

3. Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek

„Legyen az iskola az a kuckó, ahol minden gyerek saját ütemében magas szinten tudja elsajátítani, ami őt érdekli. Legyen idő a gyakorlásra, amit mindig új környezetben, tehát érdekesen lehet megoldani. Az elsajátítás minősége a fontos, a mennyiség másodlagos. A gyerekek fennmaradó kíváncsisága a legfontosabb energiaforrás.”

(Fóti Péter: A jó iskola ismérvei 14 pontban)

3.1. Szakmai, oktatási program bemutatása

Az Érdi Tankerületi Központ célja egy minőségi és méltányos, az állam által garantált közszolgáltatásként megvalósuló köznevelési rendszer működtetése, amely az európai és globális társadalmi és gazdasági térben sikeresen alkalmazkodni képes fiatalokat készít fel a munkaerőpiacon/felsőoktatásban/egész életen át tartó tanulásban való sikeres részvételre.

A minden gyermek, tanuló optimális fejlődését biztosítani képes, minőségi, fenntartható és hatékony köznevelés biztosítása, hogy megvalósuljon a nevelés-oktatás szereplői számára megalapozott tanulói teljesítménymérési és intézményértékelési információk kialakítása, visszacsatolása, az oktatásfejlesztés támogatása, valamint rendszerek fejlesztése.

A cél olyan intézményi kultúrák kialakítása, amelyben az intézmény és a benne dolgozó pedagógusok és vezetők önreflexivitása, a kívülről kapott jelzések és értékelési eredmények értelmezése segíti a folyamatos tanulást, fejlődést, problémaérzékenységet és motivációt a hatékony problémamegoldásra.

A fenti célok megvalósításának érdekében a következő feladatokat kezeljük kiemelten:

- ✓ A köznevelési rendszer megújításából következő tartalmi módszertani változások érvényesítésének támogatása.
- ✓ Szakmai kapacitások, standardok, eljárásrendek felhasználása, a külső szakmai támogató-ellenőrző rendszer, valamint az új pedagógus előmeneteli rendszerhez tartozó pedagógus minősítési/értékelési rendszer egységes felhasználásával.
- ✓ A köznevelési és közművelődési/közgyűjteményi terület együttműködésének erősítése.
- ✓ Minden gyermek, tanuló sikeres felnőtté válásának feltételeit elősegítő, méltányos köznevelés biztosítása.
- ✓ A korai iskolaelhagyás megelőzését támogató jelzőrendszer és az OKM mérési adatainak felhasználása az alul teljesítő iskolák támogatásának érdekében.
- ✓ A kiépülő fejlett köznevelési adatszolgáltató és elemző rendszerek információinak felhasználása a hatékony és naprakész szakmai adatszolgáltatás biztosítása érdekében.
- ✓ Az állami szakmai szolgáltatások, valamint a pedagógus-továbbképzések hathatós szakmai támogatásának felhasználása a minőségi munka színvonalának emelése érdekében.
- ✓ Az intézményi pedagógiai-szakmai megújulás segítése. A pedagógusok továbbképzéséhez kapcsolódóan tudáscentrumok létrehozása, amelyek központjai lehetnek a jó gyakorlatok terjesztésének, és előmozdítják a módszertani megújulást.
- ✓ A világháló segítségével a tudás, a jó gyakorlatok megosztása és ingyenes terjesztése tankerületi szakmai csoportok létrehozásával.
- ✓ A tartalmi szabályozókban szereplő követelmények, tartalmi modernizáció megvalósításának segítése.
- ✓ A pedagógus és vezetői értékelés és az intézményértékelés eredményeinek fejlesztési célú felhasználása az oktatás eredményességének, minőségének és hatékonyságának növelése
- ✓ A pályán lévő pedagógusok mesterségbeli tudása színvonalának emelése a horizontális és vertikális tudás átadásának biztosításával.
- ✓ A pedagógiai kreativitás és újítás, valamint a tehetség támogatása a köznevelés minden szintjén.

- ✓ A tehetséges fiatalok képességeinek kibontakoztatása és társadalmi hasznosulása: a tehetséges fiatalok megtalálása, a tehetség jellegének és szintjének megfelelő folyamatos segítség a tehetség kibontakoztatásában, a tehetség hasznosulásának elősegítése.
- ✓ Az intézményvezetők megváltozott - pedagógiai-szakmai - vezető szerepének erősítése a horizontális és vertikális tudásátadás segítségével. Továbbtanulásuk, képzésük támogatása.
- ✓ A pedagógusok módszertani kultúrája folyamatos fejlesztésének segítése összhangban az új tantervi-tartalmi szabályozókban megjelenő követelményekkel.
- ✓ A köznevelési ágazat, ellenőrzési, értékelési rendszere által létrejött tapasztalatok felhasználása az intézmények hatékonyságának növelése érdekében.
- ✓ Az új tantervi-tartalmi szabályozóknak megfelelő tanulási környezet kialakításának és a korszerű taneszközök bevezetésének, elterjesztésének támogatása.
- ✓ Az IKT-eszközökkel való oktatás képességének megteremtése a központi támogatásnak megfelelő mértékben.
- ✓ A nemzetiségi nevelés-oktatás szakmai támogatása. A nemzetiségi köznevelési intézményekben folyó pedagógiai szakmai munka minőségének és feltételeinek javítása.
- ✓ Tényeken alapuló, szakmailag hatékony tankerületi irányítás fejlesztése.
- ✓ Az irányítási tevékenység a társadalmi, gazdasági elvárásoknak megfelelően folyjon, figyelemmel a területi egyenlőtlenségek kezelésére.
- ✓ Az intézményi szakmai irányítás, intézményi szintű szervezetfejlesztés, adaptáció, hálózatosodás, horizontális és vertikális tudásmenedzsment támogatása. Együttműködés és a szervezeti feltételeinek biztosítása, segítése, motivációs eszközök alkalmazása.
- ✓ Horizontális kulcskompetenciák (a digitális kompetencia, a tanulás tanulása, a kezdeményezőkéesség, a vállalkozói készségek és a művészeti-esztétikai tudatosság, környezet és egészségtudatosság) megszerzésének támogatását szolgáló fejlesztések.
- ✓ Idegen nyelvi készségek, képességek fejlesztése.
- ✓ A módszertani igényeket kiszolgálni képes infrastrukturális környezet fejlesztése.
- ✓ A módszertani igényekhez igazodó kiegészítő taneszköz rendszer kialakítása.

3.1.1. Az oktatási tevékenység minőségének javítása

A módszertani megújulás, a tanár továbbképzés rendszerének megújítása, a pedagógus erkölcsi és anyagi elismerése szolgálja legjobban a minőségi javulást.

Feladat a tartalmi szabályozókban szereplő követelmények, tartalmi modernizáció megvalósításának segítése. A pedagógiai módszertani kultúra IKT eszközökkel történő megújítása révén a tanulók és a pedagógusok körében is fejlődjön a digitális írástudás, valamint javuljon a tanulási folyamat hatékonysága.

A végzettség nélküli iskolaelhagyás jelzőrendszerének bevezetése és hatékony működtetésének segítése, erre épülve a végzettség nélküli iskolaelhagyást megakadályozó intézkedések végrehajtását szolgáló mechanizmusok működtetése (az országos, helyi irányítási és intézményvezetési szintek együttműködésével) a Pedagógiai Oktatási Központok segítségével történő felhasználásával.

A végzettség nélküli iskolaelhagyás arányának további csökkentése érdekében az alulteljesítő iskolák számára szakmai segítségnyújtás, szükséges intézkedések megtétele, a tanulói ismeretek és attitűdök szintjének emelése, fejlesztése érdekében.

A pedagógus és vezetői értékelés és az intézményértékelés eredményeinek fejlesztési célú felhasználása a felhasználása az oktatás eredményességének, minőségének és hatékonyságának növelése érdekében.

A köznevelési ágazat, ellenőrzési, értékelési rendszere által létrejött tapasztalatok felhasználása az intézmények hatékonyságának növelése érdekében.

Lehetőségekhez képest a tanulási-tanítási folyamat az intézményi kereteken túlmutatóan kiterjeszthető olyan tudáscentrumok által működtetett online tanulási környezetekre, ahol megvalósulhat a hálózati tanulás és a 21. századi készségek fejlesztése.

A pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésének biztosítása.

3.1.2. A tehetséggondozás fejlesztése

Cél: Az egyéni teljesítmény értékelés és elismerés differenciált rendszerében a valódi teljesítmények elismerése kerüljön középpontba.

A tankerület köznevelési esélyteremtő, felzárkózást támogató tehetségsegítő szerepének erősítése, az felzárkóztatás segítése jó gyakorlatok és a tankerületi humánerőforrásban rejlő tudás felhasználásával.

A pedagógiai kreativitás és újítás, valamint a tehetség támogatása a köznevelés minden szintjén

A tehetséges fiatalok képességeinek kibontakoztatása és társadalmi hasznosulása: a tehetséges fiatalok megtalálása, a tehetség jellegének és szintjének megfelelő folyamatos segítség a tehetség kibontakoztatásában, a tehetség hasznosulásának elősegítése.

Középfokú oktatásban egyedi órarend, tanári óraszámok csökkentése, tagozatos (emelt óraszámú tanítás), a korai tehetséggondozás területén a nyolc-és hat évfolyamos képzés megtartása, bővítése.

3.1.3. A szociális feszültségek enyhítése

Cél, hogy a szociális különbségek és az abból adódó társadalmi feszültségek enyhüljenek. Hátránykompenzáció, esélyegyenlőség biztosítása. A megtartó, támogató oktatási-nevelési környezet kialakítása. Az egyes személyes körülményekre (gyermeknevelés, betegápolás, munkahelyre bejárás/utazás) figyelemmel levő oktatásszervezés.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- ✓ a szociális készségek mérése során alkalmazott legismertebb technikák megismerése és alkalmazása (interjú, megfigyelés, önjellemzés/önértékelés, szociometria és a mérőskála),
- ✓ az adaptív és az inkluzív szemlélet minél szélesebb elterjesztése a pedagógusok között,
- ✓ szabadidős programok támogatása, pályázatok nyomon követése

Ifjúságvédelmi feladatokat ellátó szakember (legalább órakedvezmény a feladatot ellátó pedagógusnak), együttműködés a Gyermekjóléti Központtal, Családsegítővel, Gyámhatósággal, Pedagógiai Szakszolgálat, Önkormányzattal, Civil szervezetekkel. A tanulók szociális környezetének felderítése bizalmi légkört kíván, nyitott osztályfőnököket és iskolavezetést. Kapcsolattartás az együttműködés rendszerének kialakítása a lemorzsolódással veszélyeztetett diákok szüleivel.

3.1.4. Az innovatív megoldások feltárása. Az új oktatási megoldások elemzése, bevezetése

A rendszeres szakmai megújulás igénye, az innovatív szemlélet és munkamorál minden jól működő szervezet alapvető feltétele.

Cél: új és innovatív megoldások feltárása, a későbbiekben az innováció rendszerszintű fenntartása. Tankerületi tudásban, humánerőforrásban rejlő lehetőségek felkutatása, kiaknázása.

Olyan iskolák, tanár- és diákközösségek szerveződése a cél, akik és amelyek fogékonyak az innovációra, szükségletüknek érzik a megújulást, az újfajta oktatási megoldások kipróbálását, bevezetését.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- ✓ belső, tankerületi pályázat kiírása az innovatív pedagógiai módszerek, eljárások felkutatása érdekében. Helyi „módszertani kosár”.

Tankerületi központ szintjén:

- ✓ ötletbörze
- ✓ belső továbbképzések,
- ✓ hospitálási rendszer kiépítése,
- ✓ témaheteken való közös részvétel (iskolák közös projektje)

A minőségirányítási/teljesítményértékelési rendszer felülvizsgálata a mérési, értékelési feladatok megvalósítása érdekében, minőségi célok átdolgozása, partneri elégedettségi kérdőíveinek felülvizsgálata, visszacsatolás, folyamatok további szabályozásai, pedagógusok és iskolahasználók tájékoztatása.

3.1.5. A térségi együttműködés fejlesztése

A tankerületi központ tevékenységének egyik fontos jellegzetessége, hogy a fenntartása alá tartozó feladatellátási helyek működését nemcsak egymástól elkülönített intézmények halmazaként, hanem bizonyos tekintetben egymással szorosan együttműködő iskolákként képzelel el.

Célként fogalmazzuk meg, hogy a térség iskolái egymással együttműködnek, megosztják eredményeiket, jó gyakorlataikat, problémáikat és azok megoldását a hatékonyabb nevelő-oktató munka megvalósítása érdekében.

Feladat: a térségi együttműködési formák kidolgozása, működtetése és tovább fejlesztése, a hatékonyabb kommunikáció és tapasztalatcsere érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések: tankerületi honlap fejlesztése, szakmai problémák összegyűjtése, megválaszolása.

A TÁMOP-3.1.3-10/1 kódszámú pályázat "A természettudományos közoktatás megújítása, az Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium koordinálásával" címmel 2010 óta lehetőséget ad az élményszerű természettudományos oktatás megvalósítására, széles körű együttműködésen alapuló szakmai program kialakítására. Az Érd környéki gyermekek természettudományos érdeklődésének és a tanárok szakmódszertani felkészülésének erősítését a fenntartási idő lejártá után, közép- illetve hosszú távra berendezkedve folytatni szeretnénk, hozzájárulva a természettudományos képzéseket indító felsőoktatási intézményekbe sikeresen felvett tanulók számának, és így a versenyképes természettudományos szaktudással rendelkezők számának növeléséhez.

További együttműködési lehetőségek: emelt szintű érettségi vizsgaközponti működés, infrastruktúrában, eszközigényben segítségnyújtás, tankerületi (térségi szintű) belső tudásmegosztás, megosztott versenyszervezési feladatok: általános iskolák (alsó, felső), középiskolák.

3.1.6. Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában

A magyar oktatási rendszer sokat hangoztatott kritikája, hogy nem hatékony, nem ad életszerű tudást. Alapját még mindig a lexikális tudás képezi, bár az egyes méréseknél és vizsgáknál (pl. kompetencia-mérés, érettségi vizsga) sok tantárgynál már helyet kaptak az alapvető kompetenciákra épülő feladat típusok.

A hatékonyság ott is felmerül, hogy az egyes tananyagok, taneszközök mennyire hatékonyak, mennyire „tanulhatók”, mennyire felelnek meg a most iskolába járó generáció elvárásainak, jellegzetességeinek.

Célunk olyan szemlélet elterjesztése, lehetőségek és feltételrendszerek megteremtése az iskolákban, amelyek a jogszabály által meghatározott tananyag oktatását hatékonyabbá tehetik.

Feladat: módszertani, pedagógiai, eszközbeli újítások, vagy azok előfeltételeinek, forrásainak, eszközigényének megteremtése.

Belső tankerületi tudástár kialakítása. Olyan informatikai felület létrehozása, ahová a kollégák tölthetnének fel tantárgyakhoz óravázlatokat, digitális tananyagokat stb. és a tankerület jutalmazná a legaktívabbakat

A szaktanácsadói, szakértői, bázisiskolai hálózat segítségével az igények felmérése után tanulás-módszertani támogatás megszervezése tankerületi (intézményi) szinten, tanórai foglalkozásba építve (motiválási eljárások, differenciált tanulásszervezés, kooperatív tanulási módszerek, projekt módszer)

3.1.7. Tanulmányi versenyek rendszere

A Tankerületi központ támogatása mellett több, a Minisztérium által támogatott versenyre lenne szükség.

Az intézmények által szervezett versenyek koordinálása: a hagyományosan kialakult - intézményekhez kötődő - versenyek, vetélkedők egyeztetése, éves rendezvénynaptár készítése

A tanulmányi versenyek rendszerét is pragmatikusabbá, projektszerűbbé kell tenni. Szakítani kellene a „tesztes” és „esszés” feladatmegoldások rendszerével, ehelyett a **közösen végrehajtható, kreativitásra építő, az elméletet gyakorlatban alkalmazó feladatokat kellene szorgalmazni.**

3.1.8. A tanuló kommunikációs képességének erősítése

A kommunikációs képességek megléte már legalább annyira fontos követelmény a munkaerőpiacon, mint a végzettség, használható tudás, rugalmasság. Az iskolarendszerű oktatás rendelkezik e képesség fejlesztésének

minden előfeltételével, így a mi feladatunk a következő: az iskolákat jó kommunikációs képességekkel rendelkező végzősök hagyják el, hogy nagyobb eséllyel tudjanak belépni a magasabb szintű oktatás / munkaerőpiac nagy elvárásokat támasztó színtereire.

Feladat: a kommunikációra épülő nevelés-oktatás támogatása, illetlen és kommunikációs ismeretek oktatása, az érvelés és a vita, mint valós, élő tananyagrészek valósuljanak meg. Kommunikációs tréningek szervezése, pedagógus számára - továbbképzések keretében - kommunikációs tréningek (verbális - és non verbális jelek ismerete, stílusstréning, coaching, stb.).

A projektmunka, a kooperatív tanulásszervezés, az önreflexió elősegítése, a laterális gondolkodás fejlesztése (kreatív sulis) erősítik a tanulók kommunikációs képességeit a napi szintű gyakorlás során.

Minél több lehetőség legyen a szóbeli megnyilvánulásra a tanítási órákon.

Vita/szónokverseny felső tagozaton és középiskolában.

Különböző rendezvényeken (tankerületi, civil szervezeti, önkormányzati) lehetőséget kell biztosítani minden intézmény tanulójának a szereplésre.

A szociális kompetenciák, valamint az idegen nyelvi kommunikációs képesség, anyanyelvi kommunikáció fejlesztése.

Kommunikációs technikák fejlesztésére van szükség: empátia- és kommunikációfejlesztő tréning pedagógus körben, intézményi szinten meghívott előadó vagy iskolapszichológus segítségével.

Felmérések végzése osztályfőnöki órákon: interjúkészítés, tanári kérdőívek, mérőskálák, önjellemzés, szociometria készítése és megfigyelés.

Készségfejlesztő technikák alkalmazása Modellnyújtás. Problémamegoldás. Szerepjáték

Tanár-diák interakció – érzelmi kommunikáció

Drámapedagógiai módszerek, a drámapedagógia megerősítése valamennyi tantárgy esetében felhasználható módon.

A drámapedagógia a tantárgyak oktatásánál nem kizárólag módszer vagy eszköz, hanem egy olyan lehetőség, mely képes egy új, közös nyelv megteremtésére diák és diák, tanuló és pedagógus, ember és ember között. A kapcsolódó felmérések azt mutatják, hogy a drámapedagógiai eszköztárból is merítő órataratás elősegíti, hogy a tanulók gyakrabban és szívesebben szólaljanak meg az órán, magabiztosabbak legyenek azokban a szituációkban, amikor hangosan kell olvasniuk, esetleg kifejezniük saját véleményüket. Az ilyen oktatásban részt vevő diákok megtanulják elfogadni a másik álláspontját, empatikusabbá válnak osztálytársaikkal, közösségük valamennyi tagjával szemben. Szókincsük egyre választékosabb lesz, s saját magukat is sokkal kreatívabbnak érzik a foglalkozásokon.

A kommunikációs és kooperatív készségek elsajátítása egyben felkészíti őket a munka világára is. Középiskolában: Szép magyar beszéd, Disputa vitaverseny, diák-önkormányzati munka, közösségi szolgálat végzése, testvériskolai kapcsolatok.

3.1.9. Konfliktuskezelés

Az iskolai konfliktuskezelés az iskolában folyó oktató-nevelő munka rendkívül fontos - bár kissé elhanyagolt - aspektusa. A tanár-diák, diák-diák, tanár-tanár, tanár-vezető, tanár-szülő stb. konfliktusok feloldása ma is sokszor ad hoc jelleggel történik, ha történik. Meggyőződésünk, hogy nevelő-oktató munka minőségén javítana, ha ezen a téren jártas szakemberek, eszközök, módszerek segítenék az iskolában folyó munka szereplőit.

Célunk, hogy a tankerületi központ iskoláiban hozzáférhetőek legyenek a konfliktuskezeléshez nélkülözhetetlen szakemberek, továbbképzések, pedagógiai segédletek.

Feladat: iskolapszichológusok alkalmazása, pedagógusok felkészítése továbbképzések, szupervíziók keretében, előadások szervezése tanulóknak és szüleiknek (akár háromoldalú továbbképzés: szülő-gyerek-pedagógus), drámapedagógiai eszközök alkalmazása.

Továbbképzés keretében lehetőség konfliktuskezelési tréningek szervezésére a tankerületi központ iskolapszichológusai segítségével kidolgozott tematika alapján, a pszichológusok közreműködésével.

3.1.10. Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás

Az Érdi Tankerületi Központ a pályázati lehetőségekkel kevésbé tudott élni (Közép-Magyarországi régióknak nem írtak ki pályázatot). A jövőben megjelenő pályázati lehetőségeket is nyomon fogjuk követni, arra az iskolák figyelmét felhívjuk.

A TTT pályázatok vonatkozásában kiemelt feladatként jelentkezik, hogy e területen mindig legyenek kész, a fejlesztéspolitikában megjelenő irányú tervek, hogy amennyiben hazai forrásból lehetőségünk van, megalapozott, szakmai mutatókkal alátámasztott elképzelésekkel tudjunk a döntés-előkészítő és döntéshozó partnereknek javaslatot tenni.

A Határtalanul, az Erzsébet táborok és az Erasmus+ vonatkozásában a pályázati aktivitás növelhető, amihez a támogató segítségnyújtást a tankerületi központ biztosítja. Az intézményvezetők szándékait, pályázati aktivitást e téren jelentős mértékben befolyásolják a pályázatok eljárásrendjével és elszámolásával kapcsolatban megjelenő kérdések, kérdőjelek. Az ügyintézői és szervezeti, illetve intézményvezetői tudásszint növelése e téren a pályázati aktivitás mellett a sikeres megvalósításnak is az alapfeltétele.

Célként fogalmazzuk meg, hogy az Érdi Tankerületi Központ és intézményei a szakmai elvárások és célkitűzések mentén minden pályázati lehetőséget kihasználjanak. Ez ügyben folyamatos pályázat monitoringot végzünk, folyamatosan tájékoztatjuk az intézményeket a pályázati lehetőségekről.

Minden intézményben javaslunk egy pályázatíró csoport létrehozását, melynek háttértámogatója a fenntartói pályázati csoport.

3.1.11. Külső kompetenciaigény

A társadalom tagjaival szemben a társadalom és a technika változásaira, a munkaerőpiac igényeinek megváltozását mindenképpen követniük kell az iskoláknak. A munkahelyek jól felkészült, csapatmunkára képes és alkalmas, kreatív, innovatív, a kommunikációs képességek teljes birtokában lévő szakembereket keresnek, akik készek a megújulásra, s számukra nem csak szlogen az élethosszig tartó tanulás.

Megváltozott a középfokú intézményi kínálat, felértékelődtek a kimeneti elvárások, bővültek az általános iskolai feladatok, az új generációs szülők nagyobb érdeklődéssel, rálátással és információigénnyel jelentkeznek.

Célként fogalmazható meg a hatékonyabb belső és külső erőforrás-bevonás a szakmai elvárások mentén. A szakmai együttműködés tekintetében kiemelten fontos a partner intézményekkel (állami, önkormányzati feladatokat ellátó társszervekkel, gyermekjóléti intézmények, hatóságok) a partneri kapcsolatok mélyítése, szakmai tudásuk lehetőség szerinti hasznosítása a köznevelési célok elérése érdekében. A tankerületi központban és/vagy intézményeiben azon területeken, ahol ideiglenesen vagy tartósan külső tudás bevonása szükséges, ezt optimálisan tervezetten, a szakmai és a költség-hatékonysági elvárások mentén kell megvalósítani. Kiemelt, külső erőforrás-bevonást igénylő kompetencia-területek: kommunikációs, érzékenyítő, műszaki, közbeszerzési, energia-szakértői, *pályázati*.

3.2. Humánerőforrás-biztosítás értékelése

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 2012. szeptember 1. napján hatályba lépésével jött létre a pedagógus életpálya modell. Az azóta eltelt időszakban az életpálya modell nyújtotta lehetőségekkel minden intézmény megismerkedett, számos minősítési eljárás lefolytatására került sor.

Célunk a pedagógusok támogatása és motiválása, támogatása, infrastrukturális helyzetének biztosítása abban, hogy részt tudjanak venni a pedagógusok előmeneteli rendszerében, és sikeresen teljesíthessék az életpálya-modell fokozatainak követelményeit.

Ezen cél elérése érdekében feladatunk továbbképzések lehetőségei, elérhetőségek biztosítása.

Feladatunk a szakos ellátottság arányának javítása, a pedagógus létszám változtatása a feladatellátásnak megfelelően. Nevelő-oktató munkát segítő munkatársak számának feladathoz történő alakítása. Egyszakos pedagógusok képzésére tett intézkedések. SNI ellátásban résztvevő pedagógusok, szakemberek számának növelése. Pedagógus pálya vonzóvá tétele szociális intézkedésekkel: ösztöndíj, lakhatási támogatás, albérlési hozzájárulás.

Pedagógusok arányos munkavégzésére vonatkozó elvek, nyugdíjba vonuló pedagógusok pótlására vonatkozó fejlesztések.

Tankerületi központban helyettesítési rendszer kidolgozása – pedagógusok mobilitásának fokozása – ösztönző-rendszer bevezetése.

3.2.1. A pedagógus életpálya biztosítása

Az Érdi Tankerületi Központ és az intézmények fenntartását és működését biztonságossá, tervezhetővé, kiszámíthatóvá kell tenni. Biztosítani az intézményi autonómiát, a vezetők képzését és továbbképzését, a demokratikus munkahelyi és iskolai környezetet. Szükséges a naprakész tájékoztatás, információáramlás, kommunikáció, az intézményekben lévő humán erőforrások hatékonyabb bevonása a tevékenységekbe (szaktanácsadók, szakértők, mesterpedagógusok). Mesterpedagógusi mesterprogramok tankerületi központi szinten történő megvalósításának, lehetőségének biztosítása. **Az intézmények szoros együttműködése az Oktatási Hivatallal. Az Oktatási Hivatal és a tankerületi központok közötti hatékonyabb párbeszédet szorgalmazzunk.**

3.2.2. Az élethosszig tartó humán gondoskodás

Aki ma részese a munkaerőpiacnak, pontosan tudja, érzi, hogy az élethosszig tartó tanulás „nem üres szólam”. Aki megáll, lemarad. A média hangos a közvetítendő tananyagtartalmaktól, a pedagógusok módszertani megújulását az új generáció megköveteli, az IKT eszközök napi használatának tárgyi feltételei reméljük hamarosan teljesülnek. Mindezen feladatoknak, el- és kihívásoknak csak akkor tudunk megfelelni, ha ismereteinket fokozatosan fejlesztjük, újítjuk.

Feladatunknak tartjuk a pedagógusok menedzselését, elért eredményeik, értékeik nyilvánosságát. Erősíteni szeretnénk az intézmények megtartó erejét, a közösségek összetartását. Fontosnak tartjuk, hogy minden pedagógus és intézményi dolgozó ismerje és betartsa a Nemzeti Pedagógus Kar által elfogadott Etikai kódexet, legyen modell az iskolahasználók és a társadalom számára.

3.2.3. A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége

A bölcs és tapasztalt idős emberek társadalmi szerepvállalása végig kíséri az emberiség történelmét. Társadalmak és civilizációk építettek az idősebbek által felhalmozott élettapasztalatra és tudásra. Személyiségfejlesztő tevékenységünk során számunkra sem mellékes, milyen mintát mutatunk tanítványainknak, hogyan gondolkodunk a már nyugállományba vonult kollégáinkról, mit teszünk annak érdekében, hogy a bennük lévő felhalmozott tudást átörökötsék, továbbadják.

Minden intézményünkben kialakultak ennek hagyományai. Szorgalmazzuk a nyugdíjba vonuló kollégák erkölcsi és anyagi elismerését. Mentális egészségük védelme érdekében lehetőség szerinti tovább foglalkoztatásukat akár pár órában is, hogy szeptember 1-jén ne a feleslegesség érzésével kelljen szembesülniük. Az iskolai rendezvények előkészítésében, lebonyolításában kérjük segítségüket. Hívjuk meg őket rendezvényeinkre! Kérjük fel őket előadásra, tapasztalatcserére, fiatalabb kollégák mentorálására!

Alkalmazhatók legyenek -70 éves korig- megbízással, hogy a jelenlegi pedagógushiányt mérsékelni tudjuk.

3.2.4. A tanári utánpótlás biztosítása

Valamennyi intézményvezető, nevelőtestület és iskolafenntartó közös felelőssége, hogy népszerűsítse, vonzóvá tegye a pedagógus hivatást. Többen vagyunk olyanok a tankerületben alkalmazottak között, akiknek pályaválasztását egy-egy jó tanár motiválta. Büszkeség volt annak a nevelőtestületnek a tagja lenni, ahol egykor diák voltam. Tankerületi központunkban szép példák vannak erre még az intézményvezetők körében is.

Szorgalmazzuk, hogy az intézmények építsenek ki **szoros kapcsolatot pedagógusképző főiskolákkal, egyetemekkel, vállaljanak és kössenek szerződést** pedagógushallgatók szakmai gyakorlatára. Örülnénk, ha jó hírű általános- és középiskoláink közül néhány a pedagógusképző intézmények gyakorló helyeivé válhatna.

Országosan a mobilitáshoz **lakhatási feltételek biztosítására** is szükség van. Szolgálati lakásokkal, férőhelyekkel könnyebben megoldható lenne a pedagógushiány. Legalább átmeneti időre szóló lakhatás

biztosítása a pályakezdő vagy az ország más részéről érkező pedagógusok számára. Érdemes elgondolkodni azon, hogy néhány településen önkormányzati bérlakásokat lehetne igénybe venni erre a célra.

A tanári pályát választó egyetemi és főiskolai **hallgatók motiválása az előmeneteli rendszer értelmiségi átlagkeresethez igazításával**. Átmenetileg a Klebelsberg Ösztöndíj megemlése szükséges.

3.2.5. Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglevő feszültségek enyhítése

Az Érdi, a Budakeszi és a Pilisvörösvári járásban dolgozó alkalmazottak rendkívül eltérő szociális háttérrel, anyagi lehetőségekkel vagy adott esetben képzettséggel rendelkeznek. Az így kialakult társadalmi feszültségek kezelése önállóan egyik szervezettől sem várható el, de **mindenkinek meg kell próbálnia a saját lehetőségei között ezeket a feszültségeket enyhítenie**.

Megfelelő anyagi elismerés legyen az egyes munkakörökben (pedagógus, NOKS, technikai), amelyek igazodnak a szolgáltatások igénybevételének költségeihez (pl. lakhatási költségek, étellemezési költségek stb.).

Feladatunk a **megtartó, támogató munkakörnyezet kialakítása**, az egyes személyes körülményekre (gyermeknevelés, betegápolás, munkahelyre bejárás/utazás) figyelemmel levő **munkaszervezés**.

A feszültségek enyhítése érdekében megfelelő tájékozottsággal kell rendelkezni a települések önkormányzatai, valamint az állam által biztosított lehetőségekről, így információkkal vagy ügyintézői segítséggel is támogatni tudjuk a munkavállalóinkat.

A **mentális terhelés mérséklése** érdekében dolgozóink számára az iskolapszichológusok támogató szolgáltatását is lehetővé kell tenni.

A munkavállalóinknak jogszabály szerint biztosítani kell a munkába járás költségét, lehetőség szerint bevezetni a **béren kívüli juttatásokat, célfeladat- és jutalmazási, kitüntetési rendszer kiépítését szorgalmazni**.

3.2.6. Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek

A magyar társadalmi szokások szerint, történelmi hagyományok okán a lakossági mobilitás alacsony szinten mozog. Az elmúlt időszakban csekély mértékben nőtt ugyan a mobilitási hajlandóság, de a **pedagógushiány enyhítésére és a szakos-ellátottság növelésére még nem elegendő**.

Célunk: a megindult pozitív folyamatok erősítése és elősegítése, a pedagógusi mobilitási hajlandóság növekedése, növelése.

Feladatok: a munkába járási költségek lehető legmagasabb szintű támogatása, az áttanítás támogatása - kiküldetés útján. Az intézményvezetők és tankerületi központok szorosabb együttműködése ezen a téren. A lakhatási feltételek terén jelentkező támogató szerepvállalás a tankerületi központ és a települési önkormányzatok részéről.

3.2.7. A teljesítmény értékelés rendje

Az elismerés, jutalmazás mindig aktuális feladathoz kapcsolódjon. A pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet) célja A nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 145. § (1) bekezdése alapján „a nevelési-oktatási intézmények szakmai tevékenységét a pedagógusok munkájának általános pedagógiai szempontok alapján történő értékelésére, az intézményvezetők általános pedagógiai és vezetéselméleti szempontok szerint történő értékelésére, az intézmények saját céljainak megvalósulására, továbbá az intézményi önértékelés eredményeire alapozva értékeli, és ezzel az intézmény szakmai fejlődéséhez támogatást ad.”

A magyar pedagógus-előmeneteli rendszer a pedagógusok szakmai fejlesztését, minőségi munkavégzésük elismerését célozza. A minősítés során a pedagógus szakmai munkájának színvonalát és az alapfeladatokon túlmutató szakmai teljesítményét jutalmazza a különböző minőségi fokozatokba való besorolással, a fokozatokhoz rendelt béremeléssel és a magasabb presztízsű szakmai feladatok ellátásához szükséges jogosultság megadásával. 2017. január 1-jétől lehetőség adódott az intézményekben a NOKS munkakörben dolgozók differenciált béremelésére (7+3%), majd 2017. szeptember 1-jétől a pedagógusok és a pedagógiai végzettségű NOKS alkalmazottak 3,5%-os határozott idejű differenciált illetményemelésére s a pótlékok határozott idejű emelésére. Ennek érdekében az intézmények elkészítették a Teljesítményértékelési

Szabályzatukat, melyek a nevelőtestületek legitimációját követően kerültek a tankerületi központ igazgatójának jóváhagyására.

Az iskolákban a **technikai dolgozók teljesítményértékelése** még nem megoldott. Az elkövetkezendő évben szeretnénk erre is javaslatot tenni.

A tankerületi központban dolgozó **kormánytisztviselők** teljesítményértékelése során a Kttv. 130. §-a, a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet (továbbiakban: Korm. rendelet), valamint a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM rendeletben foglaltak az irányadók. **Célunk, hogy a teljesítményértékelés a szervezeti cselekvőképesség és hatékonyság növelését és a munkavállaló folyamatos fejlődését szolgálja.**

Feladat, hogy a vezetők személyesen, évközben többszöri személyes egyeztetéseken segítsék a munkavállalókat, beszéljék meg a munkavállalókkal az elvárásokat, célokat. Fordítsanak időt a munkavállaló személyes kompetenciájának fejlesztésére. Értékeljék a vezetők a tapasztalatokat és szükség szerint vizsgálják felül a korábbi gyakorlatokat.

3.2.8. A kétirányú motiváció megteremtése

A motiváció - amikor energiákat mozgósítunk bizonyos cselekvések végrehajtására-, minden hivatás megkerülhetetlen előfeltétele, nélküle nincs hatékony tevékenység.

Erkölcsei és anyagi elismeréssel, teljesítményértékeléssel, az értékelések rendszerességével és kiszámíthatóságával kívánjuk a kétirányú motivációt elősegíteni. **Nagyobb hangsúlyt fektetni az intézmények tevékenységének megismerésére és megismertetésére, az eredmények népszerűsítésére. Továbbra is támogatjuk az alkotó kezdeményezéseket, innovációkat. Az intézményvezetők segítségével/irányításával az iskolák alkalmazottai körében az egyenlő terhelés elvét kívánjuk alkalmazni.**

3.2.9. A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége

A minőségi munka megbecsülése az egyik legfontosabb alapja egy szervezet sikeres működésének, a benne dolgozók motiválásának.

Célunk, az hogy a pedagógusi hivatás visszakaphassa a rangját. Ennek érdekében feladat a pedagógusi hivatás fontosságának érzékeltetése, mely a pedagógusi motiváltság megteremtésének elengedhetetlen eleme. Lehetőségekhez mérten a teljesítmény anyagi elismerése differenciálás és esetleges jutalmazás által.

Feladat: a pedagógusok bevonásával olyan program kialakítása és megvalósítása, amely eredményes tud lenni a kiégés elleni küzdelemben.

Az egyéni értékelés, differenciálás területén fontos az állandó visszacsatolás. Szükség van a **minőségi oktatói munka differenciált, évenkénti teljesítmény szerinti bérezésére** (ld. előző fejezet).

Az **életpályamodell** minimálbérhez történő igazítása, tankerületi központi szintű kitüntetések rendszerének kidolgozása, intézményi hagyományokon alapuló belső elismerések, kitüntetések (Év pedagógusa stb.) fenntartó általi támogatása.

3.2.10. Képzés, továbbképzés módszere

A pedagógus továbbképzési terv egyértelműen az intézmény stratégiai céljainak legyen alárendelve. A megfelelő pedagógus, a megfelelő helyen.

Játékos módszertani tréningek szervezésének támogatása az ismeretátadáson túl nyújtson élményt, feltöltődést is a pedagógusoknak.

Az intézményi **szakmai irányítás**, intézményi szintű **szervezetfejlesztés, adaptáció, hálózatosodás, horizontális és vertikális tudásmenedzsment** támogatása. Együttműködés és a szervezeti feltételeinek biztosítása, segítése, motivációs eszközök alkalmazása.

Az **állami szakmai szolgáltatások** valamint a **pedagógus-továbbképzések** hathatós szakmai támogatásának felhasználása a **minőségi munka színvonalának emelése** érdekében.

Az intézményi pedagógiai-szakmai megújulás segítése. A pedagógusok továbbképzéséhez kapcsolódóan **tudáscentrumok** létrehozása, amelyek központjai lehetnek a jó gyakorlatok terjesztésének, és előmozdítják a módszertani megújulást.

A világháló segítségével a **tudás, a jó gyakorlatok megosztása** és ingyenes terjesztése tankerületi szakmai csoportok létrehozásával.

A pályán lévő pedagógusok **mesterségbeli tudása színvonalának emelése** a horizontális és vertikális **tudás átadásának** biztosításával.

Az intézményvezetők megváltozott – pedagógiai – munkáltatói – működtetői - gazdálkodói - vezető **szerepének erősítése** a horizontális és vertikális tudásátadás segítségével. Továbbtanulásuk, képzésük támogatása. Kezdő intézményvezetők tanfolyamának megszervezése a tankerületi központ által.

A pedagógusok módszertani kultúrájának folyamatos fejlesztése összhangban az új tantervi-tartalmi szabályozókban megjelenő követelményekkel.

Legnagyobb igény a módszertani eszköztár növelését célzó és a pszichés-, pedagógiai problémákat orvosoló továbbképzésekre van.

3.2.11. Lakhatási feltételek

Legalább **átmeneti időre** szóló lakhatás biztosítása a pályakezdő vagy az ország más részéről érkező pedagógusok számára. Munkaerő mobilitás biztosítása. **Lakbértámogatás** pályakezdők számára a gyakornoki idő idejére.

Bérlakás rendszer, letelepedési támogatás lehetőségének megteremtése az önkormányzatok segítségével.

3.3. Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése

3.3.1. Az irányítási, döntési jogkörök elemzése

A tankerületi központot a tankerületi igazgató vezeti, irányítja a vonatkozó kormányrendeletben és az SZMSZ-ben meghatározottak szerint. A főosztályok munkájának irányítási rendjét szintén az SZMSZ határozza meg. Ennek megfelelően kiemelt feladata van a szakmai igazgatóhelyettesnek és a gazdasági igazgatóhelyettesnek, akiknek a főosztályok közötti munkavégzés irányítását biztosítaniuk kell. Elengedhetetlen ezért a **vezetők (főosztályvezetők, osztályvezetők, belső ellenőr)** folyamatos egyeztetése **szakmai, személyi, jogi és gazdasági kérdésekben** egyaránt. A szabályzatok a hatékony munkavégzés alapjait biztosítják.

Cél: a világos, egyértelmű irányítás, jó előkészítés után **felelős vezetői döntések**, a megvalósítás után **visszacsatolás, értékelés.** Objektív tényeken alapuló, szakmailag hatékony tankerületi irányítás. Az irányítási tevékenység a társadalmi (helyi társadalom is), gazdasági elvárásoknak megfelelően folyjon, **figyelemmel a területi egyenlőtlenségek kezelésére.**

Feladat: a vezetők együttműködésén és felelősségvállaláson alapuló munkaszervezés, a feladatellátás biztosítása, a döntések hatékony végrehajtása. Ennek érdekében rendszeres döntés-előkészítő vezetői egyeztetések, a döntések szervezeten belül kommunikációjának fejlesztése, folyamatos biztosítása a hatékony végrehajtás érdekében.

3.3.2. Belső hatáskörök, képességek szabályzati környezetének értékelése

A belső hatásköröket alapvetően az SZMSZ határozza meg. A tankerületi központra jellemző, hogy a felmerülő feladatok csapatmunkát, együttműködést feltételeznek. Az intézményi fenntartás és működtetés összefüggéseinek ismerete nélkül nem tud hatékony tevékenységet végezni egyetlen kormánytisztviselő sem.

Célunk: stabil működési, szabályozási környezet, világos, a személyi képességeket kibontakoztatni tudó munkaszervezés megszervezése a tankerületi központ igazgató, a főosztályvezetők és az osztályvezetők által. Ezt a feladatot segíti a belső ellenőrzés tevékenysége is.

Feladat: Világos, egyértelmű, kellően előkészített és igazságos döntések a szabályzati környezetben. A szabályzatok felülvizsgálata és szükség szerinti módosítása. A szabályzatok alapos megismerése, a bennük biztosított lehetőségek alkalmazása. A munkavállalók képességeinek a szervezet érdekében

történő hatékony használata. Hiteles és naprakész információáramlás a tankerületi központ és az intézmények között.

3.3.3. Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása

A tankerületi központ - Szervezeti Működési Szabályzata alapján - 46 fő létszámmal működik. Önálló szervezeti egységként két főosztály alkotja a szervezetet, a gazdasági igazgatóhelyettes és a szakmai igazgatóhelyettes irányítása alatt. A Humánpolitikai Osztály közvetlenül a tankerületi központ igazgatójának irányítása alá tartozik. A főosztályok meghatározott feladatokat ellátó osztályokra, munkakörökre oszlanak. A szervezet mérete indokolja a folyamatos koordináló együttműködést. A tankerületi igazgató irányítása mellett, a helyettesek közreműködésével **alapvető cél a megfelelő ügyintézői szinteken történő feladatellátás.** Önálló döntési jogköre a tankerületi központ igazgatójának van. Távolléte esetén az SZMSZ-ben - és más szabályzatokban - meghatározottak szerint a gazdasági igazgatóhelyettes, ill. a szakmai igazgatóhelyettes dönt.

A stratégiai döntések meghozatala, a személyi kérdésekben való döntés, minden esetben feltételezi a vezetők egyeztetését és a tankerületi igazgató végső döntését. Az osztályvezetők koordinációs feladatokat látnak el, döntési jogkörrel nem rendelkeznek. Nagy szükség van a **vezetők folyamatos párbeszédére, együttműködésére, valamint a rendszeres csoportközi egyeztetésekre** is a hatékony munkavégzés érdekében.

A jó döntésekhez nélkülözhetetlen a megfelelő, gyors információáramlás, a munkatársak kezdeményező javaslattevése és aktív végrehajtási képessége. A vezetői egyeztetések folyamatos biztosítása elengedhetetlen. A meghozott döntések vonatkozásában **elvárás a munkavállalók lojális, feladatorientált végrehajtási képessége, a főosztály- és osztályvezetők koordinálása mellett.**

3.3.4. Értekezletek rendje, módszere

Az Érdi Tankerületi Központ intézményvezetői részére a tankerület igazgatója hat- nyolc hetente tart intézményvezetői értekezletet. A köztes időszakban előfordul egy-egy járás intézményvezetőinek összehívása, személyes egyeztetések, munkacsoport megbeszélések. Az értekezletek rendszerint a tankerületi központ székhelyén kerülnek megrendezésre, de kihelyezett helyszínre is tervezünk megbeszéléseket. A Tankerület székhelyén tartandó értekezletek előnye, hogy a vezetők ilyenkor helyben egyéb aktuális ügyeiket is el tudják intézni. Az értekezletek előtt az intézményvezetők elküldik kérdéseiket, problémáikat, ezzel az értekezlet eredményességet és a hatékonyságot is növelni tudjuk.

A Tankerületi Központ belső értekezletei különböző szinteken valósulnak meg. Vezetői értekezlet hetente, a csoportonként tartott értekezletek, feladatonként kerülnek megrendezésre. Fontos jövőbeli feladat az értekezletek összehangolása, mely nemcsak a **belső információáramlást és információcserét** segíti elő, hanem a **hatékonyabb szervezeti szintű működést** is feltételezi.

3.3.5. Pályáztatási, kiválasztási elvek

A kormánytisztviselők kiválasztási elveinél komoly szerepet játszott, hogy az SZMSZ által meghatározott működési kereteken belül, lehetőség szerint eltérő képességű, tudású, önállóan dolgozni képes, együttműködő kollégák alkossák a csapatot. Olyanok, akik képesek a hirtelen jelentkező új, vagy többletfeladatok rugalmas, hatékony, gyors és szabályszerű elvégzésére. Iskoláink és gyermekeink érdekében rendelkeznek egyfajta szolgáltatói szemlélettel.

Cél: a stabil, folyamatosan fejlődő, innovatív szolgáltatói szemléletű kormánytisztviselői állomány, akik munkájukért kellő erkölcsi és anyagi megbecsülésben részesülnek.

Feladat: a kiválasztásnál személyes kompetenciák felmérése, megfelelő munkakörhöz rendelés, szervezet stabilitása szempontjából elkötelezett, tartós munkavállalási szándék felmérése, a szakmai tapasztalatok szervezeti célokhoz illesztése.

Tankerületi központunk köznevelési intézményei tankerületi központunkon keresztül pályáztatják állásaikat, ám a munkavállalók kiválasztása kizárólag az intézményben történik. A munkavállalók kiválasztásának elveit a köznevelési intézmények szabályzatai tartalmazzák.

3.3.6. Belső vezetői információs rendszer

Cél: a belső vezetői információs rendszer hatékonyságának növelése a hatékonyabb munkavégzés érdekében. Tervezhetőség biztosítása éves munkaterv összeállításának segítségével.

Feladat: a heti vezetői értekezletek rendszeres, de konkrét feladathoz kapcsolódóan akár alkalmoszerű megtartása. Időpont, tartalom rögzítése, emlékeztetők készítése. Fejlesztendő feladat az információk vezetői szinten történő megosztása.

A köznevelési intézményekben saját szabályzataikban meghatározott módon történik a belső információs rendszer működtetése és hatékonyságának biztosítása. Az információáramlás hatékonysága érdekében az 2016-ban az intézményvezetők laptopot, 2017-ben mobiltelefon előfizetést kaptak.

3.3.7. Folyamatba épített ellenőrzés rendje

A Belső Kontrollrendszer működésére, fejlesztésére valamint kialakítására vonatkozó előírásokat a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról, valamint a 2011. évi CLXXXIX. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvények írják elő. A 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének és belső ellenőrzésének kötelezettségét határozza meg. A belső kontrollrendszernek biztosítania kell, hogy a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint alkalmazásra kerüljön a gazdaságosság, eredményesség és hatékonyság követelménye. Az Érdi Tankerületi Központ „Belső folyamatba épített kontrollrendszere” tartalmazza a jogszabály által előírt tartalmi elemeket (szabálytalanságok kezelésének eljárás rendje, kockázat kezelés rendje), továbbá a tankerületi központ működési folyamatainak ellenőrzési nyomvonalát.

A tankerületi központ alkalmazásában álló belső ellenőr a **jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva** megállapításokat és ajánlásokat fogalmaz meg a vezetők részére.

A belső ellenőr ellenőrzést végez az **Érdi Tankerületi Központban**, illetve az Érdi Tankerületi Központ felügyelete, irányítása alá tartozó **intézményeknél** az ellenőrzési tervnek megfelelően.

3.3.8. Kockázatkezelés technikája

Tankerületi Központunk elkészítette a kockázatkezelési szabályzatát. Célunk, hogy a **változó jogi, működési, szervezeti környezetben, a változásokból, vagy a működésből adódó kockázatok minimálisak legyenek.** Célunkat a szervezet által alkalmazott kockázatkezelési technikák alkalmazásával kívánjuk elérni.

Fő feladat a kockázatok minimalizálása érdekében a működés folyamatos monitoringozása, a megfelelő beavatkozási pontok időben történő azonosítása. A szükséges kockázatminimalizáló döntések meghozatala, a jelentkező kockázatok mérséklése. A kockázatok csökkentése a külső és belső partnerekkel, szakemberekkel együttműködve történik.

Szervezeti szinten az alábbi főbb kockázati köröket azonosítottuk: intézményi kockázatok, pénzügyi-, gazdasági-, fenntarthatósági kockázatok, jogi kockázatok, műszaki kockázatok.

3.3.9. Bürokrácia terheinek csökkentése

Ahol lehetőség van rá, elsősorban informatikai úton szeretnénk hatékonyabbá tenni a működést, csökkenteni az eljárási, bürokratikus terheket.

Célunk, hogy informatikai fejlesztések révén csökkenjenek a bürokratikus terhek.

Feladat, hogy folyamatosan nyitott és infrastrukturálisan alkalmas legyen a szervezet a bürokratikus terheket csökkentő változások, változtatások meglépésére. Ennek érdekében a működési folyamatokban új informatikai szoftverek alkalmazása (pl. számlaügyintézés és monitoringozás) válik szükségessé. A szervezeti és tankerületi tudásszint növelése képzésekkel (az informatikai fejlesztések terén) kívánjuk megoldani. Tervezzük egy központi egységes adatbázis létrehozását, annak feltöltését adatokkal, ill. állandó aktualizálását, folyamatos karbantartását.

3.3.10. Adatszolgáltatás hatékonysága

A megalapozott döntésekhez megalapozott adatok szükségesek. Ezért kiemelten fontos, hogy a kezelésünkben lévő adatbázis valós, naprakész legyen, melyből bármikor kinyerhető a legfrissebb adat.

Biztosított legyen a tényeken alapuló adatszolgáltatás.

Célunk, hogy a naprakész, valós adatokból, informatikai szűrők, kontrollok mellett, az adatszolgáltatások **valós képet mutassanak** és határidőben teljesíthetők legyenek. Informatikai alkalmazások révén az adatszolgáltatások valóságosága (objektivitása) és gyorsasága növelhető mind tanügyi, mind vagyongazdálkodási, üzemeltetési téren (pl. KRÉTA, számla-monitoring szoftver, KIR, NETFIT, éves statisztikai adatszolgáltatás, országos kompetenciamérés, stb...).

3.4. Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása

3.4.1. Átlátható költségvetés tervezés és működtetés

A tankerületi központ költségvetése stabil, a működtetés feltételei biztosítottak. **Szigorú, takarékos, feladatorientált szemlélettel, az intézményvezetőkkel együttműködve képes a kapott költségvetési keretek között végrehajtani a feladatokat.**

A költségvetés tervezésekor lényeges az érintett csoportok, személyek szerepének, felelősségének és feladatának meghatározása. A tervezések alátámasztottak legyenek. Kiemelten fontosnak tartjuk az intézményvezetőkkel való folyamatos egyeztetést a költségvetés tervezésekor és végrehajtásakor. **Fontos, hogy mind az intézményvezetők, mind a tankerületi központ dolgozói számára világos, átlátható legyen a rendelkezésre álló pénzügyi forrás, és a feladatok ütemezése ennek megfelelően történjen.**

3.4.2. Feladat és pénzügyi keret összhangja

A költségvetés tervezése során meghatározott feladatok megvalósulásához szükséges pénzügyi fedezetnek a megfelelő időben kell rendelkezésre állnia.

Kiemelt figyelmet kell fordítani az üzemeltetési feladatok terén a **biztonságos működés feltételeinek megteremtésére és állandó biztosítására** (tűzvédelem, balesetvédelem, munkavédelem, érintésvédelem, villámvédelem stb.). **Folyamatosan figyelemmel kell lenni a szakmai feladatok és költségvetési keretek összhangjára.**

Az intézményvezetők részéről **naprakész tájékoztatás** a szakmai és működtetési feladatok várható finanszírozási igényeiről, a hatósági ellenőrzések tapasztalatairól, a munkálatok – sorrendtől független – veszélyhelyzetet megszüntető ütemezéséről.

3.4.3. Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés

Fontos, hogy mind a költségvetés tervezése, mint a beérkezett, kimenő bizonylatok nyilvántartása intézményi szinten történjen, ezzel is megkönnyítve a kontrolling munkáját. **A nyilvántartások frissítése elengedhetetlen követelmény.**

A tervezés, a bázis időszak adataiból kiindulva ill. „Nullbázisú tervezéssel”, a feladat finanszírozás elveinek megfelelően, a megvalósítandó feladatok figyelembe vételével, az **intézményvezető bevonásával** történjen.

Feladat: a jelenleg is jól működő egyeztetések és az érdekeltség folyamatos fenntartása.

Fejlesztési területek, célkitűzések: oktatási intézmények folyamatosan, pontos adatokkal, határidőket betartva küldjék az adatszolgáltatásokat.

3.4.4. Stabilitás, szabályszerűség

A jogszabályokhoz igazodó belső szabályzatok kidolgozása és folyamatos felülvizsgálata nélkülözhetetlen a stabilitás fenntartásához.

A **szabályzatok** rendelkezésre állnak. Jelenleg alkalmazásuk **szervezeti integrációja** folyik a napi működés során.

Minden tankerületi dolgozóval, intézményvezetővel és az intézményekben dolgozó munkatársakkal **meg kell ismertetni a szabályzatokat**, az azokban bekövetkezett **változásokról** folyamatos értesítést kell küldeni.

A szabályzatok egyértelművé tételéhez csoportszintű tájékoztató értekezletet kell tartani. **Nagy hangsúlyt kell helyezni a visszacsatolásra és a belső ellenőrzésre.**

3.4.5. Likviditáskezelés

A likviditási terv pontosan előremutatja a vezetés számára, hogy mikor és mely területeken várható átmeneti vagy tartós likviditási hiány, vagy éppen pénzeszközök felhalmozódása és azt, hogy ezek hogyan kezelhetők. **Egy megbízható és jó likviditási terv nagyban segíti a gazdálkodási folyamatokat, és előre tervezhetővé teszi a különböző gazdasági események költségvetésre gyakorolt hatását.**

A tankerületi központ saját érdeke, hogy havonta felülvizsgált likviditási terve pontos adatokkal, az előző hónapok tényadataival aktualizálva folyamatosan rendelkezésre álljon.

Stratégia: a tárgyhónap lezárásakor az aktuális kiadási és bevételi teljesítésének felülvizsgálata, likviditási mutatókról naprakészen kell a nyilvántartásokat vezetni.

3.4.6. Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás

A megalapozott döntésekhez megalapozott, objektív, valós adatokra van szükség. A nyilvántartásokból készített kimutatások alapján, intézményi szinten folyamatos visszacsatolás szükséges a gazdálkodás állapotáról, a tervek megvalósulásáról és az intézményi költségvetési keretek hatékony felhasználásáról. Az elemzések és az intézmények tájékoztatása minden hónap 20. napjáig történjen meg, ezzel is segítve az intézményvezetők jövőbeni terveinek megvalósíthatóságát.

Cél: a jelenleg is jól működő elemzések, tájékoztatások, ellenőrzések hatékonyságának fokozása.

3.4.7. Bértömeg gazdálkodás kérdése

Az Érdi Tankerületi Központ önállóan gazdálkodó költségvetési szervként az éves költségvetésének teljesülését felelősségteljesen csak abban az esetben tudja biztosítani, ha pénzügyi szempontból a legnagyobb hangsúlyt a bér-gazdálkodásra helyezi. Annál is inkább fontos ez, mert a költségvetés jelentős hányadát teszik a bér, illetve annak járulékai.

Biztosítanunk kell a folyamatos, hatékony, szakmai feladatellátást. Különösen nagy hangsúlyt kap az Érdi Tankerületi Központ vonatkozásában az a tény is, hogy Érd és Budakeszi és vonzáskörzetében folyamatos a gyermeklétszám-emelkedés.

Az elkövetkező 5 évben az országos tendenciával ellentétben a demográfiai mutatók nem mutatnak csökkenést. 2017-ben a növekvő gyermeklétszám miatt négygyel több osztályt kellett indítanunk.

Mindez a pedagógusok vonatkozásában is hosszú távú előretervezést igényel, hiszen felmenő rendszerben a növekvő gyermeklétszám komoly humánerőforrás-bevonást feltételez. Ennek megfelelően a következő évek költségvetés tervezésének **egyik legfontosabb feladata, hogy előre felmérve a jelentkező humánerőforrás-többletigényt, a megfelelő bértömeget tudjunk a feladatellátáshoz rendelni.**

3.4.8. Bevéterszerző képesség

Az Érdi Tankerületi Központ költségvetésének tervezésénél a bevételi oldal tervezését is próbálja reálisan áttekinteni és tervezni. Intézményeink bevéterszerző képessége fontos tényező, azonban nem szignifikáns költségvetést befolyásoló tényező. Ennek ellenére **a bevételek növekedése, illetve a növekedésre ösztönzés kiemelt cél.** Ösztönző tényezők az **Érdekeltségi Szabályzatban** megfogalmazottak, miszerint az intézmények a bevétel bizonyos százalékát szabadon felhasználhatják az intézmény felújítására, fejlesztésére, beszerzésekre, programokra. A bevételi előirányzat másik különösen fontos összetevője a térítési és tandíjak.

Az előző években az intézmények nem voltak közvetlenül érdekeltek a bérleti díjakból és egyéb működtetési bevételekből befolyó források növelésében. Költségvetésüket, illetve a rendelkezésre álló dologi előirányzatukat ez nem befolyásolta. Szükséges tehát, hogy közvetlenül a bevételek meghatározott százaléka az intézmények által felhasználható többletkeretet képezzen a költségvetésükben.

Folyamatában vizsgáljuk az egyéb bevételi forráslehetőségeket is, hiszen a hosszú távú eredményes gazdálkodás feltétele, hogy a költségvetést kisebb mértékben befolyásoló tényezőkkel is folyamatában foglalkozzunk, számoljunk velük, illetve keressük a lehetőségeket.

Fontos tehát a bevéterszerző képesség fejlesztése, az érdekeltség fenntartása, továbbnövelése. Ennek feltétele, hogy Érdekeltségi Szabályzatunk mielőbb jóváhagyásra kerüljön.

3.4.9. *Intézményi érdekelttség, igazgatói motiváció*

A tapasztalatok alapján kötelezettségvállalások terén a proaktív **intézményvezetők** - megfelelő információáramlással- nagy mértékben tudják segíteni a megalapozott döntéseket.

Kiemelten jelentkezik a tantermek, tornatermek szabad kapacitásainak terén, megjelenő érdekeltségi elem, ahol a befolyó bevételek az Érdelkségi szabályzatban meghatározott százalékát az intézmény saját maga által meghatározott célokra használhatja fel.

Feladat: a tankerület által fenntartott és működtetett intézmények folyamatos tájékoztatása a bevételek alakulásáról. A bevételszerző képesség iránti igény növelése.

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

3.5.1. *Alapvető munkavégzési környezet garanciája*

Az ingatlanok megfelelő infrastrukturális állapota a megalapozott, jó színvonalú szakmai munkához elengedhetetlen. Ez érdeke a tulajdonos önkormányzatnak és a vagyongazdálkodó tankerületi központnak is.

Az Érdi Tankerületi Központ **49 intézménye nagyon különböző** állapotú ingatlanokban nyert elhelyezést. Az épületeket többnyire iskolának épültek, de vannak műemlék kastélyok és épületek, önkormányzatokkal közös ingatlanban elhelyezett intézmények, tornaterem nélkül épült iskolák, sportpályák nélküli iskolaudvarok, konténertantermek, egészségre ártalmas iskolaépületek is. Az energetikai pályázatok és önkormányzati forrásból több iskolaépület külső felújítása megtörtént az elmúlt tíz évben, de az iskolák belső felújítása, az elektromos hálózat, a víz- és csatornahálózat, a mosdók, a világításkorszerűsítés, a folyamatos bútorcseré a legtöbb helyen elmaradt.

Célunk az esélyegyenlőség és a hátránykompenzáció biztosítása érdekében a folyamatosan fejlődő intézményhálózat - tiszta, gondozott ingatlanok, megfelelő higiénias állapotú munkakörnyezet - kialakítása.

Feladatunk: folyamatos fenntartói és intézményvezetői kommunikáció a gondozott ingatlanállapot kialakítása, fenntartása érdekében együttműködve a helyi és külső partnerekkel, közösségekkel, kiemelten az önkormányzatokkal, szülőkkel, nevelőtestületek tagjaival. Az ingatlanok fizikai és műszaki állapotának, állagának javítása, a belső környezet szépítése, eszközellátottság és rendezett udvarok biztosítása, a partneri együttműködések mélyítése.

Valamennyi intézményben a **tanulólétszámnak megfelelő** tanterem, tornaterem, sportudvar kialakítása/építése, ezt követően az eszközpark bővítése – minden szakterületen. Udvarokon néhány, valóban időjárásálló pad elhelyezése, minden intézményben a tárolás megoldása.

Célunk megvalósítása érdekében a hatályos kormányhatározatok értelmében **új iskola épül** Budakeszin, tanterem Herceghalmon, Telkin, Budajenőn és Perbálon, tanuszoda Budakeszin és Pilisvörösváron, tornaterem Pilisborosjenőn. Ígéretünk van Ürmőn iskolabővítésre és Solymáron iskolaépítésre. Javaslatot tettünk iskolaépítésre a „Zöldmezős beruházás” keretében Biatorbágyon, Érden és Tárnokon. Tankerületi beruházásként még 2017-ben szeretnénk az egészségtelen iskolai elhelyezést megszüntetni Pilisborosjenőn.

3.5.2. *Egészséges ingatlan park*

Az ingatlanok műszaki állapota rendkívül eltérő. Az épületek építési ideje jellemzően két időszakra oszlik: vannak régi, a 20. század első felében, és újabb, a 70-es években épült ingatlanok. Az újonnan birtokba vett vagy teljes körűen felújított ingatlanok száma csekély.

A **közegészségügyi és katasztrófavédelmi ellenőrzések** jól rámutatnak az épületek hiányosságaira, illetve fejlesztendő területeinkre. Az épületek jelentős részénél szükség van a vízesedési problémák megszüntetésére, az érintésvédelmi, tűz- és villámvédelmi rendszerek felülvizsgálatára, a hiányosságok szisztematikus megszüntetésére.

Az **akadálymentesítés** alapvető elvárás a köznevelés hátránykompenzáló szerepének fejlesztésében, az egyenlő hozzáférési lehetőségek biztosításában a köznevelés terén.

Célunk, hogy a köznevelési feladatok ellátásához szükséges ingatlanpark a közegészségügyi és egyéb hatósági előírásoknak minden szempontból megfeleljenek. Az ingatlanok minőségi színvonala folyamatosan emelkedjen, ill. a szinten tartást is biztosítani tudjuk.

Feladataink: intézmények akadálymentesítése, a mosdók tisztasági követelményeknek való megfelelése, a vizes, párás környezet megszüntetése, biztonsági szempontból való megfelelés (tűz-, villám-, érintésvédelem, balesetmentesség).

Ennek érdekében a tankerületi központ vagyongazdálkodási csoportjának feladatai közé tartoznak az elkövetkezendő időszakban: a vagyongazdálkodásba adott ingatlanok állapotának felmérése, műszaki szakvélemény készítése, a mosdók folyamatos karbantartása, felújítása, az alapvető higiéniai feltételek megteremtése, az egészséges ingatlanpark kialakításához szükséges munkálatok ütemezése, a biztonsági szempontból fontos hibák elhárítása, és a karbantartási, beruházási munkák ütemezése.

A feladatok ellátása érdekében figyelemmel kísérjük a pályázati kiírásokat, keressük a megoldást és az együttműködést a tulajdonos önkormányzatokkal, kérjük az intézményvezetők együttműködését a döntéshozatalban és végrehajtásban.

3.5.3. Fenntarthatósági feltételek, energetikai beruházás, korszerűsítés

Az épületek jó része energetikai szempontból pazarló, kisebb része már energetikai pályázat útján felújított (Budaörs Bleyer, Diósd, Érdi Körösi, Érdi VMG, Érdi Teleki, Érdi Bolyai, Érdligeti, Nagykovács, Zsámbék). Ezekben az intézményekben megújuló energia csökkenti az energiaszámlákat. Feladatunk, hogy a megtakarítás mértékét figyelemmel kísérjük. Ebben az évben is tovább folytatódtak a felújítások Budakeszin, Diósdon, Piliscsabán, Budaörsön, Pilisszentivánon, Pilisjászfalun.

A gáz- és elektromosáram-használat terén felméréseink szerint új szerződések megkötésével, műszaki beavatkozásokkal, ill. több esetben már műszaki beavatkozások nélkül, a gondosabb gazda szemével jelentős mértékben csökkenthető a költségfordítás.

E területen is kiemelten fontos az önkormányzati, állami tulajdonosi és a vagyongazdálkodói (intézményi) szereplők együtt gondolkodása és együttműködése.

Feladatunkként jelöljük meg, hogy a tankerületi központ folyamatosan kihasználja a rendelkezésre álló forrásokat, racionálisan felméri az méret/gazdaságosság szempontjából kiemelt fejlesztési célú iskolákat. Prioritási sorrendet határoz meg a fenntarthatóságot célzó beruházások érdekében.

Feladatok:

- ✓ közműszerződések felülvizsgálata, szükség szerint új szerződések megkötésének kezdeményezése; várt eredmény: energiaszámlák, fogyasztás csökkenése,
- ✓ fogyasztási adatok monitoringozása, számla-monitoring, egyeztetés a közműszolgáltatókkal, téves számlakibocsátásokból eredő követelések érvényesítése; szükséges műszaki beavatkozások vagy beavatkozás nélküli változások meglépése lévén fogyasztási, rendszerhasználati díjak csökkentése,
- ✓ saját és pályázati források révén az épületek infrastrukturális állapotának fejlesztése,
- ✓ a klímaváltozás következtében az intézmények klimatizálása,
- ✓ (Első lépésként a középiskolák ilyen irányú feladatait kell megoldani az érettségihez megfelelő körülmények megteremtése érdekében.)
- ✓ szemléletformálás a köznevelésben, a fenntarthatóság gondolatkörének szerves integrálása a nevelési-oktatási folyamatba.

Vagyongazdálkodási feladataink végzésekor az önkormányzatokkal megkötött megállapodásokban és vagyongazdálkodási szerződésekben megfogalmazottak az irányadók.

3.5.4. Kihasználtság, körzetesítés

A fenntarthatóság másik eleme a fajlagos, egy tanulóra jutó költségek aránya. A helyzet itt is szórt képet mutat. Vannak rendkívül kihasznált iskoláink, elsősorban Százhalombattán, Solymáron, Pilisvörösváron, Nagykovácsiban Ürmön, Herceghalmon, Érden, Diósdon, Budakeszin, Budajenőn és Sós-kúton. Az ide települő lakosok aránya magas. A közszolgáltatásokat is ezeken a területeken veszik igénybe. Az óvodai, bölcsődei és az iskolai ellátás színvonala motiváló tényező a betelepülők életében. Már hiányzik a kapcsolatok hiánya azonban sokszor negatív hatást eredményez az ide települők életében. Már hiányzik a megtartó erő, hiányoznak azok a gyökerek, amelyek az előző lakhelyeken még meg voltak. Az iskola közösségformáló szerepe ezért kiemelt jelentőségű.

A körzeti iskolák ingatlanjainak kihasználtsága az előbbi társadalmi jelenségen túl olykor azért is magas, mert az egyházi és nemzetiségi önkormányzati fenntartásban működő intézmények körzeti feladatokat – Pilisvörösvár kivételével – nem látnak el.

Kiemelten fontos a csökkenő gyermeklétszámú területeken a gyermekneveléshez szükséges vonzó és jó színvonalú intézményi rendszer kialakítása, a település lakosságmegtartó szerepének növelése, figyelemmel a fenntartható épületekre, ingatlanállapotra és szakmai elvárásokra (Piliscsaba, Pilisjászfalu, Tinnye).

Feladatok: az intézményi kapacitás-kihasználtsági adatok folyamatos monitoringozása,

a kapacitás-kihasználtságból levont következtetések elemzése, a szükséges fejlesztendő területek, beavatkozási pontok meghatározása. A körzetek meghatározása kapcsán **javaslatok megfogalmazása a Kormányhivatal irányába** az iskolai kapacitásmutatók, és szakmai elvárások és lehetőségek figyelembe vételével. **Folyamatos párbeszéd** az intézményekkel, szülőkkel, települési önkormányzatokkal a beavatkozási pontok racionális, szakmai alapú és a közösségek elvárásainak megfelelő meghatározásában.

3.5.5. Saját ingatlan, bérlemény viszonya

A tankerületi központ az önkormányzatoktól vagyonkezelésbe átvett ingatlanjaiban látja el feladatait. Néhány helyen a tornaterem önkormányzati működtetésben maradt a felek megállapodása alapján (pl. Törökbálint, Budaörs délutáni és hétvégi időszakban). A tankerület köznevelési feladatainak ellátása érdekében használja a tornatermeket. A költségházyad megállapításának tekintetében még folynak a tárgyalások. A megállapodások megkötése 2017. év végére várható.

Sajnálatos módon a **mindennapos testnevelést** intézményeink egy részében nem tudjuk megvalósítani, pontosabban a szükséges feltételek számos iskolában csak korlátozottan állnak rendelkezésre. Százhalombattán az önkormányzat térítésmentesen biztosítja a város sportlétesítményeit, Budaörsön a tankerületi központ bérli a tornatermet ill. további egyéb helyiségeket az önkormányzattól és más magánszemélyektől. Biatorbágyon vállalkozóval kell szerződést kötnünk a feladatellátás érdekében.

Az **iskolai úszásoktatás** feltételei a budakeszi és a pilisvörösvári tanuszoda megépülésével várhatóan javulnak.

Két településen nincs tornaterem: Pilisszántón és Pilisborosjenőn. A kormányhatározat értelmében Pilisborosjenőn megoldódni látszik a probléma, Pilisszántón sürgős állami segítségre van szükségünk.

3.5.6. Intézményi, iskolai igazgatói hatáskör

Az intézményvezető a hatékony infrastrukturális környezet kialakításának kulcsszereplője. Meghatározó szerepe van a belső környezet jellegének meghatározásában, a fenntartóval való folyamatos együttműködésben az ingatlan állapotát vagy az intézmény fejlesztését érintően. Döntő szerepe van az ingatlan fejlesztési prioritásainak meghatározásában (pl. eszközöltség vonatkozásában). A keret-előirányzat terhére az alkalmazotti közösséggel közösen határozza meg, hogy elsődlegesen mire kívánja fordítani a rendelkezésre álló forrásokat. Elengedhetetlen a folyamatos szakmai és pénzügyi jártasság és tudatosság növelése. Jó érdekérvényesítő képességgel sokat nyerhet az intézmény. A tanárok, a diákok az intézményvezető tevékenységével hatással lehetnek a települési társadalmi környezet formálására is.

Feladat: az intézményvezetők „helyzetbe hozása”, együttműködésük fokozása. Az intézményvezetők **képzése és továbbképzése:** a megváltozott intézményvezetői szerepkör tudatosítása, szemléletmódváltás, felelősségvállalás erősítése.

A feladat megvalósítása érdekében szükséges a szakmai, pénzügyi ismeretek folyamatos fejlesztése, tankerületi továbbképzések szervezése, a központ és az intézményvezetők **együttműködésének további erősítése,** illetve - a szabályos és hatékony működési mechanizmusok elsajátítása érdekében, - a hatósági és törvényességi ellenőrzések szempontjából **kiemelt jelentőségű területek beazonosítása.**

3.5.7. Pályázati aktivitás

Az Érdi Tankerületi Központ – mint a Közép-Magyarország régió része – nagyon kevés pályázati lehetőséggel rendelkezik. Határtalanul kirándulásokra, Erzsébet táborokra, Erasmus+ pályázatokra különféle szabadidős programok megvalósítására pályáztak intézményeink. Jelenleg 4 iskola érintett a VEKOP pályázatban, eredménye még nincs.

Az önkormányzatok helyi pályázatokat is írnak ki intézményeik számára programok megvalósítására, melyen szívesen és rendszeresen vesznek részt az iskolák.

Tankerületi központunk pályázatfigyeléssel segíti az intézmények tevékenységét, elszámolási kötelezettségükben támogatást nyújt, melyet az elkövetkezendő időben a pályázatírási segítségadással közvetlenül is bővíteni kívánunk.

A minden szempontból szabályszerű pályázati lebonyolítások érdekében a csoportközi együttműködések erősítése, illetve az intézmények - tankerület, és az intézményközi relációk megerősítése szükséges.

3.5.8. Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége

Annak érdekében, hogy a tankerületi központra bízott erőforrásokkal a szervezet hatékonyan tudjon gazdálkodni, elengedhetetlen az **eszközökben bekövetkezett változások folyamatos nyomon követése** éppúgy, mint az **eszközgazdálkodási tevékenységek összehangolása** (eszközsükséglet felmérése, tervkészítés, beszerzés, nyilvántartás, ellenőrzés),

A jóváhagyott költségvetésből a beszerzésekre fordítható keretet intézményi bontásban kell meghatározni. Terven felüli beszerzéskor az átcsoportosításról a Központ dönt.

3.5.9. Zöld intézmények jövőképe, tudatosság

Tankerületi szinten **kiemelten fontos a fenntartható fejlődés** gondolatának és a természetközeli életmódnak, az épített és természetes környezet egységének, szépségének a **mindennapi nevelési-oktatási tartalomba integrálása**. Néhány iskola már infrastrukturális környezetében és szakmai oktatási tartalmában is képviseli ezt a szemléletmódot: ÖKO iskolák, Örökös ÖKO iskolák.

A helyi értékek **megbecsülése, felmutatása és a magas színvonalú, igényes oktatási-képzési tartalommal bíró pedagógiai munka együtt jelenthetik** gyermeink számára a biztos és szerethető jövőt. Ehhez természetesen - az épített és természetes környezet és a vidéki életmód szépségének bemutatása mellett - **szükség van azokra a pedagógusokra, aki mindezt képesek megmutatni, akik képesek ezekre az értékekre rávilágítani.**

A „Zöld intézmények” a fenntartható, a helyi értékek megbecsülését adó intézményeink. Ők azok, akik egyre szélesebb körben segítik hozzá a gyermekeket ahhoz, hogy a jövőjüket ők is a jelenlegi lakóhelyükön képzeljék el. Szeressék, védjék, óvják azt, amit elődeik megteremtettek. Legyen igényük az „Öko szemléletmód”.

Célunk, hogy a nem formális oktatási módszerek alkalmazása és a digitális tartalomfejlesztés együtt erősítsék a környezettudatos oktatási intézmények szerepét az oktatási intézmények közötti versenyben. Az intézmények osszák meg **jó gyakorlataikat**, annak érdekében, hogy ez a **szemléletmód minél szélesebb körben terjedjen**. A víz, a föld, a levegő tisztasága, az egészséges életmód iránti igény kialakítása mindannyiunk közös jövőjének záloga.

3.5.10. Vagyonvédelem és biztonság

A tankerületi központ megalakulása óta kiemelt prioritású feladat az intézményi vagyonvédelem és biztonság fejlesztése. A **hatósági ellenőrzések** is folyamatosak. Az eddig **elmaradt karbantartási, kötelező beruházási feladatokat e területen is igyekszünk ütemezetten pótolni**. A tankerületi központ, illetve annak intézményei **költségvetését ezek a feladatok jelentős mértékben megnövelik**. Gyermeink és pedagógusaink **biztonsága érdekében** kiemelten kezeljük a jövőben is. Az eddig megkezdett jó gyakorlatot a jövőben folytatni kívánjuk.

Célunk, hogy mindenhol naprakész szabályzatok, időszakonként felülvizsgált biztonsági berendezések, eszközök legyenek. Az eddig elmaradt hiányosságok a tankerületi központ és intézményei, önkormányzatok közös együttműködésében felszámolásra kerüljenek.

Feladat, hogy az intézmények megfelelő biztonsági berendezésekkel és szabályzatokkal rendelkezzenek. A szakemberek jelenléte a szükséges mértékben és időszakonként folyamatos legyen. Az elmaradt hiányosságokat elsődleges prioritásként pótoljuk. A **hatósági kötelezéseket maradéktalanul is időben végrehajtjuk**. Folyamatos támogató jellegű helyszíni jelenléttel az intézmény **biztonságérzetét** növelni kell. A riasztórendszereknek, távfelügyeleti rendszereknek kiemelt szerepe lehet a **vagyonvédelemben**, így azok

üzemképességét biztosítani kell. A vagyonbiztosítás révén **teljes körűen kell biztosítani az ingatlanokat, az ingóságokat és a személyeket egyaránt**. A partnerszervezetekkel (rendőrség, polgárőrség) a jó kapcsolatot és a szakmai együttműködést erősíteni kell.

3.6. Informatikai feltételek megléte

3.6.1. Feladatokat támogató IT környezet

Az Érdi Tankerületi Központ informatikai rendszere kettős: elkülönül egymástól a tankerületi központ informatikai infrastruktúrája, annak működésére vonatkozó szabályok, előírások; a tankerület fenntartásában lévő oktatási intézmények informatikai struktúrájától. A tankerületi központ által használt munkaeszközök (desktop, laptop, nyomtató, telefonok) működtetésének biztosítása központi ellátórendszeren keresztül (NISZ) történik, az eszközök egységes szoftverkörnyezettel biztosítottak. A rendszerhez kapcsolódó eszközök, fejlesztések és szolgáltatások a Klebelsberg Központ által végrehajtott beszerzésekben valósulnak meg. Szoftverellátottság szempontjából a jelenlegi gazdasági ügyviteli szoftver elsősorban a költségvetési, könyvelési, pénzügyi, ügyviteli folyamatokat támogatja, a munkaügyi szoftver pedig a humán erőforrással kapcsolatos adminisztratív feladatokat.

Az Érdi Tankerületi Központ fenntartásában lévő iskolákban működő géppark jellemzően elavult eszközökből áll, a tanári laptopokkal való ellátottság hiányos, illetve a megfelelő internet eléréshez nem elegendő a sávszélesség, illetve a wifi-lefedettség. Az iskolák korábbi projektek során beszerzésre került ill. önkormányzatok és alapítványok által vásárolt oktatást támogató eszközparkja (interaktív táblák) javításra, cserére szorul.

Elengedhetetlen az intézmények eszközállományának folyamatos fejlesztése, megújítása- a Közép-Magyarországi régió fokozódó leszakadása miatt. Az IKT eszközállomány, interaktív tábla, korszerű tanítást segítő szoftver-fejlesztés, a pedagógusok módszertani megújulását segítő technikai háttér fejlesztése, megteremtése a következő időszak feladata.

A cél fontos, támogatást igénylő: a tanulók matematikai, szövegértési, digitális és természettudományos, valamint probléma-megoldási és kreatív kompetenciáinak fejlesztése a digitális környezeti fejlesztések hozzáférhetővé, akadálymentessé tétele, kiemelten a fogyatékossgal élő, a sajátos nevelési igényű (SNI) és a beilleszkedési, tanulási és magatartási nehézséggel küzdő tanulók (BTM) számára.

A Tankerület intézményeiben **Digitális Fejlesztési Terv készítése javasolt**, amely átfogóan tartalmazza az intézmények vonatkozásában, intézményenként részletezve a digitális pedagógiai eszköztár tanítási-tanulási gyakorlatba való beépítésének célkitűzéseit és folyamatát, igazodva az adott intézmény sajátosságaihoz, adottságaihoz és szükségleteihez.

A jó gyakorlatok megosztása érdekében, szükség van rendszeres informatikai workshopok szervezésére.

3.6.2. Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások

Célunk: a folyamatosan fejlődő, a modern oktatási igényeknek megfelelő, az adminisztratív feladatokat támogató Információ Technológiai környezet kialakítása az intézményekben.

Feladatunk: folyamatos fenntartói és intézményvezetői **kommunikáció** az intézmények modern IT környezetének kialakításáról, **együttműködés** a Klebelsberg Központtal a központi beszerzések, központi pályázati lehetőségek megfelelő kihasználása érdekében.

3.6.3. Teljes vírus védelem, cyber biztonság

Cél: az intézményi informatikai rendszerek (hálózatok) magas szintű védelme a kibertámadásokkal szemben.

Feladat: az oktatási intézményekben biztonsági **protokollok kialakításának támogatása**. Ajánlások megfogalmazása a kiberbiztonsággal kapcsolatban az iskolák részére a Klebelsberg Központ ajánlásait figyelembe véve, **Jó gyakorlat megosztására workshopok szervezése**. Internetbiztonságot és fogyasztóvédelmi jogérvényesítést elősegítő **programok szervezése**.

3.6.4. Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás

Cél: minden munkatárs részére biztosítva legyen az IT biztonságra való felkészítés, valamint új informatikai rendszer bevezetésének alapfeltétele a felhasználók megfelelő felkészítése, képzése a rendszer használatára.

Feladat: az IT biztonsági képzés, valamint az alkalmazott, vagy bevezetésre kerülő informatikai rendszerek használatára való felkészülés, képzéseken való részvétel feltételeinek megteremtése, együttműködve az intézmények vezetőivel, szakértőkkel, szolgáltatókkal. Képzés a tankerületi központ munkatársai részére IT biztonság témában. Az intézmények munkatársai részére az IT biztonsági képzés szervezése együttműködve az intézményvezetőkkel. Aktuális IT biztonsági problémák, kezelésükre vonatkozó ajánlásokra weboldal kialakítása.

3.6.5. IT támogatott oktatási megoldások

Cél: az oktatási intézményekben a modern oktatási módszertanokat támogató eszközpark kiépítése, oktatási módszertanok bevezetése.

Feladat: olyan pályázati lehetőségek kiaknázása, mely az IT támogatott oktatási megoldások bevezetését támogatja, tájékoztató fórumok szervezése a tankerület intézményei részére a jó gyakorlat megosztásának segítségére.

A digitális pedagógiai módszertani fejlesztéshez összeállított vagy választott csomag(ok) használata.

Digitális tartalom fejlesztése (többek között digitális óravázlatok, tanítást-tanulást támogató tartalmak, digitális projekt leírás).

Szakmai napok, workshop-ok, videokonferenciák, tréningek szervezése, **online tanári közösségek** kialakítása, tapasztalatcsere (az alkalmazott tananyagok, módszertanok, eszközök, programok vonatkozásában) megvalósítása.

3.6.6. Internet használat

Cél: megfelelő sávszélességű és wifi – lefedettségű intézményi hálózaton történő aktív internethasználat a biztonsági protokollok betartása mellett.

Feladat: a Klebelsberg Központtal és az intézményekkel együttműködve a megfelelő sávszélességű és lefedettségű internetkapcsolat kiépítése, az intézményekben a megfelelő biztonsági protokoll kidolgozása, használata. Tankerületi weboldal tartalmi bővítése.

3.7. Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása

3.7.1. Szülői érdekek érvényesülés

A család a gyermekek életében az elsődleges szocializációs szintér. Ott sajátítja el az alapvető magatartási mintákat, szokásokat, értékeket és normákat. A gyermekek nevelése elsősorban a család joga és kötelessége, ebben segítik őt az intézmények. A gyermekek nevelése-oktatása intézményi szinten csak akkor tud eredményesen megvalósulni, ha a család és az iskola együttműködik, s minden tevékenységüket a gyermek mindenképp felett álló érdeke vezérli.

A szülők alkotmányos joga és kötelessége az Alaptörvény XVI. cikke szerint: „A szülőknek joguk van megválasztani a gyermeküknek adandó nevelést.” A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 24. § (2) bekezdése szerint pedig: „A nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos döntések előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében - jogszabályban meghatározottak szerint - részt vesznek a pedagógusok, a tanulók és a szülők, valamint képviselőik.”

Az iskola használói a gyermekek, a szülők és az iskolai alkalmazottak. Az iskolák feladata, hogy szervezeti és működési szabályzatukban, pedagógiai programjukban fogalmazzák meg a szülőkkel való kapcsolatrendszer rendszerét és formáit. Tankerületi Központunk ügyfélfogadási időben szívesen látja a szülőket, **segíti** őket nevelési problémáik megoldásában, jogi, gyermekvédelmi, nevelési-oktatási, iskolaválasztási kérdésekben **tájékoztatást, segítséget nyújt**, nem sértve az intézményi autonómiát, és nem túllépve hatáskörét és illetékességét. Másodfokon elbíráljuk az intézményvezetői határozatokat. A szülői panaszokat

kivizsgáljuk, s kompromisszumos megoldást keresve segítjük a szülők és az iskola hatékonyabb kapcsolatát.

3.7.2. Alapvető jogok biztosítása

Kiemelten fontos feladatunknak tartjuk, hogy az oktatás minden résztvevőjét (tanár, diák, szülő), illetve azok közösségeit megillető, neveléssel-oktatással kapcsolatos **jogok biztosítottak legyenek**. A tankerületi központ törekszik arra, hogy amennyiben az oktatás bármely résztvevőjének vagy azok közösségeinek jogait sérelem érte, akkor az esetleges írásbeli vagy szóbeli megkeresések alapján **jogorvoslatot biztosítson**.

3.7.3. Szegregáció kérdése, megoldás keresés

Intézményeinkre nem jellemző a szegregáció. Sem nemre, sem fajra, sem vallásra, bőrszínre, stb.-re való tekintettel nem szegregálnak intézményeink. Panasz, megkeresés ebben a problémakörben még nem érkezett hozzánk.

Több iskolánkban működik eltérő tantervű osztály, ahol a többi gyermekkel együtt nem nevelhető-oktatható gyermekek tanulnak. Egyetlen iskolánk van, ahol csak a többi gyermekkel együtt nem oktatható gyermekek tanulnak, az Érdi Móra Ferenc Általános Iskola. **Törekszünk arra, hogy minden gyermek a lakóhelyén tanulhasson, ezért szorgalmazzuk az SNI gyermekek integrált ellátását. Ennek érdekében biztosítjuk a megfelelő óraszámot, státuszt, egyéb szakemberek igénybevételének lehetőségét és a dologi feltételeket.** Bővíteni kívánjuk az utazó gyógypedagógiai hálózatot. A továbbfejlődés érdekében három helyen kezdeményezzük az **egységes gyógypedagógiai módszertani központ létrehozását**. Támogatjuk az integrált SNI gyermekek esetében a **kis létszámú 1-2. osztályok indítását**.

Megszervezzük a nevelőtestületek **érzékenyítését és továbbképzését**, valamint a szülők érzékenyítését az egyes iskolákban megjelenő SNI tanulók profiljának megfelelően. Az arra alkalmas **intézményeket továbbfejlesztjük**, hogy a tárgyi feltételrendszer és az infrastruktúra megfelelő legyen a mozgáskorlátozott vagy érzékszervi fogyatékosok számára is.

3.7.4. Helyi önkormányzati egyeztetés

Minden tankerületi központ működésében különösen érzékeny és fontos külső partner a helyi önkormányzat.

A lakosság elvárása minden településen az intézmények fejlesztése, működésük biztosítása, létjogosultságuk hosszú távú megléte, ezért az önkormányzatoknak a fenntartás és működtetés átvétele után is rendkívül fontos a településen lévő nevelés-oktatás. Ennek megfelelően **különös hangsúlyt kell fektetnünk az önkormányzatok tájékoztatására, s az önkormányzatokkal való egyeztetésre minden olyan kérdésben, amely hatással van az iskola életére**. Az önkormányzatokkal való szoros együttműködés **kétirányú folyamat**.

Fenntartói és működtetési oldalról is olyan kapcsolatrendszerre van szükség, mely mindkét irányba, azaz az önkormányzatoktól a tankerületek irányába és a tankerületektől az önkormányzatok irányába is biztosítja az információáramlást.


Az önkormányzatokkal való folyamatos kapcsolattartás, látogatások megszervezése, képviselőtestületi üléseken való részvétel, s a tankerület részéről beszámoló az intézmények működéséről. Minden önkormányzattal személyes egyeztetést követően eseti, illetve meghatározott időközönként tartott egyeztetések biztosítása és ezek rendjének felállítása.

Kétirányú, hatékony, naprakész, egymás érdekeit szem előtt tartó és ezen érdekek érvényesülését biztosító információcsere megvalósítása az együttműködés és együttgondolkodás érdekében.

3.7.5. Tankerületi Tanács működtetése

Tankerületi tanácsok működéséhez szükséges jogszabályi háttér megalkotását követően a tankerületi tanácsok legfontosabb feladata a delegált tagok érdekérvényesítő, illetve véleményező szerepe mellett a tényleges tanácsadói feladatok végrehajtása. A kommunikációt, együttműködést, együttgondolkodást biztosítja az helyi oktatásirányítás résztvevői között.

A tankerületi központ mellett egy segítő, véleményező és támogató, akár tanácsadó szereppel bíró szervezet működik majd, segítve a központ döntési mechanizmusában a legmegfelelőbb irányvonalak megtalálását. Mindemelllett a tankerületi tanács tagjai érdekérvényesítő, stratégiai szerepét nem hanyagolhatjuk el, s az



együttműködés ezen irányvonalak mentén biztosítja a tanács létjogosultságát és szükségességét a rendszer működésében.

A tankerületi tanácsot oly módon szeretnénk működtetni, mely biztosítja, hogy a delegált külső szereplők véleménynyilvánítása mellett a tankerületi szintű döntések pontosabbá, szakmailag alátámasztottá és a társadalmi környezet elvárásainak való megfelelés mentén megalapozottabbá válását.

3.7.6. Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok

A társadalmi, civil szervezetekkel való együttműködés települési, intézményi, tankerületi központi szinten megfelelő.

Az iskola a helyi közösségek központja, számos együttműködésnek biztosítva infrastrukturális, szakmai vagy szervező háttérrel. A diákok projektteseményeken való részvétele pedig növelheti a nem formális oktatási-nevelési tapasztalataikat.

Feladat: a társadalmi, civil szervezetekkel való együttműködés szintjének fenntartása mellett folyamatos fejlesztése is, ezáltal a társadalmi kohézió erősítése.

3.7.7. Konferenciák, előadások, értékek közvetítése

Az Érdi Tankerületi Központ támogat minden olyan kezdeményezést, amelynek célja összhangban van a nemzeti köznevelési stratégia bármely elemével, illetve bármilyen szellemi érték közvetítésére irányul. A rendszer átalakítását követő egy év során az új szervezet hozzáállása, az új arculat, a tankerület szakmaisága, embersége és közvetlensége elindította azt a folyamatot, hogy tankerületünket nemcsak meghívják és várják az ilyen jellegű eseményekre, hanem nagyon sok esetben ezen események szerves részeseivé válunk, hol a szervezést segítő vagy támogató szinten, hol szakmai oldalon vagy akár képviselői szinten.

Feladat: aktív részvétel, közreműködés konferenciákon, előadásokon, eseményeken. Mindennek a lehető legnagyobb körben, a lehető legnagyobb szakmaiság melletti megvalósítása és támogatása.

A konferenciákon, rendezvényeken, de bármilyen eseményen való részvétel a tankerületi központot egyre közelebb hozza a társadalom szereplőjéhez, a központról kialakult kép egyre pozitívabbá és elfogadottabbá válik, ezáltal a köznevelési rendszer értékeinek és pozitívumainak közvetítésében az állami intézményfenntartó rendszer mellett a tankerületi központ is hatékonyan részt vesz.

Feladat: köznevelési intézményeink aktivizálása, ösztönzése a tudásalapú szellemi értékek ill. egyéb köznevelési stratégiával koherens értéket megjelenítő, illetve tartalmazó konferencia, rendezvény, verseny, esemény szervezésére. A rendezvényeken való aktív részvétel biztosítása a tankerületi központ részéről.

3.7.8. Jó gyakorlatok bemutatása, elismerés

A Jó gyakorlat olyan innovatív folyamat, módszer, cselekvés és eszközhasználat együttese, amely az intézményi gyakorlatban és működésben megtapasztalható. Több éve sikeresen és hatékonyan alkalmazott, kipróbált, ezért eredményesen adaptálható, fenntartható, fejleszthető, dokumentálható. Adott szakmai kritériumoknak (pl. kerettantervek) megfelelő innováció, oktatási, pedagógiai gyakorlat, amely az intézmény fejlesztőmunkáját az osztálytermi, illetve egyéni fejlesztési szintig pozitívan befolyásolja.

A jó gyakorlatok felhasználási köre rendkívül széles: az általános iskolai oktatáson túl a közép- és emelt szintű érettségi felkészítésen keresztül a felzárkóztatásig és tehetséggondozásig, SNI gyermekek fejlesztéséig sokféle célra hasznosíthatók.

Cél: a jó gyakorlatok rendszeres bemutatása és megosztása a Soproni Tankerületi Központ intézményeiben.

Feladat: az intézmények legyenek nyitottak a jó gyakorlatok megalkotására és közzétételére, egymással való megosztására. Jó gyakorlatok, feladatbankok, tételbankok, módszertani kosarak megalkotása, az intézmények közötti jó gyakorlat-kommunikáció lehetővé tétele egy erre szolgáló kommunikációs csatorna (pl. honlap) megalkotásával.

3.7.9. *Érdekképviselés*

A tankerületi központ **kapcsolattartása** az érdekképviselésekkel, valamint az intézményen belüli **érdekképviselési munka jogszabályoknak megfelelő biztosítása a tankerületi központ kiemelt feladata**. Ennek érdekében időszakonként **személyes egyeztetéseken** találkozik a tankerületi igazgató az ágazati szakszervezetekkel. A munkavállalók (pedagógusok) órakedvezménye jogszabályoknak megfelelően biztosított az intézményekben érdekképviselési tisztségük betöltése esetén. Az SZMSZ véleményezésében az érdekképviselések aktívan részt vettek. A Nemzeti Pedagógus Kar az intézményvezető-választások során nem élt véleményezési jogával. A későbbiekben hatékonyabb együttműködésre törekszünk.

Célunk: az érdekképviselések vonatkozásában a partneri együttműködés biztosítása a konstruktív párbeszéd jegyében, a hatályos jogszabályok mentén.

Feladat: a tankerületi központ fenntartásába tartozó intézmények dolgozóinak jogszabályoknak megfelelően biztosított érdekképviselés érvényesítése. Folyamatos kapcsolattartás és egyeztetés az érdekképviselésekkel, az intézményen belüli érdekképviselési munka biztosítása.

3.8. Marketing, és kommunikációs tevékenység

3.8.1. *Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása*

A szervezet hatékony működése során nagy hangsúlyt kap mind a belső, mind a külső kommunikációs csatornák megfelelő használata, illetve a megfelelő kommunikáció alkalmazása. Három nagyon fontos tényezője a megfelelő kommunikációra való megfelelésnek: a kommunikált információ valóságának való megfelelés, a tényszerű és arányos kommunikáció, s talán még ennél is fontosabb a megfelelő kommunikációs stílus kiválasztása.

Belső kommunikációs rendszerünk teljes **megújításra szorult, melynek eleget tettünk**. Kihívást jelentett az intézményvezetők és pedagógusok felé irányuló **kommunikációs stratégia megválasztása**, a valós tényeken alapuló közvetlen, nem utasító jellegű, kétirányú napi kommunikáció megléte. Mára mind ez működésünk természetes részévé vált.

Külső kommunikáció kapcsán nem egy rosszul működő modell jobbítására, hanem egy teljesen új stratégia felállítása volt szükség. Elértük, hogy a **kifelé irányuló kommunikáció** - akár médián, akár rendezvényen vagy bármilyen más fórumon keresztül történik - csak **pozitív visszacsatolásokat eredményez**.

Cél: a közvetlen, pozitív tartalmú, megfelelő stílusban megválasztott kommunikációs technikák alkalmazása.

Feladat: mind belső, mind külső vonatkozásban biztosítani szeretnénk, hogy a munkafolyamatok természetes és szerves részét képezze a **tiszta, mindenki által pontosan érthető kommunikáció**. Tájékoztató munkáltatói, illetve **vezetői egyeztetések rendszerességének biztosítása, hatékonyságának növelése**, hiteles, gyors és pontos **információáramlás**.

3.8.2. *Információs piramis-működtetés*

A tankerületi központok többszintű vezetési modellben dolgoznak, amelyek jól elkülönülnek egymástól. A szervezeten belül minden szereplőt megfelelő információval kell ellátni, s a vezetési feladatkörökben keletkező vagy ott megjelenő döntéseket, információkat a szervezeti egység adott szintjeire kell eljuttatni.

A különböző szervezeti szintek igényeit az információáramlás vonatkozásában ki kell elégíteni.

Az Érdi Tankerületi Központ információáramlásának folyamatát legegyszerűbben a hagyományos értelemben vett információs piramis tábláján lehet szemléltetni. Ami egy hagyományos értelemben vett vállalatai információs rendszerhez viszonyítva eltérést mutat, ugyanis a végrehajtás és információfeldolgozás szintje modellünkben kétszer is megjelenik.

Az információáramlás modelljében az intézményvezetők operatív döntések tulajdonosaiként új szintet alkotnak a piramison belül.

Ennek megfelelően a végrehajtás és az információfeldolgozás felelősei: a tankerület összes munkavállalója és pedagógusa.

Az intézményvezetők speciális helyet foglalnak el, hiszen bővült a jog- és feladatkörük, melynek eredményeként a már említett operatív döntések felelősei, a végrehajtás és információfeldolgozás felelőssége is megjelenik munkájukban.

Ennek eredményeként információs piramisunk szervezeti szintekre tagolása különösen fontos, hiszen a tankerületi felső, illetve középvezetői döntései, illetve az információk közlésének célszintjei különbözők lehetnek.

A szintek átléphetők, kihagyhatók a hatékony információáramlás érdekében.

Cél: a vezetői, középvezetői szinten keletkező **döntések megfelelő módon kommunikálva, hatékonyan és gyorsan** érkezzenek a megfelelő szintre.

Feladat: a **többszintű kommunikációs modell** tankerületen belül kialakult szervezeti szintjeinek megismertetése. **Világos, tiszta, érthető kommunikáció szükségességének tudatosítása.**

3.8.3. Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák

A központ belső kommunikációs rendszere alapvetően a NISZ-en keresztül biztosított e-mail-es levelezési rendszeren keresztül valósul meg. Mindez helyi és webes alkalmazásokkal egyaránt könnyen kezelhető. A munkavégzéssel összefüggő kommunikációs tevékenységek világhálón keresztül kizárólag ezen a csatornán valósulhatnak meg.

Tankerületi szinten belül a NISZ helyi szerverén publikus könyvtárak kialakítása is megvalósult, melyek elérése csak a belső hálózatról oldható meg, minden egyéb hozzáférés korlátozott. A helyi felhasználók ezen publikus vagy felhasználói szinten, akár csoportokra korlátozott hozzáférési lehetőségekkel működő könyvtárak használatakor információkat, dokumentumokat tudnak megosztani anélkül, hogy az a levelező rendszert terhelné.

Marketing szempontból történő kommunikáció megvalósítása elsősorban a helyi médiákon keresztül, illetve a tankerületi honlap alkalmazásán keresztül valósul meg.

Cél: a világhálón való megjelenés, a közölt információk naprakész publikálása mind belső, mind pedig külső szinten az internet nyújtotta mindennemű kommunikációs tevékenység a működés szerves részét képezze, és a tankerület működését támogatja. Belső szinten a tankerület által fejlesztett szoftver alkalmazása, bővítése és a belső kommunikációs tartalmak továbbításának ez irányba való áthelyezése, tehermentesítve ezzel a rendelkezésre álló postafiók-kapacitásokat. Cél továbbá minden tankerületi munkavállaló számára a tárhelykapacitások növelése és az informatikai vonalú képzettség biztosítása, fejlesztése.

Feladat: szoftverfejlesztés, belső és külső kommunikációs lehetőségek fejlesztése és ehhez a megfelelő infrastrukturális háttér biztosítása, illetve az egyéb szoftveres lehetőségek kihasználása.

3.8.4. TK honlap fejlesztés

A tankerületi honlap az egységes, Klebelsberg Központ által üzemeltetett honlap részét képezi. Fejlesztése a Klebelsberg Központ informatikus szakembereivel együttműködve lehetséges és szükséges. A tankerületi honlap vonatkozásában az egységes arculatot pozitívnak ítéljük, annak ellenére is, hogy az arculati elemeknek való megfelelés mellett a **honlap további fejlesztése elsősorban design és egyéb figyelemfelkeltő elemekkel való feltöltése** fontos lehet hosszútávon is. A **tanterület honlapja a legszükségesebb alapinformációkat tartalmazza**, a kötelezően megjelenített elemeket, illetve aktuális híreket.

Cél: egységes arculatot mutató, azonban egyedi megjelenéseket és megjelenítéseket is biztosító honlap megalkotása, illetve a háttérben futó tartalomkezelő rendszer ilyenén alakítása. Olyan **tanterületi honlap** megalkotása, melyen az **egységes arculat irányvonalai mentén az egyedi sajátosságok, ötletek, figyelemfelkeltő elemek** is megjelenhetnek. A honlap további fejlesztése a **KK informatikusaival** együttműködve.

Olyan, világhálón való megjelenést szeretnénk, amely tükrözi a tankerület saját arculatát a központi egységes arculat mellett, s mely könnyen kezelhető, felhasználóbarát környezetet biztosít oly módon, hogy a felhasználó, a célközönség minden információt, dokumentumot közvetlenül és gyorsan elérjen.

3.8.5. Hiteles tájékoztatás a média felé

A köznevelési rendszer 2016 nyarán történt átalakítását követően kiemelkedően fontos volt a média felé való nyitás minden lehetőségének kihasználása. Nem a kapcsolatok jobbítása és elmélyítése volt a feladat, hanem alapvetően a **kapcsolatok kialakítása és a kommunikációs irányvonalak megváltoztatása, rendbetétele.**

A média felé történő kommunikációs stratégiánk alapvetése, hogy mindenfajta megkeresésre, párbeszédre, nyilatkozatra **nyitottak vagyunk**, de mindemellett **keressük is a médiában való megjelenés lehetőségét.**

Média felé történő kommunikációs tevékenységünk megalapozása érdekében a **sajtóval kerekasztal-beszélgetés megvalósítását tervezzük.**

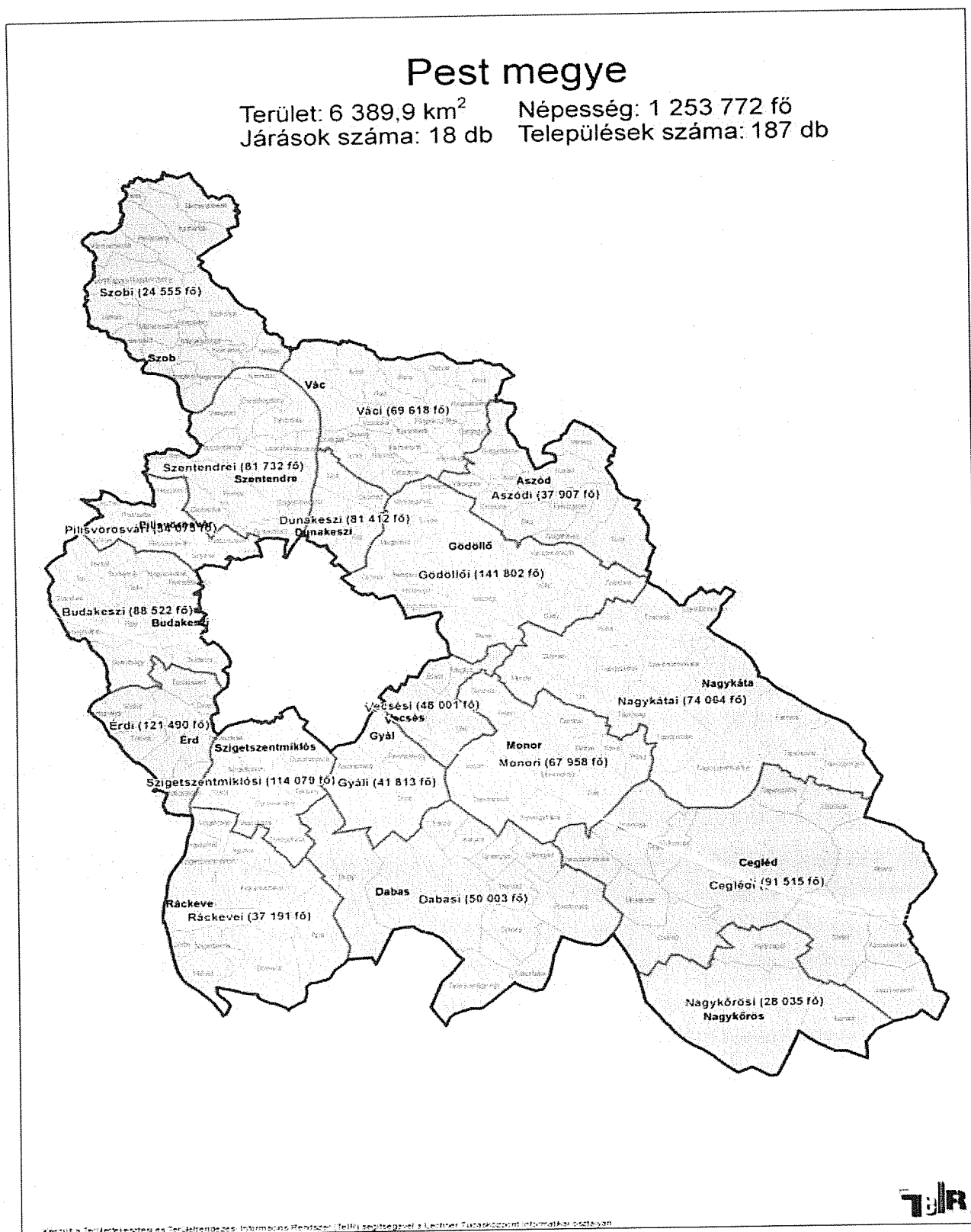
Cél: a tankerületi központ a média minden szereplőjével **folyamatosan tartsa a kapcsolatot.** A helyi médiákban minden pozitív tartalom, minden eredmény, **minden jó gyakorlat jelenjen meg az intézményeinkről.** A sajtótájékoztatón mint médiaelem eseti alkalmazási lehetőségének kihasználása is.

Legfőbb stratégiai cél azonban a már megvalósított jó kapcsolatrendszer fenntartása, a kapcsolatok további mélyítése, a nyitottság és közvetlenség biztosítása a média részére, melynek egyik még fejlesztendő területe leginkább a gyors reagálás.

Feladat: a sajtó-kerekasztal bevezetése és rendszeressé tétele.

4. Mellékletek:

1.sz. melléklet



1. számú táblázat

Az Érdi Tankerületi Központ járásainak település földrajzi jellemzői

	Budakeszi járás	Érdi járás	Pilisvörösvári járás	Pest megye
Terület (km ²)	288,9	184,3	130,8	6.393
Lakosság (fő)	88.522	121.490	54.075	1.253.772
Népsűrűség (fő/km ²)	290	632	407	192
Települések száma	12	7	9	187

2. számú táblázat

Az Érdi Tankerületi Központ járásainak demográfiai jellemzői a megyei és országos adatokkal összehasonlítva

	Budakeszi járás	Érdi járás	Pilisvörösvári járás	Pest megye	Magyarország
0-14 évesek aránya a teljes lakosságból (%)	18,8	16,1	17,1	16,9	14,3
15-59 évesek aránya a teljes lakosságból (%)	59,6	61,3	60	61,2	60,7
60-x évesek aránya a teljes lakosságból (%)	19,6	22,6	22,8	23	25
Természetes szaporodás/fogyás és az előző évek tendenciája	0, ingadozó	-0,7, ingadozó	-1,7, ingadozó	-4, ingadozó	-4,1, ingadozó
Vándorlási egyenleg	13,9 (magas)	13,2 (magas)	7,5	6,2	0

3. számú táblázat:

Az Érdi Tankerületi Központ járásainak képzettségi, foglalkoztatottsági jellemzői a megyei és országos adatokkal összehasonlítva

KÉPZETTSÉG, FOGLALKOZTATOTTSÁG (2011.)	Budakeszi járás	Érdi járás	Pilisvörösvári járás	Pest megye	Magyarország
Legfeljebb 8 osztálya 7 éves és idősebbek arányában (%)	17	20,4	19,8	21,8	25
Érettségivel rendelkezők a 7 éves és idősebbek arányában (%)	29,5	31,8	29,6	30,3	27,5
Egyetemi, főiskolai oklevél a 7 éves és idősebbek arányában (%)	28,5	18,6	22,4	17,7	15,5
Foglalkoztatottak aránya (15-64 éveseken belül, %)	63,8	62,3	60,8	61	57,9
Nyilvántartott álláskereső aránya a munkaképes korú népesség százalékában (%)	2,2	2,1	2	3,4	5,2
Munkanélküliek aránya (munkanélküliségi ráta)	4	5	4,6	5	5,7
Egy lakosra jutó nettó belföldi jövedelem (Ft)	1,125 e	975 e	992 e	892 e	1,000 e

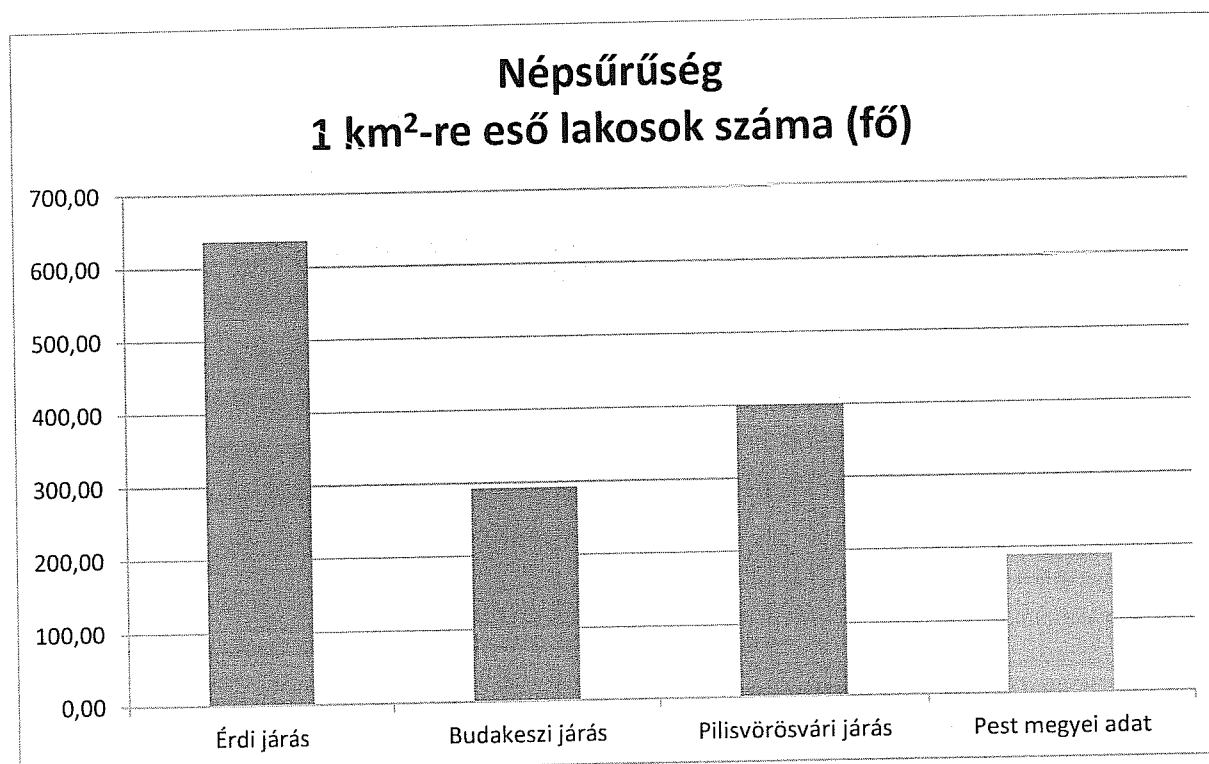
2.sz. melléklet

2.1.2. táblázatok, grafikonok

Tankerületi központhoz tartozó járások	Terület (km ²)	Települések száma		Népességszám		Népsűrűség 1 km ² -re eső lakosok száma (fő)
		Összesen (db)	Ebből: város (db)	fő	változása, 2003.év=100%	
Érdi járás	184,29	7	4	117 304		637,00
Budakeszi járás	288,95	12	4	84 646		293,00
Pilisvörösvári járás	130,81	9	2	52 466		401,00
Tankerület összesen:	604,05	28	10	254 416		443,66

Pest megyei adat	6 393,14	187	48	1 237 561		190,00
Tankerületi Központ megyén belüli / megyéhez viszonyított aránya	9,44%	14,97%	20,83%	20,55%		233,50%

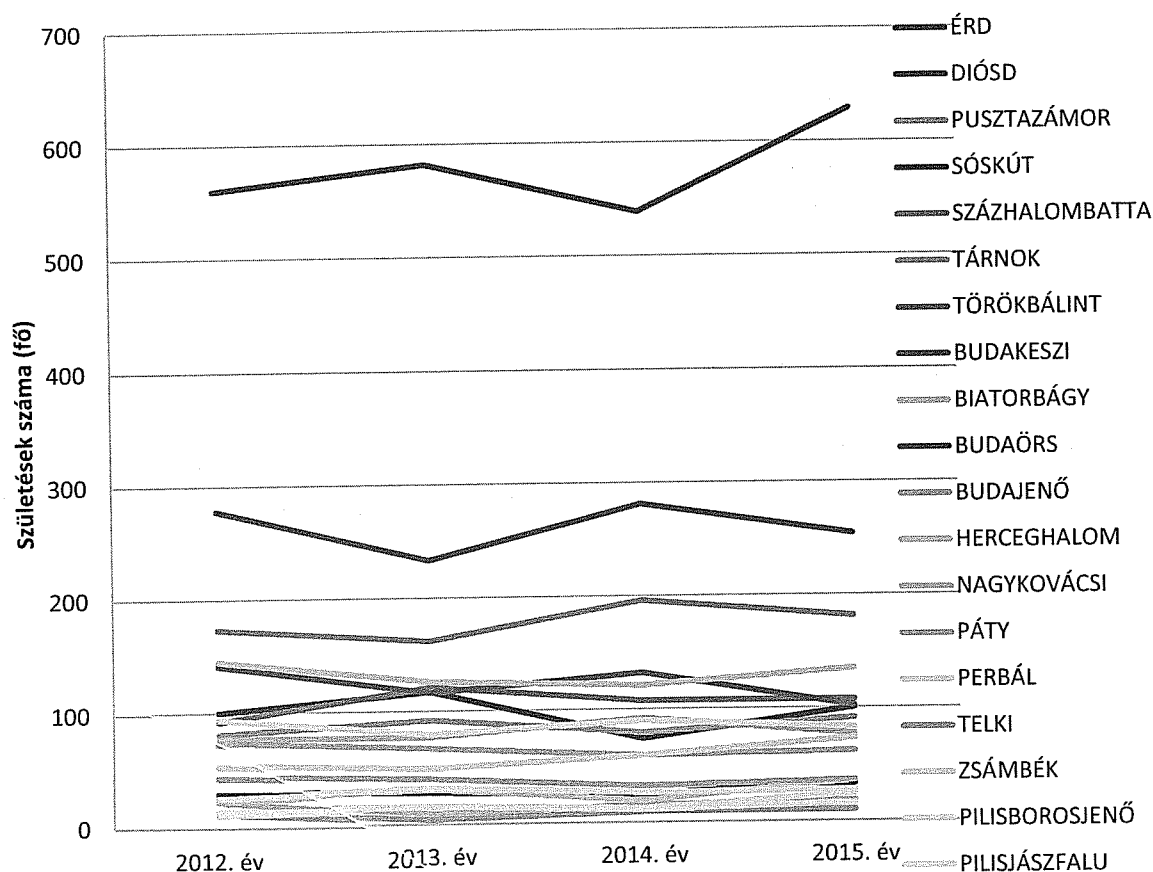
Tankerületi központhoz tartozó járások	Népsűrűség 1 km ² -re eső lakosok száma (fő)
Érdi járás	637,00
Budakeszi járás	293,00
Pilisvörösvári járás	401,00
Pest megyei adat	190,00



Születések száma a Tankerületi Központ településein 2012-2015. években

Települések megnevezése	Születések száma (fő)			
	2012. év	2013. év	2014. év	2015. év
ÉRD	560	582	539	629
DIÓSD	100	117	74	100
PUSZTAZÁMOR	12	4	9	10
SÓSKÚT	30	28	25	33
SZÁZHALOMBATTA	173	162	196	181
TÁRNOK	81	92	79	91
TÖRÖKBÁLINT	92	121	107	107
BUDAKESZI	141	116	132	102
BIATORBÁGY	145	126	121	135
BUDAÖRS	278	233	281	254
BUDAJENŐ	23	9	15	18
HERCEGHALOM	23	31	19	36
NAGYKOVÁCSI	77	77	92	77
PÁTY	74	67	59	62
PERBÁL	11	16	12	24
REMETESZŐLŐS	6	6	7	4
TELKI	44	40	32	36
TÖK	13	9	7	14
ZSÁMBÉK	54	49	59	73
PILISBOROSJENŐ	26	32	26	28
PILISJÁSZFALU	14	16	11	16
PILISCSABA	94	79	90	83
PILISSZENTIVÁN	32	38	36	41
PILISSZÁNTÓ	27	16	22	16
PILISVÖRÖSVÁR	128	132	121	119
TINNYE	15	26	20	19
SOLYMÁR	103	86	87	93
ÜRÖM	86	75	63	68
Tankerületi Központ összesen	2462	2385	2341	2469

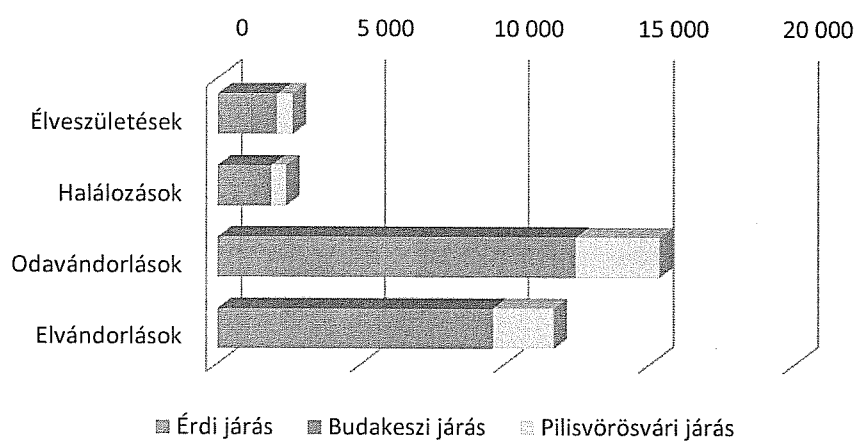
Születések számának alakulása településenként 2012-2015. években



Népmozgalom járásonként 2013. év

Érdi Tankerületi Központ	Járások adatai (fő) 2013. év			Összesen
	Érdi járás	Budakeszi járás	Pilisvörösvári járás	
Élveszületések	1 173	895	536	2 604
Halálozások	1 124	738	516	2 378
Odavándorlások	6 946	5 529	2 874	15 349
Elvándorlások	5 639	3 963	2 105	11 707
Népesség változása	+1356	+1723	+789	+3868

Születések száma, népmozgalom járásonként 2013. év adatai alapján



2.1.3 táblázatok

Óvodai környezet bemutatása a TKK járásalban

s.sz.	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Csoportok száma	Csoport átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Kihasználtság
1.	032701	Kincses Óvoda, Béke tér	Érd MJV Önkormányzata	Érd	157	6	26	156	99%
2.		Kincses Óvoda, Fácán Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	131	5	26,2	131	100%
3.		Kincses Óvoda, Horkály Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	81	3	27	81	100%
4.		Kincses Óvoda, Kutyavári Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	297	10	29	293	99%
5.		Kincses Óvoda, Ófaluasi Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	80	4	17,5	70	87,50%
6.		Kincses Óvoda, Tállya Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	66	3	22	66	100%
7.		Kincses Óvoda, Tündérkert Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	88	4	22	84	95,40%
8.	032697	Szivárvány Óvoda (Hegesztő u.)	Érd MJV Önkormányzata	Érd	310	11	26,8	295	95%
9.		Szivárvány Óvoda, Kisfenyves Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	142	6	23,6	142	100%
10.		Szivárvány Óvoda, Meseház Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	210	7	28,2	198	94,20%
11.		Szivárvány Óvoda, Napsugár Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	86	4	22,25	89	103,40%
12.		Szivárvány Óvoda, Tusculanum Tagóvoda	Érd MJV Önkormányzata	Érd	224	8	24,75	198	88,40%
13.		Biatorbágyi Benedek Elek Óvoda Vadvirág Tagóvódája	Biatorbágy Város Önkormányzata	Biatorbágy	95	4	25,25	101	106,30%
14.		Biatorbágyi Benedek Elek Óvoda Pitypang Tagóvódája	Biatorbágy Város Önkormányzata	Biatorbágy	57	3	22,3	67	117,50%
15.	032933	Biatorbágyi Elek Óvoda Csicseregő Tagóvódája	Biatorbágy Város Önkormányzata	Biatorbágy	188	8	20	160	85%
16.		Biatorbágyi Benedek Elek Mesevár Tagóvódája	Biatorbágy Város Önkormányzata	Biatorbágy	145	6	28	168	115,80%
17.		Biatorbágyi Benedek Elek Legővár Tagóvódája	Biatorbágy Város Önkormányzata	Biatorbágy	75	3	22,3	67	89,30%
18.		Budajenői Óvoda	Budakeszi Város Önkormányzata	Budajenő	100	4	25	na	na
19.		Pitypang Sport Óvoda	Budakeszi Város Önkormányzata	Budakeszi	275	11	25		
20.		Budakeszi Szivárvány Óvoda	Budakeszi Város Önkormányzata	Budakeszi	191	5			
21.		Budaörsi Csicseregő Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	174	6	164	27,3	94,20%
22.	032749	Budaörsi Csicseregő Óvoda Rózsa Utcai Tagóvódája	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	210				
23.	032750	Farkasréti Pagony Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	150	5	30		
24.	032751	Budaörsi Vackor Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	144	5	24	120	83,30%
25.	032752	Zippel-Zappel Német Nemzetiségi Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	120	4	23,5	94	78,30%
26.	032755	Budaörsi Csillagfürt Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	180	6	23	138	76,60%
27.	101782	Holdfény Utcai Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	100	4	25,5	102	102%
28.	202684	Budaörsi Mákszem Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	120	4	25	100	83,30%
29.	202686	Budaörsi Kincskereső Óvoda	Budaörs Város Önkormányzata	Budaörs	150	6	22,1	133	88,60%
30.	032828	Dimbes-Dombos Óvoda	Sósút Község Önkormányzata	Sósút	150	5	24,6	123	82%
31.		Pusztazámori Napköziotthonos Óvoda	Pusztazámor Község Önkormányzata	Pusztazámor				n.a.	
32.		Mesevár Óvoda	Tárnok Nagyközség Önkormányzata	Tárnok	69	3			
33.	032831	Mesevár Óvoda Dózsa György Úti Telephelye	Tárnok Nagyközség Önkormányzata	Tárnok	146	5		n.a.	

34.		Mesevár Óvoda Templom Utcai Telephelye	Tárnok Nagyközség Önkormányzata	Tárnok	72	3			
35.		Mesevár Óvoda Maron Utcai Telephelye	Tárnok Nagyközség Önkormányzata	Tárnok	97	4			
36.		Dió Óvoda	Diósd Város Önkormányzata	Diósd	217	7			
37.		Zoldfa Óvoda	Diósd Város Önkormányzata	Diósd	186	6			
38.	032825	Kisóvoda	Diósd Város Önkormányzata	Diósd	124	4		n.a.	
39.	202459	Herceghalmi Csicsergő Óvoda	Herceghalom Község Önkormányzata	Herceghalom	150	6	23	138	92%
40.		Nagykovácsi Kispatak Óvoda	Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzata	Nagykovácsi	180				
41.		Nagykovácsi Kispatak Óvoda Dózsa György Úti Tagóvodája	Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzata	Nagykovácsi	130				
42.	032939	Nagykovácsi Kispatak Óvoda Száva Utcai Tagóvodája	Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzata	Nagykovácsi	50	13	26,1	340	94,40%
43.	032940	Pátvolgató Óvoda	Páty Község Önkormányzata	Páty	310	13	23,6	307	99%
44.	032941	Perbál Község Önkormányzat Mézeskalács Óvoda	Perbál Község Önkormányzata	Perbál	100	4	20,75	83	83%
45.		Telki Óvoda	Telki Község Önkormányzat	Telki	143	5			
46.	090037	Telki Óvoda Tengelice Utcai Telephelye	Telki Község Önkormányzat	Telki	60	2	25,4	178	87,60%
47.	032962	Zsámbéki Tündérváros Óvoda és Konyha	Zsámbék Város Önkormányzata	Zsámbék	200	8	22,25	178	89%
48.		Pilisborosjenő Mesevölgy Óvoda	Pilisborosjenő Polgármesteri Hivatal	Pilisborosjenő	75	3			
49.	032942	Pilisborosjenő Mesevölgy Mindszenty József Utcai Telephelye	Pilisborosjenő Polgármesteri Hivatal	Pilisborosjenő	72	3	21,8	131	89,10%
50.		Piliscsabai Naposvár Óvoda	Piliscsaba Város Önkormányzata	Piliscsaba	52				
51.		Benedek Elek Tagóvoda	Piliscsaba Város Önkormányzata	Piliscsaba	52				
52.		Erdészkeri Tagóvoda	Piliscsaba Város Önkormányzata	Piliscsaba	100				
53.		Klotildligeti Tagóvoda	Piliscsaba Város Önkormányzata	Piliscsaba	100				
54.	201394	Hétszínvölgy Tagóvoda	Piliscsaba Város Önkormányzata	Piliscsaba	56	10	28,3	283	78,60%
55.	032945	Pilisjászfalu Somvirág Egységes Óvoda-Bölcsőde	Pilisjászfalu Község Önkormányzata	Pilisjászfalu	127	5	21,6	108	85,03%
56.	032882	Pilisszántói Napköziotthonos Óvoda	Pilisszántó Község Önkormányzata	Pilisszántó	100	4	20,7	83	83%
57.	032946	Pilisszentiváni Német Nemzetiségi Óvoda	Pilisszentiván Község Önkormányzata	Pilisszentiván	175	7	20,8	146	83,42%
58.		Pilisvörösvári Német Nemzetiségi Óvoda	Pilisvörösvár Város Önkormányzata	Pilisvörösvár					
59.		Széchenyi Utcai Tagóvoda	Pilisvörösvár Város Önkormányzata	Pilisvörösvár					
60.	032947	Gradus Tagóvoda	Pilisvörösvár Város Önkormányzata	Pilisvörösvár	195	7	24	168	86,15%
61.		Ligeti Cseperedő Német Nemzetiségi Óvoda	Pilisvörösvár Város Önkormányzata	Pilisvörösvár	125				
62.	032950	Szabadság Utcai Tagóvoda	Pilisvörösvár Város Önkormányzata	Pilisvörösvár	120	5	24	120	100%
63.	032955	Solymári Óvoda-Bölcsőde	Solymár Nagyközség Önkormányzata	Solymár	105	4	23	92	87,60%
64.		Naposvár Óvoda (tagintézmény)	Solymár Nagyközség Önkormányzata	Solymár	125	5	24	120	96%
65.	032956	Tinnye Napköziotthonos Óvoda	Tinnye Község Önkormányzata	Tinnye	75	3	20,6	62	82,60%
66.		Ürömi Napraforgó Óvoda	Üröm Község Önkormányzata	Üröm	225				
67.	032961	Napraforgó Óvoda Tagóvodája	Üröm Község Önkormányzata	Üröm	38	11	22,1	244	92,70%
68.	032958	Torokbálinti Bóbita Óvoda	Torokbálint Város Önkormányzata	Torokbálint	350	12	27,3	328	93,71%
69.	032959	Walla József Óvoda	Torokbálint Város Önkormányzata	Torokbálint	74	3	19,6	59	79,70%
70.	032960	Torokbálinti Nyitnikék Óvoda	Torokbálint Város Önkormányzata	Torokbálint	210	7	27,8	195	92,85%
71.	032788	Százhalombattai Pityangos Óvoda	Százhalombatta Város Önkormányzata	Százhalombatta	210	7	27,2	191	90,95%
72.	032789	Százhalombattai Szivárvány Óvoda	Százhalombatta Város Önkormányzata	Százhalombatta	180	6	28	168	93,30%
73.	032790	Százhalombattai Napsugár Óvoda	Százhalombatta Város Önkormányzata	Százhalombatta	180	6	27,5	165	91,60%
74.	032791	Százhalombattai Százszorszép Óvoda	Százhalombatta Város Önkormányzata	Százhalombatta	140	5	21,2	106	75,71%
75.	032792	Százhalombattai Kipp-Kopp Óvoda	Százhalombatta Város Önkormányzata	Százhalombatta	140	5	21,8	109	77,85%

Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a TKK járásaiban

s.sz.	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Össztétel szám (okt. 1./KIRSTAT)	Közhatalom
1.	101196	Hauck János Német Nemzetiségi Általános Iskola	Piliscsaba Német Nemzetiségi Önkormányzata	Piliscsaba	280	9	19,66	177	98%
2.	032450	Pádai Szent Antal Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola	Székesfehérvári Egyházmegye	Piliscsaba	570	20	28	560	98%
3.	032465	Piliscsabai Palánka Általános Iskola	Piliscsabai Iskolalapító Egyesület	Pilisvörösvár	140	8	19	152	109%
4.	200410	Friedrich Schiller Gimnázium és Kollégium	Magyarországi Németek Országos Önkormányzata	Pilisvörösvár	809	22	28,2	621	77%
5.	037744	Mindszenty József Római Katolikus Óvoda és Nyelvtanító Német Nemzetiségi Általános Iskola	Székesfehérvári Egyházmegye	Budaörs	350	15	21	315	90%
6.	201723	Biai Református Általános Iskola	Biai Református Egyházkerület	Biatörbágy	200	5	25,2	126	63%
7.	032460	Prohászka Ottokár Katolikus Gimnázium	Székesfehérvári Egyházmegye	Budaörs	560	16	32,5	520	93%
8.	037326	Marianum Német Nemzetiségi Nyelvtanító Általános Iskola	Székesfehérvári Egyházmegye	Érd	448	17	23,7	403	90%
9.	201208	Kiegészítő Waldorf Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Gyermekjólét Alapítvány	Tök	208	8	17,5	140	67%
10.	102290	Magyar Műhely Általános Művelődési Központ Czuczor Gergely Tagiskola	Magyar Műhely Alapítvány	Biatörbágy	216	5	21,8	109	50%
11.	032464	Zsámbéki Premontrei Keresztelő Szent János Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola	Gödöllői Premontrei Perjelég	Zsámbék	731	18	18,5	334	46%
12.	100528	Budapesti Nemzetközi Keresztény Óvoda, Általános Iskola és Gimnázium	Nemzetközi Alapítvány a Keresztény Kultúráért, Oktatásért Magyarországon	Diósd		26	8,85	230	
13.	200472	Manolisz Glezsoz 12 Évfolyamos Kiegészítő Görög Nyelvtanító Iskola Budaörsi Telephelye	Magyarországi Görögök Országos Önkormányzata	Budaörs	20				
14.	200472	Manolisz Glezsoz 12 Évfolyamos Kiegészítő Görög Nyelvtanító Iskola Százhalombattai Telephelye	Magyarországi Görögök Országos Önkormányzata	Százhalombatta	15				
15.	202902	Pályi Waldorf Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Budakanyéki Waldorf Alapítvány	Pályi	216	3	20	60	28%
16.	037744	Mindszenty József Római Katolikus Óvoda és Nyelvtanító Német Nemzetiségi Általános Iskola	Székesfehérvári Egyházmegye	Budaörs	240	7	20,85	146	61%
17.	201452	Csillagvilág Református Óvoda	Zsámbéki Református Egyházkerület	Zsámbék	50	2	24,5	49	98%
18.	201452	Csillagvilág Református Óvoda Telephelye	Zsámbéki Református Egyházkerület	Tök	50	2	24,5	49	98%
19.	202926	Menő Mándi Gyermekház - Montessori Óvoda	MAKK-MARCI Egészséges Gyermek Alapítvány	Budaörs	25	1			0%
20.	032965	Nagykovácsi Waldorf Óvoda	Nagykovácsi Waldorf Óvoda Alapítvány	Nagykovácsi	30	1	30	30	100%
21.	032968	Solymári Waldorf Óvoda	Szabad Waldorf Nevelési Alapítvány	Solymár	50	1	18	18	36%
22.	032969	Dr. Gölner Mária Waldorf Óvoda	Dr. Gölner Mária Waldorf Egyesület	Piliscsaba	30	1			0%
23.	032970	Szent László Óvoda	Isteni Megváltóról Nevezett Nővérek Kongregációja - Magyar Tartomány	Piliscsaba	80	3	24,66	74	93%
24.	032971	Szivárvány Keresztény Óvoda	Szivárvány Keresztény Óvodáért Közhasznú Nonprofit Kft.	Solymár	15	1	10	10	67%
25.	032972	TÖRÖKBÁLINTI CSUPASZIV KÉTNYELVŰ ÓVODA	Német Önkormányzat, Törökbálint	Törökbálint	68	3	21,66	65	96%
26.	100528	Budapesti Nemzetközi Keresztény Óvoda, Általános Iskola és Gimnázium	Nemzetközi Alapítvány a Keresztény Kultúráért, Oktatásért Magyarországon	Diósd		1	8	8	szénbányászati
27.	101543	HEIDI Német Nemzetiségi Óvoda	Válai Nonprofit Kft.	Pilisvörösvár	40				0%
28.	101824	HOPI OVI Magánóvoda	Várzelőkér Óvodai Alapítvány	Törökbálint	46	2	20	40	87%

29.	102926	Mese Óvoda	Mozgás Egészség Sport Együtt Alapítvány	Solymár	15	1	16	16	107%
30.	200348	Budántúli Waldorf Óvoda	Budántúli Waldorf -Pedagógiai Alapítvány	Páty	25	1	29	29	116%
31.	200641	Lustige Zwergen Német Nemzetiségi Óvoda	Német Nemzetiségi Önkormányzat Solymár	Solymár	70	3	25,66	77	110%
32.	200784	Gyermekliget Waldorf Óvoda	Gyermekliget Alapítvány	Tök	24	1	22	22	92%
33.	200867	Körtés Óvoda	Bahófi Oktatási és Tanácsadó Nonprofit Kft.	Páty	40	2	36,5	33	83%
34.	201843	Szőlőszem Óvoda	Két Kis Mazsola Nonprofit Kft.	Remeteszőlős	75	3	18	54	72%
35.	201843	Szőlőszem Óvoda	Két Kis Mazsola Nonprofit Kft.	Nagykovácsi					szőlőszem
36.	202871	Galagonya Waldorf Óvoda	Térők Sándor Waldorf Pedagógiai Alapítvány	Solymár	25	1	23	23	92%
37.	203008	Boldog Gyermek Háza Óvoda	Happy Kids House Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Üröm	20	2	17	34	170%
38.	203088	Csímola Óvoda	Csímola Óvoda Nonprofit Kft.	Érd	25	1	19	19	76%
39.	203103	Pilisborosjenői Gyógyhamis Waldorf Óvoda	Pilisborosjenői Waldorf Egyesület	Pilisborosjenő	25	1	25	25	100%
40.	203105	PUMUKLI NÉMET NEMZETISÉGI ÓVODA	ÉRD VÁROS NÉMET NEMZETISÉGI ÖNKORMÁNYZAT	Érd	46	2	23	46	100%
41.	032704	Csanád Ovi	Csanád Óvodai Alapítvány	Érd	30	2	15	30	100%
42.	032702	AVAR-ÓVODA	Avar-Ovi Alapítvány	Érd	20	1	18	18	90%

Szakképzési lehetőségek bemutatása a TKK járásaiban

S.SZ.	Szakképzési Centrumok aTKK területén	OM azonosító	Centrum által ellátott tanulók száma	Híd I - ben résztvevő tanulók száma	Híd II - ben résztvevő tanulók száma
1.	Érdi Szakképzési Centrum	203036	3235	0	24

az adatok lekérdezhetők:

https://www.nive.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=595&Itemid=267

<https://dai.ortofas.hu/index.php?id=kozerdeku>

https://www.ortofas.hu/koznevelas/intezmenykereso/koznevelasi-intezmenykereso/!DARI-Intezmenykereso/oh.php?id=kir_int_talalat

<http://kk.gov.hu/dokumentumok>

<http://kk.gov.hu/download/6/46/c1000/A%202017-2018%20tan%C3%A9v%20K%C3%B6znevel%C3%A9s%20H%C3%ADdprogramra%20kifejez%C3%B6lt%20iskol%C3%A1i.pdf>

A táblázat tartalmazza valamennyi működő köznevelési feladatellátási hely alapadatát, fenntartói adatát, illetve általános feladatellátási jellemzőit.

2.2.2 Intézményvezetői ciklus

Sor-szám	Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus			Intézményvezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá válik (év)	Megjegyzés: továbbfoglalkoztatás
		Első	Második	Harmadik			
1.	Andretti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola		+		2018.	2032	
2.	Bálint Márton Általános Iskola és Középiskola		+		2021.	2028	
3.	Biatorbágyi Általános Iskola		+		2022.	2024	
4.	Biatorbágyi Pásztói Miklós Alapfokú Művészeti Iskola	+			2022.	2034	
5.	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola		+		2021.	2026	
6.	Bocskai István Magyar-Német Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola		+		2019.	2027	
7.	Budaörsi Általános Iskola		+		2021.	2025	
8.	Budaörsi Nagy Sándor József Gimnázium	+			2018.	2017	
9.	Budaörsi Széchenyi István Általános Iskola	+			2022.	2024	
10.	Budaörsi 1. számú Általános Iskola		+		2021.	2037	
11.	Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola	+			2018.	2034	
12.	Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Közgazdasági Szakgimnázium			+	2019.	2020	
13.	Czövek Erna Alapfokú Művészeti Iskola		+		2021.	2031	
14.	Diósid Eötvös József Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola		+		2018.	2023	
15.	Érdi Batthyány Sportiskola Általános Iskola			6	2019.	2016	+
16.	Érdi Bolyai János Általános Iskola		+		2018.	2028	
17.	Érdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium	+			2020.	2025	
18.	Érdi Körösi Csoma Sándor Általános Iskola			6	2022.	2015	+
19.	Érdi Móra Ferenc Általános Iskola	+			2020.	2034	
20.	Érdi Teleki Sámuel Általános Iskola	+			2019.	2026	
21.	Érdi Teleki Sámuel Általános Iskola	+			2018.	2027	
22.	Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	+	+		2021.	2018	
23.	Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	+			2018.	2039	
24.	Herceghalmi Általános Iskola	+			2018.	2037	
25.	József Nádor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	+			2018.	2032	
26.	Kesjár Csaba Általános Iskola	+			2019.	2033	
27.	Kis-forrás Német Nemzetiségi Általános Iskola	+			2018.	2016	megbízott
28.	Leopold Mozart Alapfokú Művészeti Iskola	-	-	-	2018.	2038	megbízott
29.	Lukin László	+			2021.	2028	
30.	Nagykovácsi Általános Iskola	+			2018.	2028	megbízott
31.	Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	-	-	-	2019.	2029	
32.	Pilisborosjenői Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	+			2022.	2029	
33.	Pilisbörzsényi Jókai Mór Általános Iskola		+		2018.	2042	
34.	Pilisbörzsényi Jókai Mór Általános Iskola	+			2022.	2028	
35.	Pilisbörzsényi Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	+			2018.	2035	
36.	Pilisbörzsényi Csiffra György Alapfokú Művészeti Iskola	+			2018.	2023	
37.	Pilisbörzsényi Templom Téri Német Nemzetiségi Általános Iskola			4	2022.	2028	
38.	Pipacsirág Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola	+			2022.	2023	
39.	Ritsmann Pál Német Nemzetiségi Általános Iskola		+		2022.	2023	
40.	Solymári Hunyadi Mátyás Német Nemzetiségi Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola	-	-	-	2018.	2044	megbízott

40.	Százhalmombattai 1. Számú Általános Iskola	+			2018.	2027	
41.	Százhalmombattai Alapfokú Művészeti Iskola	+			2019.	2025	
42.	Százhalmombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium		+		2021.	2027	
43.	Százhalmombattai Eötvös Loránd Általános Iskola		+		2021.	2027	
44.	Százhalmombattai Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	+			2021.	2026	
45.	Szőnyi Erzsébet Alapfokú Művészeti Iskola	+			2021.	2022	
46.	Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola		+		2020.	2022	
47.	Tinnyei Kossuth Lajos Általános Iskola	+			2019.	2036	
48.	Zimándy Ignác Általános Iskola		+		2022.	2025	
49.	Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola		+		2019.	2021	

2.2.2 Pedagógus létszám
Álláshelyek száma Intézményenként

Sor-szám	Intézmény neve	Álláshelyek száma										Álláshelyek tervezett száma			
		2013/2014. tanév		2014/2015. tanév		2015/2016. tanév		2016/2017. tanév		2017/2018. tanév		2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév
		Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám
1.	Andreotti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola	52	3	60	0	58	0	55	4	57	0,9	50	52	54	56
2.	Bálint Márton Általános Iskola és Középiskola	91	0	100	0,2	101	1,25	112,5	3,55	118	7	58	58	58	58
3.	Biatorbágyi Általános Iskola	66	0	66	0	66	1,5	66	1,5	62	0,5	64	62	60	60
4.	Biatorbágyi Pászti Miklós AMI	22	0,7	24	0	28	0	30	0	31	0	34	34	38	41
5.	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola Árpád utca	5	0	6	0	7	0	9	0	9	0	29	29	30	30
	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola Iskola tér	61	0	61	0	61	0	61	0	62	0	71	73	75	77
6.	Bocskai István Magyar-Német Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola	37	0	39,2	0	39,2	0	42	2	44	2	43	43	43	43
7.	Budajenői Általános Iskola	19	0	24	0	26,3	0	26,3	0	28	0	32,5	33,5	33,5	33,5
8.	Budakeszi Nagy Sándor József Gimnázium	23	23	23	23	23	23	29,5	1	30,5	0	45	51	56	59
9.	Budakeszi Széchenyi István Általános Iskola	76,5	0	83,5	1	83	0	82	2,5	87	0	35	37	40	43
10.	Budaörsi 1. Számú Általános Iskola	68	0	73	0	73	0	75	0	92	0	92	92	92	92
11.	Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola	57	1	57	2	59	3	61	3	64	1	10	14	16	16
12.	Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Közgazdasági Szakgimnázium	58,69	3,64	58,85	3,49	59,72	5,71	60,58	5,44	61,5	6,85	61,5	62,5	62,5	63,5
13.	Czövek Erna Alapfokú Művészeti Iskola	19	0	19	0	19	0	19	0	19	0	19	0	19	0
14.	Diósid Eötvös József Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	46,6	0	53,6	0	63,24	0	64,5		77	2,5	38	39	40	40
15.	Érdi Batthyány Sportiskolai Általános Iskola	32	0	33	0	33,5	0	33,5	0	34	1,5	44	46	48	50
16.	Érdi Bolyai János Általános Iskola	50	0	53	0	55	0	55	0	57	0	60	60	60	60
17.	Érdi Gárdonyi Géza Ált. Isk. és Gimn.	46,69	0	52,69	0	59,2	0	60,24	0	62	0	14,5	14,5	15	15
18.	Érdi Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	61	0	63	0	66	0	66,5	0	66,5	0	48	48	48	48

19.	Érdi Móra Ferenc Általános Iskola	22	4	26	5	29	5	35	12	50	23	15,5	15,5	15,5	15,5
20.	Érdi Teleki Sámuel Általános Iskola	37,5	0	41	0	42,5	0	45	1	48	3	89	89	89	89
21.	Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	76,5	0	82	0	83	0	85	0	88	0	0	0	0	0
22.	Érdligeti Általános Iskola	62,5	0	63	0	65	0	67	0	69	3	39	39	39	39
23.	Herceghalmi Általános Iskola	20,15	0	20,15	0	22,55	0	24,55	0	29,6	0	87	87	87	87
24.	József Nádor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	43	0	49	0	50,5	0	54,5	0	56	0	120	120	120	120
25.	Kesjár Csaba Általános Iskola	43	0	43	0	43	0	43	1	43	1	62	61	61	60
26.	Kis-forrás Német Nemzetiségi Általános Iskola	23,13	1	24,75	1,05	24,75	0,46	25,75	0	27,5	0	9	9	9	9
27.	Lukin László Alapfokú Művészeti Iskola	31	0,1	31	0,15	31	0	31,5	0	32,5	1	60	60	60	60
28.	Nagykovácsi Általános Iskola	46	0	47	0	48	0	50	0	54	2	15,5	15,5	15,5	15,5
29.	Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	46	2	49	7	48	1	50	7	50	5				
30.	Pilisborosjenői Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	34	0	35	0	35,5	0	36,5	0	39	0	31,6	32,6	32,6	33,6
31.	Piliscsabai Jókai Általános Iskola	21	4,1	21	4,1	21	3,9	21	2,6	20	4	65	65	65	65
32.	Pilisjászfalui Dózsa György Általános Iskola	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15	15	15	15
33.	Pilisvörösvári Cziffra György AMI	13,5	0	14	0	15	0	15	0	15,5	0	22	24	26	28
34.	Pilisvörösvári Német Nemzetiségi Általános Iskola	31		34		36		37		39	1	58	60	60	60
35.	Pilisvörösvári Templom Téri Német Nemzetiségi Általános Iskola	58	0	58	0	59	0	60	0	65	2	32	32	32	32
36.	Pilisszántói Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	16,4	0	16,4	0	16,4	0	16,4	1	18	0	52	52	52	52
37.	Pipacsvirág Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű Á. I.	49	1	49	1	50	1,5	52	2	46,5	5,5	47	47	47	47
38.	Ritsmann Pál Német Nemzetiségi Általános Iskola	34	0	36	0	39	0	42	0	42	0	44	48	48	48
39.	Solymári Hunyadi Mátyás Német Nemzetiségi Ált. Isk., Alapfokú Művészeti Iskola	63	0	63	0	65	0	67	0	69	0	18	18	18	18
40.	Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	45	0	47	1	48	1,5	49	2,3	60	2,6	32	33	34	35
41.	Százhalombattai AMI	12	0	12	0	12	0	12	0	12	0	65	65	65	65
42.	Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	74	0	74	0	82	0	82	0	87	1	71	71	73	73

43.	Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola	39,5	0	40	0	41	0,25	41	1,25	42		42,5	42,5	42,5	42,5
44.	Százhalombattai Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	43	3,75	43	1,75	44	2,25	44	2,25	42,5	3,25	12	12	12	12
45.	Szőnyi Erzsébet AMI	14	0	14	0	14	0	13,5	0	14	0	62	62	62	62
46.	Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskola Általános Iskola	48,5	0	48,5	0	48,5	1	48,5	1,5	50	3	50	50	50	50
47.	Tinnyei Kossuth Lajos Általános Iskola	16	0	16	0	16	0	16	0	15,5	0,5	89	91	93	95
48.	Zimándy Ignác Általános Iskola	63	0	63,5	0	65,5	0	65,5	0	67	0	57,5	59	60	61
49.	Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola	38	0	38	0	38	0	38	0	39	0	27,5	28,5	28,5	28,5

2.2.2 technikai dolgozók

Sorszám	Intézmény neve	Nkt szerinti maximális létszám (20%)	Jelenleg engedélyezett álláshelyek száma	Technikai dolgozók tényleges létszáma (fő)	Jogviszony típusa (fő)		Végzettség típusa (fő)			
					Közalkalmazott	Munkavállaló	8 általános	középfokú	felsőfokú	
1	Andreotti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola	11	11	11	11	0	6	5	0	
2	Bálint Márton Általános Iskola és Középiskola	25,6	0	0	0	0	0	0	0	
3	Biatorbágyi Általános Iskola	13	12	11,5	11,5	0	3	8,5	0	
4	Biatorbágyi Pászti Miklós AMI		0	0	0	0	0	0	0	
5	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola	14	5,5	5	5		1	4		0,5 kertes álláshely 2017. 08.21-től betöltve
6	Bocskai István Magyar-Német Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola	8,8	8,5	7,5	7,5	0	5,5	2	0	
7	Budajenői Általános Iskola	5,6	4	3	3	0	1	2	0	
8	Budakeszi Nagy Sándor József Gimnázium	5,5	5,5	5	5		4	1	0	
9	Budakeszi Stéchenyi István Általános Iskola		11,75	10,75	10,75	0	4,75	6	0	
10	Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola		5	5	5		2	3		
11	Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnázium									
12	Czövek Erna Alapfokú Művészeti Iskola	1	1	1	1		1			
13	Diósid Eötvös József Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	15,4	15	15,5	13,5	2	6	9,5	0	
14	Érdi Batthyány Sportiskolai Általános Iskola	7	7	7	7	0	5	2	0	
15	Érdi Bolyai János Általános Iskola	11	9	9	9	0	2	7	0	
16	Érdi Gárdonyi Géza Ált. Isk. és Gimn.	12	9	9	9		1	8		
17	Érdi Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	13,7	8	8	8	0	5	3	0	
18	Érdi Móra Ferenc Általános Iskola	10	5	4	4	0	3	1	0	
19	Érdi Teleki Sámuel Általános Iskola	9,7	9	9	9	0	2	7	0	
20	Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	13	12,5	13	13	0	6	7	0	
21	Érdligeti Általános Iskola	13,8	13,5	14	14	0	10	4	0	
22	Herceghalmi Általános Iskola	3	3	3	3	0	0	3	0	
23	József Nádor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	12	11	11	10	1	2	9	0	
24	Kesjár Csaba Általános Iskola		11	11	11	0	4	6	1	
25	Kis-Tórrás Német Nemzetiségi Általános Iskola	4,4	3	3	2	1	3	0	0	
26	Lukin László Alapfokú Művészeti Iskola	6,5	1	1	1			1		
27	Nagykovácsi Általános Iskola	11	8	7	7	0	4	3	0	
28	Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	10	8	7	7		1	6		
29	Pilisborosjenői AMI	115	0	0	0	0	0	0	0	
30	Pilisborosjenői Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	270	5	5	3	2	1	4	0	
31	Piliscsabai Jókai Ált. Iskola	2	2	2	2		1	1		
32	Pilisvörösvári Cziffra György AMI	3	2	3	3		1	2		
33	Pilisvörösvári Német Nemzetiségi Általános Iskola	8	6	6	6	0	5	1	0	

Sorszám	Intézmény neve	Nkt szerinti maximális létszám (20%)	Jelenleg engedélyezett álláshelek száma	Technikai dolgozók tényleges létszáma (fő)	Jogviszony típusa (fő)		Végzettség típusa (fő)		
					Közfalkalmazott	Munkavállaló	8 általános	középfokú	felsőfokú
34	Pilisvörösvári Templom Téri Német Nemzetiségi Általános Iskola	13	10,5	11	11	0	4	7	0
35	Pilisvörösvári Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	3,6	4	3,75	3,75	0	3,75	0	0
36	Pipacsvirág Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Á.I.		3	3	3	0	0	3	0
37	Ritsmann Pál Német Nemzetiségi Általános Iskola	10	7	7	1	6	4	2	0
38	Solymári Hunyadi Mátyás Német Nemzetiségi Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola		10	10	1	9	3	7	0
39	Százhalombattai AMI	2	1	2	2		1	1	
40	Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	17	10	9,5	9,5		2,5	7	
41	Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozat	8	8	7	7	0	3	4	0
42	Százhalombattai Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	8,5	8,5	8	7	1	8	0	0
43	Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskolai Általános Iskola	10	9	9	9	0	6	2	0
44	Tinnyei Kossuth Lajos Általános Iskola	3,5	3,5	4	4		3	1	0
45	Zimándy Ignác Általános Iskola	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola	8	8	6,25	1,75	4,5	3,75	2,5	0

Sor szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz. melléklet alapján (jogszabály szerinti létszám)	Ténylegesen betöltött munkakör (fő)					
			NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	iskola- titkár	rendszertan- gárda	pedagógiai asszisztens	ügyviteli gazdálkodás	egyéb, észtig
1	Andreești Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola	7,8	5,5	2	0,5	3	0	0
2	Bálint Márton Általános Iskola és Középsiskola	10	10	2	2	5	0	1 fő laboráns
3	Biatorbágyi Általános Iskola	6	3	2	0	1	0	0
4	Biatorbágyi Pászti Miklós AMI	3	2	1	0	0	0	1
5	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola Árpád utca	2	2			1 betöltött, 1 álláshe-lyen betöltése folyamatban		
5	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola Iskola tér	8	5	2	(megbírási szerződés)	2 fő (2017. augusztus 24-től)	0	1 iskola-pszichológus
6	Bocskai István magyar-Német Két Tanítási nyelvű Általános Iskola	3,5	3,5	1	0	2	0	0,5 pszichológus
7	Budajendi Általános Iskola	5	3	1	1	1	0	0

Sor szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz. melléklet alapján (jogszabály szerinti létszám)	Várhatóan betöltendő munkakör (fő) 2018-2022					
			NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	iskola- titkár	rendszertan- gárda	pedagógiai asszisztens	ügyviteli gazdálkodás	egyéb, észtig
1	Andreești Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola	7,8	6	2	1	3	0	0
2	Bálint Márton Általános Iskola és Középsiskola	10	10	2	2	5	0	1 fő laboráns
3	Biatorbágyi Általános Iskola	6	5	2	0	2	0	1
4	Biatorbágyi Pászti Miklós AMI	3	3	2	0	0	0	1
5	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola Árpád u.	2	2			2		
5	Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola Iskola tér	8	7	2	1	3		1 iskola-pszichológus
6	Bocskai István magyar-Német Két Tanítási nyelvű Általános Iskola	5	3,5	2	1	2	0	0
7	Budajendi Általános Iskola	5	5	1	1	1	1	1 laboráns

8	Budakeszi Nagy Sándor József Gimnázium	2	2	1	1	0	0	
9	Budakeszi Széchenyi István Általános Iskola	7,5	7	2	1	4	0	0
10	Budaörsi 1. Számú Általános Iskola	9	7	2	1	3		1 pszichológus
11	Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola		4	2		2		
12	Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Szakgimnázium	6,5	6,5	2	1	1,5	0	2 laboráns
13	Czövek Erna Alapfokú Művészeti Iskola	2	2	1		0,5		0,5 pontás
14	Diósid Eötvös József Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	11	5,5	1	0,5	3,5	0,5	
15	Érdi Baththyány Sportiskolai Általános Iskola	4	4	1	1	1	0	1 -könyvtáros
16	Érdi Bolyai János Általános Iskola	8	6	2	0	3	0	1
17	Érdi Gárdonyi Géza Ált. Isk. és Gimn.	8	6	2	1	2		1
18	Érdi Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	7	7	2	0	5	0	0
19	Érdi Móra Ferenc Általános Iskola	16	12	1	0,5	10	0	0,5
20	Érdi Teleki Sámuel	7	5	1	1	2		1
21	Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	7,5	12	2	2	1	2	laboráns, könyvtáros, oktatás technikus 3+0,5+1
22	Érdiliget Általános Iskola	10	8	2	0	2	0	4
23	Herceghalmi Általános Iskola	2	2	1	0	1	0	0
24	József Nádor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	5	5	2	0	3	0	0
25	Kesjár Csaba Általános Iskola	3	5	1	1	2	0	1
26	Lukán László Alapfokú Művészeti Iskola	3,5	2,5	2				0,5 könyvtáros
27	Nagykovácsi Általános Iskola	5	4	1,5	0,5	2	0	0
28	Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	5	3	1	0,5	1		könyvtáros tanító 0,25
29	Pilisborosjenői Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	3	3	1	0	1,5	0	0,5 pszichológus
30	Piliscsabai Jókai Általános Iskola	1	1	1	0	0	0	0
31	Pilisjászfalu Dózsa György Általános Iskola	2	2	1	0,5	0,5	0	
32	Pilisvörösvári Cziffra György AMI	2	2	1		1		
33	Pilisvörösvári Német Nemzetiségi Általános Iskola	2	2	1		1		
34	Pilisvörösvári Templom Téri Német Nemzetiségi Általános Iskola	8	6	2	0	4	0	0
35	Piliszsántói Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	3	2	1		1	0	0
36	Pipacsvirág Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű Ált.	5	2	1	0	1	0	0
37	Ritsmann Pál Német Nemzetiségi Általános Iskola	5	3,5	1	0	2,5	0	0

könyvtáros

8	Budakeszi Nagy Sándor József Gimnázium	3	3	1	1	1	0	
9	Budakeszi Széchenyi István Általános Iskola	10	10	2	2	6	0	0
10	Budaörsi 1. Számú Általános Iskola	9	8	2	2	3		1 pszichológus
11	Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola		6,5	2		4		0,5
12	Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Közgazdasági Szakgimnázium	7,5	7,5	2	1,5	2	0	2 laboráns
13	Czövek Erna Alapfokú Művészeti Iskola	2	2	1		0,5		0,5 pontás
14	Diósid Eötvös József Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	11	10,5	2	2	4,5	0,5	Hangszerkarbantartó
15	Érdi Baththyány Sportiskolai Általános Iskola	6	6	2	1	2	0	1 -könyvtáros
16	Érdi Bolyai János Általános Iskola	8	8	2	2	3	0	1
17	Érdi Gárdonyi Géza Ált. Isk. és Gimn.	8	8	2	2	2		2
18	Érdi Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	7	7	2	0	5	0	0
19	Érdi Móra Ferenc Általános Iskola	16	16	1	0,5	12	1	1,5
20	Érdi Teleki Sámuel	7	7	2	1	2		2
21	Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	11,5	12	2	2	1	2	4,5
22	Érdiliget Általános Iskola	10	10	2	1	3	0	4
23	Herceghalmi Általános Iskola	3	3	1	1	1	0	0
24	József Nádor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	7,5	7,5	2	1	4	0,5	0
25	Kesjár Csaba Általános Iskola	3	5	1	1	2	0	1
26	Lukán László Alapfokú Művészeti Iskola	3,5	3,5	2				1,5 = 0,5 könyvtáros, 1 hangszerkarbantartó
27	Nagykovácsi Általános Iskola	6	4	2	1	3		
28	Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	5	5	1	1	2		könyvtáros 1
29	Pilisborosjenői Német Nemzetiségi Általános Iskola és AMI	6	6	1	1	3	0	1
30	Piliscsabai Jókai Általános Iskola	3	2	1	0	2	0	0
31	Pilisjászfalu Dózsa György Általános Iskola	2	2	1	0,5	0,5	0	0
32	Pilisvörösvári Cziffra György AMI	2	2	1		1		
33	Pilisvörösvári Német Nemzetiségi Általános Iskola	3	3	1	1	1		
34	Pilisvörösvári Templom Téri Német Nemzetiségi Általános Iskola	8	6	2	1	5	0	0
35	Piliszsántói Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	3	3	1	0,5	1		rendszergazda: 0,5
36	Pipacsvirág Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű Ált.	6	6	2	1	2	1	0
37	Ritsmann Pál Német Nemzetiségi Általános Iskola	6	6	2	1	2,5	0	0,5

38	Solymári Hunyadi Mátyás Német Nemzetiségi Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola	5	7	2		5		
39	Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	6	5	2	1	2	0	0
40	Százhalombattai AMI	1	1	1				
41	Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	14	14	2	1	7	1	1 laboráns+1 könyvtáros+1 dajka
42	Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola	4	4,5	1,5	0,5	1,5	0	1 könyvtáros
43	Százhalombattai Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	4	5,5	2	0,5	3	0	0
44	Szőnyi Erzsébet AMI	1	1	1	0	0	0	0
45	Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskola Általános Iskola	5	5	1	1	3		
46	Tinyey Kossuth Lajos Általános Iskola	2	1,5	1	0	0,5	0	0
47	Zimándy Ignác Általános Iskola	7	7,5	2	1	5	0	0
48	Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola	4,5	4,5	1	1	2	0	0,5 pszichológus

38	Solymári Hunyadi Mátyás Német Nemzetiségi Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola	8	10	2	1	5		
39	Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	6	6	2	1	3	1	
40	Százhalombattai AMI	1	1	1				
41	Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	14	14	2	1	7	1	1 laboráns+1 könyvtáros+1 dajka
42	Százhalombattai Eötvös Loránd Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola	4	4,5	1,5	0,5	1,5	0	1 könyvtáros
43	Százhalombattai Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	4	6,5	2	0,5	3	1	0
44	Szőnyi Erzsébet AMI	1	1	1	0	0	0	0
45	Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskola Általános Iskola	5	5	1	1	3		
46	Tinyey Kossuth Lajos Általános Iskola	2,5	2,5	1	0	1	0	0,5
47	Zimándy Ignác Általános Iskola	7,5	7,5	2	1	5	0	0
48	Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola	4,5	4,5	1	1	2	0	0,5 pszichológus

a mesterpedagógusok kieső óraszámát nem vettük figyelembe, de annak is bele kell férni a fenti óratömegbe

Gyermekek, tanulók finanszírozott heti foglalkoztatási időkerete													
A		B			C			D	E				
1	évfolyam	gyermek, tanuló heti óraszám			osztályok heti időkerete			nemzetiségi iskolai nevelés-oktatás többlet tanórai foglalkozásainak száma	sajátos nevelési igényű tanulók heti egészségügyi és pedagógiai célú habilitációs, rehabilitációs tanórai foglalkozásainak száma (óvoda esetében a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek fejlesztő, valamint a sajátos nevelési igényű gyermekek egészségügyi, pedagógiai célú habilitációs, rehabilitációs foglalkoztatásának időkerete)				
2		BA testnevelés nélkül	BB testnevelés	BC órák testneveléssel	CA engedélyezett	CB a hittan többlet órái kerete egyházi intézményekben	CC 6 és 8 évf. gimnázium többlet órái	DA nemzetiség	EA értelmi fogyatékos	EB gyengén látó	EC vak, nagyothalló, mozgás- és beszéd-fogyatékos	EE siket és autista	EF egyéb
3	óvoda	50		50	50	2					11		
4	első évfolyam	20	5	25	52	1		2	3	7	8	10	3
5	második évfolyam	20	5	25	52	1		2	3	7	8	10	3
6	harmadik évfolyam	20	5	25	52	1		2	3	7	8	10	3
7	negyedik évfolyam	22	5	27	55	1		2	3	7	8	11	3
8	ötödik évfolyam	23	5	28	51	1	2	2	3	8	9	11	3
9	hatodik évfolyam	23	5	28	51	1	2	2	4	8	10	12	4
10	hetedik évfolyam	26	5	31	56	1	2	2	4	8	10	12	4
11	nyolcadik évfolyam	26	5	31	56	1	2	2	4	8	10	12	4
12	Nyelvi előkészítő és Híd-évfolyamok	25	5	30	56	2		3	4	9	10	13	4
13	kilencedik évfolyam	30	5	35	57	2	2	3	4	9	10	13	4
14	tizedik évfolyam	31	5	36	57	2	2	3	4	9	11	14	4
15	tizenegyedik évfolyam	30	5	35	58	2	2	3	5	11	12	15	5
16	tizenkettedik évfolyam	30	5	35	58	2	2	3	5	11	12	15	5

Színskála
Kiváló
Jó
Semleges
Rossz

Jelölés megnevezése	Jelölés
Nincs kapcsolat	NR
Eseti kapcsolat	ER
Folyamatos kapcsolat	FR

Kapacitás tervezés településenként

Település	2017. szeptember 01.				2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.			
	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet
(Andréti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola) Pusztázamor-Ált. Isk.	91	4	4	0	100	4	4	0	100	4	4	0	100	4	4	0	100	4	4	0
(Andréti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola) Sós-kút-Ált. Isk.	405	16	16	4	428	16	16	4	434	16	16	4	414	16	16	4	414	16	16	4
(Andréti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola) Sós-kút-AMI	200	0	0	4	200	0	0	4	200	0	0	4	200	0	0	4	200	0	0	4
(Andréti Károly Általános Iskola és Művészeti Iskola) Tárnok-AMI	100	0	0	4	100	0	0	4	100	0	0	4	100	0	0	4	100	0	0	4
(Bálint Márton Általános Iskola és Középiskola) Törökbálint	781	27	27	0	819	27	28	-1	822	27	28	-1	811	27	28	-1	793	27	28	-1
(Bálint Márton Általános Iskola és Középiskola) Törökbálint	455	21	17	4	414	21	16	5	408	21	16	5	400	21	16	5	400	21	16	5
Zimándy Ignác Általános Iskola	675	30	30	0	711	30	31	1	716	31	31	0	720	31	31	0	708	31	30	0
(Bleyer Jakab Német Nemzetiségi Általános Iskola) Iskola tér	782	24	27	3	795	24	27	3	772	24	26	2	768	24	26	2	717	24	24	0
Budaörsi 1. sz.	849	24	28	-4	834	24	27	-3	824	24	26	-2	812	24	28	-2	762	24	24	0
(Budaörsi Herman Ottó Általános Iskola) Budaörs	750	27	27	hiány	775	27	27	hiány	781	27	27	hiány	781	27	hiány	hiány	781	27	27	hiány
Budaörs, Illyés	640	38	24	0	640	38	24	0	676	38	25	2	712	38	26	4	748	38	27	6
(Keszár Csaba Általános Iskola) Budaörs	470	17	17	0	482	17	17	0	492	17	17	0	467	16	16	0	458	16	16	0
(Budakeszi Nagy Sándor József Gimnázium) Budakeszi	234	9	9	0	240	9	9	0	250	9	9	0	250	9	9	0	250	9	9	0
(Czövek) Budakeszi	266	20		Nincs	270	20			270	20		Nincs	270	20		Nincs	270	20		Nincs
Biatorbágyi Általános Iskola	621	27	27	10	640	27	28	11	620	27	27	10	610	27	26	9	610	27	26	9
Biatorbágy - Ritsmann	399	14	18	4	425	14	19	5	461	14	20	6	487	14	21	7	484	14	21	7
Budajenő	265	12	14	-2	279	14	13	0	292	14	13	0	317	15	14	-1	328	15	14	-1
Erdő Móra	76	8	10	-2	86	8	13	-5	97	8	14	-6	105	8	14	-6	113	8	14	-6
Erdő Bolyai János Általános Iskola	759	29	29	0	783	29	29	0	783	29	29	0	783	29	29	0	784	28	28	0
Erdő Teleki Sámuel Általános Iskola	501	22	23	-1	523	22	24	-2	533	22	24	-2	537	22	24	-2	547	22	24	-2

Erdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	772	22	24	2	772	22	24	2	772	22	24	2	772	22	24	2	772	22	24	2
(Erdi Batthyány Sportiskolai Általános Iskola) Erd	360	25	16	0	370	25	16	0	380	32	16	0	450	32	18	0	500	32	20	0
(Erdi Gárdonyi Géza Általános Iskola és Gimnázium) Erd	781	24	27	-2	764	24	26	-2	751	24	26	-2	726	24	25	-1	695	24	24	0
Erdligeti Általános Iskola	693	28	28	0	711	28	28	0	731	28	28	0	754	28	28	0	762	28	28	0
Herceghalom	242	11	11	2	270	13	13	1	284	14	14	1	298	15	15	1	296	16	15	1
Nagykovácsi	97	19	24	-5	633	19	26	-4	677	19	28	-6	699	19	29	-7	696	19	29	-7
Páty	451	21	21		484	21	21		494	21	22		508	21	23		491	21	22	
Perbál	226	10	9	3	235	10	9	3	240	13	9	0	245	13	9	0	250	13	9	0
Pilisborosjenő	270	13	13	-2	295	13	14	-4	320	13	15	-5	345	13	16	-6	370	13	16	-7
Pilisborosjenői AMI	115	0			120	0			140				160				180			
Piliscsaba	22	8	4	4	40	8	5	3	60	8	6	2	80	8	7	1	100	8	8	0
Pilisjászfalu	126	8	8	0	129	8	8	0	131	8	8	0	131	8	8	0	137	8	8	0
Pilisvörösvár Czifra	678	24	29	12	668	24	29	10	669	24	29	10	647	24	27	6	617	24	28	0
Pilisvörösvári Német Nemzetiségi Általános Iskola Deutsche Nationalitätsschule Werischwar	420	16	16	0	422	16	16	0	416	16	16	0	422	16	16	0	410	16	16	0
Piliszzántó	145	14	8	0	150	14	8	0	150	14	8	0	150	14	8	0	150	14	8	0
Pilisszentiván	467	21	21		494	21	22	-1	508	21	22	-1	510	21	22	-1	505	21	22	-1
(Pipacsvirág) Telki	454	18	21	-3	458	18	22	-4	462	18	23	-5	466	18	23	-5	470	18	22	-1
Solymár	521	22	24	2	556	22	24	2	576	22	24	2	595	22	24	2	597	22	24	2
Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	532	23	21	2	530	23	21	2	535	23	21	2	522	23	21	2	522	23	21	2
Százhalombattai AMI	180				180				180				180				180			
Százhalombattai Arany János Általános Iskola és Gimnázium	859	33	35	8	850	33	35	8	850	33	35	8	850	33	35	8	850	33	35	8
Százhalombattai Eötvös Loránd Angol-Magyar Két Tanítási Nyelvű Tagozatos Általános Iskola	469	17	17	0,4	478	17	17	0,7	466	16	16	0,25	465	16	16	0,22	468	16	16	0,33
(Százhalombatta Körösi Csoma Sándor Általános Iskola) Százhalombatta	394	17	17	0	391	17	17	0	399	17	17	0	407	17	17	0	379	17	16	1
Tárnok	488	24	20	4	519	24	21	3	537	24	22	2	547	24	23	1	565	24	24	0
Tinnye	114	8	8	0	116	8	8	0	119	8	8	0	129	8	8	0	132	8	8	0
Úrörm	468	8	20	-12	512	8	21	-13	556	8	22	-14	568	8	22	-14	567	8	22	-14
Zsámbék	340	20	17	0	346	20	17	0	364	20	18	0	364	20	18	0	366	20	18	0

Kapacitás tervezésük

Kapacitás tervezés tk																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Általános Iskola	2018.szeptember	0	0	4	90	3	97	3	78	4	93	3	66	4	96	3	68	2	48			26	633	19	-4
	2019.szeptember	0	0	4	90	4	90	3	97	3	80	4	93	3	66	4	93	3	68			28	677	19	-6
	2020.szeptember	0	0	4	90	4	90	4	90	3	97	3	80	4	93	3	66	4	93			29	699	19	-7
	2021.szeptember	0	0	4	90	4	90	4	90	4	90	3	97	3	80	4	93	3	66			29	696	19	-7
	2017.szeptember	2	64																			2	0		
Budakeszi Nagy Sándor József Gimnázium	2018.szeptember	2	64																				0		
	2019.szeptember	2	64																				0		
	2020.szeptember	2	64																				0		
	2021.szeptember	2	64																				0		
	2017.szeptember			3	70	3	72	2	51	3	60	3	62	2	46	3	55	2	35			21	461	21	
Bocskai István Magyar-Német Tanítási Nyelvű Általános Iskola	2018.szeptember			3	75	3	70	3	72	2	51	2	55	3	62	2	44	3	55			21	484	21	
	2019.szeptember			3	70	3	75	3	70	3	72	2	47	3	60	3	60	2	40			22	494	21	
	2020.szeptember			3	70	3	70	3	70	3	67	3	68	2	44	3	60	3	59			23	508	21	
	2021.szeptember			3	65	3	67	3	68	3	68	2	60	3	64	2	40	3	59			22	491	21	
	2017.szeptember			1	17	1	17	1	23	1	13	1	23	1	19	1	8	1	24			8		14	kapacitástöbblet
Piliszsántói Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	2018.szeptember			1	20	1	17	1	17	1	23	1	14	1	23	1	19	1	14			7	14		kapacitástöbblet
	2019.szeptember			1	20	1	20	1	17	1	17	1	23	1	14	1	23	1	19			7	14		kapacitástöbblet
	2020.szeptember			1	20	1	20	1	20	1	17	1	17	1	17	1	14	1	23			7	14		kapacitástöbblet
	2021.szeptember			1	20	1	20	1	20	1	20	1	17	1	17	1	17	1	14			7	14		kapacitástöbblet
	2017.szeptember																								legalább a csoportos órák megtartásához szükség lenne + 6 saját felhasználású teremre
Biatorbágyi Pásztai Miklós Alapfokú Művészeti Iskola	2018.szeptember																					65	605	5	a feltételezett létszámnövekedéssel párhuzamosan + 2 terem
	2019.szeptember																					70	610	5	a feltételezett létszámnövekedéssel párhuzamosan + 2 terem
	2020.szeptember																					72	620	5	a feltételezett létszámnövekedéssel párhuzamosan + 2 terem
	2021.szeptember																					75	630	5	a feltételezett létszámnövekedéssel párhuzamosan + 2 terem
	2017.szeptember																						80	650	5
Német Nemzetiségi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	2018.szeptember			3	65	3	70	2	60	2	50	3	70	3	63	3	51	2	38			21	467	21	100
	2019.szeptember			3	65	3	65	3	70	2	60	2	50	3	70	3	63	3	51			22	494	21	73
	2020.szeptember			3	65	3	65	3	65	3	65	3	60	2	50	3	70	3	63			22	508	21	59
	2021.szeptember			3	65	3	65	3	65	3	65	3	65	3	60	2	50	3	70			22	510	21	57
	2017.szeptember			3	65	3	65	3	65	3	65	3	65	3	60	2	50	3	70			22	505	21	62
Pilisvörösvári Templom Téri Német Nemzetiségi Általános Iskola	2018.szeptember	3	25	3	78	3	64	3	95	3	82	4	104	4	104	3	59	3	67			29	678	24	12
	2019.szeptember	3	21	3	75	3	78	3	64	3	95	3	82	4	104	4	90	3	59			29	668	24	10
	2020.szeptember	3	20	3	75	3	75	3	78	3	64	3	95	3	82	4	90	4	90			29	669	24	10
	2021.szeptember	3	20	3	75	3	75	3	75	3	78	2	64	3	95	3	75	4	90			28	647	24	6
	2017.szeptember	3	20	3	75	3	75	3	75	3	75	3	78	2	64	3	80	3	75			26	617	24	0
Solymani Hunyadi Mátyás Német Nemzetiségi Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola	2018.szeptember	0	0	3	70	3	64	3	69	3	74	3	68	3	71	3	60	3	45			24	521	22	2
	2019.szeptember	0	0	3	80	3	70	3	64	3	69	3	74	3	68	3	71	3	60			24	556	22	2
	2020.szeptember	0	0	3	80	3	80	3	70	3	64	3	69	3	74	3	68	3	71			24	576	22	2
	2021.szeptember	0	0	3	80	3	80	3	80	3	70	3	64	3	69	3	74	3	68			24	585	22	2
	2017.szeptember	0	0	3	80	3	80	3	80	3	80	3	80	3	70	3	64	3	69	3	74		24	597	22
Százhalombattai 1. Számú Általános Iskola	2018.szeptember			2	58	3	80	2	60	2	56	3	66	3	78	3	63	3	71			21	532	23	
	2019.szeptember			3		2	3		2	3		2	3		3		3						18	23	
	2020.szeptember			3		3	3		3		2	3		2	3		3						18	23	
	2021.szeptember			3		3	3		3		2	3		2	3		3						18	23	
	2017.szeptember			2	49	2	45	2	41	2	44	3	73	2	47	2	42	2	53			17	394	17	0
Százhalombattai Körösi Csoma Sándor Általános Iskola	2018.szeptember			2	50	2	49	2	45	2	41	2	44	3	73	2	47	2	42			17	391	17	0
	2019.szeptember			2	50	2	50	2	49	2	45	2	41	2	44	3	73	2	47			17	399	17	0
	2020.szeptember			2	50	2	50	2	50	2	49	2	45	2	41	2	44	3	73			17	402	17	0
	2021.szeptember			2	50	2	50	2	50	2	50	2	49	2	45	2	41	2	44			16	379	17	1
	2017.szeptember																					0			
Százhalombattai Alapfokú Művészeti Iskola	2018.szeptember																					0			
	2019.szeptember																					0			
	2020.szeptember																					0			
	2021.szeptember																					0			

Százhalombattai Eötvös Loránd Általános Iskola	2017.szeptember	0	0	2	53	2	60	2	57	2	58	2	57	2	61	3	72	2	51			17	469	17	-10	
	2018.szeptember	0	0	2	60	2	53	2	60	2	57	2	58	2	57	2	61	3	72			17	478	17	-19	
	2019.szeptember	0	0	2	60	2	60	2	53	2	60	2	57	2	58	2	57	2	61			16	466	16	-7	
	2020.szeptember	0	0	2	60	2	60	2	60	2	53	2	60	2	57	2	58	2	57			16	466	16	-6	
	2021.szeptember	0	0	2	60	2	60	2	60	2	60	2	53	2	60	2	57	2	58			16	468	16	-9	
Pipacsvirág Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskolája	2017.szeptember			3	64	3	62	3	58	3	63	3	63	3	65	3	71	3	65			23	501	22		
	2018.szeptember			3	75	3	64	3	62	3	58	3	63	3	63	3	65	3	71			24	523	22		
	2019.szeptember			3	75	3	75	3	64	3	62	3	58	3	63	3	65	3	71			24	533	22		
	2020.szeptember			3	75	3	75	3	75	3	64	3	62	3	58	3	63	3	65			24	537	22		
	2021.szeptember			3	75	3	75	3	75	3	75	3	64	3	62	3	58	3	63			24	547	22		
Tinnyei Kossuth Lajos Általános iskola	2017.szeptember	0	0	1	15	1	11	1	19	1	13	1	16	1	11	1	15	1	14			8	114	8	0	
	2018.szeptember	0	0	1	16	1	15	1	11	1	19	1	13	1	16	1	11	1	15			8	116	8	0	
	2019.szeptember	0	0	1	18	1	16	1	15	1	11	1	19	1	13	1	16	1	11			8	119	8	0	
	2020.szeptember	0	0	1	21	1	18	1	16	1	15	1	11	1	19	1	13	1	16			8	129	8	0	
	2021.szeptember	0	0	1	19	1	21	1	18	1	16	1	15	1	11	1	19	1	13			8	132	8	0	
Érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium	2017.szeptember	5	162									1	35	1	34	1	32	1	31			9	294	22	4	
	2018.szeptember	5	162									1	34	1	35	1	34	1	32			9	297	22	4	
	2019.szeptember	5	162									1	34	1	34	1	35	1	34			9	299	22	4	
	2020.szeptember	5	162									1	34	1	34	1	34	1	35			9	299	22	4	
	2021.szeptember	5	162									1	34	1	34	1	34	1	34			9	298	22	4	
Zimándy Ignác Általános Iskola	2017.szeptember	0	0	6	86	4	113	4	89	4	96	4	95	3	75	3	76	2	46			30	675	30	0	
	2018.szeptember	0	0	6	81	3	86	4	113	4	89	4	96	4	95	3	75	3	76			31	711	31	1	
	2019.szeptember	0	0	6	81	3	81	3	86	4	113	4	89	4	96	4	95	3	75			31	716	31	0	
	2020.szeptember	0	0	6	81	3	81	3	81	3	84	4	113	4	89	4	96	4	95			31	720	31	0	
	2021.szeptember	0	0	6	81	3	81	3	81	3	81	3	84	4	113	4	89	4	96			30	706	30	0	
Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola	2017.szeptember			2	40	2	48	2	44	2	37	2	43	2	50	1	27	2	39			15	328	18		
	2018.szeptember			2	46	2	40	2	48	2	44	2	42	2	43	2	44	1	27			15	334	18		
	2019.szeptember			2	46	2	46	2	42	2	48	2	44	2	42	2	40	2	44			16	352	18		
	2020.szeptember			2	46	2	46	2	46	2	42	2	48	2	44	2	40	2	40			16	352	18		
	2021.szeptember			2	46	2	46	2	46	2	46	2	42	2	48	2	40	2	40			16	354	18		
Zsámbéki Zichy Miklós Általános Iskola gyógypedagógia	2017.szeptember										1	5						1	7			2	12	2		
	2018.szeptember										1	5							1	7			2	12	2	
	2019.szeptember										1	5							1	7			2	12	2	
	2020.szeptember										1	5							1	7			2	12	2	
	2021.szeptember										1	5							1	7			2	12	2	
Biatorbágy Általános Iskola	2017.szeptember			3	67	4	87	3	74	3	73	3	74	4	84	4	98	3	64			27	621			
	2018.szeptember			4	83	3	67	4	87	3	74	3	73	3	74	4	84	4	98			28	640			
	2019.szeptember			3	78	4	83	3	67	4	87	3	74	3	73	3	74	4	84			27	620			
	2020.szeptember			3	79	3	73	4	83	3	67	4	87	3	74	3	73	3	74			26	610			
	2021.szeptember			3	80	3	73	3	73	4	83	3	67	4	87	3	74	3	73			26	610			
Budaörsi 1. Számú Általános Iskola	2017.szeptember			3	96	3	91	3	96	3	96	5	158	3	95	4	120	4	97			28	849	24	7	
	2018.szeptember			3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	5	158	3	96	4	100			27	81	24	6	
	2019.szeptember			3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	5	158	3	90			26	49	24	6	
	2020.szeptember			3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	5	140			26	49	24	6	
	2021.szeptember			3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	3	96	3	90			24	45	24	4	
Pilisjászfalvi Dózsa György Általános Iskola	2017.szeptember	0	0	1	16	1	18	1	15	1	18	1	12	1	18	1	16	1	13			8	126	8		
	2018.szeptember	0	0	1	18	1	16	1	18	1	15	1	18	1	12	1	16	1	16			8	129	8		
	2019.szeptember	0	0	1	18	1	18	1	16	1	18	1	15	1	18	1	12	1	16			8	131	8		
	2020.szeptember	0	0	1	18	1	18	1	18	1	16	1	18	1	15	1	16	1	12			8	131	8		
	2021.szeptember	0	0	1	18	1	18	1	18	1	18	1	16	1	18	1	15	1	16			8	137	8		
Tárnoki II. Rákóczi Ferenc Sportiskola Általános Iskola	2017.szeptember			3	69	2	47	3	80	3	69	2	57	3	65	2	57	2	44			20	488	24		
	2018.szeptember			3	75	3	69	2	47	3	80	3	69	2	57	3	65	2	57			21	519	24		
	2019.szeptember			3	75	3	75	3	69	2	47	3	80	3	69	2	57	3	65			22	537	24		
	2020.szeptember			3	75	3	75	3	75	3	69	2	47	3	80	3	69	2	57			22	547	24		
	2021.szeptember			3	75	3	75	3	75	3	75	3	69	2	47	3	80	3	69			23	565	24		
Czövek Erna Alapfokú Művészeti Iskola	2017.szeptember	50		58		49		34		19		15		12		9		20			0	266	20	Nincs		
	2018.szeptember																					0				
	2019.szeptember																					0				
	2020.szeptember																					0				
	2021.szeptember																					0				

Pipacsvirág Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű A.I.	2017.szeptember	0	0	3	62	3	60	2	58	3	75	4	74	3	59	1	32	2	34			21	464	18		32
	2018.szeptember	0	0	3	66	3	62	3	60	2	58	3	75	4	74	3	59	1	32			22	458	18		28
	2019.szeptember	0	0	3	70	3	66	3	62	3	60	2	58	3	75	4	74	3	59			24	462	18		24
	2020.szeptember	0	0	3	74	3	70	3	66	3	62	3	60	2	58	3	75	4	74			24	466	18		20
	2021.szeptember	0	0	3	78	3	74	3	70	3	66	3	62	3	60	2	58	3	75			23	470	18		16
Budaörsi Illyés Gyula Gimnázium és Közgazdasági Szakgimnázium	2017.szeptember	2	72													1	36	1	36			4	144	4		0
	2018.szeptember	2	72													1	36	1	36			4	144	4		0
	2019.szeptember	2	72													2	72	1	36			5	180	5		1
	2020.szeptember	2	72													2	72	2	72			6	216	6		2
	2021.szeptember	2	72													2	72	2	72			6	216	6		2