkben dolgozó többi munkatárs részére fontosnak tartjuk, hogy mindenfajta alapvető jogukat érvényesíthessék.

#### **3.7.3 Szegregáció kérdése, megoldás keresés**

A VIII. és IX. kerületi alacsonyabb szintű szociokulturális környezetben működő iskoláinkban magasabb, de a jogszabályi előírásoknak még megfelelő a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulók aránya. Természetesen a lakossági szegregációt mindkét kerületben csökkentik a városfejlesztési lépések, a Corvin negyed fejlesztése a VIII. kerületben és a József Attila terv megvalósítása a IX. kerületben. Esetlegesen apróbb körzetmódosításokkal, a Kormányhivatallal való együttműködéssel elébe lehet menni a fokozatosan zajló városfejlesztési lépéseknek, mely arányosabbá teheti a nehezebb helyzetű diákok elosztását.

Az enyhe értelmi fogyatékos és a középsúlyos értelmi fogyatékos gyermekek nevelését, oktatását szegregált körülmények között végzik az egységes gyógypedagógiai módszertani intézményeink. Az integráltan oktatható sajátos nevelési igényű gyermekeknél minden esetben törekszünk az integrálásra.

Célul határozzuk meg a hátrányos és halmozottan hátrányos tanulók arányosabb elosztását és az SNI-s tanulók integrálását. Ennek érdekében biztosítjuk a szakemberekkel való ellátottságot, szükség esetén bővítjük az utazó gyógypedagógusi hálózatot. Megszervezzük a nevelőtestületek továbbképzését, valamint a szülők érzékenyítését az integráció elfogadására.

#### **3.7.4 Helyi önkormányzat egyeztetés**

Tekintettel arra, hogy a helyi önkormányzatok a helyi közösségek vezetői, érdekérvényesítői, valamint az általunk fenntartott köznevelési intézmények épületeinek tulajdonosai, különösen fontosnak tartjuk a velük való folyamatos kapcsolattartást. Minden lényeges, az iskolák és környezetük szempontjából fontos oktatáspolitikai, személyi változtatás előtt kikértük és ezután is ki fogjuk kérni a helyi önkormányzatok véleményét, és egyeztetni kívánunk velük a változtatások végrehajtása előtt.

Az önkormányzatokkal való együttműködés kétirányú folyamat, mind szakmai, mind működtetési oldalról biztosítja az információáramlást. A kapcsolattartás formái: látogatások

szervezése, képviselőtestületi ülésen való részvétel, a tankerület részéről beszámoló az intézmények működéséről.

### **3.7.5 Tankerületi Tanács működtetése**

A Tankerületi Tanácsot olyan oktatáspolitikai, stratégiai műhellyé kívánjuk alakítani, mely megalapozhatja Tankerületi Központunk és intézményeink működésének további tervezését, folyamatos kontrollt biztosít a munkánk eredményessége érdekében.

### **3.7.6 Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok**

Köznevelési intézményeink szerteágazó erkölcsi és anyagi támogatást köszönhetnek a velük együttműködő társadalmi és civil szervezeteknek. A gyümölcsöző kapcsolatok ápolását, az új hasznos együttműködések kialakítását a jövőben is támogatjuk, ösztönözzük.

### **3.7.7 Konferenciák, előadások, értékek közvetítése**

Iskoláink többször adnak otthont, illetve maguk is szervezői szakmai konferenciáknak, előadásoknak, melyet a továbbiakban is fontosnak tartunk az oktató-nevelő munka színvonalasabbá tétele érdekében.

### **3.7.8 Jó gyakorlatok bemutatása, elismerés**

Intézményeink többsége olyan szakmai potenciállal rendelkezik, olyan kiemelkedő munkát végző szakmai csapatok működnek bennük, melyet más, hasonló feltételekkel működő iskola közössége számára is bemutathatnak. Ösztönözzük, hogy pedagógusaink az iskoláikban rejlő jó gyakorlatokat intézményeink között közkinccsé tegyék. Az idei tanévtől tematikus értekezleteket fogunk bevezetni, melyen módszertani bemutatókat, jó gyakorlatok ismertetését, az eredményes munka erkölcsi elismerését is tervezzük.

### **3.7.9 Érdekképviselés**

Ahogy a korábbiakban, úgy a jövőben is kiegyensúlyozott, kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokra törekszünk a Nemzeti Pedagógus Kar és a Tankerületi Központunkban működő reprezentatív szakszervezetek képviselőivel. Továbbra is támogatjuk jogszerű, a dolgozók érdekeit szem előtt tartó, érdekképviselési munkájukat.

## **3.8 Marketing, és kommunikációs tevékenység**

A marketing és kommunikációs tevékenység célja, hogy jogszabályoknak megfelelő olyan információáramlási rendszert kerüljön kialakításra és működtetésre, amely biztosítja a megfelelő információk megfelelő időben történő eljuttatását a célcsoportokhoz.

Fontos szempont a kommunikáció rendjének hatékony, megbízható és pontos kialakítása és működtetése, a kommunikáció módjának, szintjeinek és a határidőinek világos meghatározása.

### **3.8.1 Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása**

A külső szervezetekkel kapcsolatosan a Tankerületi Központ a következő kommunikációs tevékenységet folytatja:

- a) a Belső-Pesti Tankerületi Központ képvisellete a médiában,
- b) nyilvánosság tájékoztatása (sajtó és ügyfél tájékoztatás, előadások)

c) együttműködés, partnerség kialakítása, működtetése.

A médiában, illetve a nyilvánosság előtt a Tankerületi Központot a tankerületi igazgató, illetve az általa megbízott kormánytisztviselő képviseli.

Külső kommunikáció a tankerület szakmai működését, a tankerület illetékességi területén lévő intézmények működését, fenntartását érintő szakmai kérdéseket érintheti.

A belső kommunikációs rendszernek biztosítani kell, hogy a vezetés naprakész információval rendelkezzen a szervezet működéséről, valamint a kívülről, illetve a vezetéstől érkező információk, a megfelelő kommunikációs csatornákon át, eljussanak ahhoz a szervezeti egységhez, amelynek az információt hasznosítani kell.

Belső kommunikációs eszközök:

- a) a Tankerületi Központ Szervezeti és Működési Szabályzatában meghatározott belső irányítási eszközök,
- b) értekezletek, munkacsoport megbeszélések,
- c) egyedi utasítások (e-mail, ügyiraton feljegyzett utasítás).

### **3.8.2 Információs piramis-működtetés**

A különböző szintű vezetést támogató információs rendszerek, melyek a vezetési feladatokhoz kapcsolódnak, illetve azokat szolgálják ki megfelelő információkkal vezetői információs rendszerek.

A tankerület tevékenységi területeit (pénzügy, számvitel, informatika, működtetés, személyügy, tanügy) az ügyintézők a végrehajtás során látják el.

Az operatív irányítást, döntéseket, illetve a taktikai és szabályozási döntéseket a tankerület osztályvezetői hozzák.

A stratégiai döntések a felsővezetés (tankerületi igazgató és igazgatóhelyettesek) feladata.

Ahhoz, hogy a belső információáramlás működjön a vezetők, középvezetők szintjén keletkező döntéseket megfelelő módon kommunikálva kell a munkatársak részére eljuttatni.

### **3.8.3 Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák**

Az internetes kommunikáció számos kontextusban létrejöhet. A kommunikáció alapelemeinek viszonya alapján az alábbiak kerülnek alkalmazásra a tankerületben:

- 1. interperszonális (e-mail, chat),
- 2. csoportos (e-mail, hírlevél, chat, fórum, blog, MUD),
- 3. szervezeti (e-mail, hírlevél, chat, fórum, blog),
- 4. közéleti (honlap, blog, fórum, online televíziózás),
- 5. tömegkommunikációs (honlap, blog, fórum, online televíziózás).

Az internet nyújtotta mindennemű kommunikációs tevékenység a Tankerületi Központ működésének szerves részét kell képeznie. Fejleszteni kell a belső és külső kommunikációs lehetőségeket és ehhez biztosítani kell a megfelelő infrastrukturális hátteret.

### **3.8.4 TK honlap fejlesztés**

A Tankerületi Központok honlapjai részben kötött, ritkán változó információkat, részben folyamatosan frissülő híreket, adatokat tartalmaznak.

A honlapon figyelemmel kell követni, illetve konkretizálni kell az állandó információkat, ezeket szükség esetén aktualizálni, módosítani kell.

A folyamatosan változó adatokat nagyobb rendszerességgel kell figyelni, az aktualitását veszített információkat el kell távolítani a honlapról, míg a friss, a közösség számára fontos híreket idejében meg kell jeleníteni.

Szükséges az egységes arculatot mutató, egyedi megjelenéseket is biztosító honlap megalkotása. Meg kell jelentetni az egyedi sajátosságokat, ötleteket, figyelemfelkeltő információkat. A fejlesztések során szem előtt kell tartani a felhasználóbarát környezet biztosítását oly módon, hogy minden információt, dokumentumot közvetlenül el tudjanak érni.

### **3.8.5 Hiteles tájékoztatás a média felé**

A köznevelési rendszer átalakítását követően fontos feladat volt a média felé való nyitás, mely a kapcsolatok kialakítására irányult. Elsősorban a helyi média (kábeltelevíziók, helyi újságok) nyújtotta lehetőségeket kívánjuk kihasználni bemutatva tevékenységünket, intézményeink programjait. Hiteles tájékoztatást adunk a tanév indításakor, a beiratkozásokról és a tankerület működéséről.

Kommunikációs stratégiánk alapja, hogy minden megkeresésre nyitottak vagyunk, de ugyanakkor keressük is a lehetőségeket a médiában való megjelenésre.

## **4 Mellékletek**