



KÖZÉP-BUDAI
TANKERÜLETI
KÖZPONT

FEJLESZTÉSI TERV

2023-2027

2023. február 28.

Készítette:

Hajnissné

Hajnissné Anda Éva



Jóváhagyta:

tankerületi igazgató



Hajnal Gabriella

Klebelsberg Központ, Elnök

TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői összefoglaló.....	3
2. Helyzetértékelés	4
2.1. Tankerületi Központ Gazdasági és társadalmi környezetének bemutatása	4
2.1.1. Gazdasági környezet.....	4
2.1.2. A Tankerületi Központ demográfiai környezete''	5
2.2. Közép-Buda oktatási környezetének értékelése	7
2.2.1. A köznevelési intézményhálózat és köznevelési alapfeladatok értékelése.....	9
2.2.2. Kiemelt alapadataink és egyéb az alapfeladatokhoz kötődő feladatok értékelése	20
2.2.3. Fenntartói köznevelési tevékenység értékelése	31
2.3. Humánerőforrás értékelése.....	38
2.4. Működtetés és gazdálkodás értékelése	40
3. Stratégia, jövőkép	42
3.1. Szakmai, oktatási program	43
3.2. Humánerőforrás biztosítása	48
3.3. Szervezeti feltételek	53
3.4. Gazdálkodási, pénzügyi feltételek.....	55
3.5. Infrastrukturális feltételek biztosítása.....	60
3.6. Informatikai feltételek	66
3.7. Marketing, kommunikáció	67
4. Zárószó	68

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyerekeinknek, mint az, ahogy tanítjuk.
Amit az iskolában tanultunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük,
de a hatás, melyet egy jó oktatási rendszer
szellemi tehetségeinkre gyakorol, megmarad.”
(Eötvös József)

A Közép-Budai Tankerületi Központ a Nemzeti Köznevelésről szóló CXC. törvény 75.§-ában foglalt feladatának eleget téve alkotta meg 2018 - 2022. évekre vonatkozó köznevelés-fejlesztési tervét, melyben a Budapest I., II. és XII. kerületekben folyó köznevelési alapfeladatellátásra vonatkozó stratégiáját határozta meg.

A három budai kerület állami fenntartású intézményeinek fenntartói feladatát az előző öt év célkitűzéseivel összhangban, továbbra is arra alapozva végezzük. Alapelvünk, hogy a **jó oktatási rendszer alapvető feltétele a nevelő-oktató munka eredményességének.** Ehhez az intézmények és a fenntartó közötti **folyamatos párbeszédre, közös szakmai hitvallásra, elkötelezettségre, közös célokra van szükség.**

A Közép-Budai Tankerületi Központra a gyermekek mindenekfelett álló érdekét szolgáló **szakmai-pedagógiai párbeszéd, a kölcsönös nyitottság és odafigyelés, a széles körű felkészültségen alapuló maximális szakmai elkötelezettség a jellemző.** A gyermekek érdekében a szülők – tanulók – pedagógusok - fenntartó partneri kapcsolatára építve támogatjuk, segítjük intézményeink mindennapjait.

A Tankerületi Központ első öt évének első stratégiai célja az állami fenntartású intézményi hálózat működésének és eredményeinek stabilizálása, valamennyi intézményünk megtartása volt, melyet értékelve elmondhatjuk, hogy az intézményhálózat kialakult, az érintett három budai kerület intézményei a nevelés-oktatás területén együttműködnek. Intézményeink között - eredendően is erős egyházi kötődéssel bíró - egyházi fenntartásba került, ezzel együtt két intézményünk is kettévált, így továbbra is 38 intézmény alkotja az állami fenntartású közép-budai intézményhálózatot. A kerületben lakó családok, az önkormányzatok, az egyéb szervezetek nevelő-oktató tevékenységgel kapcsolatos igényeit felmértük, azok biztosítása érdekében szoros kapcsolatot alakítottunk ki. A Tankerület a kerületek minden olyan fórumának, mely érinti akár - közvetve, akár közvetlenül a köznevelést - tevékeny részese lett. Továbbra is olyan iskolarendszert kívánunk működtetni, melyben minden gyermek számára elérhető és hozzáférhető a neki megfelelő nevelő-oktató munka. A budai köznevelési rendszerrel a köznevelés többi szereplője és a felsőoktatás szereplői között olyan hidat

szeretnénk képezni, melyben minden gyermek megtalálja a neki megfelelő utat. Ebben a munkánkban az elkötelezett, a pedagógus életpályán előre haladó, felkészült pedagógusokat; az intézményeiket fejlesztő szemlélettel vezető intézményvezetőket összefogva, a budai intézmények évtizedes tapasztalatára, elért eredményeikre építve, azokat megtartva, s a környezetünk, társadalmunk változó igényeire figyelemmel kívánunk előrehaladni.

A következő öt évre, 2023 – 2027 közötti időszakra, intézményeinkkel közösen deklarált célunk a **Tankerület intézményeinek a fenntartható fejlődésben való tevékeny részvételének megalapozása, azok közül különösen a minőségi oktatás célkitűzéseinek megvalósítása, illetve szemléletének képviselete.**

2. HELYZETÉRTÉKELÉS¹

2.1. Tankerületi Központ Gazdasági és társadalmi környezetének bemutatása

2.1.1. Gazdasági környezet

A Közép-Budai Tankerületi Központ illetékességi területéhez Budapest I., II. és XII. kerülete tartozik. Az I. kerület, a budai belváros, a főváros történelmi városmagjának budai oldalán, a Dunapart, a Várhegy, a Gellérthegy és a Naphegy által határolt területen helyezkedik el. Az épített környezetet itt zárt sorú, többemeletes, sok esetben százévesnél idősebb lakóházak és középületek jellemzik, melyek sűrűn beépített városképet jelentenek. A Várnegyed alapvetően történelmi-kulturális szerepköre az utóbbi évtizedben, a városrész rekonstrukciója és rehabilitációja révén, az állami stratégia részeként, a korábbi történelmi hagyományoknak megfelelően kormányzati-közigazgatási feladatkörrel bővül. A II. és a XII. kerület a budai hegyvidék, alapvetően lakóhely szerepkörű, területenként a domborzati viszonyokhoz igazodóan kertvárosi jellegű, villákkal, családi és társasházakkal (néhány pár emeletes panelházas lakótelep is) sűrűn beépített. Ugyanakkor területük mintegy harmadát tájvédelem alatt álló erdők és rétek teszik ki, amelyek, kiegészülve a helyi klíma adottságaival, a kiránduló, rekreációs, egészségügyi, sport és üdülő funkció természeti hátterét adják.

A három kerület gazdasági szerkezete összetett, melyben meghatározóak a szolgáltató szektor ágazatai. Ebben kiemelt szerepet játszanak az épített és természeti környezet értékein, helyi adottságain alapuló idegenforgalom-turizmus, a kulturális-oktatási, a miniszteriális-

¹ A fejezet kidolgozásakor az érintett kerületek - Budapest I., II., XII. kerületei valamint Budapest Főváros - 419/2021 (VIII.15.) Kormányrendeletben meghatározott települési terveinek koncepcióit is alapul vettük.

közigazgatási, kereskedelmi-pénzügyi-jogi és az egészségügyi-gyógyászati szolgáltatások, melyek a meghatározó vállalkozói szféra működésének nyújtanak átlagotól jobb lehetőségeket. A lakossági és gazdasági szolgáltatások háttérét jelentő infrastruktúra, kiemelten a régóta meglévő közlekedési (közút, kötött pályás metró, villamos) infrastruktúra eddigi fejlesztései – Budai fonódó villamoshálózat – részben jelentettek megoldást a közlekedési hálózat terheltségére, ugyanakkor javították a közösségi közlekedés körülményeit, a kerületek egyes részeinek könnyebb elérhetőségét. A három kerület köznevelési intézményei tömegközlekedéssel jól megközelíthetők. A közösségi közlekedés szervezése (járatsűrűség, megállóhelyek eloszlása, párhuzamos vonalak) terén történő további fejlesztés előrelépést jelentene. A Belvárosi összeköttetés és az agglomerációs bevezető utak, a közlekedési csomópontok (Széll Kálmán tér, Déli pályaudvar, BAH-csomópont) jelentős helyi és átmenő forgalmat bonyolítanak le. A hegyvidéki jellegű domborzati adottságok a közút-hálózat bővítését nem, vagy nehezen teszik lehetővé. A budai oldal közlekedési problémáira a jövőben megoldást jelenthet az egyelőre koncepcióban létező budapesti agglomerációs vasúti stratégia, melynek része lenne az elővárosi vasút és Budapest-belvárosi két nagy fejpályaudvarának felszín alatti összekötése.

2.1.2. A Tankerületi Központ demográfiai környezete^{2,3,4,5}

A Tankerületi Központ illetékességi területéhez tartozó három kerület állandó népességének száma az előző tervezési időszakhoz képest csökkenést mutat, az összlakosság létszáma 2020-ban 172 461 fő volt, a 2022-ben statisztikailag kalkulált adat 166 600 fő. Az állandó népesség aránya a főváros lakosságához viszonyítva (2022. 1 706 851 fő) már kevesebb, mint 10%. Az agglomerációval való funkcionális összekapcsolódás révén ugyanakkor a kerületek népességszáma napszakonként ciklikusan jelentősen változik.

A népességcsökkenés mellett a másik meghatározó demográfiai folyamat az elöregedés. A fiatal- (14 év alattiak) és az időskorúak (60 év felettek) egymáshoz viszonyított aránya alapján értelmezett öregségi mutató különböző mértékben, de mindhárom kerületben utal a helyi népesség elöregedésére. A kerületekre jellemző öregségi mutató meghaladja az országos és a fővárosi átlagszintet, ugyanakkor a mutató utóbbi években tapasztalható csökkenése –

² KSH helyiségnévtár <https://www.ksh.hu/apps/hntr.main>

³ Belügyminisztérium Nyilvántartások Vezetéséért Felelős helyettes Államtitkárság <https://nyilvantarto.hu/hu/>

⁴ Fókuszban a megyék <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/222/index.html>

⁵ A közoktatás indikátorrendszere 2021 – Közgazdasági és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaságtudományi Intézet https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/02/A_kozoktatasi_indikatorrendszere_2021.pdf

leginkább a két hegyvidéki kerületben – a fiatal- és munkaképes korúak arányának növekvő irányú változására utal.

A viszonylagos népességcsökkenés mellett a fővárosi tendenciával megegyezően a korábbi évekhez képest a 3-5 évesek aránya a 2010-es évek első feléhez képest évenként 1-2 %-os csökkenést mutat, míg a 14-20 évesek arányában 1%-os növekedés tapasztalható, vagyis a munkaképes korú lakosság egyelőre kismértékben növekszik. Az 5 év alattiak arányának csökkenése viszont az alapfokú beiskolázás jövőbeli tervezését illetően a kapacitások racionalizálásának kérdését veti fel.

Ezzel együtt vizsgálendő folyamat a népességmozgás. Mindhárom budai kerületet is érinti az agglomerációba – elsősorban annak nyugati szektorába, ill. a déli szektor ezzel határos településeire – történő kitelepülés, melynek üteme a 2020-as évek kezdetére a korábbihoz képest már csak évente 4-6 %-ra mérséklődött. Ennek következménye, hogy a napi ingázás nagymértékben jellemző a három budai kerületre is. Ugyanakkor az utóbbi években a kitelepüléssel ellentétes irányú, egyelőre még nem jelentős mértékű folyamat is megkezdődött. Ennek egyik motivációja, hogy a visszaköltöző, elsősorban fiatal, gyermekes családok iskoláztatási céljainak inkább a fővárosi intézmények felelnek meg, ill. az agglomeráció köznevelési intézményeinek férőhelyi kapacitása nem tartott lépést a kitelepülés mértékével. Ez a folyamat a köznevelési intézményi is az férőhelyek átgondolására ad okot.

A népesség területi eloszlását mutató népsűrűség az I. kerületben a legmagasabb, a budapesti átlag több mint kétszerese, a két hegyvidéki kerületé viszont átlag alatti, ami a lakosság szám mellett a kerületek területi kiterjedésének jelentős különbségével (a II. Budapest egyik legnagyobb, az I. kerület pedig az egyik legkisebb területű) függ össze.

Budán, akár a jelenlegi, akár a potenciális szülők iskolai végzettségi arányait tekintjük, a fővárosi átlagnál jóval magasabb a felsőfokú diplomások aránya, ami a különböző szintű, de előnyös szociokulturális szülői, családi háttér révén a Tankerület által fenntartott köznevelési intézményekkel szemben támasztott elvárásokban, a minőségi oktatás iránti igényekben is tükröződik. Ezzel áll összefüggésben, hogy ezekben a kerületekben a foglalkoztatottság aránya a fővárosi átlaghoz képest magasabb (2022. 3. negyedévben 80% feletti), a munkanélküliség viszont alacsonyabb (2022. 3. negyedévben 2 % alatt). A munkaképes korúak végzettségével és a gazdasági aktivitásával összefügg, hogy ezekben a kerületekben a bruttó átlagkereset budapesti viszonylatban is magasabb.

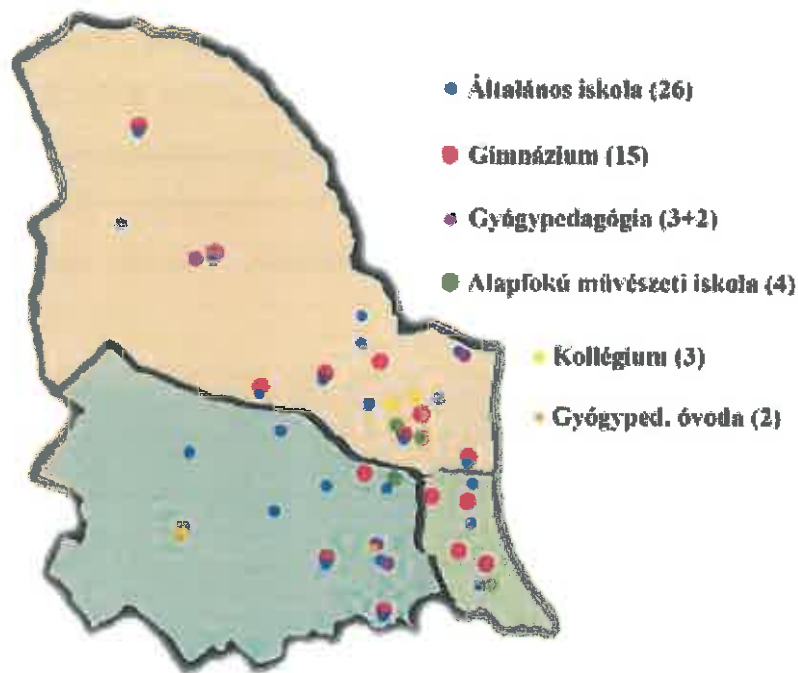
2.2. Közép-Buda oktatási környezetének értékelése

A Közép-Budai Tankerületi Központ illetékességi területének egyik jellemzője a nevelési-oktatási intézmények kiemelkedően magas száma. A köznevelési feladatokat az állami fenntartó mellett jelentős mennyiségű nem állami fenntartó látja el. A Tankerületi Központ és az Önkormányzatok mellett, egyházi, alapítványi, magán, egyetemi, és külföldi fenntartók is komoly részt vállalnak a feladatellátásban, melynek minősége, ismertsége, elismertsége szintén kiemelendő, éppúgy, ahogy az intézmények szakmai sokszínűsége. A nevelési-oktatási feladatok ellátását az illetékességi területünkön működő jelentős számú szakképzési intézménnyel válik teljessé.⁶

	Összes intézmény	óvodai nevelés	általános iskolai nevelés-oktatás	szakiskolai nevelés-	gimnáziumi nevelés-oktatás	készségfejlesztő iskolai nevelés-oktatás	fejlesztő nevelés-	alapfokú	kollegiumi ellátás	szakgimnáziumi nevelés-oktatás	pedagógiai szakszolgáltatás	utazó gyógypedagógusi,	pedagógiai szakmai szolgáltatás	egyéb, nem köznevelési feladat	tartós gyógykezelés alatt álló gyermekek,
Budapest I. kerület	14	2	5	0	8	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0
Budapest II. kerület	75	41	28	1	17	0	0	6	3	1	0	0	0	3	0
Budapest XII. kerület	55	35	25	2	13	1	2	4	3	1	1	2	1	4	1
Összesen	144	78	58	3	38	1	2	12	7	3	1	2	1	8	1

⁶ <https://dari.oktatas.hu/index.php?id=kozerdeku>

A 38 - Közép-Budai Tankerületi Központ által fenntartott - intézmény széles hálót alkotva, a lakosság számára elérhető módon, kiegyenlítetten fedi le a kerületeket.



A három kerület lakossági összetételét tekintve az oktatási környezet társadalmi szempontú meghatározója továbbra is az a tény, hogy – amint azt a kerületek fejlesztési tervei is kiemelik, s új tervkoncepcióik megerősítik – ezekben a kerületekben az értelmiségiek száma **kiemelkedően magas**. Ahogy írják: „az ország szellemi kapacitásának jelentős hányada itt él”⁷. Ebből fakad, hogy a **releváns felhasználói szférát olyan családok alkotják, akik egyben a legtudatosabban iskolát választók közössége is**. Ezen családok számára elvárás a magas szintű oktatás biztosítása, mely tudatos polgári magatartásként a magasabb beosztásban dolgozó értelmiségiek körére jellemző. A magas szintű elvárás a gyermekre szabott, korszerű oktatás biztosítását jelenti. Az itt élők többsége olyan cégeknél dolgozik, ahol az értékelés és a magas szintű elvárások mindennaposak és e magas szintű elvárások fogalmazódnak meg az intézményekkel és az intézményekben dolgozó pedagógusokkal szemben. A fokozott igényesség az iskolaválasztásban is tükröződik. Többek között ennek tudható be, a kerületben található számos oktatási intézmény – az állami mellett különösen a magán- és az egyházi

⁷ Idézet a II. kerületi Önkormányzat integrált fejlesztési tervéből

iskolák – kiemelkedően nagy számának, s az általuk végzett tevékenység elismerésének. Intézményeinknek ebben a közegben kell az állami keretek között biztosítaniuk a tőlük elvárt nevelő-oktató tevékenységet.

A magániskolák és egyházi iskolák által nyújtott lehetőségek komoly kihívást jelentenek. A családok által elvárt nevelő-oktató tevékenység ma már túlmutat a kompetenciák körén. Az önfejlesztésre, önálló tanulásra, kreatív tanulásra való nevelés igényével adják be gyermekeiket az intézményekbe.

Az eltelt öt évben az integráció, befogadás, befogadó szemlélet, a minőségi oktatáshoz való valódi egyenlősélyű hozzáférés nagyon komoly hangsúlyt kapott.

Ennek érdekében, s a fentebb leírt magas szintű elvárásoknak való megfelelés miatt is

- **az intézményeinkben dolgozó pedagógusoknak folyamatos tanulásra, önképzésre és továbbképzésre van szükségük;**
- **szükséges a velük való folyamatos szemléletformáló és támogató kommunikáció,**
- **nélkülözhetetlenek a korszerű oktatási módszerek alkalmazásához megfelelő eszközök.**
- **Ahhoz, hogy a kihívásoknak megfelelő szintű iskolákat működtessünk, stratégiai fontosságú az intézményvezetők folyamatos képzése.**

2.2.1. A köznevelési intézményhálózat és köznevelési alapfeladatok értékelése

A Közép-Budai Tankerületi Központ illetékességi területén lévő köznevelési intézmények intézményhálózatát a támogató intézmények és a felsőoktatási intézmények jól kiépített, egymással együttműködő, partnerségben élő, sokszor egymás munkáját kiegészítő intézmények teszik teljessé.

a. Bölcsődék, óvodák

A köznevelési rendszer első lépcsőit alkotó **bölcsődék és óvodák** száma igen magas, ahogy az irántuk mutatott igény is. A három kerületben kiemelt feladat a kisgyermekes családok támogatása, a kisgyermekes bölcsődében és óvodában való gondozása, nevelése. Az I. kerületben található a magyarországi óvodák történetnek első intézménye, az Angyalkert, mely ma az alapító Brunszvik Teréz nevét viseli és magába foglalja az I. kerületi önkormányzati

óvodákat. A kisgyermekkorú nevelés tekintetében a budai kerületek mindig is élen jártak, s ma sincs ez másképp.

Az alábbi táblázatok nemcsak azt szemléltetik, hogy az igényeket a kerületek részint önkormányzati fenntartással, részint egyéb megoldásokkal igyekeznek kielégíteni, de láthatóak az eltelt öt év változásai is.

Bölcsődei, óvodai környezet – 2016

	családi napközi száma	bölcsődék száma (önkormányzati)	óvodák száma (önkormányzati)	óvodák száma (alapítványi, magán)
Budapest I. kerület	4	3	1 (1 székhely, 6 telephely)	9
Budapest II. kerület	18	12	12	20
Budapest XII. kerület	6	4	9	17

Bölcsődei, óvodai környezet - 2022

	családi napközi száma	bölcsődék száma (önkormányzati)	óvodák száma (önkormányzati)	óvodák száma (alapítványi, magán)	gyógypedagógiai óvodák száma
Budapest I. kerület	9	1 (1 székhely, 2 telephely)	1 (1 székhely, 6 telephely)	2	-
Budapest II. kerület	16	7	12	13	-
Budapest XII. kerület	16	4	10	19	2

Az önkormányzati fenntartású/működtetésű óvodák férőhelyeinek száma 2016/17-ben.

2016/17	férőhelyek száma	létszámok	kihasználtság
Budapest I. kerület	591 fő	591 fő	100 %
Budapest II. kerület	2282 fő	2282 fő	100 %
Budapest XII. kerület	1318 fő	1318 fő	100 %

Az önkormányzati fenntartású/működtetésű óvodák férőhelyeinek száma 2022-ben.

	férőhelyek száma	létszámok	kihasználtság
Budapest I. kerület	666 fő	524 fő	79 %
Budapest II. kerület	1700 fő	1691 fő	99 %
Budapest XII. kerület	1696 fő	1235 fő	72,82%

A fenti adatokból jól látszik, hogy a gyermeklétszámban jelentős csökkenés tapasztalható, mely az beiskolázásra is egyértelműen hatással lesz.

Az I. kerületben kiemelendő a Brunszvik Teréz Budavári Óvodák intézmény, mely szakmai profilja és felszereltsége alapján lehetővé teszi a gyermekek sokoldalú fejlesztését. Földrajzi fekvését kihasználva - a világörökség részét képező - környezeti értékek megismertetését is kiemelt feladatként kezeli: pl. Budai vár, Hadtörténeti Múzeum, Nemzeti Galéria. 2022-re a gyermeklétszám egyértelmű csökkenést mutat, úgy hogy 2017-ben az óvodai igény miatt a férőhelyeket bővítették, azonban – különösen a járványhelyzet okozta elköltözések hatására – mára a gyermeklétszám jelentősen csökkent.

A II. kerületben elsősorban a bölcsődék számában történt változás, azok átstrukturálása miatt, de az óvodahálózat továbbra is változatlanul biztosítja a gyermekek óvodai nevelését. Az ellátottak száma 2016. októberi statisztika alapján: 2282 gyermek volt, míg 2021-ben már csak 1692. Ennek megfelelően az óvodai férőhelyeket is csökkentették. Az óvodák szakmai profilja igen színes, az országos alapprogramban foglaltakon túl a néphagyományok ápolásától kezdve a keresztény hitre nevelésig, lehetőséget nyújtva a családok számára, hogy gyermekeiknek a legmegfelelőbb nevelést választhassák.

A XII. kerületben 10 önkormányzati fenntartású óvodában összesen 1696 gyermeket fogadnak, de jelenleg csak 1235 gyermek jár az óvodákba. Az eltelt években az óvodai férőhelyeket szintén átstrukturálták, s a különnevelést igénylő gyermekek ellátása érdekében a Művész úti óvodát fenntartásukba vették. „Óvodáink életében a sokszínűség érvényesül, hiszen az óvodáskorú gyermekek nevelése nem kötelezően előírt vagy egységes program szerint zajlik. Minden óvoda más és más elv szerint folytatja nevelő munkáját. Van, ahol a környezettudatos életmód kapott nagyobb teret, van, ahol a játék, a személyiségfejlesztés, a kapcsolatteremtés. Az SNI-s gyermekek fejlesztése nagy hangsúlyt kap. Kiemelt célként fogalmazódik meg minden óvodánkban a biztonságos közlekedésre nevelés, melynek feladatait mindennapi tevékenységeikbe is beiktatták intézményeink.”⁸

Gyógypedagógiai óvodai ellátás tekintetében az eltelt öt évben komoly fejlesztés történt a különnevelést igénylő gyermekek ellátásának területén. A Gennaro Verolino Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégiumot; valamint a Fekete István Általános Iskolát bővítettük óvodai csoportokkal. A Gennaro Verolino Óvoda a sérült gyermekek ellátásában komoly hiányt pótol. A Fekete István Általános Iskolában egy, s telephelyként a Mesevár Óvoda területén két csoportos óvodát alakítottunk ki, mellyel az autizmussal élő kisgyermekek ellátásának szintén hiányzó feladatát oldottuk meg.

⁸ XII. kerületi Önkormányzati tájékoztató

intézmény neve	felvehető maximális gyereklétszám	létszám	ellátás típusa
Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium	13 fő	6 fő	sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók gyógypedagógiai nevelése-oktatása (autizmus spektrumzavar, értelmi fogyatékos - középsúlyos értelmi fogyatékos)
Fekete István Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény (A Hegyvidéki Mesevár Óvoda épületében működik)	13 fő	12 fő	sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók gyógypedagógiai nevelése-oktatása (autizmus spektrumzavar, értelmi fogyatékos - enyhe értelmi fogyatékos, értelmi fogyatékos - középsúlyos értelmi fogyatékos)

Kiemelendő, hogy az óvoda-iskola átmenet zökkenőmentesen, az óvodákkal való szoros együttműködésben zajlik. Ezt a továbbiakban is fenntartandó, nevelési-oktatási koncepciókat meghatározó kiemelt feladatunknak tekintjük.

b. Nem állami fenntartású intézmények

A három kerület oktatási rendszerét gazdagítják a **nem állami fenntartású köznevelési intézmények**, melyek egyben kihívást is jelentenek az állami intézmények számára. Az általános iskolai beiskolázás kapcsán – az elmúlt évek körzetes tanulói adatait figyelemmel kísérve - jól látható, hogy míg 2016-ban a körzetes tanulók általánosan 50-60%-a választotta a körzetes, állami iskolákat, a többiek a nem állami fenntartású intézményeket, addig 2022-ben már csak 45% az állami iskolát választók száma.

Nem tankerületi fenntartású köznevelési intézmények a Közép-Budai Tankerületi Központ illetékességi területén - 2016			
	<i>egyházi</i>	<i>alapítványi, egyesületi</i>	<i>gyakorló iskola</i>
Budapest I. kerület	2	1	0
Budapest II. kerület	3	10	0
Budapest XII. kerület	2	12	3
Összesen	7	23	3

Nem tankerületi fenntartású köznevelési intézmények (óvodákkal együtt) a Közép-Budai Tankerületi Központ illetékességi területén - 2022					
	<i>egyházi</i>	<i>alapítványi, egyesületi, kft</i>	<i>állami, állami felsőoktatási</i>	<i>önkormányzati</i>	<i>Összesen</i>
Budapest I. kerület	3	2	0	1	6
Budapest II. kerület	7	36	1	13	57
Budapest XII. kerület	4	26	2	10	42
Összesen	14	64	3	24	105

c. Általános iskolák

Körzetes tanulók beiskolázása	Összes tanköteles körzetesek száma	Tankötelessé váltak száma	Szavélemény alapján óvodában maradtak száma	Tankerületi intézménybe beiratkozott	Tankerületi intézményi választás százalékos aránya
2017					
Budapest I. kerület	355	271	84	175	49 %
Budapest II. kerület	1254	1040	214	788	63 %
Budapest XII. kerület	904	728	176	433	48 %
Közép-Budai Tankerületi Központ	2513	2039	474	1396	55 %

Körzetes tanulók beiskolázása	Összes tanköteles körzetesek száma	Tankötelessé váltak száma	Szavélemény/OH határozat alapján halasztott tankötelezettség	Tankerületi intézménybe beiratkozott körzetesek száma	Tankerületi intézményi választás százalékos aránya
2022					
Budapest I. kerület	216	141	75	74	34 %
Budapest II. kerület	969	712	257	523	54 %
Budapest XII. kerület	675	493	182	240	35 %
Közép-Budai Tankerületi Központ	1860	1346	514	837	45 %

A fenntartásunkban működő **általános iskolák** mind nagy múltra tekintenek vissza, nevelő-oktató munkájukat több évtizedes hagyományaikat éppúgy tükrözik, mint a modern pedagógia

iránti elkötelezettségüket. Általános iskoláinkat az eltelt időszak alatt felnevelt generációk tisztelete övezi, kerületeiknek meghatározó szereplői.

A körzetek kialakítása 2020. január 1-től a Tankerületi Központ feladata lett, melyet az eddigiekben kialakított, önkormányzatokkal történő szoros együttműködésre alapozva folytatunk. A körzetekben az új utcák kialakításai, egyes településszerkezeti változások jelentenek változást, összeségében a szülői igényeknek a jelenlegi körzethatárok megfelelőek. A kötelező felvétel biztosításában továbbra is gondot jelent, hogy sok család továbbra is nagy energiákat fordít a helyi állami intézményekbe való bekerülésre, akár lakóhelyet is váltanak, nem kis nehézséget okozva ezzel a beiskolázás tekintetében.

Az eltelt évek járványügyi helyzete miatt sok család költözött el a kerületekből, mely látszik a beiskolázási adatok változásaiban is. Így a betelepülők/áttelepülők és elköltözők száma megváltoztatta a szükséges iskolakapacitásokat is.

Míg 2017/18-as tanévben a felvételi kérelmeknek épp eleget tudtunk tenni, az indítandó osztályok száma elégségesnek bizonyult, addig 2022/23-as tanévben sokkal kevesebb osztály indítására volt szükség.

A fenti adatokból egyértelműen látszik, hogy az intézményhálózatot a csökkenő gyermeklétszám miatt mindenképpen átgondolni szükséges. A kötelező felvételt biztosító iskolák kijelölését a következő években a tanulói létszámhoz igazítva csökkenteni szükséges, s ezzel az egyedi profilú sportiskola, vagy kórusiskola kivonható lenne a felvételi kötelezettség alól. A gyermeklétszám egyértelműen kevesebb kötelező felvételű iskolát igényel, azonban az egyenlőhozzáférés biztosítása szempontjából újra gondolandó az nevelési-oktatási koncepciónk abban a kérdésben, hogy mely iskolák maradjanak kötelező felvételűek, s ennek megfelelően hogyan alakuljanak a körzetek.

d. A tankötelezettség - tanulói jogviszony biztosítása

A **tanulói jogviszony** kérdése a kötelező beiskolázás mellett is külön figyelmet érdemel, mivel intézményeinkben kiemelkedően sok az egyéni tanrendben tanuló diák, a tanulói jogviszonyt szüneteltető diák. Ezek a tanulók a létszámba ugyan nem számítanak bele, de a helyüket fenn kell tartani, a velük való foglalkozás pedig nem kevés feladattal jár. A tanulói jogviszonnyal rendelkező tanulók – a tanulói jogviszony típusainak figyelembevételével - létszámba való beszámításának kérdése, **intézményeink szempontjából stratégiai kérdés.**

Az eltelt évek alatt a Tankerület fenntartásban működő intézményekben a tanulói létszámok szintén mutatják az óvodák esetében is látható létszámcsökkenést, ezzel együtt egyfajta átrendeződést is, ami azt jelenti, hogy az általános iskolai tanulók száma csökken, a középiskolásoké azonban nő. Az öt év alatt két intézmény került egyházi fenntartásba, így emiatt összesen 815 tanulóval csökkent az össz. tanulói létszám.

Tanulói létszámok	Összesen	Általános iskola	Gimnázium	megjegyzés
2016	19.493	10.684	5803	
2017	19.689	10.846	5884	
2018	19.659	10.699	6016	A Kórusiskola egyházi fenntartásba került - 301 tanuló
2019	19.376	10.340	6109	A Gyermek Ház Gimnázium felmenőben elindul +30 tanuló 4 éven át
2020	19.004	9.883	6164	Az Ökumenikus Általános iskola egyházi fenntartásba került- 513 tanuló
2021	18.996	9.602	6371	

A csökkenés elsősorban az általános iskolát érintette, tekintettel arra, hogy az átadott intézmények általános iskolák voltak. Ezzel együtt is az általános iskolás tanulók létszámában körülbelül 400 fős csökkenés látható, míg a középiskolákéban körülbelül 500 fős növekedés.

Tankerületi intézményben egyéni tanrendesek és jogviszony szüneteltetők	Tankerületi intézményben egyéni tanrendesek száma	ebből egészségügyi okból egyéni tanrendes	Tankerületi intézményben jogviszony szüneteltetők	Tankerület illetékességi területén OH-nál külföldön tankötelezettséget teljesítést igazolók száma
Budapest I. kerület	9	0	59	134
Budapest II. kerület	46	3	203	258
Budapest XII. kerület	34	7	105	185
Közép-Budai Tankerületi Központ	89	10	367	577

Külföldi állampolgárságú tanulók a Tankerület intézményeiben	külföldi állampolgárságú	ebből magyar állampolgár is
Budapest I. kerület	104	59
Budapest II. kerület	466	227
Budapest XII. kerület	224	120
Közép-Budai Tankerületi Központ	794	406

A fenti kimutatásokból jól látható, hogy a jogviszony szünetelő tanulók száma igen magas. Jelenleg 367 jogviszonyszüneteltető tanuló beírt az intézményeinkben, akik ugyan éppen nem ott teljesítik a tankötelezettségüket, de feladatot rónak az intézményekre.

Ezt tovább bonyolítja a külföldi állampolgárságú tanulók kiemelkedően magas száma. Ellátásuk érdekében a Tankerület külön figyelmet fordít a fejlesztésükre; így például a magyar, mint idegen nyelv tanítására.

A kapacitások meghatározása, s egy új kötelező felvételre vonatkozó struktúra kialakításának a fenti szempontokon túl az alábbiakra is kiemelten kell figyelnünk.

Általános iskoláink a hagyományos tanrend mellett mind rendelkeznek valamilyen saját, egyedi tevékenységgel, mely még inkább emeli az irántuk való érdeklődést.⁹

Az általános iskolákból való továbbtanulás a helyi, kiemelt eredményekkel és elismertséggel bíró középfokú intézmények miatt egyrészt számos lehetőséget ad a családoknak, másrészt az általános iskolák felső tagozatán maradó tanulók számát jelentősen csökkenti.

Itt megjegyezném, hogy a Tankerület kerületeiben két felsőoktatási intézmény gyakorlóiskolája is működik, az ELTE Gyertyánffy István Gyakorló Általános Iskola és a Testnevelési Egyetem Gyakorló Sportiskola Általános Iskola és Gimnázium. A velük való kapcsolat például az elsős, körzeti tanulók felvétele esetében szintén stratégiai jelentőségű.

e. Középiskolák

Gimnáziumok

⁹ld. Pedagógiai programok értékelése

A középiskoláink főként gimnáziumok, melyek a környék családjainak igénye szerint igyekeznek a tanulókat nevelni-oktatni. Klasszikus négy-évfolyamos gimnáziumi képzést nyújtó intézményünk összesen egy van. Intézményeink jellemzően öt-, hat-, hét-, nyolc-évfolyamosak. Gimnáziumaink közül 8 összetett intézményként működik.

Gimnázium összesen 2022	15	
Többcélú intézmény részeként működő gimnázium	8	
Gimnázium típusonként	4 évfolyamos	7
	5 évfolyamos	12
	6 évfolyamos	4
	7 évfolyamos	1
	8 évfolyamos	2
	nyelvi előkészítő évfolyam	12
	Szakgimnázium	0
Szakiskola	1	
Készségfejlesztő iskola	1	

Alapfeladatok 2022	általános iskolai nevelés-oktatást ellátó intézmény		általános iskolai és gimnáziumi nevelés-oktatást is ellátó intézmény		gimnáziumi nevelés-oktatást ellátó intézmény	
	összesen	ebből a fenntartó: Közép-Budai Tankerületi Központ	összesen	ebből a fenntartó: Közép-Budai Tankerületi Központ	összesen	ebből a fenntartó: Közép-Budai Tankerületi Központ
Budapest I. kerület	3	3	2	0	6	4
Budapest II. kerület	15	7	13	6	6	2
Budapest XII. kerület	14	8	11	2	3	1
Közép-Budai Tankerületi Központ	32	18	26	8	15	7

Az illetékességi területünkön élő családok többször deklarált véleménye szerint az itt érettségét megszerzett fiatal az élethosszig tartó tanulásban elkötelezettebb, a szakmát sokkal tudatosabban választja. Középiskoláink iránt rendkívül nagy az érdeklődés, ez már a fentiekben részletezett létszámokból is egyértelműen kirajzolódik.

Általános- és középiskoláink szakmai munkája igen elismert. Az országos méréseken intézményeink szignifikánsan jobbak az országos átlagnál, némely esetben megfelelőek.

A mérési eredményekre kiemelt figyelmet fordítunk, s az eltelt évek alatt a Rózsadombi Általános Iskola kompetenciamérések eredményeképpen hozott intézkedési terve alapján az ún.

Gyermektér programmal bővült. A többi intézmény esetében intézkedési terv készítésére nem volt szükség. Kompetenciamérések eredményei az alábbi táblázatokban láthatóak.

Évfolyam	Képzési forma	A jelentésben szereplő tanulók száma	
6.	Általános iskola	1267	1081
6.	8 évfolyamos gimnázium	121	110
8.	Általános iskola	1105	941
8.	8 évfolyamos gimnázium	124	115
8.	6 évfolyamos gimnázium	263	245
10.	8 évfolyamos gimnázium	108	86
10.	6 évfolyamos gimnázium	237	220
10.	4 évfolyamos gimnázium	876	767

Mérési terület	Évfolyam	Átlageredmény (megbízhatósági tartomány)	
		A fenntartott intézményekben	Országosan
Matematika	6.	1564 (1555; 1572)	😊 1468 (1467; 1470)
	8.	1728 (1719; 1734)	😊 1609 (1608; 1610)
	10.	1789 (1782; 1796)	😊 1653 (1652; 1654)
Szövegértés	6.	1589 (1578; 1599)	😊 1478 (1477; 1479)
	8.	1701 (1693; 1707)	😊 1590 (1589; 1591)
	10.	1793 (1784; 1800)	😊 1651 (1649; 1652)

Középiskoláink nemcsak az igen változatos szerkezetű gimnáziumi képzéseikkel, de azok eredményeivel is méltán ismertek, egyben elismertek. Osztályaik magas, sok esetben maximális létszámmal működnek. A **tanulmányi versenyeken** számos tanuló, igen kiemelkedő eredménnyel szerepel. Többek között ennek a munkának is köszönhetően két intézményünk az **országos listák igen előkelő helyén szerepel évek óta**. Az idei tanévben a Toldy Ferenc Gimnázium az ötödik legjobb gimnázium megtisztelő címmel, a Városmajori Gimnázium pedig a kilencedik helyen büszkélkedhet. Ezek az intézmények nemcsak az ismeretek átadására, de a neveltségre és a mai iskoláktól elvárt kompetenciákon túl önfejlesztésre, kreativitásra nevelésre is törekedve végzik nevelő-oktató munkájukat. **Ennek az értékteremtő munkának a megtartása stratégiai feladatunk.**

rangsor	gimnáziumi (országos) rangsor
5.	Budapest I. Kerületi Toldy Ferenc Gimnázium
9.	Városmajori Gimnázium
46.	Budapest I. Kerületi Szilágyi Erzsébet Gimnázium
52.	Budapest II. Kerületi II. Rákóczi Ferenc Gimnázium
94.	Kodály Zoltán Ének-zenei Általános Iskola, Gimnázium és Zenei Alapfokú Művészeti Iskola (Budapest)

2. Szakképzés

Az eltelt években a szakképzési rendszer átalakítása eredményeképpen a Tankerületi Központok szakképzési feladatokban csak egyes szakgimnáziumok és elsősorban a gyógypedagógiai képzéshez kapcsolódó szakiskolák kapcsán vesznek részt. A környék szakképzés iránti igénye inkább a speciális képzések tekintetében jelentkezik.

Budapest I., II., és XII. kerületében 144 intézmény lát el köznevelési alapeladatot, ebből a szakképzési feladatok ellátása az alábbiak szerint történik.

Intézmények száma	Köznevelési feladatot ellátó kerületi intézmények száma	szakgimnáziumi nevelés-oktatás		szakiskolai nevelés-oktatás		szakközépiskolai nevelés-oktatás
		Tankerületi	Nem tankerületi	Tankerületi	Nem tankerületi	
Budapest I. kerület	14	0	1	0	0	0
Budapest II. kerület	75	0	1	0	1	0
Budapest XII. kerület	55	0	1	1	1	0

Intézményben tanulók száma	Köznevelési feladatot ellátó kerületi intézmények száma	szakgimnáziumi nevelés-oktatás		szakiskolai nevelés-oktatás		szakközépiskolai nevelés-oktatás
		Tankerületi	Nem tankerületi	Tankerületi	Nem tankerületi	
Budapest I. kerület	14	0 fő	5 fő	0	0	0
Budapest II. kerület	75	0	50 fő	0	22 fő	0
Budapest XII. kerület	55	0	109 fő	20 fő	0	0
Összesen:	144	0 fő	164 fő	20 fő	22 fő	0

Szakközépiskolai nevelés a Tankerület egy intézményében sem folyik. A kerületekben három **szakiskola** található, melyek közül kettő tartozik a Tankerületi Központoz.

A Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium készségfejlesztő speciális szakiskolai. Képzéseire, azokat a középsúlyos értelmi fogyatékos tanulókat veszi fel, akik az előkészítő szakiskolai osztályokat sikeresen elvégezték.

A Fekete István Általános Iskola és Szakiskola OKJ-s szakmacsoport szerint számítógépes adatrögzítő és ügyvitel szakmákat oktat, szintén enyhe értelmi fogyatékos tanulók részére.

A Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégiumot az előző fejlesztési tervünknek megfelelően autizmus spektrumzavarral élő különnevelést igénylő középiskolai tanulókat fogadó osztállyal bővítettük.

Érdemes megemlíteni, hogy egyes intézményeink fontosnak tartják a szakképzésben részvevő főleg *gyógypedagógiai segítő munkatárs* OKJ-s képzést végző tanulók szakmai segítségét, felkészítését. Ezzel kapcsolatban egy intézményünknek van együttműködési megállapodása. Tankerületünk támogatja az intézmények által kihasznált lehetőséget, miszerint a szakmát tanuló fiatalok beleláthatva az intézmény életébe, esetleg a későbbiekben szívesen dolgoznának is ott.

2.2.2. **Kiemelt alapeladataink és egyéb az alapeladatokhoz kötődő feladatok értékelése**

a. Kollégiumok

A köznevelés részének szerves részei a **kollégiumok**, illetve a bentlakásos intézmények. A Tankerület illetékességi területén három kollégium található, melyek állami fenntartásban működnek. Klasszikus értelemben vett kollégium a **Káldor Miklós Kollégium**; míg Magyarországon majdnem egyedülálló a **Tapolcsányi Általános Iskolai és Középiskolai Kollégium**, mely elsősorban általános iskolás-korú, hátrányos helyzetű fiatalok számára nyújt otthont. A három kerületben a hátrányos helyzet kevés családra jellemző, így a kollégium elsősorban nem a kerületből, hanem – megtartva gyermekotthoni múltjából fakadó jellegzetességét, kapcsolatrendszerét – országosan fogad fiatalokat. **Ezeknek a tanulóknak az állami iskolákba történő integrálása szintén stratégiai jelentőségű feladat.** A harmadik intézmény a Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Szakiskola és Kollégium.

A három kerület szociális hálózatát a köznevelési rendszer helyzetértékelésekor mindenképpen figyelembe kell venni. A kerületekben összesen **12 gyermekotthon** található, akikkel folyamatos kapcsolatban vagyunk. A számosságuk rendkívül nagy, s külön egyeztetést igényel, hogy az iskolahasználó családok elvárásait és a gyermekotthonos tanulók integrációját hatékonyan megoldjuk.

Az ott élő gyermekek integrálása szinten stratégiai feladataink közé tartozik. 2022-ben az anitszegregációs munkacsoportba bevontuk a gyermekotthonok vezetőit, illetve az érintett gyámokat. 2022-ben minden gyermekotthon tekintetében, kiterjesztve a gyámokra is együttműködési megállapodást kötöttünk a gyermekotthonban elő tanulók egyenlő arányú intézmények közötti elosztása és hatékony integrációja érdekében.

b. Művészeti nevelés

A Tankerületi Központ oktatási környezetéhez tartoznak a **művészeti nevelést** nyújtó intézmények is, melyek közül különösen a **zene** iránti érdeklődés a legszámottevőbb. Meglátásunk szerint kevés olyan kerület, vagy akár régió van, amely elmondhatja magáról, hogy ilyen komoly zenei élet folyik nagynevű, kiemelkedő tevékenységet végző köznevelési intézményeiben.

A gyermeküket intézményeinkbe beírató szülők többségének zenei műveltség iránti igénye éppoly magas, mint az oktatással kapcsolatos elvárásaik, ezért **ennek az igénynek a kielégítése számunkra szintén stratégiai kérdés**, így a zenei nevelés éppúgy hozzátartozik a kerületek oktatási rendszeréhez, mint az általános iskolai és gimnáziumi nevelés.

A családok ezen igénye komoly kihívás elé állítja a fenntartót is, hiszen a rendelkezésre álló zeneiskolai kapacitás a I. kerületi Farkas Ferenc Zeneiskola és a II. kerületi Járdányi Pál Alapfokú Művészetoktatási Intézmény esetében éppen elegendő, azonban a XII. kerületi Solti György Zeneiskolában sajnos férőhelyhiányban vagyunk, mert a jelentkezők száma négyszerese az intézmény befogadóképességének.

Mind a három intézményben kiemelkedő a zongora- és hegedűoktatás iránti érdeklődés. A Zeneiskolák sajátossága, hogy székhelyük viszonylag kicsi, és nem lehet egyik intézményben sem komolyabb koncerttermet kialakítani. A zeneiskolák telephelyei saját intézményeink és nem állami oktatási intézmények, ez a tanulók szempontjából a lehető legjobb megoldás, hiszen így a zenetanárok „házhoz” mennek. Zeneiskoláink telephelyi működését kiterjesztettük a

nem állami fenntartású intézményekre is, s együttműködési megállapodásokat kötöttünk az érintett intézményekkel, s fenntartóikkal, összesen hetet.

Ezek alapján AMI egyéb telephelyeink:

- Szent Gellért Katolikus Általános Iskola és Gimnázium
- Baár-Madas Református Gimnázium, Általános Iskola és Kollégium
- Szent Angéla Ferences Általános Iskola és Gimnázium
- Pannonhalmi Főapátság Máriaremete-Hidegkúti Ökumenikus Általános Iskolája
- Testnevelési Egyetem Gyakorló Sportiskolai Általános Iskola és Gimnázium
- Pannonia Sacra Katolikus Általános Iskola és Óvoda
- ELTE Gyertyánffy István Gyakorló Általános Iskola

A tantermeket így az adott iskolákban biztosítjuk. Mivel az általános iskolákban a tanórák délután négyig tartanak, ezért a tantermek a zeneoktatásra korlátozott számban állnak rendelkezésre, s folyamatosan válnak szabaddá a zeneoktatásra. A koncerttermek és az infrastruktúra biztosítása továbbra is stratégiai kérdés, ahogy például a Solti György Zeneiskola bővítése is. A három kerületben a kóruséneklés és a zenekari muzsikálás színvonala országos viszonylatban is igen számottevő. A hazánkban méltán ismert és elismert, két, Kodály Zoltán nevét viselő intézmény, a kóruséneklés legkiemelkedőbb intézményei. A Marczibányi téri Kodály Iskola, a Magyar Rádió Gyermekkórusát befogadó intézmény, a Budai vár tövében működő Kodály Kórusiskola pedig, egyházi kórusairól ismert. A kerületek zenei élete igen jelentős, melyhez a Városmajori Gimnáziumban működő Angelica leánykar és Kós Károly tagintézményében végzett zenei nevelés és kórusélet is jelentősen hozzájárul. A Kós Károly Zeneiskola és Zeneakadémia közötti együttműködési megállapodást újabb ötévre meghosszabbítottuk, így a „mintaiskola” programnak továbbra is kiemelt megvalósítója az intézmény.

Ennek az értékteremtő és a műveltséghez szervesen hozzátartozó képzési formának a támogatása stratégiai feladatunk, melyben szép számmal akadnak infrastrukturális és szakmai teendőink.

	<i>Alapfokú Művészeti Iskola</i>	<i>Zenei tagozatos osztállyal rendelkező intézmény</i>
Budapest I. kerület	1	0
Budapest II. kerület	2	1
Budapest XII. kerület	1	1
Közép-Budai Tankerületi Központ	4	2

c. Nemzetiségi oktatás

A kerületi oktatási rendszer sokszínűségének lényeges intézményei a **nemzetiségi oktatásban** szerepet vállaló intézmények, különös tekintettel a terület gazdag, máig ható sváb hagyományaira.

Intézmény neve	nemzetiség	nemzetiségi nevelés-oktatás típusa
Fillér Utcai Általános Iskola	német nemzetiségi nevelés-oktatás	Bővített nyelvoktatói nemzetiségi nevelés-oktatás. Évfolyamonként maximum egy nemzetiségi osztály indítható.
Klebelsberg Kuno Általános Iskola és Gimnázium	német nemzetiségi nevelés-oktatás	Nyelvoktató nemzetiségi nevelés-oktatás
Svábhegyi Jókai Mór Általános Iskola és Német Nemzetiségi Általános Iskola	német nemzetiségi nevelés-oktatás	Bővített nyelvoktatói nemzetiségi nevelés-oktatás, évfolyamonként legalább egy nemzetiségi osztállyal.
Tamási Áron Általános Iskola és Német Két Tannyelvű Nemzetiségi Gimnázium	német nemzetiségi nevelés-oktatás	a gimnáziumban kétnyelvű nemzetiségi nevelés-oktatás

A Tankerület számára az Önkormányzatokkal való együttműködés nemcsak a kerületi, fővárosi, hanem a nemzetiségi önkormányzatok tekintetében is kiemelt, stratégiai jelentőségű. A nemzetiségi feladatok ellátásának ilyenformán történő támogatása színesíti, gazdagítja nemcsak intézményeinek profilját, de azok a nyelvoktatás szakmai tevékenységének is kiemelendő megvalósítóivá válnak. (ld. pedagógiai programok értékelése)

d. Különleges bánásmódot igénylő tanulók

A Közép-Budai Tankerületi Központ kiemelt figyelmet fordít a **különleges bánásmódot igénylő tanulókra**. A környék adottsága, hogy a **hátrányos helyzet** és az azzal kapcsolatos feladatok kevéssé jelennek meg. A XII. kerületben ebben a tekintetben egyedülálló

intézményként működik a **Nyitott Világ Fejlesztő Iskola**, mely eredetileg a szociális szférában jött létre azzal a céllal, hogy azokat a tanulókat, akik hátrányos helyzetük miatt különböző tanulási, magatartási, beilleszkedési problémákkal küzdenek, negyedik osztálytól kezdve befogadja, megakadályozza a lemorzsolódásukat, segítse mielőbbi visszatérésüket a többségi iskolákba. Az intézményt az eltelt évek alatt első osztálytól indulóvá bővítettük, mivel a mai diagnosztikai rendszerekkel már óvodás korban is nagy biztonsággal kiszűrhetőek a beilleszkedési problémáik miatt különleges nevelést-oktatást igénylő tanulók.

A **sajátos nevelési igényű tanulók** ellátása területén az eltelt öt évben különösen sokat fejlődtek intézményeink.

A 2017/18-as tanévvel a Fekete István Általános Iskolát **Egységes Gyógypedagógia Módszertani** intézménnyé alakítottuk, az eddig három intézménynél működő utazó-gyógypedagógiai hálózatot egy intézményhez rendeltük. A feladatellátást mind a három, illetékességi területünkhöz tartozó kerületre kiterjesztettük. Ezzel a tevékenységgel komoly hiányt kívántunk megoldani, s ezért ez is **kiemelt, stratégiai feladatunk**. Az induláskor az EGYMI 245 tanulót látott el, ma már 414-et, illetve ellátásunkat kiterjesztettük az I. és XII. kerület óvodáira is.

A **háttérintézményekkel közös együttműködés és folyamatos szakmai párbeszéd** keretében segítjük az intézményeink munkáját. A **Gyermekjóléti Szolgálatokkal** szakmaközi megbeszélések keretében dolgozunk együtt; a **Gyámügyi Hivatallal** és az illetékes **Kormányhivatalokkal** folyamatos kapcsolatban vagyunk.

Munkánkat kiemelten segítik a kerületi **Pedagógiai Szakszolgálatok** és a Fővárosban működő **Szakértői Bizottságok**, akikkel hatósági feladataink ellátása során még szorosabb kapcsolatot alakítottunk ki.

A **fenti háttérintézmények segítségével hatékonyabban tudunk segíteni** a különböző – testi, lelki, tanulási, magatartási, logopédiai, szociális, és egyéb – problémával küzdő gyermekeken, családjaikkal sikeresebben tudunk együttműködni, s az intézmények ezzel kapcsolatos feladatait segíteni.

Bár kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos helyzetből fakadó nehézségek leküzdésére és a sajátos nevelési igényű tanulóknak megfelelő nevelő-oktató tevékenység biztosítására, a budai

kerületekben található intézményekben a **tehetséggondozás** talán még ennél is **kiemeltebb** szerephez jut.

A Tankerület illetékességi területén 35 tehetségpont van, ebből 12 az általunk fenntartott intézményekben. **Sok család számára nagy segítség a tehetséggondozás, ez a munka a pedagógusokkal szembeni és ezáltal az intézmények iránti elvárásokat is tovább növeli.**

e. Mindennapos testmozgással kapcsolatos feladataink

A tanulók egészséges életmódra nevelésében és a mindennapos testmozgás megvalósításában az új Nemzeti alaptanterv bevezetésével a testnevelés tantárgy oktatásának továbbra is igen fontos szerepe van, mivel „A testnevelés és egészségfejlesztés az egyik legösszetettebb tanulási terület, meglehetősen komplex célkitűzéssel. Egyik legfontosabb feladata a tanulók testi, lelki, értelmi, érzelmi és szociális fejlődésének biztosítása.”¹⁰ Ennek megfelelően minden intézményünkben biztosított a heti öt testnevelés óra a tanulók számára. Ezen túl sportkörü foglalkozások keretében a különböző sportágak széles választékával találkozhatnak a tanulók: pl., labdarúgás, kosárlabda; kézilabda, röplabda, atlétika, falmászás, floorball, játékos testedzés, íjászat, táncok, sí, korcsolya, lovaglás.

Egy intézményünk, a Csik Ferenc Általános Iskola és Gimnáziumban éfolyamonként egy osztály köznevelési típusú sportiskolaként működik, kerettantervének megvalósításához rendszeresen nagy összegű támogatás áll az intézmény rendelkezésére. Céljaik között szerepel az élsportoló diákok számára az edzés, a versenyzés és a tanulás összehangolása, segítése, a sport miatt sokat hiányzó felzárkóztatása, vizsgákra való felkészítése, aminek elengedhetetlen része az edzőkkel, egyesületekkel, szülőkkel való együttműködés, kapcsolattartás.

A Magyar Labdarúgó Szövetséggel több évre visszamenő az az együttműködési megállapodás, amelynek tartalma a „labdarúgás népszerűsítése” a Budapest I. Kerületi Batthyány Lajos Általános Iskolában.

Jogszabályi kötelezettség írja elő a tanulók fizikai állapotának és edzettségének mérését, vizsgálatát azokon az évfolyamokon, ahol a testnevelés tantárgy tanítása folyik (a továbbiakban: NETFIT). A Magyar Diáksport Szövetség által szervezett NETFIT továbbképzéseket intézményeink több testnevelő tanára is elvégezte, a mérésekhez szükséges

¹⁰ Nemzeti Alaptanterv

eszközöket tankerületünk a 2021/2022-es tanévben átadott Gyermek Ház Alternatív Általános Iskola és Gimnázium részére is maradéktalanul beszerezte.

A testedzésnek egy új formáját a street workout-ot az intézmények testnevelő tanárai és középiskolás diákjai nagy érdeklődéssel fogadják. Az elmúlt években két II. kerületi intézmény udvarán is felszerelésre kerültek ilyen típusú eszközök, illetve négy intézményünkénél és egy új átadásra kerülő intézményünkénél kerültek telepítésre korszerű játszótéri eszközök, kibővítve ezzel a mindennapos testnevelés infrastrukturális lehetőségeit. A II. Kerületi Sport és Szabadidősport Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság - mint a tömegsport egy lehetséges módját – felkarolta a street workout kezdeményezést és szakmai továbbképzést szervezett intézményeink testnevelői számára, amelyhez minden érdeklődő testnevelő tanárunk csatlakozhatott.

Az alaptantervben megjelenik a gyógytestnevelés fogalma is. Igény szerinti megszervezése az intézmények feladata, míg az ellátás biztosítása a pedagógiai szakszolgálat hatáskörébe tartozik.

A Tankerület támogatásával az intézmények tanévről tanévre szerveznek egészségnapot, sok esetben a családok bevonásával. Jó kapcsolatot ápolunk a kerületi rendőrkapitányságokkal, amelyek kérésre előadásokkal támogatják az intézmények drogprevenciós programját.

Mindennapos testnevelés keretében – a jogszabályi előírásoknak és a rendelkezésre álló költségvetésünknek megfelelően - 2013 óta biztosítjuk tanulóink számára az úszásoktatást, illetve tanulók uszodába való eljutáshoz kapcsolódó szállítási szolgáltatást. Az új Nemzeti alaptanterv bevezetésével már csak az intézmények harmadik évfolyamán tanuló diákok félévi váltásban, évi 16-18 alkalommal, összevont tanóra keretében vesznek részt úszásoktatáson. A Tankerület nem rendelkezik uszodával, így a szolgáltatás igénybevételére évről-évre beszerzést írunk ki. Az előző ötéves tervünket úszás tekintetében az alábbi adatokkal indítottuk:

	2016/2017. I. félév	2016/2017.II. félév	részvevő összes tanulói létszám intézményenként
I. kerületi intézmények	614 fő	617 fő	1231 fő
II. kerületi intézmények	1003 fő	989 fő	1992 fő
XII. kerületi intézmények	398 fő	421 fő	819 fő
részvevő összes tanulói létszám félévenként	2015 fő	2027 fő	

A további adatokat az alábbi táblázat szemlélteti:

	2019/2020 tanév	2020/2021 tanév	2021/2022 tanév	2022/2023 tanév
I. kerületi intézmények	762	534	115	138
II. kerületi intézmények	1819	912	624	731
XII. kerületi intézmények	772	481	413	456
részvevő összes tanulói létszám tanévenként	3353	1927	1152	1325

Intézmények adottságai, meglévő infrastruktúra

	férőhelyek száma	tornaterem (288 m ²)	tornaszoba (69 m ² - 287 m ²)	egyéb (69 m ²)	sportpálya	uszoda
I. kerületi intézmények	3 914	1	11	5	5	0
II. kerületi intézmények	10 238	14	17	4	16	0
XII. kerületi intézmények	5 020	6	15	10	14	0
összesen:	19 172	21	43	19	35	0

A táblázatban az egyéb teremként a kondi a 69 m²-nél kisebb testedzésre használt termeket szerepeltettük pl. konditerem, balettszoba... stb. Két intézményünkben működik mászófal, az egyik egy intézményünk tornatermében, amely versenyek megszervezésére is alkalmas, a másik egy intézményünk tornaszobájában, ahol a kisebb tanulók fejleszthetik ügyességüket.

Az Önkormányzatok által szervezett sportrendezvények:

Tankerületünkben, jogszabályi kötelezettségénél fogva mindhárom kerületi önkormányzat sokat tesz annak érdekében, hogy az intézményeket, illetve az intézményeken keresztül a családokat is bevonja a tömegsport-, egészségnapok rendezvényein való részvételbe. A kerületi diákolimpiai fordulók megszervezésében, lebonyolításában illetve ennek anyagi fedezetének biztosításában is kiveszik részüket az önkormányzatok. A Közép-Budai Tankerületi Központ, igazán konstruktívan tud együttműködni a Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzatának „képviselésében” a II. Kerületi Sport és Szabadidősport Nonprofit Korlátolt Felelősségű

Társasággal, illetve a Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat „képviselésében” a Hegyvidéki Szabadidősport Központ Nonprofit Kft.-vel. A Budapest I. Kerület Budavári Önkormányzat sportért felelős szervezetével, pedig kölcsönösen dolgozunk e tevékenységek kapcsán egy gyümölcsözőbb együttműködésen.

Budapest I. Kerület Budavári Önkormányzat „Mozogjunk együtt – kortalanul!” elnevezésű családi napja, illetve a tavaszi sport,- és egészségnap megszervezése, finanszírozása szinte hagyománynak számít a kerület intézményei és minden érdeklődő számára.

2015. április 1-jétől a **Budapest II. Kerület Önkormányzata** az önkormányzati sportfeladatok ellátására a II. Kerületi Sport és Szabadidősport Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaságot bízta meg a kerületi sportszakmai feladatok ellátásával. A Nonprofit Kft. többek között a II. kerület tanulóinak évről évre meghirdetett tömegsport rendezvényeket is szervez, mint pl. a Sportparádé (kerületi sportágválasztó) vagy a II. Kerületi Kaptató futóverseny. Önkormányzati kezdeményezésre a Kft. fogja össze a kerületi „diákgyőztesek” jutalmazását, amelyre II. kerületi intézmények nyújthatnak be javaslatot a kiváló sporteredményeket elérő, jó tanulmányi eredményekkel rendelkező tanulóik díjazására. Az Önkormányzat – a tankerületi központon keresztül- jelentős támogatást biztosít a II. kerületi intézmények számára nyári táborok, sport,- és egészség napok megszervezésére (támogatás összege 2022-ben 6.000.000- forint).

A II. kerületi Gyarmati Dezső Uszoda 2019. október 1-én megnyitotta kapuit, így a II. kerület szélén, Hidegkúton lévő iskoláink számára nagy előnyökkel jár, mivel a diákoknak nem kell a kerület központjába utazniuk. A Kft. érettségi előtt álló tanulóknak a kötelező „közösségi szolgálat” teljesítésére 50 órában teljesíthető szolgálati lehetőségeket kínál a sport-, diáksport iránt érdeklődő diákoknak.

Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat által üzemeltetett két intézmény a Hegyvidéki Szabadidősport Központ Nonprofit Kft., illetve a MOM Sport Uszoda és Szabadidő Központ nyújtotta lehetőségeket, a mindennapos testnevelés biztosítása érdekében megállapodás alapján, térítés ellenében veszi igénybe tankerületünk. A MOM Sport Uszoda és Szabadidő Központ tornacsarnokát és termeit, lehetőségeink bővítése okán vesszük igénybe; költségvetésünk függvényében egy intézményünk tanulóinak biztosítja térítés ellenében a mindennapos testnevelés keretében szervezett tanórákat. Hegyvidéki Szabadidősport Központ Nonprofit Kft. a XII. kerület intézményei számára a mindennapos testnevelés keretében az

úszásoktatás megszervezését, a tanulók szállítását biztosítja számunkra. A Fillér Utcai Általános Iskola a Vasas SC-vel, a Kós Károly Általános Iskola pedig az MTK Sportegyesülettel működik együtt.

f. Környezeti nevelés és egészséges életmódra nevelés

Minden intézmény Pedagógiai Programjának szerves részét képezi a **környezettudatos gondolkodásra**, a természeti és az épített környezet védelmére, az egészséges életmód értékeinek elfogadására, valamint a fenntartható fejlődés és fogyasztás egyensúlyát célzó szemléletre nevelés is. Ezen a területen megfogalmazott célkitűzéseinket és feladatainkat a környezeti nevelési és az egészségnevelési program, illetve a megrendezésre kerülő környezetvédelmi napok, madarak és fák napja, egyes, e téma köré felépített témahetek programjai tartalmazzák.

A három kerület intézményei közül 10 intézmény viseli az **ÖKO Iskola** vagy az **Örökös ÖKO Iskola** címet. **Egészséges életmódra nevelés** programjai: pl. az egészséget támogató környezet kialakítása intézményen belül, iskola-zöldítési program, szelektív hulladékgyűjtés, drogprevenációs előadások diákoknak szülőknél egyaránt.

A II. kerületi, büfével rendelkező intézményeinkben a fenntartó Tankerület, a működtető Önkormányzat és a területileg illetékes Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat (ÁNTSZ) együttműködéseként 2013 óta működik az iskolai büfé kínálatának folyamatos ellenőrzése.

Az intézményi büfék üzemeltetésében 2022-re már kialakult a pályázatrendszer, illetve a jogszabályi változásoknak megfelelően a büfék kínálata az egészséges táplálkozás modern elvárásainak megfelelően módosult.

g. Felsőoktatási intézményekkel való kapcsolataink

A három budai kerületben, három **felsőoktatási intézmény** található a **Testnevelési Egyetem**, a **Moholy-Nagy Művészeti Egyetem** és a **Pető András Főiskola**. A Testnevelési Egyetemmel több szempontból is napi kapcsolatban állunk. Egyrészt a hallgatók fogadása szempontjából gyakorlóiskolai feladatokat látunk el, másrészt infrastruktúráját némely esetben, mint például a

testnevelés érettségi - igénybe vesszük. A Pető Intézet együttműködési megállapodás keretében segíti a három kerületben a konduktív pedagógiai feladatok ellátását.

Intézményeink szempontjából a felsőoktatás nemcsak kapu a továbbtanuláshoz, de stratégiai szempontból is kiemelt kapcsolatokat ápolnak számos más felsőoktatási intézménnyel.

Intézmény	Gyakorló iskolai feladat – szakmai alapdokumentumban rögzített	Együttműködés megállapodás alapján
Városmajori Kós Károly Általános Iskola		Liszt Ferenc Zeneakadémia
Budapest I. Kerületi Kosztolányi Dezső Gimnázium	ELTE, Károli Gáspár Református Egyetem; Testnevelési Egyetem	
Budapest I. Kerületi Szilágyi Erzsébet Gimnázium	ELTE, PPKE, TF	
Budapest I. Kerületi Toldy Ferenc Gimnázium	ELTE, TF	
Sashegyi Arany János Általános Iskola és Gimnázium	ELTE	
Városmajori Gimnázium	ELTE, KRE	PPKE, MOME, Pető Intézet, Liszt Ferenc Zeneakadémia, Kecskeméti Kodály Intézet
Budapest II. Kerületi II. Rákóczi Ferenc Gimnázium		ELTE, PPK, TF
Csik Ferenc Általános Iskola és Gimnázium		TF

2022-ben az alábbi mentortanári megállapodásokkal rendelkezünk, melynek kapcsán intézményeink pedagógushallgatókat fogadnak.

Érintett intézmények	Eötvös Loránd Tudományegyetem	Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem	Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem	Pázmány Péter Katolikus Egyetem (Bölcsészeti- és Társadalomtudományi Kar)
Budapest I. Kerületi Batthyány Lajos Általános Iskola	X			
Budapest I. Kerületi Kosztolányi Dezső Gimnázium	X			
Budapest I. Kerületi Petőfi Sándor Gimnázium	X			
Budapest I. Kerületi Szilágyi Erzsébet Gimnázium	X			X
Budapest I. Kerületi Toldy Ferenc Gimnázium	X	X		
Budapest II. Kerületi II. Rákóczi Ferenc Gimnázium	X			X

Budapest II. Kerületi Móricz Zsigmond Gimnázium	X			
Csik Ferenc Általános Iskola és Gimnázium				X
Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium	X			
Járdányi Pál Zeneiskola-Alapfokú Művészeti Iskola		X		
Kodály Zoltán Ének-zenei Általános Iskola, Gimnázium és Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	X	X		
Palotás Gábor Általános Iskola			X	
Pasaréti Szabó Lőrinc Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola és Gimnázium	X			
Sashegyi Arany János Általános Iskola és Gimnázium	X			
Soti György Alapfokú Művészeti Iskola		X		
Tamási Áron Általános Iskola, Gimnázium és Német Nemzetiségi Gimnázium	X			
Városmajori Gimnázium	X			
Városmajori Kós Károly Általános Iskola		X		

2.2.3. Fenntartói köznevelési tevékenység értékelése

A Tankerületi Központ fenntartói tevékenysége 38 köznevelési intézményre terjed ki. **Szakmai irányítói tevékenységi körében ellátja az intézmények felügyeletével, törvényes működésének ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat, szétválasztva a tanügy-igazgatási feladatokat, a humán erőforrás-gazdálkodással és erőforrás-gazdálkodással kapcsolatos feladatokat.** Ebben a körben végzett tevékenységünk meghatározója intézményeink szakmai profiljának erősítése, az illetékességi körünkbe tartozó családok gyermekeinek megfelelő nevelő-oktató tevékenységek biztosítása, továbbá a pedagógus életpályát a Közép-Budai Tankerület vonatkozásában vonzóvá tegye.

Pedagógiai programok értékelése

Pedagógiai programok általános értékelése

A nemzeti alaptanterv 2020-as módosítása során intézményeink pedagógiai programjának teljeskörű felülvizsgálatát végeztük el. Ennek során az egyedi engedélyeket is kértünk a nemzeti alaptantervvel egyező, de a kerettantervtől eltérő programokra. Az általunk fenntartott intézmények színes szakmai tevékenységet és az intézmények pedagógiai profiljainak jellemzőit az alábbi táblázat foglalja össze.

ÁLTALÁNOS ISKOLA	osztályok száma: 381
<i>egyedi engedély</i>	22
alternatív Gyermek Ház	8
Gyermektér	6
lépésről-lépesre	6
Nyitott Világ nyújtott első osztálya	2
<i>NAT2020 egyedi profil nélkül</i>	191
<i>NAT2020 profillal</i>	168
nemzetiségi nyelvoktató	26
köznevelési sportiskola	8
élsportolói tehetséggondozó	4
két tanítási nyelvű magyar-angol	8
— két tanítási nyelvű magyar-olasz	2
— emelt óraszámú olasz	6
emelt óraszámú idegennyelv	39
emelt óraszámú matematika (felső tagozat)	8
emelt óraszámú matematika-sakk	9
emelt óraszámú néptánc/sakk	9
emelt óraszámú ének-zene	25
emelt óraszámú művészeti	16
montessori jellegű (egésznapos iskola)	8
GIMNÁZIUM	osztályok száma: 200
<i>egyedi engedély</i>	3
alternatív Gyermek Ház	3
anyanyelvi kultúra 7. és 9. nyelvi előkészítő	2
Európai uniós ismeretek 11. és 12. évfolyamon	4
<i>NAT2020 egyedi profil nélkül</i>	32
<i>nyelvi előkészítő</i>	14
ezen belül alternatív Gyermek Ház	1
ezen belül anyanyelvi kultúra 7. és 9. nyelvi előkészítő	2
ezen belül ének-zene/dráma	1
ezen belül két tanítási nyelvű magyar-angol	1

ezen belül média	1
ezen belül NAT2020 profil nélkül	7
ezen belül nemzetiségi	1
NAT2020 profillal	146
két tanítási nyelvű magyar-angol	4
köznevelési sportiskola	4
nemzetiségi	4
emelt óraszámú nyelvi képzés	37
emelt óraszámú biológia/rajz	4
emelt óraszámú ének-zene/biológia/magyar	4
emelt óraszámú humán	4
emelt óraszámú történelem/humán	4
emelt óraszámú humán/reál	6
emelt óraszámú reál	4
emelt óraszámú magyar/társadalomtudomány	8
emelt óraszámú magyar/társadalomtudomány; emelt óraszámú matematika/természettudomány	4
emelt óraszámú matematika/természettudomány	12
emelt óraszámú matematika/fizika	4
emelt óraszámú média	4
emelt óraszámú nyelvi/emelt óraszámú matematika/emelt óraszámú természettudomány	13
emelt óraszámú társadalomtudomány	6
emelt óraszámú természettudomány	6
emelt óraszámú történelem	4
ének-zene/dráma	4
tehetséggondozó	6
AMI	osztályok száma: 247
Mindösszesen osztályok száma:	828
Gyógypedagógiai osztályok száma összesen:	51
ÁLTALÁNOS ISKOLA	37
enyhe értelmi fogyatékos	12
közép-súlyos értelmi fogyatékos	8
logopédiai	17
KÉSZSÉGFEJLESZŐ ISKOLA	3
enyhe értelmi fogyatékos	3
SZAKISKOLA	11
Intellektuális képességzavar és autizmus spektrumzavar	11
Óvodai csoportok száma összesen:	3
értelmi fogyatékos:	1
autizmus spektrumzavar:	2

A pedagógiai programok értékelése intézménytípusonként

Általános iskoláink szakmai programjai az alapfeladatokon túlmenően illeszkednek a körzetükben élők igényéhez, a környék iskoláinak sokszínűségéhez.

Az **I. kerületben** három általános iskola található, ebből a Budavári Általános Iskola igen egyedi környezetben, ahogy neve is mutatja, a Budai vár közepén, a Mátyás templom közvetlen szomszédságában működik. Története igen régre nyúlik vissza, s mondhatjuk, hogy ennek a különleges környezetnek a klasszikus iskolája, mely a modern oktatási elvárásokhoz igazodva végzi értékörző tevékenységét. A Batthyány Lajos Általános Iskola montessori osztályaival vívta ki a környék elismerését, de napjainkban a „Baty+” programja is nagyon népszerű.. A Lisznyai Utcai Általános Iskola a kerület Gellért hegyhez közeli oldalán található, szakmai profiljában az idegennyelvi irányultság a kiemelendő.

Az I. kerület, a kerület méretéhez képest igen sok középiskolával rendelkezik, melyek mindegyike kiemelkedő, eredményes, ismert és elismert munkát végez.

A **II. kerületben** – a kerület nagyságának megfelelően – az általános iskolák száma magas. Tisztán általános iskolai feladatokat lát el az Áldás Utcai; a Remetekertvárosi; a Fillér Utcai; a Rózsadombi; a Pityang és az Újlaki Általános Iskola. Általános kerettantervi osztállyal mind rendelkezik. Szakmai munkája mindnek elismert és a tanulók továbbtanulási mutatói is igen kiválóak. A nyelvoktatás terén végzett tevékenységüket fémjelzik a Fillér Utcai és Klebelsberg Kuno Általános Iskolában működő nemzetiségi osztályok. Az Újlaki Magyar-Olasz Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola arculatát meghatározza az olaszt, mint idegen nyelvet általános iskolában első nyelvként oktató miniszteri engedéllyel rendelkező szakmai programja, mely iskola a Nat-2020 lehetőségeinek köszönhetően egyedi módon magyar-olasz két tanítási nyelvű általános iskolaként működik. Illetve a kis létszámú, enyhe értelmi fogyatékos gyermeket nevelő-oktató osztályaiban végzett munkája is legalább ennyire kiemelendő. A II. kerületi általános iskoláink tehetségpontok, Öko-iskolák. Módszertani felkészültségük és elkötelezettségük mértékadó, ezért az országos fejlesztésekben, a szakmai pilotokban mindig élen járnak. Kiemelendő a Palotás Gábor Általános Iskola tevékenysége, mely országosan elismert gyógypedagógiai intézmény, ahol logopédiai fejlesztő munkát végeznek sajátos nevelési igényű, beszéd fogyatékkal élő gyermekek részére.

A II. kerületi általános iskolai arculathoz tartoznak azok az intézmények, melyek esetében többcélú intézmény részeként működnek általános iskolák. A Budenz József Általános Iskola és Gimnázium saját szakmai programot dolgozott ki annak érdekében, hogy a tanulók

értékelésében és minősítésében minél tovább szövegesen, részletesebben és a fejlesztő igényt szem előtt tartva minősítse tanulóit, ún. „Lépésről lépésre” programot valósít meg. A Csik Ferenc Általános Iskola és Gimnázium a sportolók tehetséggondozásában ért el elévülhetetlen érdemeket, köznevelési típusú sportiskolai kerettantervet valósít meg. A Klebelsberg Kuno nevét viselő intézményből 2021-ben önálló működését megkezdve kivált a Gyermek Ház Alternatív Általános Iskola és Gimnázium.

A **XII. kerületi általános iskolák** szakmai munkája országosan is elismert. A Virányos Általános Iskola kompetenciafejlesztő tevékenységéről ismert. 2017-ben a Kós Károly Általános Iskola még a Városmajori Gimnázium tagintézményeként működött, majd 2018-ban a több mint százéves múltú intézmény visszakapta önállóságát. Kiemelkedő versenyeredményei mellett a zenei nevelés terén, ezen belül kiemelten a kórusnevelésben végzett munkájával, s az ehhez kapcsolódó, a Zeneakadémiáival való egyedülálló együttműködésével elismert munkát végez. A Nyitott Világ Fejlesztő Iskola egyediségéről már fentebb írtunk. A Zugligeti Általános Iskola a kerület egyik legmagasabb pontján, nagyon szép környezetben végzi családbarát, értékörző tevékenységét. Az eltelt években intenzíven növekvő tanulólétszámára tekintettel egy új épülettel bővült. A Németvölgyi Általános Iskola különleges integrációt végez azáltal, hogy többségi iskoláján belül működteti kislétszámú logopédiai osztályait, lehetőséget adva ezzel a tanulók közösségen belüli integrációjára. Svábhegyi Jókai Mór Általános Iskola és Német Nemzetiségi Általános Iskola nemzetiségi osztályaival vívta ki a környék elismerését. A kerület két nagy intézménye mind többcélú intézmény, melyeknek az általános iskolai oktatás a szerves része. A Sashegyi Arany János Általános Iskola és a Tamási Áron Általános Iskola többcélú intézmények részeként működnek. A Városmajori Gimnázium 2018 óta önállóan működve végzi tovább országos szinten is elismert munkáját, melynek alapját sokszínű pedagógiai profilja adja.

A **középiszkolai nevelő-oktató** feladatot ellátó intézményeink a három kerületben eltérő szerkezeti képet mutatnak, de elismertségükben azonosak. Az **I. kerület** jellemzője hogy a gimnáziumok tisztaprofilú intézményekként működnek, bár azon belül a gimnáziumi képzési lehetőségek teljes palettáját mutatják. A Toldy Ferenc Gimnázium az intézménybe járó művelt értelmiségi családok gyermekeinek nyújt olyan képzést, mely nemcsak továbbtanulásukat szolgálja, de a gyermekeket valóban hazánk elkötelezett felnőttjeivé neveli. A Szilágyi Gimnázium csak 8 évfolyamos, a Kosztolányi Gimnázium 8 és 4 évfolyamos és a Petőfi Gimnázium klasszikus négy-évfolyamos képzéséről ismert. Ezt egészítik ki nyelvi

előkészítővel induló képzéseik. Valamennyien gyakorlóiskolai helyekként is működnek, tevékeny szerepet vállalva ezzel a pedagógus utánpótlás képzésében.

A **II. kerületi** gimnáziumok szintén változatos lehetőségeket kínálnak a gimnáziumi képzést választó családoknak. A Móricz Gimnázium és a Rákóczi Gimnázium szakmai tevékenysége igen kiemelkedő, széles körben elismert. Különleges a Rákóczi Gimnázium hétvéfolyamos, nyelvi előkészítővel induló képzése. A Budenz, a Csik Ferenc és a Klebelsberg Kuno Gimnáziumok kiváló továbblépést nyújtanak az általános iskolát, az intézményükben megkezdett fiataloknak. A Szabó Lőrinc többcélú intézmény két-tanítási nyelvű tevékenysége méltán ismert. A zenei nevelés terén kiemelkedő a Kodály Zoltán Ének-zenei Általános Iskola és Gimnázium tevékenysége, ahol a Magyar Rádió Gyermekkorában éneklő gyermekek tanulnak. Tehetséggondozó szemléletükkel meghatározó alma materei a kerületnek. A Tankerületi ellátás a Gyermek Ház Alternatív Gimnáziummal 2020-ban bővült, ezzel a középiskolai integrált nevelés területén is jelentős fejlődést értünk el.

A **XII. kerületben** működő gimnáziumok közül szerkezetük szerint két többcélú intézmények, általános iskolai intézményegységre alapozva végzik nevelő-oktató tevékenységüket. A Tamási Áron Általános Iskola, Gimnázium és Német Nemzetiségi Gimnázium nevében is jelzi egyediségét, emellett kiemelendő neolatin nyelvelőkészítővel induló egyedi képzése is. A Sashegyi Arany János Gimnázium szakmai munkája igen elismert. A „sokprofilú” Városmajori Gimnázium pedagógiai programja alapján végzett nevelő-oktató tevékenysége is magas színvonalú.

A Közép-Budai Tankerületi Központ-hoz tartozó intézmények pedagógia programjának, szakmai tevékenységének meghatározó részei az **alapfokú művészeti oktatást** végző intézmények, illetve a zenei nevelést végző intézmények, melyekről fentebb már esett szó. Emellett a szakmai programok szempontjából kiemelendők a **gyógypedagógiai feladatokat** ellátó intézmények és a **kollégiumi** nevelést nyújtóak is.

A szakmai munka értékelése céljából alapvetésként kezeltük intézményeink saját stratégiai tervezését, melyre a fentiekben már hivatkoztunk. 2017-ben a helyzetértékelés részét képezte az intézmények egyedi stratégiájának feltérképezése. Az intézményi jellemzők és stratégiai célok az intézmények saját önmeghatározásán alapulnak, nyitott önértékelési módszerként alkalmaztuk. Az így kapott célokat, mi fenntartói irányból beazonosítottuk. Meghatároztuk, hogy fenntartói szempontból mik a lehetőségek; illetve veszélyek, erősségek és kihívások.

Gyengeségeket nem állapítottunk meg, mert számunkra a gyengeségnek minősülő programok, kihívásként jelentkeznek, melyekre megoldási utakat kell keresnünk. A mellékletben a célmeghatározás és beazonosítás látható. Ezek figyelembevételével határoztuk meg a tankerületi szintű célokat.

Az eltelt öt évben az esélyegyenlőségi tervek, intézkedési tervek készítése során a 2017-es intézményi stratégiákat folyamatosan frissítettük, a helyzetértékeléseket évente aktualizáltuk. 2022-re az alábbi erősségeket, kihívásokat, lehetőségeket, veszélyeket határoztuk meg:

Erősségek – kommunikációs és stratégiai

Intézményi szakmai programok, szakmai módszertanok
Intézményi szakmai eredmények
a) nevelési
b) oktatási
Egyedi oktatási irányok
Intézmények népszerűsége, hagyományok
+Innovatív pedagógiai szemlélet; Fejlődés nevelőtestületi/ intézményvezetői igénye

Kihívások – olyan tényezők, melyeket javítani, erősíteni, vagy megszüntetni szükséges

Szervezeti klíma
Professzionális pedagógia vs. meghaladott módszertani kultúra
Vezetői és pedagógus mentálhigiéniá; burn out prevenció
Infrastrukturális nehézségek
+ rendszerszintű kommunikáció nehézségei; rendszerátlátás hiánya

Lehetőségek – fejlődési irányok

Innovatív intézményi közösségek
Magas tanulói létszám
Egyedi oktatási profilok
Művészeti nevelés
Kiemelt figyelmet igénylő tanulók egyedi fejlesztése mind gyógypedagógiai, mind tehetséggondozás szempontjából
Elért kiemelkedő oktatási eredmények megtartása
+ belsőképzések; közösségépítés

Veszélyek – külső környezetből is fakadó megvalósítási, fenntartási problémák

Műemlék épületek; tornaterem hiány; kórustermek hiánya; Épületek befogadó kapacitása
Szaktárgyi oktatáshoz szükséges szakemberek hiánya; alulmotiváltsága a pedagógus életpálya iránt
Szakmai tartalmak magas színvonalú megvalósításához szükséges források biztosítása, mind human erőforrás, mind egyéb erőforrások szempontjából

Az intézményeinkben végzett nevelő-oktató tevékenység értékeléseként megállapíthatjuk, hogy az oktatási és nevelési eredményeik is kiválóak. Az oktatási lehetőségek széles tárházát

kínálják az iskolát választó, kereső családoknak. Szakmai munkájuk nemcsak és elsősorban a kötelezően elvégzendő oktatási tevékenységre terjed ki, hanem mind valamely lényeges részterületen kiemelkedő, sokszor mintaértékű tevékenységet végeznek. A nevelés legalább olyan kiemelt szerepet kap és legalább olyan odafigyeléssel valósul meg, mint az oktató tevékenység. **Az oktatási eredmények mellett a közösségépítés, a közösséghez való tartozás értékének kialakítása és továbbadása az intézmények jövőképének meghatározója.**

A pedagógiai programok célkitűzéseinek és megvalósulásának elemzése és értékelése során megállapítást nyert, hogy az intézmények magasan megfelelnek a munkájuk iránt támasztott igényeknek. Ez a környezet a képzési struktúra változatosságát, színességét, az ahhoz tartozó módszerek gyermekekhez illeszkedő sokszínűségét és a szükséges eszközök meglétét várja el. **A szakmai lehetőséget az intézmények teljeskörűen kihasználják. Ami humánerőből megtehető, azt megteszik, megtanulják, elvégzik. Amihez más erőforrás biztosítása szükséges, ahhoz azonban a keretek szűkösnek látszanak.**

Ezen intézmények esetében a szakmai szabályozás keretei nehezítik az elvárásoknak való megfelelést. **A hátránykompenzálás helyett ebben a környezetben a tehetséggondozás kerül sokkal inkább előtérbe.** A tehetséggondozáshoz azonban tágabb keretek szükségesek. Ez a tevékenység komoly többletfeladatot jelent, amely mind szervezeti, mind finanszírozási oldalról elismerésre, támogatásra szorul.

2.3. Humánerőforrás értékelése

Az intézmények élete szempontjából kiemelkedő jelentősége van a nevelő-oktató munkát végző pedagógusoknak, az őket segítő munkatársaknak, de az intézmények vezetőinek is.

A pedagógusokról 2017-ben felvázolt képünk 2022-re lényegében nem változott. A megváltozott társadalmi környezethez a pedagógusok adaptív tevékenysége nehezen formálódik. A járványhelyzet rámutatott a pedagógusok meghatározó társadalmi helyzetére, nevelési tevékenységük nélkülözhetetlenségére. A helyzethez gyorsan alkalmazkodtak, mivel azonban erre felkészülni nem lehetett, így megoldásaik számosak és változó hatékonyságúak voltak. A Tankerület az eszközellátást javította, az intézmények a digitális nevelő-oktató tevékenységet folyamatosan csiszolták. Az új nevelési kihívások feldolgozása még a következő évek feladata lesz.

Pedagógusállományunkban az országos tendenciákat láthatjuk. Kerületünk pedagógusainak állománya nemcsak elnőiesedett, – bár Közép-Buda intézményeiben kifejezetten magas a férfiak száma - de az **átlagéletkor is egyre nő**. Ez utóbbi tendencia komoly problémát jelent.

Pedagógusok korosztályi eloszlása 2017-ban	
21-25 éves	23
25-30 éves	161
30-40 éves	481
40-50 éves	623
50-60 éves	323
60-65 éves	290
65 év felett	146
Pedagógusok száma	2047

Pedagógusok korosztályi eloszlása 2022-ben	
21-25 éves	62
25-30 éves	217
30-40 éves	354
40-50 éves	580
50-60 éves	641
60-65 éves	253
65 év felett	171
Pedagógusok száma:	2278

A korosztályi eloszlásból látszik, hogy a pedagógusállományunk nőtt, a 21-25 évesek, valamint a 25-30 évesek többen vannak, mint 2017-ben, de az átlagéletkor sajnálatos módon az 50-60 éves korosztályi sáv felé tolódik. Az átlagéletkor 2017-ben 46,8 év volt, 2022-ben 49,7 év.

A pedagógus utánpótlás egyik jó lehetősége a Klebelsberg Ösztöndíjas hallgatók fogadása, melyre nagy a nyitottság intézményeink részéről. Jelenleg 43 ösztöndíjas pedagógust foglalkoztatunk.

Az intézményvezetők kapcsán korosztályi eloszlásukból már 2017-ben is látható volt, hogy az utódlás kérdése a következő öt évben kiemelt kérdés lesz. Az átlagéletkoruk 2017-ben 49,4 év, 2022-ben 53,9 év.

Intézményvezetők korosztályi eloszlása 2017	
25-30 éves	0
30-40 éves	11
40-50 éves	6
50-60 éves	14
60-65 éves	7

Intézményvezetők korosztályi eloszlása 2022	
25-30 éves	0
30-40 éves	1
40-50 éves	14
50-60 éves	17
60-65 éves	8

2.4. Működtetés és gazdálkodás értékelése

Fenntartói tevékenységünk körében végzett alapvető feladatunk a szervezetünkhöz rendelt önállóan működő köznevelési intézmények szakmai irányítása, valamint a gazdasági, pénzügyi, műszaki ellátása.

A Közép-Budai Tankerület bevételei saját bevételekből, Önkormányzati támogatásokból, Működési célú támogatás államháztartáson belülről és Központi, irányító szervei támogatásból keletkeztek. Működési célú támogatásunk 2022-ben 12 603 938 e Ft volt. Ebből mentor tanári díjakra, és gyakorló tanárok oktatására 1 790 e Ft-ot kaptunk.

Működési bevételeink ellátási díjakból, szolgáltatások ellenértékéből, különböző kártérítésekből és egyéb működési bevételekből tevődnek össze. Ellátási díjaink (63 000 e Ft) tandíjakból, térítési díjakból, és hangszer bérleti díjakból származnak. Szabad kapacitás kihasználásának céljából 31 iskolában kötöttünk átlagosan 20 partnerrel bérleti szerződést. A Covid ideje alatt - 2020-2021. évben - a bérleti szerződések felfüggesztésre kerültek, így a tevékenységhez kapcsolódó bevételek elmaradtak. 2022. évtől a bérleti szerződések újra megkötésre kerültek, a régi bérlők 80%-a visszatért, és új bérlők is érdeklődnek intézményeink által nyújtott szolgáltatások iránt.

Működési célú támogatásunk összetétele több területből tevődik össze, mely tartalmazza a mentor tanári díjakat, és gyakorló tanárok oktatására kapott forrásokat, továbbá különböző pályázatok forrásait.

Finanszírozási bevételeink a központi, irányító szervei támogatásból származnak.

Önkormányzati támogatások: az elmúlt években az I. és a II. kerületi Önkormányzat biztosít forrást, melyet intézményeink felújítására és a személyi állomány fejlesztésére használtunk fel.

Valamennyi intézményünk kiadásai személyi juttatásokból, munkaadókat terhelő járulékokból és szociális hozzájárulási adóból, dologi kiadásokból, ellátottak juttatásaiból, továbbá beruházási és felújítási kiadásokból keletkeztek.

Személyi juttatásaink előirányzatát kormányzati és irányítószervei hatáskörben módosítottuk, a Kormányzati hatáskörben végrehajtott módosítás a garantált bérminimum emelkedése, a bérkompenzáció. A személyi juttatások terhére a törvény által előírt kötelezettségeinket

teljesítettük. A törvény szerinti illetményeken került betervezésre a teljes- és részmunkaidős alkalmazottak munkajogi létszám szerinti alapbére. A foglalkoztatottak személyi juttatásain számoltuk el a kifizetett bérkompenzációt, a túlóra- és helyettesítési díjakat, a jubileumi jutalmakat. Itt került elszámolásra továbbá a dolgozóknak kifizetett béren kívüli juttatás, a különböző költségtérítések és a foglalkoztatottak egyéb személyi juttatásai. Külső személyi juttatásként az állományba tartozók megbízási díjait, valamint a további jogviszonyt létesítők illetményét számoltuk el.

Munkaadókat terhelő járulékok tartalmazzák a személyi juttatások munkaadókat terhelő járulékait, valamint a béren kívüli juttatások után fizetendő járulékokat. Itt számoltuk el a rehabilitációs hozzájárulási adó negyedévenkénti előlegét is.

A **dologi kiadásunk** a bevételeink 10%-át teszik ki, az előirányzatot irányítószervi hatáskörben az átvett működtetési feladatok végrehajtására kaptuk.

Az **ellátottak pénzbeli juttatásaira** kapott előirányzat a diákok év végi jutalmazására nyújtott fedezetet.

Beruházási és felújítási előirányzat az intézmények felújításra, állagmegóvására és működési fejlesztésére nyújt fedezetet.

Az infrastruktúra-menedzsment értékelése (szempontok)

Szervezetünk 2017. január 1-jétől vagyonezelési szerződések alapján ingyenes vagyonezelésbe vette az önkormányzatok tulajdonában lévő, működtetési feladatok ellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyont. A közoktatás feladatellátásához szükséges műszaki létesítmények esetében a következő szempontokat vesszük figyelembe a költségvetés intézményi tervezésében: működtetett épületek száma, nagysága, akadálymentesített épületek száma, energetikai besorolásuk, épületek állaga, felújításra szoruló ingatlanok, épületkarbantartás, taneszközökkel való ellátottság, iskola bútorokkal való ellátottság.

Ennek tekintetében az elmúlt 5 év során megvalósult fejlesztések rövid összefoglalója:

2019-ben 4 163 101 036 Ft támogatást kaptunk egy új intézmény létrehozására és intézményeink felújítására. Ennek keretén belül energetikai felújításokat végeztünk 3 intézményben megvalósult a világításkorszerűsítés, 6 intézményben gépészeti és kazáncsere

történt és a tető, illetve alagsori szigeteléseket végeztük el. A beruházás keretén belül elindultak a Gyermek Ház új intézmény építési munkálatai.

2020-ban Az ingatlanberuházásra fordított összeg 2 247 865 691,- Ft volt, amely a Gyermek Ház kivitelezésének részleteit és az I. és XII. kerületben lévő ingatlanok állagmegóvását tartalmazta.

2021-ben az ingatlanberuházásra fordított összeg 960 247 501,- Ft volt, amely a Gyermek Ház kivitelezésének részleteit és az I., II: és XII. kerületben lévő ingatlanok állagmegóvását tartalmazta.

2022-ben az ingatlanos felújításra és állagmegóvására fordított összeg alacsonyabb volt az előző évek gyakorlatához képest, ennek ellenére kazán felújítást és több intézmény állagmegóvását valósítottuk meg.

Kiemelt fontosságúnak tartjuk az épületek felújítását, energetikai megújítását és fejlesztését, mely hozzájárul az üzemeltetési költségeink optimális felhasználásához. Ez a folyamat az elmúlt években már elindult számos intézményben valósítottunk meg energetikai felújítást.

A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

Az intézmény infrastrukturális ellátottsága jónak ítélnél - valamennyi ingatlan megfelel a XXI. századi követelményeknek. A következő évek kiemelt prioritási területei a vagyongazdálkodásban: vagyongazdálkodási terv készítése, az épületek, épületrészek állagmegóvása, további értéknövelő beruházások megvalósítása.

3. STRATÉGIA, JÖVŐKÉP

A Közép-Budai Tankerületi Központ vezetése, munkatársai, az intézményeink vezetői, pedagógusaink, munkatársaink 2018-2022 között az oktatási rendszer stabilizálását várták. Az eltelt évek számos változása után az alkotás és a kibontakozás éveit reméltük. Olyan fenntartói magatartás mellett tettük le a voksunkat, mely szakmai irányításon alapulva látja el feladatait. 2022-re fenntartói szervezetünk, irányítási elveink, gyakorlatunk az intézményvezetőkkel szoros együttműködésben kialakult, stabilizálódott.

2018-as jövőképünkben világos célrendszerrel, a tartalmi szabályozók között megvalósítható nevelő-oktató tevékenységet végző, megfelelő eszközrendszerrel és infrastruktúrával rendelkező intézményhálózatnak képzeltük Közép-Budai Tankerületi Központot. A tartalmi

szabályozók alapján az intézmények szakmai működését egységesítettük, a lehetséges fejlesztéseket megtettük, **a következő öt évben Közép-Budát egy stabil, átlátható szervezetű, eljárásrendű és az intézményhálózat számára biztonságos hátteret biztosító, támogatást nyújtó Tankerületté szeretnénk fejleszteni.**

A helyzetértékelés során rámutattunk adottságainkra és azokra a távlati célokra, melyek érdekében a fenntartói működést szervezni és tervezni célravezetőnek látjuk.

A környezet demográfiai mutatói és beiskolázási adatai alapján minden intézményünknek létjogosultsága van. Valamennyi állami és nem állami oktatási intézmény összehangolt működése szükséges a beiskolázási igények kielégítésére.

Alapvetésként továbbra is három távlati célt jelölünk meg:

- ✓ **az állami fenntartású intézményi hálózat működésének és eredményeinek stabilizálása, valamennyi intézményünk megtartása,**
- ✓ **a három budai kerület intézményei együttműködésének megteremtése a nevelés-
oktatás területén,**
- ✓ **a kerületben lakó családok, az önkormányzatok, az egyéb szervezetek nevelő-oktató
tevékenységgel kapcsolatos igényeinek kielégítése.**

Az együttműködő, közös célokért dolgozó intézményhálózat kiépítésével és ezáltal a fenntartói struktúra és tevékenység stabilizálásával a nevelő-oktató munka nyugodt körülményeit szeretnénk biztosítani. A Közép-Budai Tankerületi Központ működését akkor látjuk sikeresnek, ha együttműködésben él az intézményekkel, szinte „láthatatlan hálóként” biztosítja a napi nevelő-oktató munka feltételeit, ellenőrzi azok működését, segíti a szükséges korrekciókat és fejlesztéseket.

Ezen elképzeléseink következő mérföldköve a fenntartható fejlődésben minőségi oktatásként definiált cél. Ez egyrészt jelenti azoknak a minőségi oktatási kritériumoknak a megismerését, melyek a fenntartható fejlődés pedagógiáját megalapozzák, illetve az ebből következő szemléleti fordulat eredményeképpen, már nemcsak Ökoiskolákat, hanem az ún. FF-iskolák létrejöttét. Olyan intézményhálózattá fejlődő Közép-Buda a stratégiai célunk, melyben a tanulási folyamatok, az iskola szervezete és az iskola kapcsolatrendszere egységes rendszerként az egyenlőesélyű hozzáférésre, a fenntartható fejlődés megalapozására építve végzik az intézmények nevelő-oktató munkájukat.

3.1. Szakmai, oktatási program

A helyzetelemzés során rámutattunk azokra a szakmai tevékenységekre is, melyekre külön hangsúlyt fektetünk, ezzel megtartva az eddigi eredményeket, s segítve azt a célt, hogy intézményeink az állami elvárásokon túl, közvetlen környezetük elvárásainak megfeleljenek, igényeiket ki tudják elégíteni. Az előző fejlesztési tervben megfogalmazott szakmai, oktatási célokat a továbbiakban is követendő irányoknak tartjuk.

A Közép-Budai Tankerületi Központ fenntartásában működő intézmények oktatási tevékenységét legalább ezen a színvonalon kívánjuk tartani. A kerületek adottságaiból fakadóan a **tehetséggondozással** kapcsolatos tevékenység fejlesztése kap kiemelt hangsúlyt, de ezzel együtt a **hátránykompenzációra**, s a különleges bánásmódot igénylő sajátos nevelési igényű tanulók ellátására is ugyanolyan figyelmet szentelünk. Intézményeink eddigi **innovatív gyakorlatait** a továbbiakban is megtartva, eddig elért eredményeik és hagyományaik megőrzésére fordítunk figyelmet. A három kerület együttműködése érdekében az érintett partnerekkel, szervezetekkel, az iskolahasználók szűkebb és tágabb körével is szoros kapcsolatot, tevékeny együttműködést alakítunk ki.

A **hatékonyság javítása** érdekében naprakész kommunikációt folytatunk, a szakmai egyeztetéseknek teret adunk, azokban tevékenyen részt veszünk. Ennek érdekében korunk kihívásaira válaszul nemcsak a tanulók **kommunikációs képességeinek javítását** tartjuk **fókuszban**, de **pedagógusaink és intézményvezetőink kommunikációs képességeinek fejlesztését** is. A **konfliktuskezelés** módszereinek újabb lehetőségeit, így például a mediáció és a resztoratív technikák közös elsajátításában és alkalmazásában elkötelezettek vagyunk.

Tankerületünk intézményei szempontjából a **hazai és nemzetközi pályázatokban lehetőségeinkhez mértén részt veszünk és a következő időszakban reméljük, hogy a szakmai tartalmú pályázatokon túl, az eszközfejlesztéssel és a továbbképzésekkel kapcsolatos pályázati lehetőségeink is tágulnak.**

Kiemelt célként fogalmaztuk meg:

- ✓ **Jelenleg fenntartásunkban működő iskoláink teljes körű megtartására törekszünk, szükség esetén az intézmény jövőjének érdekében profiljának bővítését, szakmai irányainak át- és újragondolásával segítjük fennmaradásukat.**

- Ennek érdekében a Törökvész Úti Általános Iskolát a 2017/18-as tanévvel, az intézmény jövője érdekében, **stratégiai döntésként** a Klebelsberg Kuno Általános Iskola és Gimnáziumban működő Gyermek háza programhoz csatlakoztattuk, s elindult az első **Gyermektér** elnevezésű osztály.
 - 2022-re fenti vállalásokat elvégeztük. A profiltisztítás minden intézményünk esetében megtörtént. A továbbiakban az igényekhez igazított profilok felülvizsgálatát tervezzük.
- ✓ **A körzethatárok kialakítása, a beiskolázás tekintetében, odafigyelő, a gyermekek családok kéréseit szem előtt tartó fenntartói magatartást tanúsítunk.**
- Ennek érdekében partnerségben, közösen gondolkodunk az önkormányzatokkal. A gyakorló iskolákkal ebben a kérdésben a kialakult gyakorlatot racionalizálni igyekszünk.
 - 2022-re a feladat teljes mértékben a Tankerület kompetenciája. A továbbiakban az intézményi profilok és a tanulólétszámhoz igazított kötelező felvétel rendszerének felülvizsgálatát tervezzük.
- ✓ **Az intézményeinkben folyó értékteremtő munkának - mely nemcsak az ismeretek átadására, de a nevelésre, a mai iskoláktól elvárt kompetenciákon túl az önfejlesztésre, a kreativitásra nevelésre is kiterjed - a megtartása a stratégiai feladatunk.**
- Ennek érdekében kiemelten figyelünk az intézmények hagyományainak megtartására, s a nevelő-közösségépítő munkára is.
 - Ez változatlan cél 2022-ben is. A nevelési terület fejlesztési igénye iránt a Tankerület elkötelezett.
- ✓ **A Tankerület számára az Önkormányzatokkal való együttműködés nemcsak a kerületi, fővárosi, de a nemzetiségi önkormányzatok tekintetében is kiemelt, stratégiai jelentőségű.**

- Ennek érdekében, s erre figyelemmel hoztuk létre a Tankerületi Tanácsot, s alakítottuk ki működését. A Tankerületi Tanács állandó munkacsoportja az antiszegregációs munkacsoport, mely minden stratégiai egyeztetésen is tevékeny résztvevője a Tanács munkájának.
 - 2022-ben a kapcsolat minden érintettel folyamatos, a fenntartása a továbbiakban is stratégiai jelentőségű. Az antiszegregációs tevékenységünket a Gyermekotthonok bevonásával tovább szélesítettük.
- ✓ **A Pedagógia programok teljes körű vizsgálata a szakmai működés törvényes, a köznevelési céloknak és a környezet igényeinek való megvalósulása érdekében kiemelt feladat.**
- Ennek érdekében az intézményekkel szoros együttműködésben végezzük el törvényességi ellenőrzési feladatainkat, melyek a jogszabályi megfelelésen túl egyben az intézmények jövőképeinek a tervezését is jelenti.
 - A Nat2020 bevezetésével a törvényességi ellenőrzés megtörtént, a szakmai programok felülvizsgálata 2023-ban esedékes.
- ✓ **A különleges, egyedi nevelési-oktatási programok megtartását támogatjuk – így a Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium, a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola és a Tapolcsányi Általános Iskolai és Középiskolai Kollégium további munkájának biztosítása is kiemelt feladatunk.**
- Ennek érdekében támogattuk egyedi pedagógiai programjaik legitimálását, eddigi gyakorlataik jelen jogszabályi környezetben történő megvalósítását.
 - 2022-re a fenti egyedi programokat legitimáltuk, a további változásokra nyitottak vagyunk.
- ✓ **A sajátos nevelési igényű tanulók ellátására szintén kiemelt figyelmet fordítottak a kerületek, ezt az értékteremtő munkát mi szeretnénk tovább folytatni.**

- Ennek érdekében hoztuk létre Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézményünket, s biztosítjuk a logopédiai osztályokkal működő iskoláink feladatellátását.
 - 2022-ben kibővített ellátással működik az utazóhálózat, ennek megtartása kiemelt célunk.
- ✓ **A környék zenei műveltség iránti igénye része a magas szintű oktatással kapcsolatos elvárásoknak. Ennek az igénynek a kielégítése szintén stratégiai kérdés, éppúgy hozzátartozik a kerületek oktatási rendszeréhez, mint az általános iskolai és gimnáziumi nevelés.**
- Ennek érdekében támogatjuk a Zeneiskolák, az iskolai kórusok – különös tekintettel a több különleges, országosan ismert kórusra és zenekarra, mint a Magyar Rádió Gyermekkórusa, stb. – működését, szakmai tevékenységük kibontakoztatását.
 - 2022-ben a cél változatlan: a zenei nevelés erősítése, megtartása.

Mindezek mellett az értékelés során kirajzolódtak azok a szakmai-tartalmi területek, ahol stratégiai feladataink vannak.

- ✓ **A nemzeti alaptanterv folyamatban lévő módosítása kapcsán meghozott szakmapolitikai döntések végrehajtásának előkészítése, az új Nat-tal kapcsolatos feladatok végrehajtása a következő öt év kiemelt feladata lesz.**
- Ennek érdekében a jelenlegi szakmai programok ellenőrzésének feladata még hangsúlyosabbá válik. A változások követése, az ezzel kapcsolatos előkészítő munkába való bekapcsolódás érdekében együttműködések kidolgozása, megvalósítása, végrehajtása kiemelt feladatunk.
 - A Nat2020-al kapcsolatos feladatokat elvégeztük. A szakmai programok megújítása a következő öt év kiemelt célja.
- ✓ **A magas szintű nyelvoktatás érdekében végzett intézményi tevékenységek támogatását kiemelt feladatként kezeljük.**

- A nyelvoktatás az intézményeinkbe járó családok igénye szempontjából is a minimum képzés része, ezért a minőségi nyelvoktatói tevékenység érdekében támogatjuk intézményeinket.
- 2022-ben a cél változatlan.

- ✓ **Kiemelt feladatunk a természettudományos tárgyak és azok tanításával kapcsolatos - országosan is érzékelhető - problémák kezelése.**

- Ennek érdekében lehetőségeinkhez mérten figyelünk a szaktanári utánpótlásra, a természettudományos tárgyak tanításával, népszerűsítésével kapcsolatos lehetőségek kiaknázására.
- 2022-ben a cél változatlan.

- ✓ **A mindennapos testnevelés lehetőségének megteremtése kiemelt feladatunk.**

- Ennek érdekében kiemelten figyelünk az infrastrukturális és szakmai feltétek megvalósítására is.
- 2022-ben a mindennapos testnevelés szakmai tartalmának felülvizsgálatával a feladat reális megvalósítását tűztük ki célul.

3.2. Humán erőforrás biztosítása

A Közép-Budai Tankerületi Központ intézményei kapcsán a fentiekben megfogalmazott stratégia célt, mely szerint az eddig elért színvonalat szeretnénk megtartani, a humán erőforrás biztosítása szempontjából a következők szerint képzeljük el. A pedagógus életpálya biztosítása alapvető feladatunk, erre kiemelt figyelmet fordítunk. Ez a figyelem nemcsak a besorolások és átsorolások során, de az intézmények minősítéssel kapcsolatos szakmai tevékenységének ellenőrzése, nyomon követése során is megvalósul. Elkötelezettek vagyunk abban, hogy a kerületünk intézményeiben a pedagógus munka értéke magas maradjon, a fiatalok számára valódi élethivatást nyújtson. A pedagógusok megtartása és utánpótlása érdekében a következő célkitűzést fogalmaztuk meg:

✓ „A magas szintű elvárásoknak való megfelelés érdekében az intézményeinkben dolgozó pedagógusoknak folyamatos tanulásra, önképzésre és továbbképzésre van szükségük; valamint a korszerű oktatási módszerek alkalmazásához megfelelő eszközökre. Ahhoz, hogy a kihívásoknak megfelelő szintű iskolákat működtessünk, stratégiai fontosságú az intézményvezetők folyamatos képzése.”

- Ennek érdekében az általános iskolák és gimnáziumok profiljának erősítését, hagyományaiknak további ápolását, a megújításukban való szakmai és működtetésbeli segítségnyújtást prioritásként kezeljük.

A pedagógusok

A fenti célok megvalósításához elengedhetetlenül szükségesek azok a pedagógusok, akik a fentiekben leírt tevékenység elvégzésében közreműködnek. Az intézmények létjogosultságát a tanulók adják, akik az iskolákban tanulnak, nevelődnek.

A gyermekek neveléséhez-oktatásához a pedagógus munkára elhivatott, a munkájukat magas szinten művelő, gyermekszerető pedagógusokra van szükség. A pedagógus létben a gyermekszeretet olyan erős belső motivációt ad, mely a legnehezebb körülmények között is arra készíti a pedagógust, hogy megoldja az adódó nehézségeket: akár eszközök nélkül, saját kreativitásból is tanítson.

A Közép-Budai Tankerületi Központ fenntartásában működő intézmények adottságai országos szinten kiemelkedőek voltak a rendszerváltás utáni években. Az önkormányzatok sokat áldoztak a színvonalas és korszerű oktatásra.

Az intézmények pedagógusainak egyre nehezebb megfelelniük, ebben a környezetben a szakmapolitika és a családok egyre növekvő elvárásainak.

Tény, hogy csak a kollégák elhivatottságára építhetünk, amikor motivációt keresünk számukra, hiszen anyagi lehetőségeink erősen korlátozottak. Az **életpálya** kapcsán nyújtott lehetőségek - melyek anyagi szempontból is a pedagógus pálya megbecsültségét mutatják - **a pedagógusok még mindig jelentős része számára nem motivátorként, hanem teljesítendő elvárásként hatnak.**

A Közép-Budai Tankerületi Központ pedagógusai az életpálya kapcsán mindenképpen különleges helyzetben vannak, mert az intézmények és vezetőik innovatív személetének

köszönhetően elsőként vettek részt az életpálya bevezetésével kapcsolatos pilotokban. **Jelentős számú a szakértő mesterpedagógusok száma, s vezetőinknek több mint fele maga is mesterpedagógus szakértő.**

Az intézmények jövője szempontjából kiemelt feladatnak látjuk, hogy a nyugdíj-politikai elvek pedagógus pályára gyakorolt megszorító hatásai ellenére a pályán hosszú időt, komoly tapasztalatot szerzett pedagógusainkat minél tovább megtartsuk. Ennek a legfőbb oka szakmai tapasztalatuk, az intézményi hagyományok őrzése, és ezek továbbadásának szüksége. **A köznevelési intézményekben a generációk együttlétezése pedagógiai szempontból is igen lényeges.**

A folytonosság az intézmények jövőjének biztosítója, melyben a fiatal, pályakezdő kollégákra is igen nagy szükség van. A fiatalok megtartása a pedagógus pályán egyrészt az évtizedeket a pályán töltő kollégák pozitív mintája, s mentori tevékenységük révén várható el. Az eltelt években – azáltal, hogy a nevelő-oktató munkát segítők között a pedagógus végzettséget figyelembe kell venni – több pedagógus váltott munkakört, mely az intézmények nevelő-oktató munkája szempontjából nem feltétlenül előnyös.

Az intézményeinkben dolgozó pedagógusokról elmondható, hogy komoly kapcsolati rendszerrel rendelkeznek nemcsak a felsőoktatás, de akár a gazdaság vezető szereplőivel, a külföldi partnerekkel, amit készek a köznevelés javára fordítani. A szakmai szervezetekben meghatározó számban vállalnak szerepet, az innovatív fejlesztésekben élen járnak. Nemcsak az elvárások, de ellátott feladataik kapcsán is szélesebb körű tevékenységet látnak el.

A következő öt évben a természettudományos tárgyakat tanító kollégák utánpótlása, illetve a jelenlegi adatok szerint a tanítónői és gyógypedagógusi munkakörök betöltése is komoly gondot okozhat. Bár az áttanító pedagógusok átmenetileg megoldást jelentenek a szaktanári hiányok pótlására, azonban éppen azt a közösséghez kötődő, arra építő nevelő-oktató munkát veszélyeztetik, mely meglátásunk szerint intézményeink jövőjét jelentik.

A gyakorló iskolai feladatok ellátását ezért is kiemelt fontosságúnak tartjuk, azonban az ezzel járó többletfeladatok elvégzéséből fakadó terheket csökkenteni, rendszerét átgondolni szükséges.

A pedagógusok megtartása stratégia feladatunk éppúgy, ahogyan az utánpótlás biztosítása is. Ennek érdekében kiemelten kezeljük a mentorálási feladatokat, illetve a gyakorló intézményekkel való intézményi kapcsolattartást, a Klebelsberg Ösztöndíjasok felvételét és megtartását.

Az intézmények vezetése

Az intézmények vezetőinek kiválasztása, a kiválasztott vezetők szakmai munkájának támogatása már az előző tervezési időszakban is egyértelműen stratégiai feladatot volt. A vezetői értékelési modellt, mely a tanfelügyeleti értékelések kidolgozása során jött létre, a fenntartói feladatok ellátása szempontjából is kiindulási pontnak, a közös fejlesztő jellegű kommunikáció alapjának látjuk. A tanfelügyeleti eredményeket és a fejlesztési terveket komolyan vesszük, azokra kiemelt figyelmet fordítunk. A vezetői teljesítmények értékelésének helyi rendjét a fentiekre figyelemmel kívánjuk kidolgozni, működtetni.

A vezetők a legfontosabb partnereink az intézményekkel kapcsolatos fenntartói feladatok ellátásában. Célunk, hogy munkánk az általuk végzett szakmai munka számára stabil alapokat és átlátható, kiszámítható háttérrel adjon.

Intézményeink élére - már 2017-ben is úgy láttuk, hogy - a vezető értelmiségi réteggel kommunikálni tudó, ön- és intézményfejlesztésre alkalmas, változásmenedzsment szemléletével rendelkező vezetőkre van szükség. Olyanokra, akik kiemelt kommunikációs, egyeztetési, diplomáciai képességekkel bírnak; partnerség, képzettség és magas szintű menedzsment szemlélet jellemez.

Ez az elvárás 2022-re még markánsabbá vált. A jól felkészült, a rendszert jól átlátó, az intézmény feladataival tisztában lévő vezetői kommunikáció a kulcsa a köznevelési rendszer hatékony működésének.

Az intézményeink élén álló jelenlegi vezetők ennek az elvárásnak részben megfelelnek, különösen elmondható ez azokról, akik már a sokadik ciklusukat töltik intézményeik élén.

A vezetői feladatok újra strukturálása igen időszerűvé vált, a vezetői pályázatok sokkal tudatosabb tervezésével, s annak a tudatos véghez vitelével együtt. Az eddigi vezetői modellek napjainkban nem elégségesek ahhoz, hogy a nevelőtestületek a társadalmi elvárásoknak megfelelően új irányba vigyék az intézményeket.

Rendkívüli fontosságúnak tartjuk a vezetők folyamatos képzését, s ennek érdekében a Tankerület belső képzésekkel kíván eleget tenni, melyek egyrészt érintik szakmai-irányítási

ismereteik bővítését, alkalmazhatóvá tételét, másrészt hozzájárulnak saját vezetői kompetenciáik fejlesztéséhez.

A vezetők munkájának elvégzése szempontjából a **helyettesek szerepe**, kiemelten fontos. Az eltelt években a helyettesek rendjét és kiválasztását az ellátott feladatokhoz igazítottuk. Jelenleg a 38 intézményben 76 intézményvezetőhelyettes látja el ezt a tevékenységet.

A középvezető réteg megerősítése, szakmai elismerésének kiemelése szintén kiemelt feladat.

A kimagasló teljesítményt nyújtó, munkájukat magas színvonalon végző pedagógusok elismerésére megalapítottuk a Tankerület Kiválóságai – díjakat, melyet minden évben a pedagógus naphoz igazítva adunk át az arra érdemes pedagógusoknak, diákoknak és munkatársaknak.

Az intézmények mindennapi munkájának elvégzése érdekében jelenleg 231 nevelő-oktató munkát segítő munkatárs dolgozik.

Jogszabályok adta keretek között a pedagógusok és nevelő-oktató munkát segítő, illetve a technikai dolgozók munkavégzését támogatjuk. Így az ingázók munkába járásához, hazautazásához adható támogatásokat kérelem alapján nyújtjuk. Szociális támogatásokra, szűk költségvetési keretünk nem ad lehetőséget, egyedül temetési segélyt tudunk dolgozóink részére adni.

A **továbbképzésekkel** kapcsolatos intézményi beiskolázási tervet és továbbképzési terveket folyamatosan felülvizsgáltuk, s úgy tervezzük költségvetésünket, a továbbképzésekhez anyagi támogatást tudjunk nyújtani. Ennek érdekében a beiskolázási tervekre kiemelt figyelmet fordítunk, a továbbképzések rendjére egységes eljárásrendet dolgoztunk ki.

A **hatékonyság javítása** érdekében a vezetők és pedagógusok figyelmét nemcsak a szakmai továbbfejlődésre szeretnénk irányítani, hanem a konfliktuskezelésre, különösen a konfliktusok megelőzésére, illetve a nem jogi úton történő **panaszkezelés** módszereire való felkészülésben és azok gyakorlati alkalmazásában is támogatni kívánjuk őket. Ennek érdekében az iskolapszichológusi hálózat felülvizsgálatát és hatékony megszervezését stratégiai feladatként kezeltük, s jelentősen javítottunk az ellátáson. Támogatjuk az intézmények munkaterveiben megszervezett konfliktuskezelésre vonatkozó előadások, módszerek elsajátítását. Kiemelten támogatjuk a mediáció és a resztoratív technikákkal kapcsolatos tevékenységek megvalósítását. Az intézmények fejlődése érdekében törekszünk a **pályázati lehetőségekkel** élni, azokban támogatni intézményeinket. Ezen tevékenységünket nehezíti az a tény, hogy a Közép-Magyarországi régió esetében számos fontos fejlesztést nyújtó pályázat nem elérhető.

3.3. Szervezeti feltételek

A Tankerületi Központra és intézményeire vonatkozó szervezeti feltételek adottak. A Tankerület rendelkezik a működéshez szükséges szabályzatokkal, SZMSZ-el, Kockázatértékeléssel, ügyrenddel és a belső kontrollrendszer működtetése vonatkozó szabályozottsággal. A szabályzatok nyomonkövetése állandó, a jogszabályi változások átvezetésre kerülnek a szabályzatokba.

A Közép-Budai Tankerületi Központ szervezete a Tankerületi Központból és a 38 fenntartott intézményből áll, melyek működését a Tankerületi Központ Szervezeti és működési szabályzata részletesen leírja. A Tankerületi Központ vezetője a tankerületi igazgató, akinek közvetlen helyettesei a gazdasági vezető és a szakmai igazgatóhelyettes. A Tankerületi Központ két meghatározó főosztálya a Gazdálkodási, Üzemeltetési és Pályázati Főosztály, illetve a Köznevelési, Jogi és Humánpolitikai Főosztály. Fenntartói tevékenységünk, belső működésünk, folyamataink szabályosságát belső ellenőrünk vizsgálja. Tankerületben 53 munkatárs dolgozik.

A Tankerület szervezetéhez tartozik a 38, fenntartásunkban lévő intézmény is, melyekkel kapcsolatban a jogszabályban meghatározott szakmai felügyeleti és fenntartói irányítói tevékenységet látjuk el. Az intézmények dolgozói felett a munkáltatói jogkört a tankerületi igazgató az intézményvezetőkkel együtt gyakorolja.

Az irányítási és döntési jogkörök az SZMSZ-ben rögzítettek. Az irányítási és döntési folyamatoknak a legfontosabb célja, hogy - a törvényes működésre maximális figyelemmel – a szakmai döntések megvalósulását szolgálja. Arra törekszünk, hogy a jogköröknek a vezetők számára átadható része a napi gyakorlat során együttműködve, kialakult folyamatok mentén történjen.

Az értekezletek rendje egyrészt a tanév rendjéhez igazodva, másrészt tematikusan is megvalósul. Az értekezletek sorában kiemelték a tankerületi vezetés hétfőnkénti operatív értekezletei; az intézményvezetői munkaközösség három vezetőjével megvalósuló kibővített egyeztetések; és az intézményvezetői közösséggel tartott értekezletek. A kerületek szerinti értekezleteket tematikusan tartjuk. Törekszünk a folyamatos egyeztetések lehetőségét

fenntartva, szóban és írásban is naprakészen kommunikálni az intézményekkel. Az intézmények operatív ügyeinek lebonyolítását támogatóan kiemelten kezeljük a helyettesek közösségét is. Az értekezleteken tájékoztatást adunk az aktuális teendőkről, előadások segítségével segítjük a nagyobb témák közös megértését, lehetőséget teremtünk a közös egyeztetésre. Az értekezletekről emlékeztetők készülnek, melyet minden vezető részére megküldésre kerülnek.

A tankerületi **munkatársak kiválasztáskor** a pályázók meghallgatása az érintett területek vezetőinek bevonásával történik. A köznevelési- és a humán osztályon a pedagógus- vagy intézményi gyakorlat előnyt jelent, de nem feltétel. Inkább feltétel az oktatásügy iránti elkötelezettség, s a problémamegoldó precíz munkavégzés. A Gazdálkodási, Üzemeltetési és Pályázati Főosztály esetében a munkatársak kiválasztása szakmai alapon történik, elvárt az adott területre vonatkozó iskolai végzettség megléte és szakmai gyakorlat. A hatékony, gyors segítségnyújtás képessége és az odafigyelő kommunikáció minden munkatársunktól elvárt.

A pedagógusok esetében a pályázatok kiírását a tankerület végzi a kiírhatóság tételes ellenőrzése során. A kiválasztás teljes mértékben a vezető kompetenciája és felelőssége. A kinevezés jogosultságát körültekintően ellenőrizzük a kinevezés tankerületi igazgatói jogkörének gyakorlása során.

A Közép-Budai Tankerületi Központ stratégiai célként tűzte ki saját szervezetére vonatkozóan, hogy a végső tankerületi igazgatói döntéseket folyamatos vezetői párbeszéd, hatékony előkészítő munka előzze meg. **Célunk, hogy a tankerületi döntések gyorsak, az intézmények érdekeit szem előtt tartó, a jogszabályi keretekhez igazodó, és a tanulók számára egyenlő hozzáférésű intézményi működést eredményezzenek.**

Ennek érdekében szabályzatainkat folyamatosan kommunikáljuk, szükség esetén felülvizsgáljuk, világos irányítási utakat dolgozunk ki, melyek az intézmények számára követhetőek.

A Tankerület szervezetének felépítésekor és napi működtetése során arra törekedtünk, hogy a működésben rejlő **kockázatokat** reálisan felmérjük. A működés kereteit adó jogszabályi környezetben való biztos eligazodás érdekében a belső jogász végzettségű, szakképzettségű kollégák mellett külső segítség bevonását is alkalmazzuk. Folyamatos adattisztítással és adategyeztetéssel dolgozunk annak érdekében, hogy a HR feladatok ellátása gyors és precíz

legyen. A Köznevelési Osztály feladatai között prioritást képez a tanügyi irányításból fakadó adatok naprakész, világos rendszerezése, és a HR osztállyal történő szoros kommunikáció a munkajogi ügyek precíz végrehajtása érdekében.

Tankerületünk stratégiai céljai között szerepel, mind Tankerületi, mind intézményi szinten az integritásfejlesztés, a dolgozók megismertetése az integritás fogalmával, fontosságával, a korrupció társadalmi jelenségével. Stratégiai célkitűzés továbbá, társszervezetekkel, társhatóságokkal közösen olyan szemléletformáló tudásanyag kidolgozása, melyek célja a tanulók az egyéni felelősségvállalásának és etikus viselkedésének támogatása, illetve az etikátlan/szabályszegő viselkedés elutasítására való hajlandóság erősítése.

Stratégiai célunk, hogy a gazdasági-pénzügyi jellegű kockázatokat időben felmérjük, és minimálisra csökkentjük. Ennek érdekében gazdaságilag és pénzügyileg a lehető legpontosabb tervezés mellett likviditási gondok nélküli működésre törekszünk.

A fejlesztési terv készítésének időpontjában a legnagyobb kockázatot a műszaki jellegű problémák és a közüzemi költségek emelkedése rejti. Intézményeink ingatlan infrastruktúra nagysága 200 000 négyzetméter. Az épületek állag megóvása a legnagyobb pénzügyi forrást igénylő feladataink közé tartozik, melyeket sok esetben előre tervezni nem lehet. A műszaki kockázatok csökkentése érdekében kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy megfelelő létszámú és képzettségű szakemberek bevonásával végezzük el a működtetéssel kapcsolatos feladatainkat. Emellett szorosan együttműködünk a tulajdonosi jogokat viselő önkormányzatokkal is.

3.4. Gazdálkodási, pénzügyi feltételek

A Tankerület gazdasági részlege 38 intézmény, 44 telephely, 2385 fő munkavállaló gazdasági ügyeit koordinálja. A Tankerület összességében nettó 18,7 Mrd forint vagyon kezeléséről gondoskodik. Éves szinten a várható személyi kiadások összege 11 Mrd, a megemelkedett közüzemi költségek miatt a várható dologi kiadások összege 6,2 Mrd, amely számok alapján már önmagában egy nagyvállalatnak tekinthető a Tankerület. Ezért kiemelt fontosságú a Tankerület gazdasági osztályának hatékony, jól szervezett működése.

Átlátható költségvetés tervezés és működtetés

Az adott költségvetés keretei között a Tankerület a kötelezően ellátandó feladatok körében színvonalas szolgáltatásokat kíván nyújtani. A feladatellátás tárgyi és személyi feltételei szigorúan takarékos és feladatorientált szemlélet mellett biztosítottak. A költségvetési tervező munkát az óvatosság és a minimumra törekvés jellemezte. A költségvetés tervezésekor lényeges az érintett csoportok, személyek szerepének, felelősségének és feladatának meghatározása. A tervezés során a résztervek alátámasztottak, hozzáférhetőek legyenek. Kiemelten fontosnak tartjuk az intézményvezetőkkel való folyamatos és dinamikus egyeztetést a költségvetés tervezésekor és végrehajtásakor egyaránt, csak így várhatjuk el, hogy valóban partnerek legyenek, mind a tervezésben, mind a megvalósításban.

- Gazdasági működésünk szempontjából kiemelt célunk az intézményvezetők folyamatos bevonása a költségvetés tervezésébe és végrehajtásába, fejlesztési prioritások közös meghatározása.
- Ennek érdekében a működtetésbe átvett vagyon állagmegőrzése és az intézményvezetők menedzsment-szemléletének folyamatos fejlesztését tartjuk elsődleges feladatunknak.

Feladat és pénzügyi keret összhangja

A megfelelően megtervezett költségvetés a feladat és pénzügyi keret összhangjának alapja. A köznevelés sajátosságaihoz igazodó feladatok időbeni ütemezését már a tervezésnél biztosítani kell. Mindemellett fontos az egyes feladatokra szánt pénzügyi keret betartása, s ehhez folyamatosan figyelemmel kell lenni a szakmai feladatok és költségvetési keretek összhangja között, a szükségletek pontos ismeretén alapulva. A kötelező feladatellátás mellett a folyamatosan jelentkező feladatokat például hatósági ellenőrzések nyomán (katasztrófavédelem, népegészségügyi ellenőrzések stb.) kerülnek rangsorolásra.

- A jelentkező szakmai feladatokat szükség esetén a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokra figyelemmel kell folyamatosan felülvizsgálni, illetve szükség szerint a tankerület a pénzügyi forrásokat az intézmények előirányzatain belül időszakosan módosítja.
- Az intézményvezetők részéről folyamatos tájékoztatás szükséges, a Tankerület irányába a szakmai és működtetési feladatok várható finanszírozási igényeiről.

Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés

A naprakész adatok, az intézményszintű nyilvántartások képezik a tervezés alapját. A nyilvántartások naprakész vezetése elengedhetetlen követelmény, amit az intézményekkel is be kell tartatni. A tervezés a bázis időszaki adatokból kiindulva a jövőbeni megvalósítandó feladatok figyelembe vételével, az intézményvezető bevonásával kell, hogy történjen.

- Kiemelt célunk, a jelenleg is jól működő egyeztetések folyamatos fenntartása.
- Az adminisztráció csökkentése, párhuzamos adatszolgáltatások elkerülése.
- Ennek érdekében arra sarkalljuk intézményeinket, hogy folyamatosan, pontos adatokkal töltsék fel az adatszolgáltatásokat.

Stabilitás, szabályszerűség

A szabályzatok, a belső ellenőrzés rendszere, az ügyrendek biztosítják a stabilitást és szabályszerű működés alapjait. Minden tankerületi dolgozó, intézményvezető, és az intézményekben dolgozó munkatárs ismeri a szabályzatokat, az azokban bekövetkezett változásokról folyamatos tájékoztatást nyújtunk. A jelenleg is működő szabályszerűség fenntartása mellett, fontos a szabályzatok folyamatos aktualizálása a tapasztalatok alapján. Nagy hangsúlyt kell helyezni a visszacsatolásra és a belső ellenőrzésre, ezért a szabályzatok alkalmazhatóságának gyakorlati beválásának folyamatos kontrollja szükséges.

Likviditáskezelés

A likviditás megfelelő kezelése a tankerület működésének egyik alapfeltétele. A likviditási terv előre pontosan mutatja a vezetés számára, hogy mikor és mely területeken várható átmeneti vagy tartós likviditási hiány, vagy éppen pénzeszközök felhalmozódása, és ezek hogyan kezelhetők. Egy megbízható és jó likviditási terv nagyban segíti a pénzgazdálkodási folyamatokat és előre tervezhetővé teszi a különböző gazdasági események költségvetésre gyakorolt hatását. Ehhez szükséges a pontos adatnyilvántartás, ahol a stratégiai feladatunk a jövőre nézve a reálisan várható bevételek és kiadások alakulásának nyomonkövetése és feltüntetése. A tárgyhónap lezárásakor a tényhónapok kiadási és bevételi teljesítésének felülvizsgálata elengedhetetlen, a likviditási mutatókról naprakészen kell a nyilvántartásokat vezetni.

Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás

A megalapozott döntésekhez megalapozott, objektív, valós adatokra van szükség. A gazdasági egység feladata, hogy megfelelő módon támogassa a tankerület vezetőt, szükséges információkkal ellátva. A nyilvántartásokból kinyert kimutatások alapján, intézményi szinten folyamatos visszacsatolás szükséges a gazdálkodás állapotáról, a tervek megvalósulásáról és a hatékony felhasználásról. A jelenleg működő SAP rendszer biztosítja a megfelelő vezetői információs rendszer működtetését és a kapott adatok biztosítják a megfelelő pénzügyi döntések előkészítését.

Bértömeg-gazdálkodás kérdése

A Tankerület költségvetésének 85 %-át teszik ki a bérek. A bértömeg gazdálkodás egy összetett kérdés, hisz a minőség és a gazdaságosság sokszor egymás ellentétei. Egy magasan kvalifikált szakember nyilván nagyobb bérrel alkalmazható, ugyanakkor a minőségi nevelő-oktató munkához való hozzájárulásának mértéke magasabb. Biztosítanunk kell a folyamatos, magas színvonalú, szakmai feladatellátást, amely folyamatában egyre több szakember, többek között asszisztens, gyógypedagógus alkalmazását tenné szükségessé, mely jelentős többlet teher, ugyanakkor alkalmazásuk nélkül a napi szinten jelentkező feladatokat, SNI-s és egyéb specifikus ellátási formákat nem tudjuk biztosítani.

- Mindez tehát a pedagógusok vonatkozásában is hosszú távú előretervezést igényel, hiszen felmenő rendszerben a növekvő gyermeklétszám alapján komoly humán erőforrás bevonása prognosztizálható.
- Ennek megfelelően a következő évek költségvetés-tervezésének egyik legfontosabb feladata, hogy előre felmérve a jelentkező humán erőforrás többletigényt, a megfelelő bértömeget a feladatellátáshoz biztosítani tudjuk.

Bevételszerző képesség

A Tankerület kedvező társadalmi környezetének köszönhetően komoly bevételszerző képességgel rendelkezik. Intézményeink bevételszerző képessége fontos tényező, azonban nem szignifikáns költségvetést befolyásoló tényező. Ennek ellenére a bevételek növekedése, illetve a növekedésre ösztönzés, mint feladat kiemelt cél. Ösztönző tényezők az Érdekeltségi Szabályzat megfogalmazott sarokpontjai, miszerint az intézmény vezetése a bevétel bizonyos százalékát szabadon felhasználhatja az intézmény felújítására, fejlesztésére, dologi jellegű

beszerzésére. Ez azonban csak akkor jelent valós bevételt, ha az önköltségi ár felett adjuk ki termeket és az önköltségi ár feletti részből osztunk vissza forrást az iskoláknak. A bevételi előirányzat jelentős részét nem az ilyen jellegű terembérletek teszik ki. A bevételi előirányzat másik különösen fontos összetevője a térítési és tandíjak. Szükséges a magasabb bevételek elérése érdekében, hogy a bevételek meghatározott százaléka közvetlenül az intézmények, illetve az intézményvezetők által felhasználható plusz keretet képezzen a költségvetésükben. Ezért 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. Ha az intézmény vezetése tudja, hogy a bevétel meghatározott százaléka az intézmény javára plusz forrásként fordítható, úgy az érdekeltség véleményünk szerint jelentős mértékben fokozható. Kézzelfoghatóvá kell tenni - a fentiekben leírtak alapján - a teljesített bevétel részarányos felhasználását. Bár nem közvetlenül bevételi forrásból származó visszacsatolási lehetőség, azonban további potenciált látunk a működtetési - kimondottan a közüzemi díjakból való - megtakarítás bizonyos részének visszaforgatására is, azonban ehhez néhány év kiadási előirányzatait kellene alapul vennünk és a megtakarított összeget ezután tudjuk pontosan meghatározni. Fontos tehát a bevételszerző képesség fejlesztése, az érdekeltség fenntartása, tovább növelése.

Intézményi érdekeltség, igazgatói motiváció

A tapasztalatok alapján a proaktív intézmények, illetve intézményvezetők nagy mértékben tudják a megfelelő információáramlással segíteni a megalapozott döntéseket, a kötelezettségvállalások terén. A bevételek egy részének felhasználása mindenképpen motiváló. Kiemelten jelentkezik érdekeltségi elem a tantermek, tornatermek szabad kapacitásainak terén, ahol a befolyó bevételek Érdekeltségi szabályzatban meghatározott százalékát az intézmény saját maga által meghatározott célokra használhatja fel. Kiemelt cél a működtetéshez szükséges menedzsmentszemlélet folyamatos fejlesztése, olyan áron történő bérbeadása a termeknek, amelyek valós bevételt termelnek, és azok kerüljenek visszaosztásra az intézmények számára. A tankerület által fenntartott és működtetett intézmények folyamatos tájékoztatása a bevételek alakulásáról, bevételszerző képesség növelése, reális számítások alapján.

3.5. Infrastrukturális feltételek biztosítása

A Közép-Budai Tankerületi Központ 38 tagintézmény, ezen belül 42 ingatlan körülményeiért, ellátásáért, állapotáért végez felelősségteljes munkát. Az egyes intézményekben folyó munka színvonalát nagymértékben meghatározza az ingatlanok, épületek állapota, infrastrukturális ellátottsága, a legtehetségesebb pedagógus vagy vezető sem tudja kibontakoztatni képességeit, érvényesíteni rátermettségét, ha a környezet alkalmatlan a munkavégzésre. Mind a Közép-Budai Tankerületi Központ, mint vagyongazdálkodó, mind az egyes intézmények és az önkormányzatok közös célkitűzése, hogy az elvárásokat és anyagi forrásokat, eszközöket figyelembe véve a lehető legmagasabb hatékonysággal lássuk el vagyongazdálkodói feladatainkat. Célunk, hogy a jövőben az intézményekben biztosított lehetőségek rendszeresen bővüljenek. A meglévő állapotot folyamatosan javítani tudjuk, megfelelő esztétikus és higiénikus állapotokat biztosítunk. Az épületek állagának állandó javítása, szépítése elengedhetetlen ahhoz, hogy jó kapcsolatokat tudjunk fenntartani valamennyi érintett féllel – pedagógusokkal, diákokkal, szülőkkel, hivatalokkal, szerződő partnerekkel, munkavállalókkal.

Egészséges ingatlanpark

A Közép-Budai Tankerületi Központ négy önkormányzat tulajdonában álló ingatlanokat vett vagyongazdálkodásba:

- Budapest I. kerületi Budavári Önkormányzata (8 ingatlan),
- Budapest Főváros II. kerületi Önkormányzata (15 ingatlan),
- Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat (11 ingatlan),
- Budapest Főváros Önkormányzata (9 ingatlan) és
- Magyar nemzeti Vagyonkezelő ZRT (1 ingatlan).

Az ingatlanállomány állapota rendkívül változatos, ami az épületek nagyon különböző építési időszakára vezethető vissza. Egy részük műemlék vagy helyi védelem alatt álló – műemléknek tekintendő például a Budapest I. Kerületi Toldy Ferenc Gimnázium, Városmajori Kós Károly Általános Iskola, Áldás Utcai Általános Iskola, helyi védelem alatt áll a Budapest I. kerületi Batthyány Lajos Általános Iskola, a Budapest I. Kerületi Szilágyi Erzsébet Gimnázium, emiatt az épületeket érintő beavatkozásoknál a műszaki szempontokon felül egyéb, értékmegőrzési szempontokat is figyelembe kell venni. A 100 éves kort közelítő, esetlegesen meg is haladó épületek szigetelése, elektromos- és vízhálózata, nyílászárói több helyszínen korszerűsítésre

szorulnak, de a fiatalabb épületek esetében is gyakran előforduló probléma a helyi beázás, a fűtési rendszerek elavultsága, a nyílászárók vízzárósága, a fal- és padlóburkolatok elhasználódása.

Folyamatosan gondoskodunk az intézmények érintésvédelmi, tűzvédelmi, villámvédelmi dokumentációk érvényességéről, s ennek keretében, ha szükséges a vizsgálatokat újra elvégeztetjük, a dokumentációt elkészítetjük, az esetlegesen felderített hibákat kijavítjuk. Célunk, hogy a teljes épületállomány állapota kívül-belül megfelelő minőségű, valamennyi hatósági előírást kielégítő legyen, illetve hogy az intézmények napi munkájához gondoskodjunk a megfelelő ellátásról. Emellett folyamatosan biztosítani kell az előre nem látott események – balesetek, biztonságot veszélyeztető állapotok – elhárítását. E célok megvalósításában fontos szerepet játszanak az önkormányzatok és az intézmények vezetői, akikkel a döntések meghozatalában és végrehajtásában szorosan együttműködünk.

Fenntarthatósági feltételek

Intézményeinknek mindössze töredék részén, a Toldy Ferenc Gimnázium tornatermének épületén, a Fekete István Általános Iskola és Speciális Szakiskola és a Gyermek Ház Alternatív Általános Iskola és Gimnázium helyszínén alkalmaznak megújuló energiaforrást. Számítunk rá, hogy a jövőben az állami célkitűzések között jelentős helyet fog kapni a környezettudatosság és a zöld energia, amelynek kapcsán reméljük, hogy több sikeres pályázaton vehetünk majd részt, így egyre bővíthetne megújuló energiát használó intézményeink köre.

Az elektromos áram és gáz felhasználása kapcsán közbeszerzési eljárás eredménye biztosítja az energia költséghatékony biztosítását. Az épületek energiafogyasztását folyamatosan nyomon kell kísérni, amely alapján esetlegesen hibákra is következtethetünk, illetve ezen keresztül ellenőrizhetjük az energiakereskedő cégek számláit, jelezhetjük, amennyiben téves számlák kerültek kibocsátásra, illetve igényelhetjük ezek kifizetése esetén az összegek visszatérítését.

A megfelelő beruházások eredménye, melyet kifejtettünk a 2.4. pontban, hosszú távon válik mérhetővé, reményeink szerint ezek végrehajtása jelentősen csökkenteni fogja az intézményi fenntartási költségeket. (Az ingatlanok fűtési rendszereinek korszerűsítése, jó minőségű

anyagok, beépítése, elavult nyílászárók javítása vagy cseréje, napelemek, napkollektorok alkalmazása.) Az így felszabaduló forrásokat egyéb célokra használhatjuk, amelyek meghatározásában ismét kiemelt szerepet játszanak az önkormányzatok és az intézmények.

Kiemelt céljaink között szerepel a fenntarthatóság, környezettudatosság szemléletének elterjesztése. Ehhez nemcsak a fenntartói szemléletnek kell ekként alakulnia az ingatlanokkal kapcsolatban, de a nevelő-oktató munka fontos elemévé is kell, hogy váljon, ezáltal biztosítva, hogy az intézményekben a távolabbi jövőben is történjenek erre a területre irányuló fejlesztések.

Kihasználtság

A tankerülethez tartozó intézmények meghatározó többsége jó hírnevű, patinás intézmény, országosan elismert tanulmányi eredményekkel, szép környezetben. Budapest lehangulatossabb, legkeresettebb részén, építészetileg színvonalas épületekben kap helyet. Bizonyos intézmények – a Nyitott Világ Fejlesztő Iskola, a Palotás Gábor Általános Iskola és a Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Szakiskola és Kollégium – speciális igényű gyerekekkel foglalkozik, négy telephelyen – a Káldor Miklós Kollégium és a Tapolcsányi Általános Iskolai és Középiskolai Kollégium ingatlanjain – oktatói munka nem folyik, az ingatlanok kihasználtsága azonban a nyári időszakban, külső vendégek fogadásával is jelentékeny. Számos iskola foglalkozik különleges emelt szintű zenei képzéssel (a Kodály Zoltán Ének-zenei Általános Iskola, Gimnázium és Zenei Alapfokú Művészeti Iskola, a Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola, a Városmajori Kós Károly Általános Iskola, a Solti György Zenei Alapfokú Művészeti Iskola). Sok intézményünkhöz tartozik tekintélyes méretű zöldfelület, amely további vonzóerőt jelent, de természetesen csak megfelelő gondozás, a növényzet és a faállomány folyamatos figyelése és ápolása mellett tartható fenn.

A jövőre nézve továbbra is számítani kell az intézmények keresettségére, emiatt kiemelten fontos, hogy a gyermekek számára biztonságos, higiéniai és szakmai szempontból kifogástalan, a korral és újításokkal lépést tartó munkakörnyezetet biztosítsunk. Rövid távon célunk, hogy az iskolák igényeit, különleges szükségleteit megismerjük, és eleget tehesünk nekik, hosszabb távon az intézményi fejlesztési területek meghatározása, a szükséges források felderítése, a kivitelezés végrehajtása az önkormányzatokkal és az intézetekkel összhangban.

Mivel Budapest egy felkapott területéről van szó, a fejlesztések átfedést mutathatnak az önkormányzati, fővárosi szándékokkal, amely esetekben alapvető kérdés a megvalósítás során a partnerekkel való közös munka, együttműködés.

Saját ingatlan és bérlemény viszonya

A Közép-Budai Tankerületi Központ önkormányzati és MNV Zrt. tulajdonú ingatlanokban látja el feladatait. Olyanokban, amelyekben az étkeztetési célokat szolgáló helyiségeket, az orvosi szobákat, illetve egy-két intézmény esetében külsős bérelt helyiségeket (pl. a Budavári Általános Iskola helyszínén gyermekfogászat, a Kosztolányi Dezső Gimnázium és a Petőfi Sándor Gimnázium helyszínén háziorvosi rendelő működik) és néhány egyéb, szerződésben meghatározott helyiségeket nem vett vagyongazdálkodásába. Budapest II. Kerületi Pasaréti Szabó Lőrinc Kéttannyelvű Általános Iskola és Gimnázium helyszínén várhatóan közbeszerzés keretében új, korszerű épület kerül.

Intézményeinkben alapvetően biztosított az előírt testnevelői órák megtartása. A XII. kerületben a Svábhegyi Jókai Mór Általános Iskola és Német Nemzetiségi Általános Iskola és a Virányos Általános Iskola helyszínén ideiglenes légtartásos sátrakkal egészítjük ki a testnevelési célokat szolgáló helyiségeket a téli időszakban. A tornatermek, tornacsarnokok állapota fejlesztést és felújítást igényel egyes intézményekben. Ezen fejlesztések megvalósítása folyamatos a felújítástól a tervezés-megvalósítás munkafolyamatain keresztül.

Energetikai beruházás, korszerűsítés

A Tankerülethez tartozó intézmények meghatározó hányada régi vagy korszerűtlen építésű, energetikailag pazarló épület, amelyeknek csak nagyon kis részében hasznosítanak megújuló energiát. A XIX. és XX. század fordulója környékén épült intézmények esetében az energetikai és műszaki szempontok mellett a műemlékvédelmi szempontok nehezítik az olyan, energetikai határfok-javítást célzó beruházásokat, mint amilyen pl. a homlokzat hőszigetelése, nyílászárók cseréje, napkollektorok felszerelése. Hosszú távú céljaink között szerepel az intézmények fenntarthatósági szempontok figyelembe vételével történő fejlesztése, amelynek eredményeképp az épületek energiafelhasználása csökken, ezáltal már a költségvetésben is tetten érhető mértékű megtakarításokat érhetünk el. Ennek érdekében a változtatásokat, illetve

azok eredményét figyelemmel kell kísérni, a jövőbeli fejlesztések minél nagyobb hatékonyságára való tekintettel. Távlati terveink között szerepel minél több pályázaton való részvétel, új források felderítése, és e források eredményes, előremutató felhasználását. Azért, hogy mindez a lehető leggyorsabban bonyolódjon le, a tankerületi, illetve az intézményi személyzeti struktúra felkészülten kell, hogy fogadja az esetlegesen megnyert pályázatokkal járó többletfeladatokat.

A következő 5 évre vonatkozóan stratégia fontosságúnak tartjuk az infrastruktúrafejlesztést, az épületek állagmegóvását és energetikai fejlesztését, annak érdekében, hogy a központi irányítószervi finanszírozás a legoptimálisabban legyen felhasználva. Az energetikai felújítások biztosítják a megemelkedett energiahordozó árak miatt keletkezett üzemeltetési költségek alacsony szinten tartását. Ezért a következő táblázat tartalmazza a vagyongazdálkodás fejlesztési tervét intézményi bontásban. A fejlesztésekhez rendelt kivitelezési költségek becsült költségek, melyekre a piaci viszonyok változása gyakorol hatást.

A fejlesztések költségvetés függvényében kerülnek megvalósításra.

Intézmény megnevezése	Fejlesztési tevékenység	Becsült összeg (ezer Ft)
Petőfi Sándor Gimnázium	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	100 000
Kosztolányi Dezső Gimnázium	Nyílászáró korszerűsítés	100 000
Batthyány Lajos Általános Iskola	Nyílászáró korszerűsítés	120 000
Toldy Ferenc Gimnázium	Nyílászáró korszerűsítés	90 000
Kodály Zoltán Ének-Zenei Általános Iskola, Gimnázium AMI	Világításkorszerűsítés	30 000
Lisznyai Utcai Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	25 000
	Nyílászáró korszerűsítés	90 000
Budenz József Általános Iskola és Gimnázium	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	120 000
	Homlokzati szigetelés	280 000
Palotás Gábor Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	15 000
	Nyílászáró korszerűsítés	80 000
Káldor Miklós Kollégium Felvinci utcai telephely	Világításkorszerűsítés	40 000
	Nyílászáró korszerűsítés	160 000
Bakfark utcai telephely	Fűtéskorszerűsítés	200 000
Donáti utcai telephely	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	80 000

Áldás Utcai Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	25 000
	Nyílászáró felújítás	170 000
	Tetőhéjazat cseréje, szigetelés	400 000
Móricz Zsigmond Gimnázium	Világításkorszerűsítés	35 000
	Nyílászáró korszerűsítés	150 000
Rózsadombi Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	80 000
Csik Ferenc Általános Iskola és Gimnázium	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	90 000
Remetekertvárosi Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	100 000
	Fűtési rendszer és gépészet korszerűsítése, cseréje	120 000
	Épületszigetelés	300 000
Klebensberg Általános Iskola és Gimnázium	Világításkorszerűsítés	30 000
	Nyílászáró korszerűsítés	120 000
	Gépészeti (fűtés szekunder kör cseréje) felújítás	70 000
Gennaro Verolino Óvoda, Általános Iskola és Speciális Szakiskola, Diákotthon és Gyermekotthon	Világításkorszerűsítés	20 000
	Nyílászáró korszerűsítés	110 000
Zugligeti Általános Iskola Zugliget telephely	Világításkorszerűsítés	15 000
	Nyílászáró felújítás	70 000
Városmajori Gimnázium	Világításkorszerűsítés	40 000
Városmajori Kós Károly Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	25 000
Tamási Áron Általános Iskola, Gimnázium és Német Nemzetiségi Gimnázium	Világításkorszerűsítés	35 000
	Nyílászáró felújítás	160 000
	Homlokzati szigetelés	300 000
	Napelem kiépítés befejezése	20 000
Sashegyi Arany János Általános Iskola és Gimnázium	Világításkorszerűsítés	40 000
	Nyílászáró felújítás	200 000
Virányos Általános Iskola	Világításkorszerűsítés	20 000

Intézményi, intézményvezetői hatáskör

A Közép-Budai Tankerületi Központ vagyonkezelésébe került oktatási intézmények tantestületének, különösen az intézményvezetőknek kulcsfontosságú szerepe van az intézményeket érintő infrastrukturális fejlesztések meghatározásában. Mivel a fejlesztések

eredménye, illetve már a kivitelezésük során elvégzendő munkák közvetlen hatással vannak az iskolában napi munkát végzők életére, javaslataikat, véleményüket feltétlenül figyelembe kell venni. Egy rátermett, határozott, az iskola érdekeit, igényeit jól ismerő vezető hathatósan képviselheti munkatársait, diákjait, a kapcsolódó közösségeket, előre jelezheti az iskolára irányuló fejlesztéseket, befolyásolja az intézmény életét, hatással lehet a vele kapcsolatban állókra.

3.6. Informatikai feltételek

A XXI. századi modern digitális társadalom igényei, a digitális világ melyben élünk kijelöli az informatikai feltételek javításának stratégiai irányát, melynek érdekében az alábbi prioritásokat és cselekvéseket tervezzük.

- Prioritásként kezeljük a modern, gyors digitális eszközök rendelkezésre állását, azok megfelelő biztonságát, a kezelőink hozzáféréseinek és hozzáértésének javítását.
- Cselekvési tervünknek két iránya van:
 - tankerületi és intézmények közötti munkafolyamatok gyorsítása, modernizálása
 - intézmények szakmai munkájához szükséges digitális fejlesztések, karbantartások megvalósítása.
- **Iskolai rendszergazdák munkájának támogatása, kollégák fejlesztése** érdekében továbbképzések, belső-tudásmegosztás szükséges, illetve szükséges összefogni a munkájukat.
- **Intézményi honlapok fejlesztése** is kiemelt jelentőséggel bír. Szerkesztésük, tartalmi feltöltöttségük nem egységes. Sok anyagi erőforrást biztosítunk a tárhelyek rendelkezésre állására éppúgy, mint a külsős honlap karbantartókra. Tervezzük központi tárhely kialakítását, és a rendszergazdák folyamatos oktatását ennek érdekében.
- **Célunk olyan Informatikai adatbázis kialakítása**, mely nemcsak alap informatikai adatokat tartalmaz, hanem a tervezésekhez is tud információt szolgáltatni: melyik intézménybe milyen eszköz, milyen célra, mikori beszerzési idővel üzemel; géptermi beosztások, kihasználtságok; hálózati rajzok, aktív- és passzív hálózati eszközök listája; illetve a digitális táblák, osztálytermi eszközök, projektorok és tabletek állománylistája.
- **Karbantartási tervek** elkészítése és a karbantartások elvégzése kiemelt feladatunk. A lejárt pályázatok miatt nincs sok helyen karbantartás az eszközökön, a lejárt

szerződéseket felül kell vizsgálni. A **rendszergazdák** magas fluktuációja miatt, a távozó rendszergazdákat csak a Központi rendszergazda által irányított, dokumentált átadás-átvétellel kellene elengedni, hogy a feladatok és folyamatok könnyen átvehetővé váljanak az újonnan belépő rendszergazdák számára.

- **Pedagógus munkák támogatása az intézményeknél.** NAS szerverek, a SharePoint iskolai szerverek üzemben tartása az osztott és biztonságos közös munkához, megosztott tárhelyek alkalmazása biztosítja a pedagógusok munkáját. Felmérés alapján igény szerinti informatikai felhasználói képzések, oktatások tartása.
- **Iskolai hálózatok felújítása.** Az átvilágítás kapcsán már most látható, hogy nagyon sok hálózat több éves, nem tervezett struktúrájú és nem szabványos. Szükség van új végpontok létesítésére, meglévő hálózat, hálózati eszközök pótlására, cseréjére. Az új hálózati kialakításnak biztosítania kell a későbbi nagyobb tömegű hálózati adatforgalmat. WIFI hálózatokhoz is kell LAN-t biztosítani. Minden oktatási terembe szeretnénk internet végpontot biztosítani.
- **Iskolai projektorok, digitális táblák beüzemelése.** A pályázatok és egyéb beszerzések révén sok eszköz kerül az iskolákba, melyek karbantartása és üzemeltetése folyamatos.
- **Áramellátás ellenőrzése.** Az informatika termekben megoldott a termék hűtése (klíma) és az aktív hálózati eszközök és szerverek szünetmentes ellátása.
- **Informatikai tanteremfejlesztés:** a digitalizáció, az oktatás megújítását biztosítja minden intézményben további informatikai teremfejlesztések és nyelvi laborok kialakítása, amelyek biztosítják a hatékony digitális oktatást és digitális kultúra fejlesztést a tanulók számára. Ezért kiemelt célunk minden intézményben további számítógép termék felszerelést biztosítani, amely hozzájárul az intézmény munkatervének megvalósításához, illetve a kötelező mérések elvégzéséhez.

3.7. Marketing, kommunikáció

Az információs piramis kialakítása kiemelt feladatunk. Ha belső információs piramisként értelmezzük a törekvésünk, hogy bármi történik, bármelyik intézményben azonnal megtudjuk. Ennek két feltétele van.

Az intézményvezetők jó és szoros kapcsolatban kell, hogy legyenek a Tankerülettel és a Tankerületi Igazgatóval. Ennek az igazgatói-tankerületi bizalmi kapcsolatnak az elmélyítésén

dolgozik a tankerület vezetése. A tankerületi igazgató számára ez kiemelt feladat. Ennek érdekében nemcsak formális, de informális módon is napi kapcsolatot tart az intézményekkel. A Tankerületben végzett hatékony munka feltétele az intézményeken belüli jó kommunikációs rendszer, ami részint a pedagógusok, részint az intézményvezetőkön múlik. A Tankerület a kommunikáció javítása érdekében mindent igyekszik elkövetni: napi szintű tanácsadással éppúgy, mint közös csapatépítés szervezésével, az információk megosztásával. A Tankerület és az intézmények aktívan használják a Social Médai felületeit a hatékony kommunikáció elérése érdekében. Az intézményi honlapok a dinamikusak, könnyen navigálhatók és biztosítják a napi működésére vonatkozó információk elérését a diákok és szülők számára egyaránt. A KRÉTA felülete további kommunikációs felületként van jelen az intézmény működésében. Ezen a felületen aktív, napi kölcsönös kommunikációt és kapcsolatot tudnak tartani a szülők a pedagógusokkal az aktuális eseményekről, feladatokról, értékelésekről egyaránt.

4. ZÁRSZÓ

A Közép-Budai Tankerületi Központ 2017-es helyzetelemzésre épített 2018-2022 közötti öt évre előkészített fejlesztési tervét azzal a szándékkal alkottuk meg, hogy az elkövetkező években a fenntartói feladatok strukturálása szempontjából valós helyzetértékelésen alapuló, szakmai és gazdasági kötelezettségeink és lehetőségeink szempontjából is megalapozott stratégiai irányokat jelöljünk ki. Ezek az irányok az általunk végzett fenntartói feladatok operatív megvalósításának éppúgy alapját jelentették, mint a köznevelési intézményeinkkel végzett közös munkánknak.

2023-2027-re az irányok nem változtak, inkább az elérendő célok, a szükséges fejlesztések, változtatások kristályosodtak ki. Intézményeink létjogosultságát a családi igények, a jelentkezők nagy száma, s az általuk végzett színvonalas nevelő-oktató munka is erősíti. Ezért megtartásuk alapvető stratégiai célunk. Az így kialakított és megvalósított oktatási rendszertől továbbra is azt a jó hatást – idézve Eötvös József gondolatait - reméljük, mely nemcsak az intézmények számára, de az azokban tanuló fiatalok és családjaik számára is olyan háttérrel biztosít, melynek köszönhetően a tanulók a legmegfelelőbb nevelő-oktató tevékenységben részesülhetnek.

A következő öt évben végzendő operatív fenntartói feladataink kapcsán három – az előzőekben meghatározott – és egy új rendszerszintű stratégia cél elérését tervezzük:

1. Kiszámítható és stabil köznevelési rendszer kialakulása
2. Széleskörű, a gyermekek érdekeit szem előtt tartó partneri együttműködés
3. Szakmai párbeszeden alapuló érték- és fejlődés centrikus irányítás
4. Fenntartható fejlődés minőségi oktatási céljának megalapozása

A Közép-Budai Tankerületi Központ fejlesztési terve ezek hálójában tud értékteremtő és értékőrző módon megvalósulni.

