



VÁCI
TANKERÜLETI
KÖZPONT

FEJLESZTÉSI TERV 2023-2027

2023. február 28.

Készítette:



Verebélyi Gábor Ákos
tankerületi igazgató

Jóváhagyta:



Hajnal Gabriella
Klebelsberg Központ, Elnök R.



TARTALOM

1. Vezetői összefoglaló	6
2. Helyzetértékelés	7
2.1. A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése	7
2.1.1. A Tankerületi Központ gazdasági környezetének értékelése	7
2.1.2. A Tankerületi Központ demográfiai környezetének értékelése	7
2.1.3. A Tankerületi Központ oktatási környezetének bemutatása	9
2.1.4. A Tankerületi Központ kulturális környezete, szociális jellemzők	11
2.2. A Tankerületi Központ köznevelési tevékenysége	11
2.2.1. A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése	11
2.2.2. Az intézményi szerkezet bemutatása	13
2.2.3. A Tankerületi Központ és intézményei humán erőforrásának értékelése	14
2.2.4. Az intézményi pedagógiai programok értékelése	16
2.2.5. Az intézmények iránti igény bemutatása	25
2.2.6. Az Tankerületi központ és az Intézmények külső kapcsolatai	26
2.2.7. Az intézmények által biztosított lefedettség	27
2.3. A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése	28
2.3.1. A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése	28
2.3.2. Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése.....	28
2.3.3. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése	29
2.3.4. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása.....	29
2.3.5. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése	29
2.3.6. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése	30
2.3.7. A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése.	31
3. Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek	33
3.1. Szakmai, oktatási program bemutatása	33
3.1.1. Az oktatási tevékenység minőségének javítása	34
3.1.2. A tehetséggondozás fejlesztése	35
3.1.3. A szociális feszültségek enyhítése	36
3.1.4. Az innovatív megoldások feltárása	36
3.1.5. Az új oktatási megoldások elemzése, bevezetése	37



3.1.6. A térségi együttműködés fejlesztése	37
3.1.7. Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában	38
3.1.8. Tanulmányi versenyek rendszere	39
3.1.9. A tanuló kommunikációs képességének erősítése	39
3.1.10. Konfliktuskezelés	39
3.1.11. Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás	41
3.1.12. Külső kompetenciaigény	41
3.2. Humánerőforrás-biztosítás értékelése	41
3.2.1. A pedagógus életpálya biztosítása	41
3.2.2. Az élethosszig tartó humán gondoskodás	42
3.2.3. A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége	42
3.2.4. A tanári utánpótlás biztosítása	42
3.2.5. Az ingázó pedagógus munkájához szükséges feltételek	43
3.2.6. A teljesítmény értékelés rendje	43
3.2.7. A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége	44
3.2.8. Képzés, továbbképzés módszere	44
3.2.9. Lakhatási feltételek	45
3.3. A Váci Tankerületi Központ szervezeti környezet és irányítási elveinek részletezése	45
3.3.1. Az irányítási, döntési jogkörök elemzése	45
3.3.2. Belső hatáskörök, képességek szabályzati környezetének értékelése.	45
3.3.3. Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása	46
3.3.4. Értekezletek rendje, módszere	46
3.3.5. Pályáztatási, kiválasztási elvek	47
3.3.6. Belső vezetői információs rendszer	47
3.3.7. Folyamatba épített ellenőrzés rendje	47
3.3.8. Kockázat kezelés technikája	48
3.3.9. Bürokrácia terheinek csökkentése	49
3.3.10. Adatszolgáltatás hatékonysága	50
3.4. Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása	50
3.4.1. Átlátható költségvetés tervezés és működtetés	50
3.4.2. Feladat és pénzügyi keret összhangja	50
3.4.3. Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés	50



3.4.4. Stabilitás, szabályszerűség	51
3.4.5. Likviditáskezelés	51
3.4.6. Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás	51
3.4.7. Bértömeg gazdálkodás kérdése	51
3.4.8. Bevételszerző képesség	52
3.5. Infrastrukturális környezet, ingatlan park fejlesztése	52
3.5.1. Alapvető munkavégzési környezet garanciája	52
3.5.2. Egészséges ingatlan park	53
3.5.3. Fenntarthatósági feltételek	54
3.5.4. Kihasználat	54
3.5.5. Saját ingatlan, bérlemény viszonya	55
3.5.6. Energetikai beruházás, korszerűsítés	55
3.5.7. Intézményi, intézményvezetői hatáskör	56
3.5.8. Pályázati aktivitás	56
3.5.9. Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége	57
3.5.10. Vagyonvédelem és vagyonbiztonság	57
3.6. Informatikai feltételek megléte a Váci Tankerületi Központban	58
3.6.1. Feladatokat támogató IT környezet	58
3.6.2. Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások	58
3.6.3. Teljes vírusvédelem, cyber biztonság	59
3.6.4. Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás	59
3.6.5. IT támogatott oktatási megoldások	59
3.7. Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása	60
3.7.1. Szülői érdekek érvényesülése	60
3.7.2. Szegregáció kérdése, megoldás keresés	60
3.7.3. Helyi önkormányzat egyeztetés	61
3.7.4. Tankerületi Tanács működtetése	61
3.7.5. Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok	61
3.7.6. Konferenciák, előadások, értékek közvetítése	62
3.7.7. Érdekképviselés	62
3.8. Kommunikációs tevékenység	62
3.8.1. Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása	62



3.8.2. Információs piramis-működtetés	63
3.8.3. TK honlap fejlesztés	63
Vezetői zárszó	64



1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„Ha hajót akarsz építeni, ne azzal kezd, hogy a munkásokkal fát gyűjtessz, és szó nélkül kiosztod közöttük a szerszámokat, és rámutatsz a tervrajzra. Ehelyett először keltsd fel bennük az olthatatlan vágyat a végtelen tenger iránt.”
(Antoine de Saint-Exupéry)

A Váci Tankerületi Központ az állami köznevelési közfeladat ellátásában állami intézményfenntartóként működő központi hivatal. A Tankerületi Központ illetékességi területe három Pest vármegyei járásra terjed ki: Szentendrei járás, Szobi járás és Váci járás. Ezen a területen 46 köznevelési intézmény fenntartása a feladata, mely intézményekben közel tizenhétézer tanuló rendelkezik jogviszonnal, és több mint kétezer-ötszáz munkavállaló végzi munkáját.

A Tankerületi Központ földrajzi elhelyezkedése miatt három fontos, a működésére is kiható sajátossággal bír. Egyrészt a Dunakanyarban található működési területét kettészeli a Duna. Másrészt területének jelentős része Budapest agglomerációjának tekinthető, így a főváros munkaerő-elszívó hatása erősen érvényesül. Harmadik sajátossággként nem elhanyagolható, hogy működési területének északi része, a Szobi járás - távolabb a fővárostól - Szlovákiával határos, így ez speciális helyzetet teremt a határ menti kis falvak iskoláiban, mind a tanuló összetétel, mind a munkaerő (határon túli munkavállalók) szempontjából. Megállapítható, hogy a Váci Tankerületi Központ illetékességi területe miatt infrastrukturális, gazdasági és szakmai szempontból is heterogén összetételű.

A Tankerületi Központ elkötelezett abban, hogy a fenntartása alá tartozó köznevelési intézményeket partnerként kezelve, szolgáltató szemlélettel végezze fenntartói feladatait, figyelembe véve a köznevelési intézmények mikrokörnyezetét (települési sajátosságok, nemzetiségek, stb.). Ebben a szemléletben kívánunk válaszolni az intézmények felől érkező igényekre, elképzelésekre.

Jelen Fejlesztési Terv tartalmazza azt a jövőképet, azokat az előre látható fejlesztési elképzeléseket és feladatokat, amelyeket a rendelkezésre álló adatok és az elmúlt öt év (2017-2022) tendenciái alapján a Váci Tankerületi Központ szükségesnek és megvalósíthatónak lát. A tervezési folyamat során különös figyelmet fordítunk az álmok és a megvalósíthatóság közötti különbség felismerésére.

A Váci Tankerületi Központ célja, hogy a fennálló jogszabályi, térségi, gazdasági keretek között eredményes, jól működő, fejlődésre és innovációra képes köznevelési intézményhálózatot működtessen.



2. HELYZETÉRTÉKELÉS

2.1. A TANKERÜLETI KÖZPONT GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI KÖRNYEZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A Váci Tankerületi Központ Pest vármegye északi részén helyezkedik el, a Váci, Szobi és Szentendrei járás köznevelési intézményeinek fenntartását és működtetését látja el.

2.1.1. A TANKERÜLETI KÖZPONT GAZDASÁGI KÖRNYEZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A járásban jelentős ipari beruházás nem történt az elmúlt években. A kis- és középvállalkozások jelenléte erős, elsősorban az építőiparban és a szolgáltatások területén. A munkaerőt, különösen a képzett munkaerőt elszívja a főváros humán erőforrás szükséglete.

A Szobi járás északi, valamint a Váci járás északi, északkeleti részén a mezőgazdasági hagyományok élnek, és újraélednek. Több kis- és közepes gazdaság alakult ki, szántóföldi növénytermesztés (gabona és takarmánynövények), gyümölcsstermesztés és kismértékben állattenyésztés a jellemző. Nagy százalékban azonban nem ez adja a családok fő megélhetését, csupán időszakos jövedelem kiegészítésként gazdálkodnak.

A természeti adottságokat kihasználva a vendéglátás (falusi vendéglátás) területén a kis- és középvállalkozások működnek sikeresen, legtöbb esetben szintén másodlagos jövedelemforrásként.

2.1.2. A TANKERÜLETI KÖZPONT DEMOGRÁFIAI KÖRNYEZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A térségben a népesség koncentrációja, valamint a gazdaság fejlettsége nagyobb az országos átlagnál, sőt a közép-magyarországi átlagnál is. Ezekből következően előregedő, aprófalvas szerkezetű települések nincsenek a járás területén.

A Szentendrei járás – melynek központja Szentendre – területe 326,58 km², népessége 88923¹fő. Ez a járás a Tankerületi Központ legnépesebb régiója, mely a tanuló létszámban is megmutatkozik. A járáshoz 13 település tartozik, melyek közül 4 város (Szentendre, Budakalász, Pomáz és Visegrád) és 9 község. 12 település rendelkezik köznevelési intézménnyel. A járás jelentős része a főváros agglomerációjának tekinthető, ez alól csak a terület legészakibb része jelent kivételt. A járást a fővárossal elsősorban a 11. sz. főút és a helyi érdekű vasútvonal (HÉV) köti össze.

A lakosságszám növekvő tendenciát mutat, ennek megfelelően a férőhelyek kihasználtsága az általános iskolai helyek tekintetében szinte maximális, sok esetben férőhelyhiány jelentkezik. A fővárossal való szoros szimbiózis azt is eredményezi, hogy a települések alvóváros jelleggel bírnak. Ez a férőhelytervezést megnehezíti: nehezen kiszámolható, hogy mennyi azoknak a járási lakosoknak a száma, akik gyermeküket - munkahelyükhöz közeli - fővárosi intézményekben kívánják elhelyezni. Az általános iskolai férőhelyek növelése érdekében több településen is beruházások történtek vagy vannak folyamatban.

A demográfiai helyzet a középiskolai férőhelyek számát is befolyásolja, ez az intézményi profil átgondolásra szorul.

¹ A lakossági és területi adatok a KSH elérhető legfrissebb adatai alapján vannak feltüntetve a dokumentumban. statinfo.ksh.hu



A **Szobi járás** területét tekintve a tankerülethez tartozó járások közül a legnagyobb (438,32 km²), népessége viszont a legalacsonyabb (25582 fő). Településeinek száma 17, 2 város (Szob, Nagymaros), 15 község, melyek délről és nyugatról ölelik körbe a Börzsöny hegységet, és nagyrészt a Duna és az Ipoly folyók partján helyezkednek el. A települések közül 11 rendelkezik köznevelési intézménnyel, 10 településen állami fenntartású iskola működik, Verőce községben az általános iskola egyházi fenntartású. Szob városban egyházi fenntartású gimnázium működik.

Verőcétől Szobig vasúti közlekedés köt össze öt települést, a többit autóbusszal lehet megközelíteni. A legnagyobb közlekedési csomópont a járási székhely Szob, mely a Budapestről érkező vasúti végállomása, egyben vasúti határátkelőhely. A járási székhelyről 1 óra alatt lehet Budapestre utazni vasúton. Szobról autóbusszal lehet közlekedni az Ipoly völgy településeire, valamint Márianosztrára. A másik, kevésbé nagy közlekedési csomópont Kismaros, ahonnan Szokolya és Kóspallag települések érhetők el autóbusszal.

Megállapítható, hogy a járás északi részén a munkahelyek hiánya miatt főleg a fiatal családok körében jelentős mértékű az elvándorlás. Az elvándorlók egy része a tankerületi központ déli részén keres új lakóhelyet, melynek oka az előző fejezetben említett kedvező közlekedés. Ennek segítségével lehetőség nyílik az ingázásra a főváros és az agglomeráció munkahelyei felé.

A járás preferált településein - Verőce, Kismaros, Szokolya és Nagymaros településeken - egy fordított folyamat figyelhető meg. A megelőző években a települések üdülőterületein az ingatlanárak viszonylag alacsonyak voltak, így a fővárosból érkező, főleg nagycsaládos fiatal értelmiségiekből álló közösségek költöztek ki. A terület fizikai befogadóképessége miatt ez a folyamat lelassult, de nem állt meg. Ez a tendencia eredményezte a térségben a köznevelési intézményeket érintő kisebb és nagyobb beruházásokat, melyekre a későbbi fejezetekben térünk ki. Jelenleg férőhelybővítés szükséges az említett négy településen.

A **Váci járás** területe 362,19 km², népessége 70371 fő. Településeinek száma 18, melyek közül 2 város (Vác, Órbottyán), 16 község. 16 településen működik köznevelési intézmény. Vác járás önmagában heterogén összetételű, melynek oka az egyenetlen infrastruktúrából következő gazdasági és népességi különbözőség.

A járásszékhely, Vác közepes méretű, sűrűn lakott település. A területen szűk belső ipar és - a környező kisebb falvakban - mezőgazdasági művelés a jellemző. A vasúti- és autóbussz közlekedési hálózat az országos átlagnál kiépítettebb. Váctól a fővárosig húzódik az M2 autópálya, a vasúti közlekedésben pedig Váctól úgynevezett „zónázó” vonatjárat közlekedik. Általánosságban elmondható, hogy Váctól a főváros közúton és vasúton is kb. 35 perc alatt elérhető. Vác és a Vác környéki községek dinamikusan fejlődnek gazdaságilag és a népességszám szempontjából is.

A járás távolabbi településein azonban a közlekedési úthálózat rossz állapotú, az utazási idő rendkívül hosszú, bizonyos irányokban alig van járat, a vasúti közlekedés pedig az utóbbi időben nagymértékben visszafejlődött (Galgagyörk, Acsa, Püspökhatvan). A lakosság száma folyamatosan fogy, és születések száma csökken.

Fentiek következményeként egyes településeken az elmúlt fejlesztési időszakban több köznevelési intézmény léte került veszélybe a drasztikusan csökkenő tanulólétszám miatt, míg az út- és vasúthálózathoz közeli településeken férőhelyhiány keletkezett, beruházások váltak szükségessé.

Lásd: 1. számú melléklet – Terület - település- népesség adatok

2. számú melléklet – Népességváltozás járásonként



2.1.3. A TANKERÜLETI KÖZPONT OKTATÁSI KÖRNYEZETÉNEK BEMUTATÁSA

2.1.3.1. Óvodai nevelés

2014. január 1-jétől minden 3. életévét betöltött gyermeknek óvodai ellátásban kell részesülnie.

A három járás szinte mindegyik településén működik óvoda. Így a Váci Tankerületi Központ területén 91 feladatellátási helyen végzik az óvodás korú gyermekek nevelését. Az intézmények közül 77 önkormányzati, 5 egyházi és 9 magán, illetve alapítványi működtetésben lévő. Az óvodák kihasználtsága változó, 90 és 100 % közötti.

A Pest vármegye északi régiójában élő, és integráltan nem nevelhető sajátos nevelési igényű gyerekek számára a gyógypedagógiai óvodai ellátás a Cházár András EGYMI által biztosított.

A tanköteles korú gyermekek közül az elmúlt évek adatai alapján jellemzően 8-10 % marad további egy évig óvodai nevelésben.

2.1.3.2. Nem állami fenntartású köznevelési intézmények

A nem állami fenntartású intézmények nem rendelkeznek kötelező beiskolázási körzettel.

Ez alól kivétel a Verőce község területén működő Géza Fejedelem Református Általános Iskola, Óvoda és Bölcsőde, melynek fenntartója a Verőcei Református Egyházközség. A település egyetlen köznevelési intézményeként az iskola a Verőce Község Önkormányzatával köznevelési alapfeladat ellátására kötött szerződés keretében, Verőce község közigazgatási területén kötelező beiskolázási körzettel rendelkezik.

Lásd: 3. számú melléklet – Nem állami fenntartású intézmények bemutatása

2.1.3.3. Pedagógiai szolgáltatások

A pedagógiai szakmai szolgáltatásokat a Budapesti Pedagógiai Oktatási Központ (továbbiakban: POK) látja el.

A szaktanácsadó feladata a pedagógusok munkájának szakirányú (tantárgyi vagy sajátos pedagógiai területen igényelt) segítése, véleményezése, konzultációk, továbbképzések, szakmai fórumok szervezése. Koordinálja a pedagógiai szakmai ellenőrzést, a pedagógusminősítéssel kapcsolatos feladatokat, a tanfelügyeleti ellenőrzéseket. Az intézményi igényfelmérések alapján továbbképzések szervezési feladatait látja el. A pedagógusok tevékenységét szakértők, szaktanácsadók segítik. Szaktanácsadás keretében az alkalmazott pedagógiai módszerek és pedagógiai fejlesztő tevékenység elemzését, értékelését végzi, ezzel is hozzájárulva mind a pedagógusok mind az intézmények eredményességének javulásához. A pedagógiai mérések (idegen nyelvi mérés, országos kompetenciamérés, célnyelvi mérés) feldolgozását követően intézményfejlesztést támogató szakmai szolgáltatást nyújt.

Az intézményeink rendszeresen igénybe veszik a POK által felkínált képzések kínálatából a pedagógus továbbképzéseket. Legnépszerűbbek a sajátos nevelési igényű gyermekek nevelésével kapcsolatos, valamint a tanulásmódszertani képzések.

Az őszi és tavaszi pedagógiai napok színvonalas szakmai programokat nyújtanak, melyek nagy népszerűségnek örvendenek.



A POK kirendelt szakértője gondozza a tankerületi központ vezetői műhelyét, melynek célja az intézményvezetőink támogatása.

2.1.3.4. Pedagógia szakszolgálati tevékenység

A szakszolgálati tevékenységet a Ceglédi Tankerületi Központhoz tartozó Pest Vármegyei Pedagógiai Szakszolgálat Szentendrei, Szobi és Váci tagintézményei látják el.

Az BTMN és SNI tanulók száma évről évre nő. Emiatt a jelenlegi vizsgálati kapacitás nehezen fedile a szükségleteket.

Intézményi szinten és a szakszolgálat egyes feladatellátási helyein szükség van további gyógytornászokra és logopédusokra, mivel ezek a szakterületek szakemberhiánnyal küzdenek. Az ellátást nehezíti az előző fejezetekben már említett humán erőforrás elvándorlás a fővárosi munkahelyekre.

Az erőfeszítések ellenére a sajátos nevelési igényű és beilleszkedési-, tanulási- és magatartászavaros gyermekek megfelelő fejlesztő ellátása jelentős különbségeket mutat a járás területén. A járási székhelyektől távolabb eső településeken a szakember ellátottság nem biztosított.

A probléma nem egyedi, országos szintű, megoldási stratégia kidolgozása lenne kívánatos.

2.1.3.5. Szakképzési lehetőségek

2015. július 1-jén létrejött a Váci Szakképzési Centrum, amely 7 oktatási intézményt és 1 kollégiumot foglal magába.

A Váci Szakképzési Centrum kínálata egyedülálló, a tagintézmények több évtizedes, sikeres szakképzési múlttal rendelkeznek. A négy váci székhelyű intézmény a Váci és Szobi járás általános iskoláiból érkező diákoknak nyújt széles választékot az egyes szakmák megismeréséhez és a szakképesítés megszerzéséhez. A Szentendrei járás szakképző intézményekből hiányt mutat. Csupán 1 szentendrei székhelyű intézmény működik, viszonylag alacsony tanulólétszámmal.

Szentendrén működik a Magyar Honvédség Altiszti Akadémia, amely katonai jellegű képzést és pályát kínál az érettségizett, érdeklődő fiataloknak.

Lásd: 4. számú melléklet – Szakképzési lehetőségek bemutatása

2.1.3.6. Felsőoktatási lehetőségek

A főváros közelsége meghatározó. A diplomát szerezni vágyó fiatalok elsősorban budapesti egyetemeken, főiskolákon folytatják tanulmányaikat.

2004. szeptember elsején kezdte meg működését Vácott az Apór Vilmos Katolikus Főiskola, ahol tanítói, óvoda pedagógusi, szociálpedagógiai és hittantanári szakokat indítanak. A főiskola a többi felsőfokú intézményhez hasonlóan a Bolognai folyamat során áttért a BA és MA képzésekre.

A Váci Tankerületi Központ általános iskolái gyakorlóléhelyül szolgálnak a főiskolai hallgatók számára.



2.1.4. A TANKERÜLETI KÖZPONT KULTURÁLIS KÖRNYEZETE, SZOCIÁLIS JELLEMZŐK

2.1.4.1. Kulturális környezet

A térség kulturális tőkéje jelentős. Ez főként a Dunakanyar kulturális értékeiből táplálkozik (ezt a turizmus kamatoztatja is), illetve az itt élők iskolázottsági szintjének is köszönhető. A térség tanulóinak szociokulturális szintje, valamint a kompetenciaméréseken mért családi háttérindexe magasabb az országos átlagnál. A leszakadók száma ugyan kevesebb, de a szélsőségesen nehéz szociális helyzetű családok is igénybe veszik a köznevelés rendszerét. Esetükben a jelzőrendszer és a segítő szolgáltatások működtetése más térségekhez hasonlóan fontos. Növekvő problémát jelent a mozaikcsaládok egyre nagyobb számban való megjelenése. Az ilyen családokban élő gyermekek pszichológiai megsegítése elkerülhetetlenné vált.

2.1.4.2. Nemzetiségek

A Váci Tankerületi Központ illetékességi területén 3 nemzetiség van jelen: német, szlovák és roma. Több intézményünkben folyik nemzetiségi nyelvoktatás: négy intézményben szlovák, hét intézményben pedig német nyelvet oktatnak.

Az évek során a Tankerületi Központ jó kapcsolatot alakított ki a települési nemzetiségi önkormányzatokkal. Fenntartói munkánk során évente több alkalommal szükséges egyeztetnünk a körzethatárok véleményezése, az átszervezés és az intézményvezetői megbízások kapcsán is. Az elmúlt fejlesztési időszakban kialakult partnerkapcsolatot kell megőrizni a jövőben is.

2.2. A TANKERÜLETI KÖZPONT KÖZNEVELÉSI TEVÉKENYSÉGE

2.2.1. A TANKERÜLETI KÖZPONT FENNTARTÓI SZAKMAI TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A Váci Tankerületi Központ 48 településen 46 köznevelési intézmény fenntartói feladatait látja el. A 46 székhelyintézmény, 8 tagintézmény és 43 telephely mindösszesen 97 aktív feladatellátási helyet jelent. A köznevelési feladatok ellátásához szükséges szakembereket a megnövekedett feladatok miatt új pedagógusok felvételével, óraadó tevékenységet végző megbízottakkal, belső helyettesítéssel, valamint nyugdíjas pedagógusok visszafoglalkoztatásával biztosítjuk. Nehézséget jelent, hogy a főváros munkaerő elszívó hatása, valamint az általános szakember hiány miatt a meghirdetett állaspályázatokra (tanító, matematika, informatika, idegen nyelvi és a természettudományos végzettségű pedagógusok, gyógypedagógus) kicsi az érdeklődés, vagy a pályázók nem rendelkeznek megfelelő végzettséggel. Jelentős hangsúlyt kap az intézményekben az integráció, melyben a Cházár András EGYMI együttnevelést segítő munkacsoportja nagy segítségére van az intézményeknek.

Csobánkán a szegregációs problémák miatt bezárt köznevelési intézmény gondos előkészítő munka és folyamatos szakmai nyomonkövetés mellett 2017-ben nyitotta meg újra a kapuit. Jelenleg felmenő rendszerben már a felső tagozat is működik a hatodik osztályig. Az iskola a Szentendrei Barcsay Jenő Általános Iskola Csobánkai Tagiskolája.

A nagymértékben növekvő tanulói létszám kihívásaira 2021. augusztus 01-jén Budakalászon új intézmény létesült. A Pataktart Általános Iskola korszerű, 16 tantermes, sportcsarnokkal



rendelkező intézmény, amely 21. századi, kellemes, családi környezetben várja tanulóit. A beruházással a budakalászi tanulói férőhelyhiány problémái megoldódni látszanak.

A megnövekedett igényre való tekintettel 2021. szeptember elsején megnyitotta kapuit a Cházár András EGYMI Bárczi Gusztáv Tagintézményének Tahitótfalui telephelye, ahol autizmussal élő óvodás korú gyermekek részesülnek speciális nevelésben.

A vezetői összefoglalóban említettek szerint a Váci Tankerületi Központ fenntartói tevékenységét partneri, szolgáltatói szemléletben végzi, szoros együttműködésben az intézményvezetőkkel. Az együttműködés eredményeképpen a köznevelési feladatot a nehézségek ellenére jó színvonalon tudjuk ellátni.

A mindennapi feladatellátásban a kormánytisztviselők magas színvonalú és elkötelezett munkát végeznek.

Működésünk során jó kapcsolatot ápolunk a települési önkormányzatokkal, nemzetiségekkel, figyelembe vesszük a helyi közösségek igényeit, a felmerülő problémák során a megoldásra fókuszálunk.

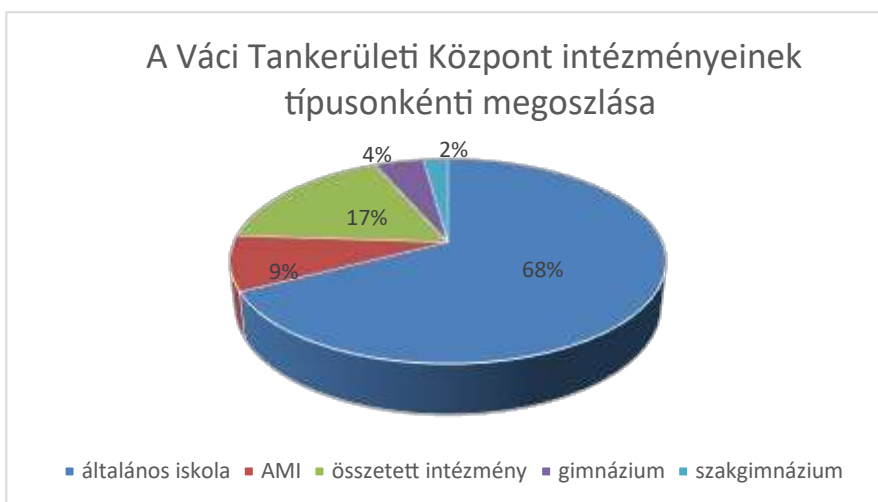
A Váci Tankerületi Központ elkötelezett a pedagógusok módszertani képzésében, valamint szakmai felfrissülést nyújtó programokhoz való hozzáférés támogatásában. 2022-ben első ízben rendeztük meg a Tankerületi Pedagógiai Napot, melynek során neves előadók közreműködésével 93 programot (előadásokat, workshopokat, bemutató órákat) kínáltunk 30 helyszínen a kollégák számára. A rendezvény iskoláink aktív részvételével valósult meg. A pozitív visszacsatolásokra reagálva a Tankerületi Központ jövőre is megrendezi a pedagógiai napot.



2.2.2. AZ INTÉZMÉNYI SZERKEZET BEMUTATÁSA

A Váci Tankerületi Központ 48 településen, 97 feladatellátási helyen 46 székhelyintézmény, 8 tagintézmény és 43 telephely fenntartását látja el.

Intézményeink különböző profillal rendelkeznek. 31 általános iskola, 2 gimnázium, 4 alapfokú művészeti iskola és 8 összetett intézmény található, melyekből 2 általános iskola és gimnázium, 5 általános iskola és alapfokú művészeti iskola, 1 zeneművészeti szakgimnázium és alapfokú művészeti iskola. A Tankerületi Központ egy egységes gyógypedagógiai módszertani intézményt (továbbiakban: EGYMI) tart fenn, amely a Tankerület teljes illetékességi területén működik egy székhely- és három tagintézménnyel.



A Tankerületi Központ által fenntartott intézményekben a munkajogi létszám a 2022. év 3. negyedévi OSAP jelentés alapján 2626 fő. Az engedélyezett álláshelyek száma a 2022/2023-as tanévre 2522,5, melynek munkakör szerinti eloszlása az alábbiakban látható.

Intézményeinkben összesen 17759 diák tanul.

Az intézményi profilok alapján általános iskolában tanul 12280 fő, gimnáziumban és művészeti szakgimnáziumban összesen 1686 fő, alapfokú művészeti oktatásban részesül 3108 tanuló, gyógypedagógiai intézményben 685 fő gyermeknek van jogviszonya.





2.2.3. A TANKERÜLETI KÖZPONT ÉS INTÉZMÉNYEI HUMÁN ERŐFORRÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE

A Tankerületi Központ személyi állománya

A Váci Tankerületi Központ 2020. július 01. napjától a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény hatálya alá tartozó központi hivatal. A Tankerületi Központ 59 kormánytisztviselői álláshellyel látja el feladatát, melyből 3 szakmai felsővezető, öt szakmai vezető besorolású.

A Váci Tankerületi Központ szervezete két főosztályra tagolódva működik 2020. július 1-től. A szakmai feladatokat ellátó Köznevelési, Hatósági és Humánpolitikai Főosztály a tanügyi igazgatási- és hatósági feladatokat, valamint a humánpolitikai feladatokat látja el két osztállyal. A Gazdálkodási, Működtetési és Jogi Főosztály látja el a pénzügyi, számviteli, működtetési, beszerzési, pályázati és jogi feladatokat.

A tankerületi igazgató közvetlen irányítása alatt dolgozik a védelmi referens, az integritás tanácsadó, az esélyegyenlőségi referens, az adatvédelmi tisztviselő és az információbiztonsági felelős, továbbá a belső ellenőr.

A fent felsorolt tevékenységeket a Tankerületi Központ 58 kormánytisztviselői álláshelyen 59 fővel látja el.

A kormánytisztviselők között a nemek aránya: nő 83,05 %, férfi 16,95 %.

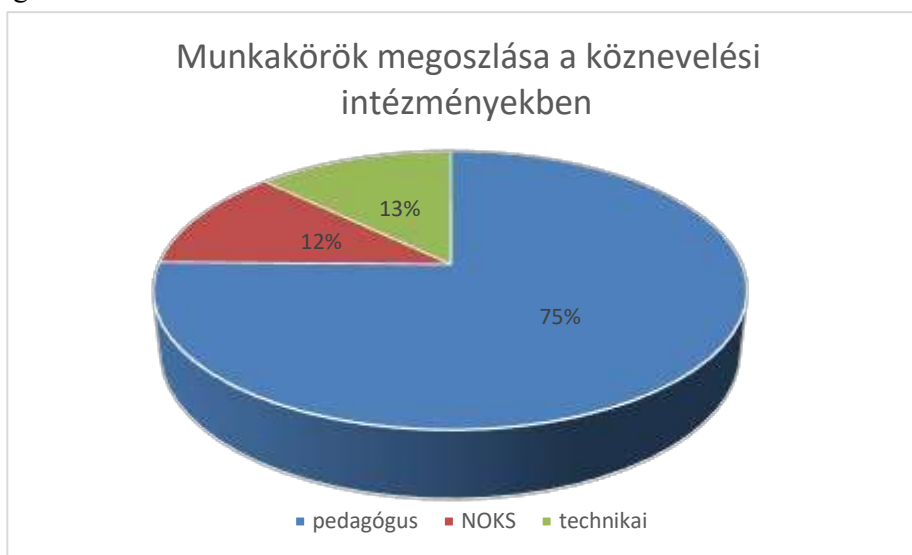
A végzettséget tekintve középfokú végzettségű 28,81 %, felsőfokú végzettségű 71,19 %.

A legfiatalabb kormánytisztviselő életkora 22 év, a legidősebbé 59 év.

A személyi állomány minden tagja megfelelő szakképesítéssel és szakmai tapasztalattal rendelkezik.

A köznevelési intézmények humán erőforrása

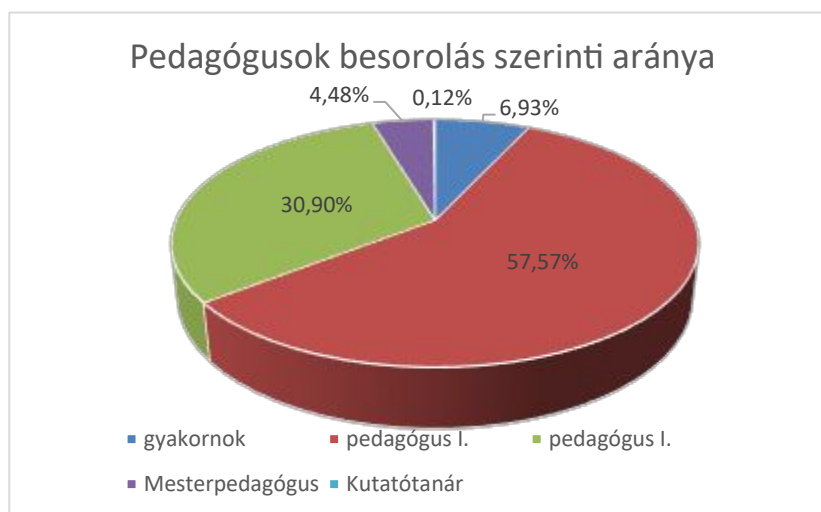
A Váci Tankerületi Központ munkavállalóinak száma közel 2600 fő. A közalkalmazotti létszám több mint 75,28%-a pedagógus munkakörben foglalkoztatott, kb. 11,94 % NOKS dolgozó, 12,78% technikai dolgozó.



A pedagógusaink többsége főiskolai végzettséggel rendelkezik; 61,6 % főiskolai végzettségű, 35,95 % egyetemi végzettségű, 2,45 % középfokú végzettségű. A pedagógusok 6,93 %-a gyakornok, 57,57



%-a Pedagógus I. besorolású, 30,9 %-a Pedagógus II. besorolású, 4,48 %-a Mesterpedagógus és 2 fő, 0,12 % Kutatótanár.



Nehézséget jelent az angol nyelvtanári, természettudományi szaktárgyú (matematika, kémia, fizika, biológia, informatika), gyógypedagógiai és zenetanári állások betöltése. A legújabb tendencia szerint a tanító végzettségű pedagógusok sem jelentkeznek elegendő számban a meghirdetett álláshelyekre.

A nevelő oktató munkát közvetlenül segítő munkatársak jellemzően középfokú végzettségűek. 20 fő tartozik pedagógus végzettsége alapján a pedagógus életpályamodell hatálya alá, ami a NOKS állomány 6,43 %-a. Ezen kívül felsőfokú végzettségű, nem pedagógus végzettséggel 37 fő rendelkezik, ez az állomány 11,09 %-a. A NOKS dolgozók - különösen az iskolatitkárok - rendkívül leterheltek, feladataik szerteágazóak. Fenntartói szempontból az iskolatitkárok szerepe, szakmai hozzáértése és minőségi munkavégzése kiemelten fontos, hiszen az érkező adatok gyorsasága és pontossága a tankerületi központok hatékony működésének egyik alapfeltétele.

A technikai dolgozókat jellemzően takarító és karbantartó, udvaros munkakörben foglalkoztatjuk. A mindennapos feladatellátásban fenntartói oldalon a folyamatos fluktuáció, a hosszas betegségek miatti távollétek, helyettesítés, a feladatellátás szervezése okoz jelentős nehézséget. A Váci Tankerületi Központ három járását tekintve árnyalt a kép. Az intézményi takarítók legfeljebb a garantált bérminimumot kaphatják a hatályos szabályozás alapján. Ez az illetmény a Szentendrei és Váci járásban már nem vonzó, a főváros munkaerő elszívó hatása mellett a különböző takarító cégek is ennél magasabb munkabért ajánlanak. Ezt a nehézséget öt intézmény esetében takarítócég bevonásával tudtuk megoldani. A Szobi járásban, ahol kevesebb a munkalehetőség, még megoldható a takarítás, de megbízható és munkájára igényes takarítószemélyzetet már ebben a térségben is nehéz alkalmazni.

Humán erőforrás életkor szerint

Életkor	Pedagógus	NOKS	Technikai dolgozó
30 év alatti	4,23%	9%	3,9%
30-39 év	15,25%	20,9%	9,6%
40-49 év	31,10%	38,26%	20,12%
50-59 év	36,72%	26,05%	34,54%
60 év feletti	12,70%	5,79%	31,83%



Humánerőforrás végzettség szerint

	Pedagógus	NOKS	Technikai
Alapfokú	0%	0%	46%
Középfokú	2,45%	81,67%	54%
Felsőfokú - főiskola	61,60%	18,33%	0%
Felsőfokú - egyetem	35,95%	0%	0%

Pedagógusok életpálya modell szerinti besorolásának megoszlása

Gyakornok	6,93%
Pedagógus I.	57,57%
Pedagógus II.	30,90%
Mesterpedagógus	4,48%
Kutatótanár	0,12%

Lásd: 5. számú melléklet – Intézményvezetői ciklusok

6. számú melléklet – A feladatellátáshoz engedélyezett álláshelyek számának változása

2.2.4. AZ INTÉZMÉNYI PEDAGÓGIAI PROGRAMOK ÉRTÉKELÉSE

2.2.4.1. Oktatási eredmények

A nevelő-oktató munkához kapcsolódó adatok mérési eredményei alapján folyamatos a szakmai együttműködés az intézményekkel.

A 2018-2020-as időszakban ebben különösen nagy segítséget nyújtott EFOP-3.1.5-16-2016-00001 *A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása* című projekt, melynek keretében az Oktatási Hivatal szakembereinek segítségével több ezer adat került elemzésre. A projekt keretében nyújtott szakmai segítségnyújtás során feltárássra került, hogy a Váci Tankerületi Központ területén 33 feladatellátási hely rendelkezik a tanulói eredményességet tekintve olyan mutatókkal, melyek az oktató-nevelő munka átgondolását és intézményfejlesztési terv készítését tették szükségessé. Az érintett intézményeink kirendelt köznevelési szakértő, valamint a Tankerületi Központ segítségével elkészítették saját, a 2022-2025-ös időszakra szóló fejlesztési tervüket. Az intézményfejlesztési tervek előrehaladásának ellenőrzése évente történik meg a nevelőtestületi értekezleteken, elakadás esetén a Tankerületi Központ segítséget nyújt.

Az Országos Kompetencia Mérés (OKM) eredményeit intézményeink a pedagógiai módszertani központok segítségével elemzik. A fenntartói összefoglaló jelentés alapján megállapítható, hogy a 2017-2021 időszakban tanulóink más tankerületekkel összehasonlítva az országos átlag fölött teljesítettek szinte minden kategóriában. Némi visszaesést jelent, hogy a 2019 és 2021-es jelentés alapján tanulóink a nyolcadik évfolyamon az ország átlagos teljesítményt érték el, nem teljesítettek fölötte.

A TIMSS és PISA mérések eredményei országos átlagokat tükröznek, melyekből a Tankerületi Központra nézve konkrét következtetések nem vonhatók le. Az általános, országos tendenciák



mutatnak olyan pontokat, amelyek fejlesztésére, vagy az eredmények megtartására törekedni kell.

Trends in International Mathematics and Science Study – Nemzetközi Matematikai és Természettudományi Trendvizsgálat (TIMSS) - hetedik ciklusát bonyolította le 2019-ben. A TIMSS a negyedik és nyolcadik évfolyamos tanulók matematika és természettudományos ismereteit vizsgálja. A tesztek figyelembe veszik az adott ország tantervét, valamint összehasonlítást végeznek az elmúlt évek mérési eredményeivel. A mérést négy évenként végzik, nem az ország összes iskolájában, hanem reprezentatív minta alapján. 2019-ben negyedik évfolyamon 133 iskola, nyolcadik évfolyamon 206 iskola vett részt a mérésben.² A mérés figyelemmel van a szociokulturális és demográfiai környezetre is.

Matematikai területen

„A 4. évfolyamos magyar tanulók 523 pontot értek el, ami a TIMSS-országok 500 pontos átlaga felett van. Eredményünk statisztikailag megegyezik az 516 és 525 közötti átlagpontszámmal rendelkező Portugália, Dánia, Törökország, Svédország, Németország, Lengyelország és Ausztrália teljesítményével, és statisztikai szempontból is jobb, mint Olaszország, Kanada, Szlovákia, Málta, Horvátország, Spanyolország és Szerbia szintén átlag feletti eredménye. „ A 8. évfolyamos magyar tanulók 517 pontos eredménye a TIMSS-átlag felett van, a résztvevő országok eredményét tekintve a felső harmadba tartozunk. Az Európai Unió tagállamainak átlaga 504 pont, ebben az ország csoportban a három legmagasabb átlageredményt Írország (524), Litvánia (520) és Magyarország (517) érte el.

Természettudományos területen

„A magyar eredmények (530 pont) meghaladják a felmérésben részt vett országok átlagteljesítményét, és lényegében a cseh, az ausztrál, a hongkongi, a lengyel, az ír, a török, a horvát és a kanadai diákokéival azonosak, és jobbak – többek között – a dán, az osztrák, a szlovák, a holland, a német, a spanyol, az olasz, a portugál és a flamand anyanyelvű belga diákok eredményeinél.” „A magyar 8. évfolyamos diákok 530 pontos eredménye kifejezetten jónak számít: Magyarország a résztvevő 39 országból csak hat résztvevő teljesített szignifikánsan jobban, az Európai Unió országai közül pedig csupán Finnország (543) ért el a magyarnál jobb eredményt. Az EU országainak átlageredménye csupán 512 pont.”³

A PISA mérést háromévente bonyolítják le. A 2018 –as év után a járványhelyzetre való tekintettel 2022-ben kerül sor a mérésre. Az oktatási szereplők minden országban rossz eredményeket vizionálnak, a hosszan elhúzódó Covid19 járvány miatt bevezetett ún. „digitális oktatás miatt”.

² TIMSS 2019 Összefoglaló jelentés 8.o.

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/kozoktatas/nemzetkozi_meresekek/timss/TIMSS2019.pdf

³ TIMSS 2019 Összefoglaló jelentés 173-175..o.

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/kozoktatas/nemzetkozi_meresekek/timss/TIMSS2019.pdf



A művészeti nevelést kiemelt területként kezeljük, zeneművészeti, táncművészeti, képző-és iparművészeti, valamint szín-és bábművészeti ágakon fejlesztik intézményeink tanulók készségeit.

Lásd: 7. számú melléklet – A VTK OKM eredményei az országos átlaghoz viszonyítva

8. számú melléklet – A VTK OKM eredményei tantárgyanként és évfolyamonként

2.2.4.2. Szabadon felhasználható órátömeg felhasználásának értékelése

Az Nkt. 6. számú melléklete által meghatározott finanszírozható órakeret elsősorban a tanórákat, délutáni és tanulószobai foglalkozásokat fedi le. Intézményeink a fennmaradó rész nagyobb hányadát használják felzárkóztatásra, kevesebb órát tudnak felhasználni a szintén fontos tehetséggondozásra. A szakkörök indítása az összóratömeg 5-7%-át teszi ki intézményenként. További igény és szükség lenne a szakkörökre fordítható óraszámok növelésére, ami további pedagógus státusz bővítést feltételez.

A szabadon felhasználható órátömeget alsó tagozaton elsősorban a magyar és matematika tantárgyak alaposabb elmélyítésére használják fel, felső tagozaton az idegen nyelv, az informatika és a természettudományos tantárgyak óráit növelik. Gimnáziumban elsősorban a két idegen nyelv, a matematika, az emelt szintű oktatás, az érettségire való felkészítő foglalkozások óráira, valamint tehetséggondozásra és felzárkóztatásra fordítják a szabadon felhasználható órátömeget.

Újdonságként emelhető ki a tanulás módszertana és az egészségtan órák bevezetése, illetve az egyéni arculatot hangsúlyozó (hagyományörző, öko) órák megjelenése.

2.2.4.3. Nyelvoktatás

Az iskolák nagy hangsúlyt helyeznek a nyelvoktatásra, ezért jellemzően már harmadik, sőt második évfolyamon megkezdik annak oktatását. Az általános iskolák döntő többségben (szülői igényeket is figyelembe véve) angol nyelvet tanítanak. A másik tanított nyelv a német, mely azonban érdeklődés hiánya miatt egyre jobban kiszorul.

Problémaként merül fel, hogy egyes intézményekben a csoportbontás - mely a nyelvoktatás hatékonyságának egyik feltétele - nehezen megvalósítható. Nyelvi laborral jellemzően nem rendelkeznek az iskoláink.

Tanulóink a gimnáziumokban angol, német, francia, olasz, spanyol és orosz nyelvek közül választhatnak.

Az általános iskolák közül több intézményben folyik emelt szintű nyelvoktatás.

Az öt középiskolánk közül kettőben indítanak nyelvi előkészítő osztályt.

A középfokú intézmények vezetői azzal szembesülnek, hogy a tanulók a középfokú nyelvvizsgát nagy arányban kilencedik, de legkésőbb tizedik évfolyamon megszerzik. A tendencia alapján úgy tűnik, hogy a nyelvi előkészítő osztályok szükségessége és szerepe átgondolásra szorul. Az ezzel kapcsolatos döntés és változás bevezetése a 2023-2027-es időszak feladata.

2.2.4.4. Nemzetiségi nyelvoktatás

A Tankerületi Központban hét általános iskola német és négy általános iskola szlovák nemzetiségi nyelvoktató általános iskola. Középfokú nemzetiségi intézmény nincs a fenntartásunkban. A nemzetiségi nyelvoktatás erős, magas színvonalon folyik.



Tankerületünk elkötelezett a nemzetiségi önkormányzatokkal kialakított jó kapcsolat megőrzésében. Az intézmények a nemzetiségi önkormányzatokkal jó kapcsolatot ápolnak, hagyományukat a helyi szervezetekkel közösen ápolják, az iskola és a nemzetiségi közösség a település kulturális életének aktív résztvevője.

A Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskolában és a Pilisszentkereszti Szlovák Nemzetiségi Általános Iskolában a hagyományörzés és a nyelvtanulás egységben van jelen, irántuk az érdeklődés töretlen. Emellett több intézményünk lát el nemzetiségi oktatási-nevelési feladatot.

A szlovák nemzetiségi nyelv oktatására némileg csökkenő igény mutatkozik, a felnövekvő nemzedék egyre kevésbé őrzi a hagyományokat. Két intézményünk, a Pilisszentkereszti Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola és a Galgagyörki Gárdonyi Géza Általános Iskola a szlovák nyelv tanításában és megőrzésében évek óta kiemelkedő szerepet vállal, mely intézmények szép eredményeket érnek el a hazai és határon túli nyelvi, nemzetiségi versenyeken, találkozókön. A nyolcadikos tanulók sikeresen teszik le az alap- vagy középfokú nyelvvizsgát.

A nemzetiségi nyelvoktatás minden esetben heti hat plusz órával folyik, amely jelentős többletkötelezettség a tanulók és a szülők számára is.

2.2.4.5. Művészeti oktatás

A Váci Tankerületi Központban tíz intézményben folyik művészeti oktatás – egy Zeneművészeti Szakgimnázium és AMI, négy Alapfokú Művészeti Iskola és öt Általános Iskola és AMI tartozik a tankerület intézményei közé.

A művészeti ágak megoszlása tekintetében magasan kiemelkedik a zeneművészeti ág, de 1-1 intézményben megjelenik mellette a táncművészeti-, képző- és iparművészeti-, szín- és bábművészeti ág is.

Tanulói létszámok kerekítve:

- Alapfokú Művészeti Iskolában lévő tanulók létszáma: 3108 fő
- Zeneművészeti Szakgimnáziumban tanulók létszáma: 110 fő

A művészeti oktatás iránt folyamatos, egyre emelkedő az érdeklődés, szinte kivétel nélkül minden alapfokú művészeti oktatási intézményben túljelentkezés tapasztalható, helyhiány miatt nem tudják fogadni az összes gyermeket. A helyhiány más aspektusban is megjelenik. Sokszor nehéz megoldani a rendelkezésre álló termek beosztását a már felvett tanulók esetében is. Ez az épületi sajátosságok mellett összefügg azzal is, hogy az általános iskolai elfoglaltságok, óraszámok emelkedése miatt kevesebb szabadidővel rendelkeznek a gyermekek, ezért a délutáni zeneórák beosztása egyre komolyabb nehézségbe ütközik.

A 2017-2022-es időszakban az alapfokú művészeti iskolák 7 telephellyel bővültek. Ezek kivétel nélkül a tankerületi fenntartású általános iskolákban létesültek. Az intézményi átszervezés következtében a fenntartóváltás során a Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola Zsámbéki Tagintézménye az Érdi Tankerületi Központ fenntartása alá került, továbbá két alapfokú művészeti iskolai telephelyet (Vácrátót és Vácduka) a Dunakeszi Tankerületi Központtól a Váci Tankerületi Központ vett át fenntartásába.

A pedagógushiány leginkább a hangszeres tanárok tekintetében (zongora, gitár, ütősök), továbbá a néptánc terén a legnagyobb.



A művészeti iskoláinkban mind a négy művészeti ágban folyik oktatás. Az eredmények azt bizonyítják, hogy a tankerületben évek óta eredményesen működő művészeti iskolák jelenleg is az országos átlaghoz képest kimagasló teljesítményt nyújtanak. Minden évben több országos versenyen vesznek részt, ahonnan rendszeresen díjakkal térnek haza. Iskoláink számos, magas színvonalon megrendezett művészeti verseny házigazdái.

2019 óta megrendezésre kerül a Tankerületi Zenei Találkozó, ahol egy ünnepélyes hangverseny keretében a zeneművészeti ágban nevelő-oktató intézményeink mutatkoznak be egymásnak.

Az Oktatási Hivatal által meghirdetett művészeti versenyek megrendezésében évek óta sikeresen vesznek részt alapfokú művészeti iskoláink. A 2022/2023-as tanévben a Teleki-Wattay Művészeti Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola az Országos Szaxofonversenyt, a Váci Bartók-Pikéthy Zeneművészeti Szakgimnázium és Zeneiskola, Alapfokú Művészeti Iskola az Országos Ütőhangszeres Kamaraversenyt és a Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola az Országos Verseny a Továbbképző Évfolyamokra Járó Tanulók Számára Oltai Adrienn Emlékére elnevezésű versenyt rendezik meg.

2.2.4.6. IKT oktatás és eszközök

Oktatás

Az IKT eszközök és szoftverek alkalmazása régóta kihívás az intézményekben. A Covid19 vírus okán bevezetett tantermen kívüli digitális munkarend minden intézményben azonnali reagálást kívánt, így a kevésbé innovatív intézmények és nevelőtestületek is kénytelenek voltak elsajátítani ezeket a munkaformákat.

A kialakult helyzet pozitív hozadéka az intézményi szinten menedzselt oktatássegítő platformok bevezetése (Microsoft 365 vagy Google Suite) minden tankerületi fenntartású iskolában. Ezek közé tartozik az intézményi domainhez kapcsolódó személyes email fiókok létrehozása minden pedagógus és tanuló számára, valamint az ezzel járó adatkezelési protokollok kialakítása és tájékoztatók elkészítése.

A kezdeti nehézségek után minden intézmény képes volt elsajátítani és módszertani kultúrájába beilleszteni ezt a tudást.

A természettudományok és a matematika oktatás kihívásait érzékelve a Váci Tankerületi Központ mintegy 2000 tanuló licence-szel támogatta a Matific szoftver bevezetését, mintegy 24 intézményében.

A pedagógusok előszeretettel használják az ingyenes, vagy ingyenesen is elérhető szoftvereket, felületeket és mobil applikációkat (Redmenta, Kahoot, stb.) is.

Összefoglalva: az elmúlt időszak pozitív hozadéka az IKT eszközök alkalmazásában való ugrásszerű fejlődés. Már a járványhelyzet alatt is megfogalmazódott az a fenntartói célkitűzés, hogy a kialakult jó gyakorlatokat a jelenléti oktatás során is megőrizzük.

Az elért eredmények megőrzése megfelelő eszközpark fejlesztés nélkül nehezen megvalósítható.

Eszközök

Az intézményi pályázati aktivitást eredményeképpen öt intézményünk nyerte el a High Tech Suli címet, melynek köszönhetően digitális tanterem került berendezésre egyenként 30 millió oiton értékben. A korszerű bútorzattal interaktív pannellel, taulói tabletekkel és tanár lappotokkal, 3D



nyomtatóval, töltőállomással felszerelt tantermek alkalmasak a NAT 2020 során bevezetett digitális kultúra tantárgy oktatásán túl, projektek, tantárgyközi speciális tanórák, szakkörök megvalósítására. A Covid-19 járvány elején mintegy 100 tanulói lappal segítettük a hátrányos helyzetű tanulók valamint a pedagógusok tanktermen kívüli digitális oktatásban aló hatékony részvételét.

2018 márciusában a Klebelsberg Központ által koordinált projekt keretében került 499 db Lenovo tabletet, illetve 2019 márciusában 20 db tablet töltő szekrényt mintegy 26 intézményben. Az eszközöket elsősorban a nagyobb tanulói létszámú, párhuzamos osztályokkal rendelkező intézmények kapták úgy, hogy lehetőség szerint a legnagyobb létszámú osztályban is tudják használni az eszközöket. A visszajelzések alapján főként az alsó tagozaton használják a tableteket, leginkább azért, hogy a tanulókat bevezessék az IKT eszközök használatába, később felső tagozaton már projektmunkák elkészítése kapcsán kerülnek elő.

2022 tavaszán szintén a Klebelsberg Központ által koordinált *RRF-1.2.1-2021-2021-00001* azonosító számú „Digitális oktatáshoz való egyenlő hozzáférés feltételeinek biztosítása a tanulók és a pedagógusok számára” projekt keretében került kiosztásra 475 db tanulói notebook a 9. évfolyamos tanulók számára, valamint 951 db tanári notebook került kiszállításra az intézményekhez. Az eszköz kiosztásban különböző mértékben valamennyi intézményünk érintett.

Az intézményi informatikai termék eszközállományának kora egyes esetekben akár a nyolc évet is meghaladja. Tény, hogy az iskoláinkban mennyiségi és minőségi eszközfejlesztés szükséges. Az Országos Kompetencia Mérés, valamint az Országos Pályaorientációs Mérés online felületen történő megvalósítása, valamint a 2022. évtől bevezetett bemeneti és kimeneti mérések a további eszközigények kiszolgálását sürgetővé teszi.

2.2.4.7. Tehetséggondozás, felzárkóztatás, pedagógiai programok egyedi vonásai

Az elmúlt időszakban a tehetséggondozás-felzárkóztatás mérlege a felzárkóztatás javára billent el. A nagyfokú küzdelem az integrációért, valamint a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókért jelentősen lefoglalja az intézményi kapacitásokat. A speciális nevelési igényekkel rendelkező tanulók száma nő – erre egy későbbi fejezetben térünk ki –, így a fejlesztő pedagógiai foglalkozások száma is radikálisan megnőtt. Minden intézményünk számára fontos a tehetséggondozás, viszont a pedagógusok kevés időt tudnak fordítani rá. Többletfeladatokat adnak a diákoknak, versenyeztetik őket, és mindezt teljes elhivatottsággal teszik. Ezek a feladatok azonban gyakran kényszerből háttérbe szorulnak, mert az iskolák szükségesebbnek érzik a gyermekek számára biztosítani a megfelelő számú fejlesztő és felzárkóztató órákat.

Fejlesztő pedagógusok segítik a napi munkát. A szakvéleménnyel rendelkező tanulókat az egyéni foglalkozások, a differenciált tanulás módszertana és az utazó gyógypedagógusi hálózat is segíti.



2.2.4.8. Speciális pedagógiai tevékenységek a Pedagógiai programok alapján

Több intézményünk nyert Örökös Ökoiskola címet, ennek megfelelően az iskola mindennapjaiban és a tanév programjaiban több alkalommal jelenik meg a természet szeretetére és védelmére való nevelés.

Az NTP pályázat keretében számos iskolában tanórán kívüli, a tananyagon túlmutató, komplex ismeretanyaggal bővítik a kiemelkedő tehetségű diákok ismereteit.

Két intézményünk nyerte el az Oktatási Hivatal Bázisintézménye címet, a Váci Madách Imre Gimnázium és a pomázi Teleki-Wattay Alapfokú Művészeti Iskola.

A Magyar Ifjúsági Vöröskereszt bázisiskolája a Szódi Hunyadi János Általános Iskola, ahol kiemelkedő szerepe van az elsősegélynyújtásnak, melyet szakköri keretben, szakember közreműködésével sajátítanak el a tanulók.

A Magyar Kézilabda Szövetség „Kézilabda az iskolában” program partnerintézménye a Szódi Hunyadi János Általános Iskola. Az intézmény diákjai rendszeresen vesznek részt a sportág által megrendezett versenyeken.

A Vácrátóti Petőfi Sándor Általános Iskola a váci női és férfi kézilabda egyesületek utánpótlását biztosítja. A testnevelők kiemelkedő munkát végeznek a kézilabda tanítás terén.

Az Arizona programot bevezető intézményeink: a Kvassay Jenő Általános Iskola, a Váci Földváry Károly Általános Iskola és a Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskola.

Egyes intézményeink kiemelt figyelmet fordítanak a tehetséges tanulók felismerésére és fejlesztésére. Tehetségpontként működik a Váci Árpád Fejedelem Általános Iskola, a Váci Földváry Károly Általános Iskola, a Váci Madách Imre Gimnázium, az Izbégi Általános Iskola és a Cserhátliget Általános Iskola.

Olimpiai iskola a Szobi Fekete István Általános Iskola Szokolyi Lajos Tagiskolája. Az iskola diákjai rendszeresen részt vesznek a Diákolimpián.

A Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium a Microsoft partneriskolájaként kiemelt figyelmet fordít az informatika emelt szintű oktatására.

Kiválóra minősített alapfokú művészetoktatási intézmény és regisztrált tehetségpont a teljesség igénye nélkül a Kalász Alapfokú Művészeti Iskola, a zebegényi Szőnyi István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola, a Dunabogdányi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola, valamint a szentendrei Vujcsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola. Kiválóra minősített referencia intézményünk és mentor intézményünk a Teleki-Wattay Alapfokú Művészeti Iskola.

2.2.4.9. Végzettség nélküli iskolaelhagyók

A Váci Tankerületi Központ intézményeiben a 2021/2022-es tanév első félévében a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók az 5-12. évfolyamon az összintézményi tanulólétszám 3,9 %-át teszik ki.

Az iskolai bukások nem jellemzőek az SNI tanulók körében, mivel a szabadon tervezhető óraszámok biztosítják a tanulók számára a tananyag elsajátítását. A speciális szakiskolában a lemorzsolódás csak a 16 éven felüli tanulókra jellemző, amely a hiányzásokkal, az igazolatlan órákkal indokolható. Az iskolai felvételinél tapasztalható, hogy a szülők a tanuló SNI állapotáról nem nyújtanak tájékoztatást. Később derül ki a tanuló „valódi” állapota. Ekkor a pedagógus tanácsára átmegy a szakiskolába, rosszabb esetben végleges iskolaelhagyóvá válik. A szakiskoláknál évente átlagosan 3-4 SNI tanuló szünteti meg jogviszonyát az eltérő társadalmi szokások, illetve normák be nem tartása miatt.

Lásd: 9. számú melléklet – Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók létszám adatai



2.2.4.10. A SNI és BTMN ellátás és az iskolapszichológia helyzetének értékelése

A speciális igényű gyermekeket alapvetően két nagy csoportra osztjuk: a beilleszkedési-, tanulási-, magatartási nehézséggel küzdő tanulók (továbbiakban: BTMN-es tanulók) a normál tanítási rendű ún. többségi iskolákban tanulnak, megsegítésüket fejlesztőpedagógusok és szükség esetén iskolapszichológusok látják el.

A tanulók másik nagy csoportja a sajátos nevelési igényű tanulók (továbbiakban SNI tanulók), akiknek megsegítését kizárólag gyógypedagógus láthatja el a pedagógiai szakszolgálatok által működtetett szakértői bizottságok szakvéleménye alapján. Az SNI tanulók egy része a szakvéleménye alapján tanulhat többségi intézményben, más részük szintén szakértői vélemény alapján gyógypedagógiai iskolában kell, hogy teljesítse a tankötelezettségét.

Integrált SNI ellátás

Az többségi intézményekben tanuló SNI gyermekek ellátása legnagyobb részben a Cházár András Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium, Fejlesztő Nevelést-Oktatást Végző Iskola (továbbiakban: EGYMI) által működtetett utazó gyógypedagógiai hálózat keretében valósul meg. Az EGYMI egyik tagintézménye Szentendrén, két tagintézménye Vácon működik. A Duna mindkét partjának SNI ellátása érdekében két utazó gyógypedagógiai hálózatot működtetünk Vácon, illetve Szentendrén. A Szobi járásnak nincs saját gyógypedagógiai intézménye. A megelőző évtizedek gyakorlata alapján a járás SNI tanulóinak ellátása szintén az EGYMI-re hárul. A területi lefedettséget megvalósítottuk, viszont az SNI gyermekek emelkedő száma miatt egyre nehezebb az ellátás megszervezése. Az utazó gyógypedagógiai hálózatban foglalkoztatjuk a legtöbb óraadót, hiszen a többségi iskolákba való kijárási nagy terhet ró a gyógypedagógusokra. A nehézségek ellenére jelenleg nincs ellátatlan tanuló, amit a jövőben is szeretnénk biztosítani.

Azokban az intézményekben, amelyekben magas az SNI létszám, illetve ahol a különösen nehéz pedagógiai esetek indokolták, saját gyógypedagógus státuszt biztosítottunk. Ezekben az intézményekben a szakember kizárólag az iskola SNI tanulóival foglalkozik.

Az SNI ellátás és az integráció érdekében fenntartói kezdeményezésre szinte minden intézményünk szakmai alaplokumentumába bekerült az egyéb pszichés zavarral küzdő SNI kategória ellátása.

SNI-t megalapozó fogyatékoság	Szakmai alaplokumentum szerint ellátó feladatellátási helyek száma a VTK-ban
autizmus spektrumzavar	13 feladatellátási hely
egyéb pszichés fejlődési zavar	47 feladatellátási hely
beszéd fogyatékos	35 feladatellátási hely
érezékszervi fogyatékos-hallási fogyatékos	17 feladatellátási hely
érezékszervi fogyatékos-látási fogyatékos	12 feladatellátási hely
mozgásszervi fogyatékos	13 feladatellátási hely
értelmi fogyatékos-enyhe értelmi fogyatékos	23 feladatellátási hely
értelmi fogyatékos-középsúlyos értelmi fogyatékos	4 feladatellátási hely
halmozottan fogyatékos	6 feladatellátási hely



SNI ellátás az EGYMI-ben

A Cházár András Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium, Fejlesztő Nevelést-Oktatást Végző Iskola nagy múltú intézmény a térségben, mintegy 200 éves múlttal tekint vissza. Történelmi gyökerei a siketnéma ellátáshoz nyúlnak vissza. Az intézmény profiljának lassú megváltoztatásával és bővítésével válaszolt a kor kihívásaira. A jelenlegi tendenciák alapján a hallási fogyatékossgal élő tanulók ellátása csökken, hiszen az orvostudomány fejlődésével a hallási fogyatékossg mütéti úton, illetve a korszerű hallókészülékkel szinte 100%-ban megszüntethető vagy orvosolható.

Az újabb gyógypedagógiai feladatok között azonban megjelent a növekvő számú autista tanuló, valamint az egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők ellátása. 2018 őszéről felmenő rendszerben elindult az autista általános iskolások nevelése-oktatása évfolyamonként két osztállyal. Az osztályok teljes kihasználtsággal működnek. Amennyiben üres férőhely rendelkezésre áll, úgy az intézmény az illetékességi területén kívülről is fogad tanulókat. Az SNI tanulók önálló életvezetésének segítése érdekében szakiskolai intézményegységet is működtetünk, ahol a tanulók az alábbi szakmákat sajátíthatják el: asztalosipari szerelő, családellátó, divatszabó, egészségfejlesztési segítő, falusi vendéglátó, kerti munkás, kézi könyvkötő, lakástextil-készítő, szakácssegéd, textiltermék-összeállító.

2.2.4.11. Fejlesztő nevelés-oktatás

2015 szeptemberétől a fejlesztő nevelés-oktatás keretében biztosítjuk azoknak az SNI tanulóknak az ellátását, akik a szakértői bizottság szakvéleménye alapján mindennapos iskolába járással nem tudják teljesíteni tankötelezettségüket. Ők a fejlesztő nevelés-oktatás keretében egyéni fejlesztéssel szociális intézményben, otthonukban vagy egyéni tanrend szerint tanulnak a kijelölt gyógypedagógiai iskolában.

A fejlesztő-nevelés oktatásért felelős intézményegységet az EGYMI Simon Antal Tagintézménye működteti. Az otthoni ellátás mellett a kistérségi berendezkedés miatt az EGYMI Simon Antal Tagintézményén kívül a gödi Gondviselés Háza szociális intézményben látunk el tanulókat.

A területileg és az óraszámok tekintetében is szétagolt feladat ellátását nagyszámú megbízásos óraadóval oldjuk meg.

A foglalkozások kiscsoportos, illetve lehetőség szerint egyéni formában valósulnak meg.

A súlyosan mozgáskorlátozott tanulók esetében rendszeresek a team jellegű eszmegbeszélések (gyógypedagógus, gyógytornász, gyógymasszőr, konduktor részvételével), melyek eredményeként a tanulók állapotuknak megfelelő komplex fejlesztésben részesülnek.

2.2.4.12. A hátrányos helyzetű tanulók, az integráció és szegregáció helyzetének értékelése

Az elmúlt években a hátrányos helyzetű (HH) és halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) tanulók száma csökkent. A csökkenő tendencia a térség javuló gazdasági helyzetével magyarázható, de a konkrét számok nem mutatnak valós képet. A jelenség mögött a HH illetve HHH státuszhoz kapcsolódó szégyenérzet áll, a szülők nem kérik ennek megállapítását, mert megbélyegzettségként élik meg. Ennek bizonyítékát látjuk - a pedagógusok elmondása szerint - a gyermekétkeztetés nehézségeiben, illetve az immár három éve futó RSZTOP-2.1.1-16-2017-00001 azonosítószámú „Alapvető fogyasztási cikkek biztosítása szegény gyermekes családok számára” című projekt által biztosított tanszercsomagok kiosztásánál.



A 2019-2020 évben elkészített Tankerületi Esélyegyenlőségi Helyzetelemzés (TEH) illetve a Tankerületi Esélyegyenlőségi Intézkedési Terv (TEIT) megállapításai szerint a Váci Tankerületi Központban társadalmi és oktatási szegregációra utaló jelek nincsenek.

A tanulói eredményesség tekintetében intézményeink mutatói nem megfelelőek. Az eredmények javítása érdekében Intézményfejlesztési Tervek készültek a 2022-2025-ös időszakra vonatkozóan. A vizsgálat során minden intézményben a továbbtanulási, lemorzsolódási, kompetenciamérési és hiányzási adatokat vizsgáltuk.

Az integrált oktatás sikeres megvalósulása érdekében az EGYMI együttnevelést segítő munkacsoportot működtet, mely módszertani és érzékenyítő belső képzéseket tart a többségi intézmények nevelőtestületei részére, illetve kérés esetén egyedi esetben is szakmai konzultációt biztosít. A munkacsoport 2020. évi működése óta az intézmények megismerték a tevékenységét. Jelen pillanatban a többségi intézmények részéről érkező igényeket már nehezen tudják kielégíteni. Az integráció sokszor a gyermekvédelmi jelzőrendszeri tagok bevonását is megkívánja, hiszen a legtöbb esetben a családi működésben tapasztalható rendellenességek akadályozzák a tanuló beilleszkedését. A jelzőrendszeri tagokkal való kapcsolatra jelen dokumentum a partnerkapcsolatokat érintő fejezetben tér ki.

Az integráció és az antiszegregáció megvalósulását az intézmények pedagógiai programjában megjelölt célkitűzések biztosítják: a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók számára képesség kibontakoztató foglalkozások; személyre szabott egyéni bánásmód; tanulási esélyegyenlőség; szoros kapcsolattartás a szülőkkel, az óvodákkal, valamint a pedagógiai szakszolgálatokkal és gyermekvédelmi intézményekkel.

A Cházár András Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium, Fejlesztő Nevelést-Oktatást Végző Iskola tanulói sajnos nagy arányban érintettek a HH és HHH területén. Ennek kezelése plusz terhet ró az intézményre, mivel a tanulók családjai is nagy arányban érintettek SNI problémával, sokszor többgenerációs problémákkal élnek együtt a családok. Gyógypedagógusaink ezeket a tanulókat és családjukat egyaránt segítik.

Lásd: 10. számú melléklet – SNI-BTM-HH-HHH adatok

2.2.5. AZ INTÉZMÉNYEK IRÁNTI IGÉNY BEMUTATÁSA

A szülők gyermekeiket elsősorban a körzeti iskolákba íratják be, azonban előfordul, hogy különböző okok miatt - munkahely, az iskola elérhetősége, az iskola által kínált egyéb lehetőségek - a szülő él a szabad iskolaválasztás jogával, és más intézményt választ.

Az intézmények kihasználtsága egyenetlen, tükrözve a demográfiai mutatók változását. A születésszámok tekintetében csökkenés tapasztalható a Szobi járás északi, valamint a Váci járás keleti felében. Ebben a járásban a korlátozott munkalehetőségek miatt jellemző az elvándorlás is.

Ennek következményeként a 2021/2022-es tanévtől már összevont osztályokkal működik a Szobi Fekete István Általános Iskola Eszterházy-Huszár Általános Tagiskolája (Vámosmikola) és a Szobi Fekete István Általános Iskola Árpád Fejedelem Általános Tagiskolája (Letskés).

Kizárólag összevont osztályokkal működik a Szobi Fekete István Általános Iskola Kóspallagi, valamint Kemencei Telephelye. Szünetelő telephelyek Márianosztra, illetve Nagyörzsöny.



Csökkenő tanulólétszámmal működik a Galgagyörki Gárdonyi Géza Általános Iskola, valamint radikálisan csökkent az iskola tanulóinak száma az Acsai Petőfi Sándor Általános Iskolában is, ahol a 2023/2024-es tanévtől várható a felső tagozat megszűnése.

Ezzel ellentétes tendencia mutatkozik a Dunakanyarban. A tanulói létszám növekedése miatt, a férőhelyek biztosítása érdekében konténertermek elhelyezése vált szükségessé Vácdukán, Kismaroson, Budakalászon és Sződön.

Tanterembővítéssel történt kapacitásbővítés Dunabogdányban, Tahitótfalun, valamint Sződön. Az infrastruktúra változásainak további bemutatására a 2.3.6. fejezetben kerül sor.

Gimnáziumaink évek óta nagy kihasználtsággal működnek. A szakképzés változásai ugyanakkor éreztetik hatásukat: a gimnázium helyett sok tanuló választja a technikai képzést, illetve a szakképzőt a szakképzési ösztöndíj miatt. Mindemellett a Szentendrei járásban a gimnáziumi férőhelyek számának növelése főképp Pomázon, Budakalászon és Szentendrén szükséges. Szentendre helyzete ebből a szempontból sajátos, hisz Esztergom és Budapest között ebben a városban nagyszámú gimnáziumi férőhely van: a Móricz Zsigmond Gimnázium és a II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium két gimnáziumi osztálya térségi beiskolázású.

A tankerületi központ egy szakgimnáziumot működtet, a Váci Bartók-Pikéthy Zeneművészeti Szakgimnázium és Zeneiskola, Alapfokú Művészeti Iskolát. Ebben az intézményben zenei szakképzés folyik klasszikus zene, népzene és jazz tankszakokon. A zenei középfokú szakképzésben résztvevő tanulói létszám évek óta stabil: 100-120 fő között mozog.

2.2.6. AZ TANKERÜLETI KÖZPONT ÉS AZ INTÉZMÉNYEK KÜLSŐ KAPCSOLATAI

A Váci Tankerületi Központ középírányítója a Klebelsberg Központ.

A Tankerületi Központ kapcsolatban áll a Pest Vármegyei Kormányhivatal járási hivatalainak különböző osztályaival: a gyámügyi osztályokkal, az Építésügyi és Örökségvédelmi Főosztály Építésügyi Osztályaival, az Állami Népegészségügyi és a Tisztifőorvosi Szolgálattal, valamint a Pest vármegyei tankerületi központokkal.

A köznevelési közfeladat ellátásában résztvevő állami fenntartóként partnerei:

az Oktatási Hivatal,

a Budapesti Pedagógiai Oktatási Központ,

a tankerületi központok,

a települési önkormányzatok,

a nemzetiségi önkormányzatok,

a gyermekvédelmi jelzőrendszeri tagok, (különös tekintettel a családsegítő szolgálatokra és a gyermekjóléti központokra)

a települési óvodák és fenntartóik,

a sportegyesületek,

az iskolai alapítványok,

a szülők,

a Piarista Kilátó Központ,

az Erzsébet Alapítvány,

és a felsőoktatási intézmények



Vagyongazdálkodást végző költségvetési szervként partnerei:

- a települési önkormányzatok,
- a közmű szolgáltatók,
- és az építési vállalkozók, szakemberek

2.2.7. Az intézmények által biztosított lefedettség

A Tankerületi Központ által fenntartott köznevelési intézmények az alábbi köznevelési feladatokat látják el:

- általános iskolai nevelés-oktatás 1-4. illetve 5-8. évfolyamon;
- a nemzetiséghez tartozók általános iskolai nevelése, oktatása;
- kollégiumi ellátás;
- gimnáziumi nevelés-oktatás;
- szakgimnáziumi nevelés-oktatás;
- a szakiskolai nevelés-oktatás;
- alapfokú művészetoktatás;
- gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelés-oktatás;
- fejlesztő nevelés, oktatás

A Váci Tankerületi Központ területén a feladatellátás megoldott, a beiskolázási körzetek az iskolai körzethatárok kijelölésével maximális lefedettséget biztosítanak az általános iskolák esetében. A Tankerületi Központ illetékességi területén működő 48 település közül 38 településen működik általános iskola, ebből 6 településen kizárólag 1-4. évfolyamos oktatás folyik.

A fejlesztő nevelés-oktatás szempontjából az EGYMI működési területe túlmutat a Váci Tankerületi Központ illetékességi területén. Az Egységes Módszertani Intézménybe az ország minden területéről fogadnak hallási és más fogyatékkal élő tanulókat.

Az alapfokú művészetoktatást megfelelő színvonalon látják el intézményeink, bár kapacitásnövelésre van szükség a növekvő lakosság számú Dunakanyarban, valamint Vác város közvetlen vonzáskörzetében.

A középfokú művészetoktatást szakgimnáziumunk biztosítja a térségben.

A gimnáziumi nevelés-oktatás területi lefedettsége mérsékelt szórányos. A férőhelyek iránti igények felmérése során a főváros közelsége meghatározó. Mindhárom járási székhelyen működik gimnázium: Szentendrén, Vácon tankerületi és egyházi fenntartásban, Szobon kizárólag egyházi fenntartásban, Pomázon (tankerületi fenntartásban) gimnázium, általános iskola és gimnázium intézménytípusban. A térség gimnáziumai 90% feletti kihasználtsággal működnek.



2.3. A TANKERÜLETI KÖZPONT INTÉZMÉNYEIRE JELLEMZŐ MŰKÖDTETÉSI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

2.3.1. A TANKERÜLETI KÖZPONT MŰKÖDTETŐI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A Váci Tankerületi Központ kiemelt feladatuként kezeli, hogy törvényi kereteken belül, az intézmények szakmai önállóságához és zavartalan működtetéséhez biztosítsa a szükséges pénzügyi háttérrel, továbbá optimalizálja és racionalizálja a rendelkezésre álló erőforrások felhasználását.

Az intézmények munkatervében elfogadott szakmai programokhoz tartozó jóváhagyott költségeket nem vitatva, a költségvetési keretek és a beszerzési szabályok betartása és betartatása a Tankerületi Központ feladata. A beszerzések koordinálása a Tankerületi Központban zajlik az intézményvezetők javaslatainak figyelembe vételével. A minden intézményt többé-kevésbé egységesen érintő (tisztítószer, papíráru, irodaszer, bútor stb.) beszerzéseket központilag hajtjuk végre. Szerződéskötés minden esetben a tankerület koordinálásával történhet (személyszállítás, úszásoktatás, karbantartás, stb.). Az intézményi költségvetés teljesítéséről folyamatosan tájékoztatjuk az iskolák vezetőit. A karbantartási, felújítási munkákkal kapcsolatban az önkormányzatokkal és az önkormányzati cégekkel is egyeztetünk.

Felmerültek nagyobb beruházást igénylő esetek – elavult elektromos hálózatok, villámvédelem hiánya, tetőszerkezeti problémák, csatornázást, szennyvízelvezetést érintő gondok, balesetveszélyes burkolatok, kazánokkal és komplett fűtési rendszerekkel kapcsolatos működési nehézségek. Ezeket sürgősségi és egyéb munkálatokkal összefüggésben logikai, valamint természetesen anyagi szempontok alapján kezdtük rangsorolni. A legsürgetőbb feladatokat már elvégeztük, illetve folyamatban vannak, természetesen a következő évekre is bőven marad feladat. A dologi kiadások előirányzatának hatékony, takarékos és ésszerű felhasználása érdekében a szolgáltatókkal meglévő szerződések felülvizsgálatra kerültek, a gazdaságtalan, szükségtelen megállapodások megszüntetése megtörtént, ill. megtörténik a szerződésekben foglalt jogi lehetőségek függvényében.

A működési bevételi lehetőségek kiaknázása fontos feladat. Vannak ugyanakkor olyan intézmények, akiknek saját vagy környezeti adottsága bevételszerző tevékenységet nem, ill. mérsékelten tesz lehetővé. A művészeti iskolák a térítési és tandíjak összegével növelik bevételünket. A terembérlési díjak összegét a fizetőképes kereslethez is kell igazítani. Az intézményekben működő büfék üzemeltetőivel újra kötöttük a szerződéseket, több esetben pályázatot írtunk ki az üzemeltetésre, melyekben az átgondolt bérlési díjak és a minőségi követelmények is meghatározásra kerültek.

Az iskolák nagyon eltérő infrastrukturális és műszaki állapotban vannak, mely nagyban meghatározza a fejlesztési irányokat is.

2.3.2. AZ INTÉZMÉNYI TECHNIKAI HUMÁN ERŐFORRÁS ÉRTÉKELÉSE.

A tankerület intézményeiben a technikai dolgozók elsősorban karbantartási, takarítási és portaszolgálati feladatokat látnak el. A technikai dolgozókat a tankerület MT jogiszony keretében



foglalkoztatja. Eseti jelleggel megbízási szerződéssel történik a technikai személyzet foglalkoztatása. A technikai dolgozók esetében a takarítói feladatkör jelenik meg hiányterületként. Intézményeink nehezen találnak munkatársat, melynek okai a vállalkozói szféra elszívó hatása és a bérezési lehetőségek alacsony szintje. Azokban az iskolákban, ahol nem tudunk takarítónőket alkalmazni, takarítócégekkel kötöttünk szerződést.

A Tankerületi Központban jelenleg két fő karbantartó dolgozik. Az ő munkájuk nagyban segíti a mindennapi karbantartási feladatok ellátását, segítségükkel a gyakran előforduló műszaki problémákat gyorsan és költséghatékonyan tudjuk orvosolni. Az intézményekben igyekeztünk olyan karbantartókat alkalmazni, akik olyan szakmai képzettséggel is rendelkeznek, hogy a karbantartó csoport irányításával és segítségével a keletkező üzemzavarokat, meghibásodásokat el tudják hárítani. Ezzel jelentős külsős vállalkozói megrendelés állományt tudunk kiváltani.

2.3.3. AZ INTÉZMÉNYI KÖLTSÉGVETÉSI TÁMOGATÁSOK ALAKULÁSÁNAK ELEMZÉSE

A Váci Tankerületi Központ költségvetési kereteinek intézményekre való visszatervezését az intézményekre jellemző alapadatok és sajátosságok alapján készítettük el. Az intézmények rendszeresen tájékoztatást kapnak a költségvetési keret felhasználásáról, teljesítéséről. Az aktív kétoldalú kapcsolat elősegíti az intézményi önállóságot és hatékonyabbá a pontosabb tervezhetőséget.

2.3.4. AZ INTÉZMÉNYI SAJÁT BEVÉTEL SZERZÉSI KÉPESSÉG BEMUTATÁSA

A Vác Tankerületi Központ intézményei körében eltérő a bevételszerzés lehetősége. A köznevelési intézmények földrajzi elhelyezkedése, infrastrukturális adottsága, feladatellátása alapján a főbb bevételszerzési források: a térítési- és tandíjak, a terembérlési díjak, az uszodahasználati díjak, és a kollégiumi szálláshely szolgáltatás. A nagyobb településeken kedvezőbbek az infrastrukturális adottságok, a civilszervezetek, sportegyesületek is nagyobb számban vannak jelen. A kisebb településeken jellemzően nincs megfelelő infrastruktúra, alacsony az igénylők száma. A bérlési díjak felülvizsgálatára minden évben sor kerül. Az intézményvezetők motiváltabbak intézményük infrastruktúrájának hasznosításában, az elkészült érdekeltségi szabályzatban foglaltak miatt. Az intézményvezetők sokrétűen tervezik a bevételükből visszajuttatott erőforrások felhasználását, mind a szakmai, mind az üzemeltetés területén.

A Váci Tankerületi Központ köznevelési intézményvezetői folyamatosan keresik a bevételi források bővülésének lehetőségét az Érdekeltségi Szabályzatban foglaltaknak megfelelően.

2.3.5. A PÁLYÁZATI ABSZORPCIÓS KÉPESSÉG ÉS A FORRÁSBEVONÓ KÉPESSÉG ELEMZÉSE

A Vác Tankerületi Központ a jogosultsági szempontokat figyelembe véve él a pályázatok benyújtásának lehetőségével. Az intézmények profilját, specifikációját, ellátott feladatait és infrastruktúráját minden pályázat benyújtása előtt megvizsgáljuk. Nagy hangsúlyt fordítottunk az infrastruktúrát fejlesztő pályázatokra, melyeket az intézményeink állapotfelmérését követően felállított prioritási lista alapján nyújtottunk be. Amennyiben pályázati lehetőség nem adódik, abban az esetben költségvetési forrásból válik szükségessé a fejlesztések megvalósítása. A



szakmai feladatok, tartalmi innovációk megvalósítására is odafigyelünk, a lehető legtöbb intézményt, pedagógust és diákot vonjuk be a pályázatok megvalósításába, annak érdekében, hogy minél több célcsoport részesülhessen ezek előnyeiből. A Váci Tankerületi Központ köznevelési intézményei jelentős számban pályáznak a hazai forrásból biztosított a Határtalanul!, valamint az NTP pályázatokra. Néhány köznevelési intézményünk él az ERASMUS pályázatok nyújtotta lehetőséggel is. A pályázati források bevonására való igényünk meglehetősen széleskörű és sokrétű, ezekbe a lehető legtöbb tanuló, pedagógust, szülő és infrastruktúrát szeretnénk bevonni.

2.3.6. AZ INFRASTRUKTÚRA-MENEDZSMENT ÉRTÉKELÉSE

A Váci Tankerületi Központ mint vagyongekezelő ingatlanjainak tulajdonosi köre kétszintű: önkormányzati tulajdonú ingatlanok és állami tulajdonú ingatlanok alkotják.

Az ingatlanpark jellemzői:

Az ingatlanok műszaki állapota rendkívül eltérő. Az épületek építési ideje jellemzően két időszakra tehető: vannak régi, a 20. század első felében épült ingatlanok, és újabb, a 70-es években épült ingatlanok. Egy új iskolánk épült Budakalászon, a Patakpart Általános Iskola, mely 2021 szeptemberében nyitotta meg kapuit.

Az intézmények infrastruktúrájáról általánosságban elmondható, hogy a kor igényeinek megfelelőek, ugyanakkor vannak elavult, felújításra szoruló egységek is. Számos köznevelési intézménynél előre jelezhető a meghibásodás vagy az állagromlás. Az eszközök javítása és karbantartása a felmerülő igények és szükségletek alapján folyamatosan zajlik. Több esetben tudtuk pótolni, fejleszteni főként a szakmai feladatot ellátó eszközök állományát. Amennyiben az eszközállományok javítása, karbantartása gazdaságtalanná válik, ezek pótlása elengedhetetlen.

A közegészségügyi és katasztrófavédelmi ellenőrzések feltárták az épületek hiányosságait, illetve a fejlesztendő területeket. Az épületek jelentős részénél szükség van a vizesedési problémák, a beázások megszüntetésére, a műszaki hiányosságok szisztematikus megszüntetésére.

Tankerületünk felmérte a köznevelési intézmények infrastruktúrájának állapotát. A felmérést követően prioritási sorrendet alakítottunk ki az elvégzésre váró munkálatok között (az infrastrukturális pályázatok benyújtása is ezen „fontossági sorrend” alapján történt).

2021-ben a 1489/2021. kormányhatározatban foglaltak szerinti, Gazdaság-újraindítási Program többletforrása biztosította a Budakalászon újonnan épült Patakpart Általános Iskola működéséhez szükséges eszközök beszerzéséhez, valamint a Váci Bartók-Pikéthy Zeneművészeti Szakgimnázium és Zeneiskola, Alapfokú Művészeti Iskola tetőszerkezetének felújításához, a Pomázi Mátyás Király Általános Iskola elektromos hálózatának felújításához, a Váci Radnóti Miklós Általános Iskola és a Váci Földváry Károly Általános Iskola nyílászárócserejéhez szükséges fedezetet.

A Magyar Falu program által nyújtott többletforrás a Kosdi Arany János Általános Iskola és a Szobi Fekete István Általános Iskola Árpád Fejedelem Általános Tagiskolája épületének



tetőfelújítására, valamint a Váchartyáni Apáczai Csere János Általános Iskola sportsarnokának és a hozzá tartozó kiszolgáló helyiségek felújítására nyújtott fedezetet.

A 1128/2021. kormányhatározatban leírtak alapján, Vácdukán konténertanterm kialakítására kaptunk támogatást, azonban a kapott forrásösszeg a beruházás megvalósításához nem volt elegendő, a II. részt saját költségvetésünkből kellett finanszírozni.

2022-ben az 1913/2021.(XII.15) kormányhatározat alapján kapott forrásból nyolc intézményben olyan felújítási munkákat tudtunk végezni, melyekre saját költségvetésünk nem nyújtott volna elegendő fedezetet. Budakalászon, a Kalász Suli Általános Iskolában és a Nagymarosi Kittenberger Kálmán Általános Iskolában nyílászárókat cseréltünk; Pomázon, a Teleki–Wattay Művészeti Iskolában a beázásokat szüntettük meg; a Szentendrei Barcsay Jenő Általános Iskolában a tetőt újítottuk meg, valamint a Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium tanuszodájának gépészeti és építészeti felújítása is megtörtént. A Tahitótfalui Pollack Mihály Általános Iskolában tantermet, a Váci Földváry Károly Általános Iskola vizesblokkot, Szentendrén, az Izbégi Általános Iskolában tornacsarnokot újítottuk fel.

2022-ben a Magyar Falu program keretében a Galgagyörki Gárdonyi Géza Általános Iskola belső felújítási munkái, a Pilisszentkereszti Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola tetőfelújítási munkálatai, a Püspökhatvani Bene József Általános Iskola tetőfelújítási munkálata, a Szobi Fekete István Általános Iskola Eszterházy-Huszár Általános Tagiskolájának tetőhéjazat cseréje valósult meg.

Épületeink egy része korszerűtlen kazánokkal rendelkezik, melyre egy szabályozhatatlan fűtési rendszer csatlakozik. E területen és az elektromos hálózat terén komplett felújításokra van még szükség. Az iskolák eszközállománya eltérő állapotú, ennek ellenére a köznevelési feladatok ellátása alapvetően biztosított. Az eszközpótlás folyamatos, számos hiányterületen sikerült előre lépni, mint például fejlesztő eszközök beszerzése, zenei eszközök, hangszerek beszerzése, iskolabútorok, sporteszközök beszerzése, azonban a költségvetésünk korlátai miatt minden évben csak a legszükségesebb beszerzésekre tudunk fedezetet biztosítani.

2.3.7. A VAGYONGAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE.

A Tankerületi Központ minden intézménye vonatkozásában ellátja a működtetési feladatokat is. A vagyonszerzési szerződéseket valamennyi intézményünkre kiterjesztettük. A beszerzések a KEF és az új beszerzési szabályzat rendelkezéseinek megfelelően a BVOP irányában is megfelelően zajlanak, akkreditált felelős közbeszerzési szaktanácsadó igénybevétele mellett. Az előző évek gyakorlata alapján, illetve az elkövetkezendő időszakban is, a vagyongazdálkodási terület kontrollja a helyszíni szemlék, leltározások elvégzése. Célunk a továbbiakban az, hogy egységesen történjenek a fejlesztések, beruházások, beszerzések, ezáltal a Tankerületi Központ munkája hatékonyabbá váljon.

SWOT ANALÍZIS

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> · Pályázati lehetőségek kihasználása · Motivált munkaerő · Nyitottság, innovációra való hajlandóság · Motivált intézményvezetés · Jó együttműködési készség · Kivitelezőkkel, vállalkozókkal jó kapcsolat · Jó kapcsolat intézmény vezetőkkel · Jól felszerelt karbantartói állomány · Jól képzett, tapasztalt kormánytisztviselők · A költségvetési tervezés az intézményvezetőkkel közösen történik · Rendszeres, részletes gazdálkodási adatszolgáltatás az intézmények részére 	<ul style="list-style-type: none"> · Pályázati szervezetben alacsony létszám · Kevés találkozási lehetőség az intézményekkel (időhiány) · Intézményi adatszolgáltatások · Esetenként akadozó kommunikáció · Munkafolyamatok követésének (követhetőségének) gyengesége · Önkormányzatokkal történő információ csere · Változó szakmai színvonalú intézményi karbantartói állomány · Karbantartói munkacsoport alacsony létszáma · A saját bevételi források korlátozottak · Az intézményvezetők gazdálkodási ismeretei hiányosak · Rossz állapotú átvett infrastruktúra
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> · Külső és belső információ áramlás gyorsítása · Kommunikáció fejlesztése intézményekkel · Tapasztalatcsere más tankerületekkel · Pályázati lehetőségek · Informatikai fejlesztések · Intézményi vállalkozó készség növelése · Szakmai képzések · Karbantartások, felújítások, beruházások · Karbantartói csoport fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> · Pályázatok oda nem ítéltése · Pénzügyi (költségvetési) korlátok · Árak növekedése · Esetenként alacsony vállalkozó készség intézmények részéről · Szigorodó előírások · Irreális intézményi követelések (elvárások) · Előre nem tervezhető (havaria) eseményekből eredő váratlan kiadások · Képzett munkaerő elvándorlás · Szakember hiány · Informatikai sebezhetőség · A költségvetésben biztosított források szűkössége · A bértömeg-gazdálkodás és a státuszgazdálkodás közötti ellentmondás



3. TANKERÜLETI KÖZPONT JÖVŐKÉPE, STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS FEJLESZTÉSI TERÜLETEK

3.1. SZAKMAI, OKTATÁSI PROGRAM BEMUTATÁSA

A jövőképet tekintve a 2021-2030-as időszakra vonatkozó köznevelési stratégia a következő:

„A köznevelés 2030-ban a nevelés és oktatás egyensúlyát megteremtő, méltányos állami közszolgálat, amely a felkészült és megbecsült pedagógusok közreműködésével, korszerű pedagógiai módszerek alkalmazásával és modern infrastruktúrával teszi lehetővé a magyar gyermekeknek, hogy felkészüljenek a XXI. század társadalmi, munkaerőpiaci, technológiai kihívásaira, megteremtve ezzel a nemzet hosszútávú fejlődésének alapját.”⁴

Továbbá:

„A jövő társadalmának alapját a gyermekek jelentik. A köznevelés középpontjában ezért – hangsúlyozva az ismeretátadáson túl a nevelés szükségességét is – alapvetően a testi, lelki (érzelmi) és az értelmi fejlesztés harmonikus egyensúlya áll. Ennek elérésére számos, már megfogalmazott/megkezdett intézkedés továbbvitelét tervezzük.”⁵

A Váci Tankerületi Központ elkötelezett abban, hogy magas színvonalon lássa el fenntartói feladatait.

E feladatokat a köznevelési intézmények és a tankerület a tanulók érdekében végzi, a 21. századi kihívások szem előtt tartásával. Célja a korszerű és szakszerű köznevelési oktató-nevelő munka elősegítése.

Tevékenysége során szem előtt tartja a társadalmi igényeket, valamint az esélyegyenlőséget.

Fontos feladatának tekinti a köznevelés szereplőivel (pedagógusok, egyéb dolgozók, tanulók, szülők) a megfelelő kommunikációs csatornák kialakítását, elősegítve ezzel az együttműködést, és erősítve a partneri szemléletet.

Költségvetési szervként a felelős gazdálkodást és a költséghatékony megoldásokat részesíti előnyben.

Célkitűzése, hogy magas, azonos színvonalú nevelő-oktató munkát végző intézményei elérhetőek legyenek minden tanuló és családja számára. Az azonos színvonal mellett lényegesnek tartja az intézmények egyedi arculatának megőrzését, és az intézmények helyi közösségekkel ápolat kapcsolatainak fenntartásában nyújtott segítséget.

⁴ Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030;

<https://2015-2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf> 25. oldal

⁵ Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030;

<https://2015-2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf> 27. oldal



3.1.1. AZ OKTATÁSI TEVÉKENYSÉG MINŐSÉGÉNEK JAVÍTÁSA

Korunk kihívásai és a felgyorsult technológiai fejlődés az élet minden területén megköveteli az élethosszig tartó tanulást, az önálló munkavégzésre és fejlődésre való képességet. Olyan oktatási rendszert kell működtetnünk, amelyben a tanulókat egy eljövendő ismeretlen világra készítjük fel. Az oktatási folyamatnak ezért az alapvető tudás átadása mellett olyan kompetenciák megalapozására és fejlesztésére kell hangsúlyt helyeznie, mint az önálló ismeretszerzés, együttműködés, folyamatokban történő gondolkodás, az algoritmizálás képessége és a problémamegoldás. Mivel az iskola a társadalmi érintkezés helyszíne is, a tanulók szociális kompetenciája, mások iránti érzékenysége ebben a környezetben fejlődik, ezért az iskolának kiemelt feladata e képességek fejlesztése is. A fejlesztés fontos elemei a hátrányos helyzetű tanulók megsegítése, lemaradásuk, lemorzsolódásuk megakadályozása, a magatartási és tanulási nehézségek mielőbbi felismerése, valamint az egyéni bánásmód biztosítása. A szociális kompetencia fejlesztése, valamint a mások iránti érzékenységre való nevelés ugyanakkor nem kizárólag az iskola feladata.

A jó működés alapfeltétele a pedagógus hivatás anyagi és társadalmi megbecsülése.

A pedagógusoktól, az intézményektől abban az esetben várható el magas színvonalú pedagógiai munka, ha a szerteágazó pedagógusi feladatok elvégzését napi szinten segítik a tanácsadó szervezetek.

Napjaink társadalmi folyamatait tekintve fontos, hogy az iskola a tanuló, a pedagógus és a szülő számára egyaránt olyan biztonságos környezet legyen, amelynek stabil működésére, átlátható szabályaira támaszkodhatnak a mindennapjaik során.

Jövőképünk: Az intézményeinkben olyan minőségi nevelési-oktatási tevékenység folyik, amely biztonságos környezetben gondoskodik a tanulók test-lelki-értelmi fejlődéséről, megfelel a törvényi szabályozásnak, az oktatás szereplői felől érkező elvárásoknak, valamint a XXI. század követelményeinek.

Stratégiai irány: A tanítási-tanulási folyamat tartalmi fejlesztése szempontjából alapvető, hogy a nevelés hangsúlyosabbá váljon az iskolai gyakorlatban. Fontos, hogy a tanulók egyéni szükségleteire fókuszálva egyensúlyba kerüljön a képességek-készségek fejlesztése és a műveltségterületi ismeretek elsajátítása. Az új tartalmi szabályozók a tanulók személyiségének és tudásának komplex fejlesztését helyezik a középpontba. A legeredményesebb eszközök e tekintetben az olyan nevelési-oktatási programok, amelyek nem kizárólag a tanórákra koncentrálnak, hanem a nevelés-oktatás részének tekintik a tanórán kívül az iskolában eltöltött időt is. Emellett kiemelt figyelmet kell fordítani a természettudományos és műszaki oktatásra, a művészeti nevelésre, a digitális írástudás elterjesztésére, a környezeti fenntarthatóság szempontjainak érvényesülésére, valamint a gyakorlati életre nevelésre.

Fejlesztési területek:

- a családi életre nevelés a nevelő-oktató munkában,
- a művészeti nevelés,

- egészségfejlesztést célzó programok folytatása,
- fenntarthatóságra nevelés, környezettudatosság (Zöld Óvoda és Ökoiskola programok stb.) folytatása;
- digitális gyermekvédelem fejlesztése, tudatos médiahasználatra nevelés;⁶
- a digitális eszközök használatának támogatása, digitális kompetenciák fejlesztése;
- iskolai bántalmazás, illetve online bántalmazás mérséklésére irányuló programok megerősítése;
- hazai és nemzetközi mérési eredmények javítása (OKM; OECD-PISA; TIMSS);
- természettudományok iránti érdeklődés javítása;
- szociális hátrányok csökkentése;
- tankerületi (járási vagy körzeti) szintű szakmai munkaközösségek megtartása, az ilyen jellegű szakmai közösségek bővítése;
- az infrastrukturális feltételek és a tanulási környezet fejlesztése;
- a pedagógusok módszertani fejlesztése (belső tudásmegosztás, képzések, szakmai közösségek, jó gyakorlatok megosztása, az intézményközi kapcsolatok erősítése)

3.1.2. A TEHETSÉGGONDOZÁS FEJLESZTÉSE

Tapasztalataink alapján, az elmúlt időszakban a tehetséggondozás kevésbé volt hangsúlyos a hátránycsökkentéshez képest. A feladat nagysága, az egyéni bánásmódra történő koncentráció, jelentős mértékben igénybe vette/veszi a pedagógusokat. Fontos célkitűzés, hogy a tehetséggondozás-hátránycsökkentés egyensúlyát újra megteremtsük, a két tevékenység ugyanis nem választható el egymástól. A tehetséggondozásnak a szociális hátránnyal élő tanulók esetében is jelen kell lennie, ehhez azonban szükséges a családtagok edukálása is. A BTMN és SNI tanulók esetében is fontos megtalálni azokat a területeket, amelyekben ezek a diákok tehetségesek és sikeresek.

Jövőképünk: Az összes intézményünk a „minden tanuló tehetséges valamiben” gondolat szellemében végzi mindennapi nevelő-oktató munkáját, valamint jól szervezett tehetségfelismerő és tehetséggondozó rendszer működik iskoláinkban.

Fejlesztési irányok:

- tehetségazonosító mérés elvégzésének bevezetése minden iskolában az ötödik évfolyamon;
- szakkörök, térségi versenyek megőrzése és fejlesztése;
- POM

⁶ Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030;

<https://2015->

[2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.p
df](https://2015-2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf)



3.1.3. A SZOCIÁLIS FESZÜLTSGEK ENYHÍTÉSE

A Váci Tankerületi Központ területén eltérő mértékben vannak jelen a szociális problémák. A társadalmi környezetet bemutató fejezetben leírtaknak megfelelően, jellemzően a Szobi járás északi, valamint a Váci Járás keleti részében mutatkoznak meg. Területtől függetlenül, az EGYMI tanulói sok esetben hátránnyal küzdenek, sőt többnyire szüleik is érintettek valamilyen fogyatékoságban.

A szociális hátrányok csökkentése során az iskolákra kapacitásukat és illetékességüket meghaladó feladatok hárulnak. A szociális hátrányok leküzdése, a családok eltérő szociokulturális helyzetének megjelenése, és az ebből adódó problémák kezelése nem lehet az iskola kizárólagos feladata. Ha a családokkal az együttműködés nem jön létre (mindkét fél részéről önkéntes alapon), az iskolának és a pedagógusoknak további eszközök nem állnak a rendelkezésére. Ennek megfelelően a hátránykompenzáció csak akkor lehet eredményes, ha a jelzőrendszeri tagok összehangoltan működnek, és a megsegítés során az iskola (szükség esetén) értesíti és bevonja a település családsegítőit, a térségi gyermekjóléti központot, valamint együttműködik a gyámhivatallal.

2018 őszétől az iskolai szociális segítők munkája nagyban segíti a hátránykompenzációs folyamatot, ugyanakkor e tekintetben további humán erőforrásra lenne szükség a feladatok maradéktalan ellátáshoz.

A szociális segítő munkatársakkal minden intézményben jó kapcsolat alakult ki a vezetés és a pedagógusok részéről is, a szakmát érintő fluktuáció ugyanakkor gátolja az eredményes együttműködést.

Jövőképünk: a szociális hátránnyal küzdő tanulók hatékony megsegítésben részesülnek.

Stratégiai irány: Az iskolában a szociális kompetenciák fejlesztése. Megfelelő szakemberek bevonása, alkalmazása, a pedagógusok érzékenyítése és továbbképzése.

Fejlesztési irányok:

- érzékenyítő foglalkozások tanulók és nevelőtestületek részére;
- kapcsolatrendszer fejlesztése a családsegítőkkal és gyermekjóléti központokkal;
- szabadidős programok szervezése családok részvételével;
- támogató iskolai környezet

3.1.4. AZ INNOVATÍV MEGOLDÁSOK FELTÁRÁSA

Az elmúlt fejlesztési időszak egyik lényeges tapasztalata, hogy intézményeink leginkább olyan innovációkat tudtak bevezetni részlegesen vagy teljesen, amelyekre maguk találtak rá. Több tankerületi kezdeményezés hiúsult meg az elmúlt időszakban, így pl. a kortárs mediáció. A tantárgyközi projektoktatásra vonatkozó törekvésekkel is csak egy-két iskola tudott azonosulni.

A tanulságok levonása után, fenntartóként támogatjuk az intézmények részéről érkező innovatív kezdeményezéseket, valamint azt, hogy a már működő módszereket, gyakorlatot minél több intézményünk ismerje meg, felkínálva a csatlakozás lehetőségét. Sok esetben ugyanazt a projektet más-más szemlélettel valósítják meg a különböző intézmények. Jó példa erre a több kisiskolában megvalósuló tankert kialakítása, mely a természettudományos oktatáson túl, egyik



intézményben a vállalkozási és pénzügyi ismeretek átadását segíti, míg máshol terápiais kerként szolgál az SNI, BTMN tanulók részére.

Stratégiai irány: Az innovatív szemlélet, az innovációs igények felébresztése a tanulóknban és pedagógusokban.

Fejlesztési irányok:

- intézményközi szakmai munkacsoportok;
- jó gyakorlatok megismertetése, népszerűsítése;
- pályázatfigyelés innováció a témában, pályázatok kiajánlása;
- belső tudásmegosztás támogatása

3.1.5. AZ ÚJ OKTATÁSI MEGOLDÁSOK ELEMZÉSE, BEVEZETÉSE

A Váci Tankerületi Központ az előző pontban tárgyalt alapelvek szerint, az intézmények részéről jövő kezdeményezések szakmai elismerésével és hálózatosításával kívánja támogatni az új módszerek bevezetését.

Az új módszerek feltérképezése során kiemelt partnereink a felsőoktatási intézmények, melyek szakmai támogatása mellett zajlik egy-egy projekt megvalósítása. Jó példa volt erre az előző ciklusban a Komplex Alapprogram bevezetése számos intézménynél az Eszterházy Károly Egyetem illetve jogelődje szakmai irányítása alatt. Az Apor Vilmos Katolikus Főiskolával együttműködésben jelenleg tíz iskola bevonásával zajlik Prof. Dr. Gyarmathy Éva Zsuzsanna kutatásvezető irányításával „A tanulási kudarcok megelőzése a tanulási környezet átalakításával az iskolai tanulás kezdetén” című projekt.

Stratégiai irány: Az új módszerek megismerése, a fejlesztőkkel való együttműködés. A bevált módszerek hálózatosítása, eredményeinek megismertetése intézményeinkkel.

Fejlesztési irányok:

- az új módszereket bemutató szakmai rendezvények megszervezése;
- a bevezetést segítő fenntartói támogatás;
- az új módszerekhez kapcsolódó mérés-értékelés rendszer bevezetése a tanulói eredményesség változásának (javulásának) kimutatása céljából

3.1.6. A TÉRSÉGI EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSE

A Tankerületi Központ intézményeinek együttműködése során elsősorban az intézményvezetőkre támaszkodunk. Az intézményvezetők közötti szorosabb együttműködést hivatott elősegíteni a negyedévente megrendezésre kerülő vezetői műhely. A műhelyeken a vezetői munka támogatásán túl, lehetőség nyílik egymás munkájának és eredményeinek megismerésére. Az EGYMI szakmai felügyeletével működtetett *együttnevelést segítő munkacsoport* tevékenysége a Váci Tankerületi Központ minden többségi intézményére kiterjed. Partnereink közé tartoznak a települési önkormányzatok is, hiszen minden iskola a helyi közösséggel szorosan összefonódva működik. A Tankerületi Központ elkötelezett abban, hogy támogassa intézményeit a települési önkormányzatokkal, nemzetiségi önkormányzatokkal,



gyermekvédelmi szervezetekkel való partneri kapcsolatban, valamint, hogy maga a tankerületi központ is jó kapcsolatot tartson fenn ezekkel a szervezetekkel.

Érdekeltek vagyunk az illetékességi területünkön működő, iskoláink pályaorientációs tevékenységét segítő Váci Szakképzési Centrummal való együttműködésben.

Jövőképünk egy egymással és a helyi tágabb környezettel szoros együttműködésben álló intézményhálózat működtetése.

Stratégiai irány: A szakmai és szakmaközi egyeztető fórumok, rendezvények támogatása és fejlesztése.

Fejlesztési irányok:

- a szervezeti és szakmai egyeztető fórumok gyakoriságának növelése;
- a felmerült térségi vagy rendszerszintű problémákra megoldási javaslatok kidolgozása intézményeinkkel és a külső partnerekkel közösen;
- visszacsatolás a megvalósított intézkedésekről

3.1.7. HATÉKONYSÁG JAVÍTÁSA A TANANYAG OKTATÁSÁBAN

Az oktatás hatékonyságának méréséhez számos mutató tartozik, melyek általában eredményorientált szemlélettel vizsgálják a kimeneti oldalt (pl. továbbtanulási mutatók).

A jelenleg is zajló rendszerszintű oktatási reformokkal összefüggésben az egyes mutatókkal kapcsolatos megítélés változóban van. Az elmúlt időszakban vizsgálták többek között a gimnáziumban továbbtanulók arányát egy-egy iskola tanulói eredményessége esetén. A technikumok bevezetésével ez az arányszám önmagában nem vizsgálható, sokkal inkább az érettségit adó középfokú intézménybe mutató vizsgálata szükséges.

A pedagógiai munka során a hatékonyság vizsgálata egyoldalú, hiszen a nevelő-oktató munka eredményességét a tanulói motiváltság jelentősen befolyásolja.

Szakmai álláspontunk szerint a hatékonyság növelésének legjobb eszköze a tanulók motiválása. Az oktatás hatékonyságának mérése komplex szakmai kérdés: hosszú távon az egyén társadalmi sikeressége, hozott hátrányainak leküzdése jelzi a pedagógiai munka hatékonyságát.

Jelen dokumentum összeállításakor is szakmai és politikai vita folyik a hatékony oktatás ismerveiről, ezért a hatékonyság kérdésében nem könnyű vállalásokat tenni.

Jövőképünk: Olyan köznevelési intézmények működtetése, amelyekben korszerű tudásanyag átadása zajlik megfelelő pedagógiai szemlélettel, módszertannal, ahol a tanulók úgy érzik, hogy hasznos tudásra, az életben szükséges kompetenciákra tesznek szert. Mindehhez az intézményekben megfelelő tárgyi és személyi feltételek fennállnak.

Stratégiai irány: Az iskolában olyan módszertani, pedagógiai és tárgyi újítások bevezetése, amelyek növelik a tanulói motivációt, valamint az ismeretanyag átadásának hatékonyságát és megalapozzák az önálló élethez, a személyes sikerességhez szükséges kompetenciákat.

Fejlesztési irányok:

- módszertani képzések a pedagógusok számára;
- digitális kompetenciák növelése, mind tanulói, mind a pedagógusi oldalról;



- a tudásmegszerzés és megosztás modern módszereinek megtanulása, alkalmazása az oktatási munka során

3.1.8. TANULMÁNYI VERSENYEK RENDSZERE

Intézményeink saját hagyományokkal rendelkezve kerültek a Tankerületi Központ fenntartásába. Több iskola térségi tanulmányi verseny szervezője, vagy eredményes résztvevője az Oktatási Hivatal által szervezett országos versenyeknek.

A helyi versenyek és az eredmények egyaránt fontosak, emellett a nagy működési terület lehetővé teszi, hogy a tanulók szélesebb körben is megméretessék magukat.

A Tankerületi Központ törekszik arra, hogy a tanulmányi versenyek során az elméleti tudás összemérése mellett megjelenjen az ismeretanyag gyakorlati alkalmazása, az együttműködés követelménye, a helyes és kreatív megoldások elismerése, az előadói készségek szorgalmazása, valamint a tantárgyak közötti komplex rendszerlátás igénye.

Jövőképünk: Olyan rendezvények támogatása és működtetése, ahol a térség tanulói kreatív, együttműködő környezetben mérik össze képességeiket.

Stratégiai irány: a versenyhagyományok megújítása, innovatív szemlélet és a 21. századi kompetenciák követelményeinek megjelenése a versenyfeladatokban.

Fejlesztési irányok:

- tankerületi szintű versenyek megtartása, továbbiak szervezése;
- a hagyományos versenyszemlélettől eltérő, tudásmegosztást, projektszemléletet, folyamattervezést és az előadói képességeket díjazó rendezvények támogatása

3.1.9. A TANULÓ KOMMUNIKÁCIÓS KÉPESSÉGÉNEK ERŐSÍTÉSE

A megfelelő kommunikáció, a verbális és non-verbális jelek használatának megtanulása fontos az egyén szocializációja, és a közösségbe való beilleszkedése során.

Jövőképünk: Önmagukat megfelelően kifejező, egyéni és közösségi érdekeiket képviselni tudó, kulturált vitára képes tanulók kerüljenek ki a köznevelési intézményekből.

Stratégiai irány: A szóbeli kifejezés, előadás szerepének erősítése, kommunikációs technikák átadása a nevelő-oktató munka és a számonkérések során.

Fejlesztési célok:

- a vitakultúra fejlesztése;
- az együttműködésre alapozó pedagógiai módszerek támogatása;
- szóbeli kifejezésre alapozó számonkérések erősítése;
- illemtan, önismeret, önreflexió elősegítése az osztályfőnöki órákon

3.1.10. KONFLIKTUSKEZELÉS

A konfliktuskezelés napjainkban kiemelt szerepet kap, hiszen az iskolában megjelenő konfliktusok számának növekedését tapasztaljuk fenntartói oldalról is a megnövekedett számú panaszkezelés során. A kivizsgált ügyekben szinte minden esetben a kezdeti konfliktus nem megfelelő kezelése áll, legyen szó az oktatás szereplői között bármilyen nézeteltérésről (tanuló-



tanuló-; tanuló-pedagógus, pedagógus-szülő). Az elmérgesedett konfliktusok gyakran zaklatásba fordulnak át.

A Köznevelési Stratégia 2021-2030 alapján:

„A mérési eredmények kapcsán már említett iskolai kortárs-bántalmazás egy komoly probléma, az elmúlt évtizedek során már kiderült, hogy az iskolai zaklatás hatása hosszú távú, és jelentősen rontja az érintett életminőségét, eredményességét a tanulásban. Amint arra már utaltunk, a PISA-felmérés szerint Magyarországon a 15 éves diákok 23 százaléka jelezte, hogy az előző hónapban legalább egyszer zaklatták a társai. Az eredmény pontosan megegyezik az OECD átlaggal, ugyanakkor ez is fokozott odafigyelést és szakpolitikai kezelést igényel. Fontos különbséget tenni a „hagyományos” iskolai bántalmazás és az iskolás korosztályt ma már inkább érintő online bántalmazás (cyber-bullying) között. Ugyanakkor az iskolának a bántalmazás és az agresszió minden megnyilvánulása ellen fel kell lépnie. A tanároknak és a tanulóknak tudniuk kell, hogy ha valakit bántalmaznak, hogyan lehet megállítani a bántalmazást áldozatként, szemlélőként, szülőként, tanárként, melyek a jó védekezési és védelmi stratégiák az egészséges boldog közösségek kialakításához és megtartásához. Az elmúlt években a Digitális Gyermekvédelmi Stratégia egyes intézkedései az online zaklatás mérséklésére, az Oktatási Hivatal által megtartott ENABLE képzések pedig a gyermekek bántalmazásának eredményes felismerésére, a beavatkozás és segítségnyújtás módjainak alkalmazására készítik fel a pedagógusokat.”⁷

A problémakör szorosan összefügg a megelőző pontban tárgyalt kommunikációs kifejezőképesség hiányaival, ugyanakkor túl is mutat azon.

Nem elhanyagolható tényező, hogy megfelelő konfliktuskezeléssel a tanulók ellen induló fegyelmi eljárások száma is csökkenthető.

Jövőképünk: A köznevelési intézményeinkben bármely két vagy több fél közötti konfliktus mielőbbi szakszerű felismerése, kezelése történik meg tárgyalásos alapon.

Stratégiai irány: A pedagógusok és a tanulók képesek konfliktusaik során is a másik fél tiszteletben tartásával és megegyezésre készen kifejezni magukat, leírni az őket ért sérelmeket, és szükség esetén közvetítő segítségével megoldást találni a problémákra.

Fejlesztési irányok:

- intézményi szintű panaszkezelési szabályzatok kidolgozása;
- a resztoratív szemlélet népszerűsítése;
- mediációs technikák bevezetése, gyakorlása pedagógusképzéseken és az osztályfőnöki órákon;
- indulatkezelési technikák megismertetése a tanulókkal szükség szerint iskolapszichológus bevonásával;
- a szülők és pedagógusok edukálása az intézményekben: előadások tartása, vendégelőadók meghívása családi napra, stb.;
- célirányos pedagógus-továbbképzések megszervezése

⁷ Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030; <https://2015-2019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf> 31. oldal



3.1.11. HAZAI ÉS NEMZETKÖZI PÁLYÁZATI AKTIVITÁS

3.1.12. KÜLSŐ KOMPETENCIAIGÉNY

A Váci Tankerületi Központ a professzionális feladatellátás érdekében mint köznevelési intézményfenntartó szakmai területen, és gazdálkodó szervezetként a gazdasági területen egyaránt bevon külső szakértőt eseti vagy állandó jelleggel.

Így segíti a munkánkat műszaki ellenőr, közbeszerzési szakértő, köznevelési szakértő és ügyvédi iroda mint jogi képviselő.

A külső szakértők bevonása a felelős gazdálkodás és a hatékony feladatellátás jegyében történik, sok esetben kizárólag konzultációs céllal.

Jövőkép és stratégiai irány: Külső szakértők kisebb mértékben történő bevonása.

Fejlesztési irányok:

- a kormánytisztviselői állomány képzése, szakmai kompetenciáinak, speciális szakterületekhez való hozzáértésének növelése;

-

3.2. HUMÁNERŐFORRÁS-BIZTOSÍTÁS ÉRTÉKELÉSE

3.2.1. A PEDAGÓGUS ÉLETPÁLYA BIZTOSÍTÁSA

2013. szeptember 1-jén bevezetésre került az új pedagógus előmeneteli rendszer, amely lehetővé tette a pedagógusok munkaerő-piaci helyzetének, szakmai és társadalmi megbecsültségének javulását. A meghozott intézkedések ellenére a 2020-as években a pedagógus átlagbér a diplomás átlagbérhez viszonyítva nem versenyképes. A Kormány áttekintette a pedagógus bérek emelésének lehetőségét, és úgy döntött, hogy 2020 júliusától 10 %-kal emeli a pedagógusok bérét. A béremelés technikailag egy ágazati szakmai pótlék bevezetésével történt, amelyre minden pedagógus munkakörben foglalkoztatott személy jogosult. A gyakornoki besorolású pedagógusok esetében a garantált diplomás bérminimumon felül érvényesül ugyan az ágazati pótlék, ezzel együtt a javadalmazás a jelenlegi munkaerő-piaci bérek ismeretében nem teszi vonzóvá a pályát.

A pedagógus társadalom általános véleménye alapján ugyan a pedagógus életpálya-modell szakmai előmeneteli lehetőséggel jár, ugyanakkor az anyagi megbecsültség nem valósul meg. Ennek orvoslása túlmutat a fenntartói feladatokon, de a mindennapi feladatellátást jelentősen megnehezíti.

A Tankerületi Központ fenntartóként az intézményvezetőkkel szoros együttműködésben és szakmai javaslataikat a törvényhozók felé továbbítva tudja elősegíteni egy megújuló életpálya-modell kialakítását.

Jövőképünk: Intézményeinkben erkölcsileg és anyagilag megbecsült, elhivatott pedagógusok végzik munkájukat.

Stratégiai irány: Biztonságos és modern munkakörnyezet biztosítása a pedagógusok számára.

Fejlesztési irányok:

- módszertani képzések, élethosszig tartó tanulás támogatása;
- arányos munkaszervezés;



- szakmai előmeneteli rendszer vonzónak tétele.

3.2.2. AZ ÉLETHOSSZIG TARTÓ HUMÁN GONDOSKODÁS

A motiváció és az elkötelezettség szempontjából fontos, hogy a pedagógusok számára folyamatosan elérhetőek legyenek a szakmai fejlődést elősegítő, színvonalas továbbképzések. Lényeges továbbá, hogy az intézményeken belüli, illetve intézmények közötti szakmai együttműködés a mindennapok része legyen, valamint hogy a pedagógusok támogatást kapjanak mentális egészségi állapotuk megőrzéséhez.

3.2.3. A NYUGDÍJAS PEDAGÓGUS MEGBECSÜLTÉSÉGE

A nyugdíjba vonuló kollégák méltó búcsúztatása nagy hagyománynak örvend intézményeinkben. Az adományozható díjak közül a Pedagógus Szolgálati Emlékéremre minden esetben felterjesztjük nyugdíjba távozó kollégáinkat. A díjak átadása az intézményekben ünnepélyes keretek között történik.

Fenntartói szempontból a tanítani vágyó nyugdíjas pedagógusok rendkívül fontosak a feladatellátásban, visszafoglalkoztatásukra számos esetben sor kerül. Nagy szakmai hozzáértéssel végzett munkájuk és szakmai tapasztalatuk a fiatalabb kollégák számára iránymutatást jelenthetnek. A pályára való visszatérés azonban nem minden esetben sikeres. Az idősebb kollégák sokszor szembesülnek szakmai kihívásokkal, és a mindennapi munka megváltozott keretrendszerével. Ezért a generációk közötti szakmai megsegítés két irányban működik.

Jövőképünk: A nyugdíjas pedagógusok szakmai és anyagi megbecsülésük mellett kapcsolatban maradnak volt kollégáikkal, intézményükkel.

Stratégiai irány: A nyugdíjasok visszafoglalkoztatása szakmai és módszertani megsegítésük mellett.

Fejlesztési irányok:

- a nyugdíjas kollégák szakmai elismerése;
- a nyugdíjas kollégák módszertani megsegítése

3.2.4. A TANÁRI UTÁNPÓTLÁS BIZTOSÍTÁSA

Magyarországon jelenleg a pedagógus utánpótlás biztosítása rendszerszintű probléma, amelynek orvoslása meghaladja az állami intézményfenntartók szakmai kompetenciáját. A pedagóguspálya a fiatalok pályaválasztása során nem vonzó, a komplex elvárás rendszer mellé nem társul megfelelő anyagi és társadalmi megbecsülés.

Állami intézményfenntartóként feladatunk a Dunakanyar térségében a megfelelő szakos ellátottság biztosítása a jelenlegi keretek között.

Jövőképünk: Intézményeinkben a pedagógus humán erőforrás a lehető legnagyobb szakos ellátottsággal biztosítva van.

Stratégiai irány: A megfelelő szakemberek megtalálása és motiválása a pálya folytatásában vagy a pályára való visszatérésben.

Fejlesztési célok:



- lehetőség biztosítása újabb szak elvégzésére tanulmányi szerződéssel;
- a Klebelsberg Képzési Ösztöndíj Program (KKÖP) lehetőségeinek igénybevétele;
- szakmai javaslatok kidolgozása a középírányító és a törvényhozók számára

3.2.5. AZ INGÁZÓ PEDAGÓGUS MUNKÁJÁHOZ SZÜKSÉGES FELTÉTELEK

Az elmúlt időszak tendenciája alapján az ingázással járó nehézségeket egyre kevesebben vállalják, nemcsak pedagógusok, hanem az egyéb munkakörökben dolgozók is. Az elmúlt két-három évben ezért a főváros munkaerő elszívó hatása csökkent, kismértékű visszavándorlást tapasztalunk. Mindenki igyekszik lakóhelyéhez közel, vagy könnyen, kevésbé forgalmas útvonalon megközelíthető munkavégzési helyet keresni.

Az ingázás fenntartói szempontból a szakos ellátottság biztosításánál bír jelentőséggel. Több alkalommal szorgalmaztuk, különösen a természettudományos tantárgyakat (fizika, kémia, biológia, földrajz) kis óraszámú oktató pedagógusok esetében az áttanítást. Sajnos ezt egyre kevesebben vállalják. Az áttanításra való hajlandóság növelésével még lehetne szabad kapacitásokat találni a rendszerben, amely megoldaná a kistélepek szakos ellátottságának problémáját különösen a Szobi Járás északi és a Váci Járás keleti részében.

Jövőképzünk: A Tankerületi Központ illetékességi területén élő képzett munkaerő vonzónak találja az intézményeinket.

Stratégiai irány: A távolabbi ingázó pedagógusok visszacsábítása a lakóhelyükhöz közeli feladatellátási helyre. Az áttanítási hajlandóság növelése a szakos ellátás érdekében.

Fejlesztési irányok:

- az intézményvezetők összekötése az áttanítás megszervezése céljából (órarendek összehangolása);
- az áttanítók számára motivációs rendszer kidolgozása (alacsonyan tartott óraszám (22), az utazásra fordított idő figyelembe vétele a napi feladatelosztásnál)

3.2.6. A TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉS RENDJE

A teljesítmény értékelése a kormánytisztviselőknél

A kormánytisztviselői állomány a TÉR rendszer segítségével évente egy alkalommal visszajelzést kap a munkájáról. Ennek jogszabályi háttérét a kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény 96. §-a szabályozza.

A teljesítmény értékelése a pedagógusoknál

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 65.§-a lehetőséget ad a pedagógusok teljesítményének értékelésére, és ennek az illetményükben történő megjelenítésére is. Mivel az anyagi mozgástér e tekintetben minimális, intézményvezetőink élnek ugyan az értékelés lehetőségével, ugyanakkor ez nem eredményezi a pedagógusok illetményének megváltozását.

A teljesítmény értékelése egyéb munkakörökben

Az egyéb munkakörökben a teljesítményértékelés a gyakorlatban nem valósul meg. Ennek bevezetése különösen a NOKS munkakörökben van jelentősége.



Jövőképünk: Munkavállalóink legalább évente egyszer visszajelzést kapnak munkájukról a munkáltatói jogkör gyakorlójától.

Stratégiai irány: Az értékelés fontosságának hangsúlyozása az intézményekben.

Fejlesztési irányok:

- a vezetők képzése az értékelés módszertanáról, fontosságáról, valamint az értékelés helyes kommunikációjának megismertetése

3.2.7. A MINŐSÉGI MUNKA ERKÖLCSI ÉS ANYAGI MEGBECSÜLTSGE

A munka anyagi és erkölcsi megbecsülése elengedhetetlen a motiváció fenntartásához. Az anyagi elismerés tekintetében állami intézményfenntartóként és költségvetési szervként erősen szabályozott keretek között tud érvényre jutni a minőségi munka jutalmazása. A finanszírozás alapjainak megteremtése túlmutat a Tankerületi Központ jogkörén. A rendelkezésre álló eszközökkel azonban élni kívánunk.

Jövőképünk: Intézményeinkben a munkavállalói elégedettség és a motiváció nő, ezáltal a szakmai színvonal is emelkedik.

Stratégiai irány: A biztonságos és motiváló munkakörnyezet megteremtése iskoláinkban.

Fejlesztési irányok:

- vezetői kompetenciák növelése a motiváló és arányos feladatosztás hangsúlyozása;
- biztonságos iskolai környezet megteremtése a pedagógus, NOKS- és technikai dolgozók számára egyaránt;
- az állami kitüntetések lehetőségeinek maximális kihasználása;
- fenntartói jutalmazási rendszer (díjak, pályázatok) kidolgozása.

3.2.8. KÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS MÓDSZERE

A pedagógus hivatásban elengedhetetlen a folyamatos megújulás, az élethosszig tartó tanulás, különösen az új generációk felől érkező igények és kihívások miatt. A Tankerületi Központ elkötelezett abban, hogy, színvonalas, hasznosítható, felfrissítő képzésekre küldje el a pedagógus kollégákat. Ebben a munkában szorosán együttműködünk intézményvezetőinkkel, akik a nevelőtestületek erősségeit és gyengeségeit ismerve célirányosan igényelnek képzéseket a pedagógusok részére. A továbbképzések során is a felelős gazdálkodás és a költséghatékonyság jegyében vesszük igénybe a lehetőségeket, kihasználva az állami szolgáltatók által nyújtott ingyenes lehetőségeket.

Ebben nagy segítségünkre van a Budapesti Pedagógiai Oktatási Központ, melynek évente megújuló képzési kosarából egyre több intézmény választ képzéseket, munkacsoportok vagy teljes nevelőtestületek részére. Intézményeink értékes munkájának egymás közötti megismertetése is a módszertani megújulás egyik fontos eleme.

Így fenntartóként évente egy alkalommal tankerületi szakmai napot szervezünk.

Jövőképünk: Minden pedagógus számára érdekes, hasznos továbbképzéseken vegyen részt, melynek tudásanyagát a mindennapi gyakorlatába be tud építeni. Ennek eredményeképpen a pedagógiai munka folyamatosan magas színvonalú és megújuló.



Stratégiai irányok: A költséghatékonyság szempontjának figyelembevételével a pedagógiai módszertani megújulást és a hiányszakok elvégzését támogató munkáltatói-fenntartói intézkedések bevezetése.

Fejlesztési irányok:

- a képzésválasztásban a tudatos intézményvezetői javaslattétel gyakorlatának megerősítése;
- a tankerületi szakmai pedagógiai nap fenntartása és fejlesztése;
- az intézményközi tudásmegosztás fórumainak megteremtése és fejlesztése;
- hiányszakok elvégzésének fenntartói támogatása (tanulmányi szerződések)

3.2.9. LAKHATÁSI FELTÉTELEK

A lakhatás biztosítása az egyik legnagyobb költség a jövedelmek felhasználásában. Budapesten és környékén az ingatlanbérlés drága, a pályakezdő vagy kisebb fizetési fokozatban lévő pedagógusok számára nem megfizethető.

A Tankerületi Központ megkereste az illetékességi területén lévő önkormányzatokat a pedagógus szolgálati lakások biztosításával kapcsolatos együttműködéssel kapcsolatban. Azonban ez nem járt sikerrel, mivel az önkormányzatok üres, vagy használható állapotú ingatlannal erre a célra nem rendelkeznek.

Jövőképünk: Kollégáinkat szociális alapon vagy területi alapon szolgálati lakással tudjuk segíteni a pedagógus álláshelyek betöltése érdekében.

Stratégiai irány: A szolgálati lakások biztosításához partnerek és lehetőségek feltérképezése.

3.3. A VÁCI TANKERÜLETI KÖZPONT SZERVEZETI KÖRNYEZET ÉS IRÁNYÍTÁSI ELVEINEK RÉSZLETEZÉSE

3.3.1. AZ IRÁNYÍTÁSI, DÖNTÉSI JOGKÖRÖK ELEMZÉSE

A Tankerületi Központ működését a Szervezeti és Működési Szabályzat szerint valósítja meg. A Tankerületi Központot a tankerületi igazgató vezeti.

A két főosztályra tagozódó szervezet mindennapi operatív munkájának menetét a főosztályi ügyrendek határozzák meg.

A tankerületi igazgató a Tankerületi Központ fenntartásába tartozó intézmények intézményvezetői fölött – a kinevezési jogkör kivételével - munkáltatói jogokat gyakorol. Az egyéb, magasabb vezetői megbízások tekintetében kinevezési jogkörrel rendelkezik.

3.3.2. BELSŐ HATÁSKÖRÖK, KÉPESSÉGEK SZABÁLYZATI KÖRNYEZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE.

A Váci Tankerületi Központ fenntartásában lévő intézmények saját Szervezeti és Működési Szabályzatuk szerint működnek.

Az intézményvezetők az általuk vezetett intézményben átruházott hatáskörben - a kinevezés és jogviszony megszüntetés kivételével - munkáltatói jogokat gyakorolnak.



Jövőképünk: Átlátható és egyszerű működés és döntéshozatal mind a Tankerületi Központ szervezetében, mind a Tankerületi Központ és az intézmények között.

Stratégiai irányok: Szervezeti integritás erősítése.

Fejlesztési irányok:

- folyamatok rendszeres felülvizsgálata, összehangolása;
- a működés, döntés előkészítés során a papír alapú dokumentumok minimalizálása;
- értekezleti rend hatékonyabbá tétele szervezeten belül és az intézményekkel is

3.3.3. IRÁNYÍTÁSI, DÖNTÉSI SZINTEK ALAKÍTÁSÁNAK BEMUTATÁSA

Az SzMSz-ben és a *kiadmányozási jog gyakorlásának részletes szabályairól és a teljesítményértékelést végző vezetők körének meghatározásáról 4/2021 (III.23.) sz. önkormányzati rend* szóló igazgatói körlevelében, mint belső irányítási eszközben meghatározott folyamatokkal és jogkörökkel a szervezet működése hatékony. A helyettesítési rend egyértelmű, a mérlegelést nem igénylő ügytípusok a kisebb szakterületi szervezeti egységek (főosztály, osztály) által önállóan elvégezhetőek. A kialakított keretek között a feladatellátás szakszerűen biztosítható.

Jövőképünk: Folyamataiban optimalizált központi hivatal működtetése a gyors és hatékony fenntartói feladatok ellátása érdekében, a köznevelési intézmények szakmai munkájának elősegítése céljából.

Stratégiai irány: A horizontális és vertikális kommunikáció folyamatos felülvizsgálata és javítása.

Fejlesztési irányok.

- a horizontális információáramlás javítása;
- a döntés előkészítő szakterületi egyeztetések megerősítése

3.3.4. ÉRTEKEZLETEK RENDJE, MÓDSZERE

Az értekezletek rendje az SzMSz-ben szabályozott. A Covid 19 járvány szükségessé tette az online értekezletek bevezetését, mely gyakorlat bevált, és a Tankerületi Központ gyakorlatába beépült.

A Tankerületi Központ, mint központi hivatal belső értekezletei minden alkalommal személyes jelenléttel zajlanak.

A köznevelési intézmények vezetői számára tartott tankerületi értekezletek évente háromszor kerülnek személyes jelenléttel megrendezésre (tanévnyitó, karácsonyi értekezlet és tanévzáró), a többi alkalom online formában kerül megtartásra. Az online forma bevezetése lehetővé tette, hogy olyan gyakorisággal és időtartamban rendezzük ezeket az értekezleteket, ahogy a helyzet megkívánja. Az online forma bevezetése óta a tankerületi értekezletek gyakorisága megnőtt, ami javította az intézmények és a tankerület közötti kommunikációt, és lehetővé tette a gyors reagálást, valamint az egységes ügykezelést. A jövőben is fenn kívánjuk tartani ezt a gyakorlatot.

Jövőkép: Hatékony és informatív értekezleteink segítik munkatársaink és az intézmények munkáját.



Stratégiai irányok: Az operatív értekezletek mellet a szakmai fejlődést is segítő vendéglőadók meghívása az értekezletekre.

Fejlesztési irányok:

- az értekezletek előkészítő szakaszának megerősítése (napirendi pontok, meghívó kiküldése);
- az értekezletek megszervezésének és lebonyolításának javítása
- proaktív értekezletek szervezése (kérdések, problémák megelőző bekérése)

3.3.5. PÁLYÁZTATÁSI, KIVÁLASZTÁSI ELVEK

A pályázattalra vonatkozó eljárásrendet a Váci Tankerületi Központ Közszolgálati Szabályzata tartalmazza. A kormánytisztviselői álláshelyek feltöltése során az eljárásrend maradéktalanul betartásra kerül.

Jövőképünk: Elhivatott, képzett, stabil kormánytisztviselő állomány bevonása és megtartása a szervezetben.

Stratégiai irányok: A fejlődésre képes és hosszú távon magasan teljesítő kollégák erkölcsi és anyagi megbecsülése.

Fejlesztési irányok:

- a kormánytisztviselő állomány képzése, szakmai fejlődésük érdekében képzések kiajánlása;
- a szakterületek közötti belső tudásmegosztás és belső szakmai munkacsoportok fejlesztése, megerősítése

3.3.6. BELSŐ VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZER

A belső vezetői információs rendszer működésének alapja a vezetői és szakmai felsővezetői értekezletek pontos megtartása, melyet az előzőekben tárgyaltunk.

A kialakult gyakorlatunk alapján részleges vezetői egyeztetéseket bármelyik vezető kezdeményezhet, amennyiben azonnali vagy rövid határidőn belüli felsővezetői döntés szükséges a szervezeti egysége munkájához.

Jövőképünk: A hatékonyan és rugalmasan működő vezetői belső információáramlás gyors és eredményes működést biztosít.

3.3.7. FOLYAMATBA ÉPÍTETT ELLENŐRZÉS RENDJE

A belső kontrollrendszer működtetése elsősorban a tankerületi igazgató feladata. A szervezeti egységek tekintetében az ellenőrzés a főosztályvezetők, osztályvezetők joga és kötelessége.

A belső kontrollrendszer fejlesztése során a belső ellenőrzési vezető és az integritás tanácsadó szakszerű munkájára támaszkodunk.

Folyamataink kidolgozásánál hangsúlyt helyeztünk az ellenőrzési pontokra és a visszacsatolásra.

Jövőképünk. A folyamatokba épített megfelelő számú és helyű ellenőrzési pont kialakításával a működési kockázat minden szakterületen minimálisra csökkenthető.

Fejlesztési irány:

- az előzetes és utólagos ellenőrzés folyamatos felülvizsgálata, megerősítése



3.3.8. KOCKÁZAT KEZELÉS TECHNIKÁJA

3.3.8.1. Kockázatkezelés

Az integrált kockázatkezelés keretében 2021-22-ben 41 főfolyamat leképezése történt meg kockázatazonosítással, mely a főfolyamatok megközelítőleg 95%-a.

2022-ben került aláírásra a Tankerületi Központ Belső Kontroll kézikönyve, mely július 15-től hatályos.

Jövőkép: a változó jogi, működési, szervezeti környezetben a változásokból, vagy a működésből adódó kockázatok (többek között: intézményi, jogi, pénzügyi, műszaki, HR, adatvédelmi) minimálisra csökkentése a szervezet által alkalmazott kockázatkezelési technikák segítségével.

Stratégiai irány: a kockázatok minimalizálása érdekében a működés folyamatos monitorozása, a megfelelő beavatkozási pontok időben történő azonosítása. A magas kockázatú folyamatok kockázati értékének csökkentése folyamatba épített kontrollok által.

Fejlesztési területek, célkitűzések: a már meglévő kockázatkezelő technikák hatásfokának javítása a Tankerületi Központnál.

3.3.8.2. Integráns szervezet

2020 novemberében Integritás tanácsadó kijelölésére került sor. A Tankerületi Központ személyi állománya a Probono rendszeren keresztül Integritás alapok képzéseken vett részt.

Jövőkép: Integráns szervezet létrehozása.

Stratégiai irány: A szervezet és a munkatársak nyitottá tétele az integráns szervezet kialakításához tett intézkedések befogadására és elsajátítására.

Fejlesztési területek, célkitűzések: Az integritástanácsadó kötelező továbbképzése mellett a Tankerületi Központ személyi állományának folyamatos képzése integritás tréningeken keresztül az integritás szemlélet elsajátítására mellett.

Az új belépők megismertetése az integritás fogalmával, szabályzatokkal és a szervezet ezzel kapcsolatos céljaival.

A Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe a foglalkoztatottak részére ismertetésre került.

Jövőkép: Integráns szervezet létrehozása.

Stratégiai irány: Az Etikai Kódex egyes rendelkezéseinek kiterjesztése a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény hatálya alatt dolgozó tankerületi kollégákra.

Fejlesztési területek, célkitűzések: Az új belépő kormánytisztviselők és a MT hatálya alá tartozó tankerületi foglalkoztatottak megismertetése a Hivatásetikai Kódex céljaival.



3.3.8.3. Belső szabályzók felülvizsgálata

A 2020-2022. közötti időszakban a Váci Tankerületi Központ szabályzatainak 58%-a felülvizsgálatra került. Meglévő szabályzat módosítására öt esetben, új szabályzat megalkotására pedig tizenhét esetben került sor.

Jövőkép: Integráns szervezet létrehozása.

Stratégiai irány: A Tankerületi Központ szabályos működtetésének folyamatos biztosítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések: A belső szabályzók áttekintése, a változások átvezetése, a hiányzó belső szabályzók elkészítése, a szükségtelen belső szabályzók hatályon kívül helyezése.

3.3.8.4. Ajándékok kezelése

Jövőkép: Integráns szervezet létrehozása.

Stratégiai irány: A szervezet és a munkatársak nyitottá tétele az integráns szervezet kialakításához tett intézkedések befogadására és elsajátítására.

Fejlesztési területek, célkitűzések: A kapott- és az adott ajándékok regisztrálása, a belső szabályzó elkészítése.

3.3.9. BÜROKRÁCIA TERHEINEK CSÖKKENTÉSE

A Tankerületi Központ az előző fejlesztési ciklusban is törekedett a papíralapú kommunikáció minimalizálására. A döntési, engedélyezési folyamatok elektronikussá tétele nagy részben megtörtént az e-tanker rendszer bevezetésével. A rendszer nemcsak a belső szervezeti, hanem az intézményekkel való munkafolyamatokat is elektronikus platformra helyezte, valamint az ügyintézés és döntéshozás folyamatát meggyorsította.

Az E-HR rendszer és az elektronikus aláírások folyamatban lévő bevezetésével egyes ügycsoportok átkerülnek a digitális platformra.

Jövőképünk: A jogszabályi keretek között és a belső szabályzók segítségével hatékony folyamatokkal működő szervezet, melyben minimálisra csökken a papíralapú ügyintézés, az elektronikus közigazgatásai szolgáltatások és az egyéb platformok maximális kihasználása mellett.

Stratégiai irány: A munkavállalók (kormánytisztviselők, közalkalmazottak, munkavállalók) képzése a létező és a bevezetendő elektronikus ügyintézés használatára.

Fejlesztési irányok:

- a kormánytisztviselői és a közalkalmazotti állomány képzése az elektronikus közigazgatási lehetőségek magabiztos használatára;
- az elektronikus ügyintézésbe vonható ügyek számának növelése



3.3.10. ADATSZOLGÁLTATÁS HATÉKONYSÁGA

Az adatszolgáltatások minden esetben a döntés előkészítés részei. A releváns adatok átadása az irányítószerv felé jövőbeni döntéseket, stratégiai irányokat szabhat meg. A pontos és gyors adatszolgáltatás nemcsak a Tankerületi Központ, hanem a fenntartott intézményeinek is érdeke. Stratégiai irány: az adatbázis alapú szakrendszerek professzionális használata, saját adatbázisok kialakítása.

Fejlesztési irányok:

- a felhasználók folyamatosan fejlesztése a szakrendszerek professzionális használatára;
- működésünk tapasztalatai alapján saját adatbázisok létrehozása;
- az adatbázisok és szakrendszerek adatainak naprakészen tartása;
- az adatszolgáltatási feladatokkal kapcsolatos intézményi attitűd megváltoztatása

3.4. GAZDÁLKODÁS, PÉNZÜGYI FELTÉTELEK BIZTOSÍTÁSA

3.4.1. ÁTLÁTHATÓ KÖLTSÉGVETÉS TERVEZÉS ÉS MŰKÖDTETÉS

A Tankerületi Központ az adott költségvetési keretek között szabályszerű, hatékony, takarékos, feladatorientált szemlélettel hajtja végre a vezetőkkel együtt meghatározott szakmai feladatokat, figyelembe véve az intézmények sajátosságait és az év közben előreláthatóan felmerülő igényeket. Amennyiben a pénzügyi forrás rendelkezésre áll, a rövid és hosszú távú tervezési feladatok megfogalmazhatók.

Stratégiai irány: A költségvetés felelős tervezésébe és végrehajtásába az intézményvezetők, szervezeti egységek vezetőinek folyamatos bevonása.

3.4.2. FELADAT ÉS PÉNZÜGYI KERET ÖSSZHANGJA

Elengedhetetlen, hogy a költségvetés tervezése során meghatározott feladatok megvalósulásához szükséges pénzügyi fedezet a megfelelő időben rendelkezésre álljon. Így az érintett csoportok, személyek szerepe, felelőssége és feladata meghatározható, megalapozott résztervek készülhetnek. A fenntartás és működtetés időszakos feladatai időbeli ütemezésben kerülnek megtervezésre.

Stratégiai irány: A rendelkezésre álló pénzügyi forrásokra tekintettel a feladatokat rendszeresen figyelemmel kell kísérni. Szükség esetén módosításokra van szükség annak érdekében, hogy a pénzügyi keret megfelelő módon kerüljön felhasználásra.

Fejlesztési területek, célkitűzések: A tervezésben résztvevő vezetőkkel való folyamatos egyeztetés a szakmai és működtetési feladatok várható finanszírozási igényeiről.

3.4.3. INTÉZMÉNYI SZINTŰ NYILVÁNTARTÁS, TERVEZÉS

A tervezés a bázis időszakai adatokból kiindulva a jövőbeni megvalósítandó feladatok figyelembe vételével intézményi szinten történik. A nyilvántartások naprakészek.

Stratégiai irány: Folyamatos egyeztetés a tervezéshez szükséges adattartalomról, nyilvántartások folyamatos aktualizálása a változó igényekhez igazítva.

Fejlesztési területek, célkitűzések: az intézmények naprakész információkkal rendelkezessenek.



3.4.4. STABILITÁS, SZABÁLYSZERŰSÉG

Kidolgozott, jogszabályokhoz igazodó, aktualizált szabályrendszerrel rendelkezünk. Minden tankerületi dolgozó, intézményvezető, és az intézményekben dolgozó munkatárs ismeri a szabályzatokat, követi az azokban bekövetkező változásokat.

Stratégiai irány: A szabályzatok szervezeti integrációja. A szabályrendszer megismertetéséhez tematikus tájékoztató értekezletek tartása. Folyamatos ellenőrzés és visszacsatolás.

Fejlesztési területek, célkitűzések: Információáramlás biztosítása, szakmai támogatás.

3.4.5. LIKVIDITÁSKÉZELÉS

A Tankerületi Központ havonta felülvizsgált likviditási terve pontos adatokkal, az előző hónapok tényadataival aktualizálva folyamatosan rendelkezésre áll. A teljesítés a tervezett időbeli ütemezésnek megfelel.

Stratégiai irány: A tárgyhónap lezárásakor a tényadatok felülvizsgálata.

Fejlesztési területek, célkitűzések: a naprakész adatok folyamatos egyeztetése a tervekkel.

3.4.6. FOLYAMATOS KONTROLLING, DÖNTÉSTÁMOGATÁS

A tényadatok alapján történő havi elemzések hasznosak, mert visszajelzést adnak a döntések megalapozottságáról.

Stratégiai irány: a megalapozott döntések az objektív, ellenőrzött, nyilvántartásokból származó adatok alapján, az intézményi környezet aktuális állapotának figyelembevételével születnek.

Fejlesztési területek, célkitűzések: Feladatunk a jelenleg is jól működő elemzések informatívabbá tétele, hatékony kommunikálása.

3.4.7. BÉRTÖMEG GAZDÁLKODÁS KÉRDÉSE

Mint számos más ágazat, az oktatás területén is kulcsfontosságú tényező a feladatok ellátása során a megfelelő számú, végzettségű és tudású emberi erőforrás biztosítása. A tankerület költségvetésének mintegy 89 %-át teszik ki a bér- és járulékköltségek. Számos olyan befolyásoló tényező van, melyek hatása nagymértékben jelentkezik mind a humán erőforrás, mind a bérgazdálkodás területén. E tényezők közül kiemelendő a pedagógusszakma elöregedése, a növekvő pedagógus-, gyógypedagógus hiány, feladatváltozások.

Jövőkép: Biztosítanunk kell a folyamatos, hatékony, szakmai feladatellátást, szakemberek, különösen gyógypedagógus, pedagógiai asszisztens alkalmazásával. Ez jelentős többletterhet jelent, ugyanakkor szakemberek alkalmazása nélkül a napi szinten jelentkező feladatokat, SNI-s és egyéb specifikus ellátási formákat nem tudjuk biztosítani.

Stratégiai irány: Folyamatosan figyeljük a gyermeklétszám alakulását és a SNI feladatellátásban érintett tanulók számának változását.

Fejlesztési területek, célkitűzések: A következő évek költségvetés tervezésének egyik legfontosabb feladata, hogy előre felmérve a jelentkező humán erőforrás-többletigényt, a megfelelő bértömeget biztosítani tudjuk a feladatellátáshoz maximális mértékű kiaknázása érdekében folyamatos pályázatfigyelési rendszert működtetünk.



Jövőkép: A köznevelési feladatok ellátásához szükséges ingatlanpark a közegészségügyi és egyéb hatósági előírásoknak minden szempontból megfelel, az ingatlanok minőségi színvonala folyamatosan emelkedik, vagy a szinten tartás biztosított.

Stratégiai irányok:

- vizesblokk felújítások,
- vizes, párás környezet megszüntetése,
- biztonsági szempontból való megfelelés (érintésvédelem, tűz-, villám-, balesetmentesség),
- a növekvő pedagóguslétszámnak megfelelően a tanári szobák, irodahelyiségek alapterületének/számának növelése, felszereltségének bővítése
- **Fejlesztési területek, célkitűzések:**
- Az ingatlanok állapotának általános felmérése, műszaki szakvélemény készíttetése, az egészséges ingatlanpark kialakításához szükséges munkálatok ütemezése.
- A biztonsági szempontból sürgősnek ítélt hibák azonnali elhárítása, karbantartási, beruházási munkák éves tervezése.
- A rendelkezésre álló uniós és hazai források felkutatása és kihasználása, együttműködés a tulajdonosokkal (önkormányzatok, magyar állam), hogy a forrásokat közösen maximális mértékben ki tudjuk használni.

3.4.8. BEVÉTELSZERZŐ KÉPESSÉG

Kiemelt célunk a bevételek növekedésére, növelésére való ösztönzés. Törekszünk az intézményi ingatlanok bérbeadásából származó bevételek növelésére/optimalizálására, maximalizálására. Tankerületi központunk az elmúlt évek folyamán az elemi költségvetésben meghatározott intézményi bevételhez képest nagyságrendileg 30 százalékos többletbevételt produkált. Az így kapott bevételt dologi kiadások hiányzó fedezetének pótlására használtuk fel.

Jövőkép: A bevételekből származó felhasználható plusz keret intézményi igényeket elégíti ki, saját elképzeléseket, önálló döntés alapján.

Stratégiai irány: Folyamatosan vizsgálni kell az egyéb bevételi források lehetőségét. A holtidőszakok kihasználására az igazgatókat folyamatosan buzdítjuk, illetve szakmai rendezvényeknek is teret adunk.

Fejlesztési területek, célkitűzések: A Tankerületi Központ által fenntartott és működtetett intézmények folyamatos tájékoztatása a bevételek alakulásáról. A bevételszerző képesség fejlesztése, az érdekeltség fenntartása, további növelése.

3.5. INFRASTRUKTURÁLIS KÖRNYEZET, INGATLAN PARK FEJLESZTÉSE

3.5.1. ALAPVETŐ MUNKAVÉGZÉSI KÖRNYEZET GARANCIÁJA

A Váci Tankerületi Központ felelős vagyongazdálkodóként a rendelkezésre álló források és szakmai elvárások figyelembevételével igyekszik az ingatlanok megfelelő, jó infrastrukturális állapotát biztosítani, mely a nívós szakmai munkához elengedhetetlenül szükséges.



Jövőkép: Folyamatosan fejlődő intézményi munkakörnyezet – tiszta, gondozott ingatlanok, megfelelő higiéniai állapotú épületek.

Stratégiai irány: Folyamatos fenntartói és intézményvezetői kommunikáció a gondozott ingatlanállapot kialakítása, fenntartása érdekében, együttműködve a tulajdonos helyiönkormányzatokkal, szülőkkel, nevelőtestülettel.

Fejlesztési területek, célkitűzések: Az ingatlanok műszaki állapotának, állagának javításához, az eszközellátottság biztosításához az alábbi intézkedéseket tervezzük:

- pontos éves beruházási és felújítási tervezés;
- pályázati lehetőségek feltérképezése és kiaknázása;

3.5.2. EGÉSZSÉGES INGATLAN PARK

Az iskolaépületek jelentős részénél szükség van a vizesedési problémák megszüntetésére, az érintésvédelmi, tűz- és villámvédelmi rendszerek felülvizsgálatára és a hiányosságok szisztematikus megszüntetésére. Az akadálymentesítés is alapvető elvárás az egyenlő hozzáférési lehetőségek biztosításában a köznevelés terén.

Megkezdtük az ingatlanok állapotának szakemberek általi felmérését és a szükséges munkálatok ütemezését. Az anyagi források felkutatása és a támogatási lehetőségek maximális mértékű kiaknázása érdekében folyamatos pályázatfigyelési rendszert működtetünk.

Jövőkép: A köznevelési feladatok ellátásához szükséges ingatlanpark a közegészségügyi és egyéb hatósági előírásoknak minden szempontból megfelel, az ingatlanok minőségi színvonala folyamatosan emelkedik, vagy a szinten tartás biztosított.

Stratégiai irányok:

- vizesblokk felújítások,
- vizes, párás környezet megszüntetése,
- biztonsági szempontból való megfelelés (érintésvédelem, tűz-, villám-, balesetmentesség),
- a növekvő pedagóguslétszámnak megfelelően a tanári szobák, irodahelyiségek alapterületének/számának növelése, felszereltségének bővítése.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- Az ingatlanok állapotának általános felmérése, műszaki szakvélemény készíttetése, az egészséges ingatlanpark kialakításához szükséges munkálatok ütemezése.
- A biztonsági szempontból sürgősnek ítélt hibák azonnali elhárítása, karbantartási, beruházási munkák éves tervezése.
- A rendelkezésre álló uniós és hazai források felkutatása és kihasználása, együttműködés a tulajdonosokkal (önkormányzatok, magyar állam), hogy a forrásokat közösen maximális mértékben ki tudjuk használni.



3.5.3. FENNTARTHATÓSÁGI FELTÉTELEK

Jövőkép: Az ingatlanok fenntartási költségei csökkennek az új szemléletű intézményfenntartásnak, valamint az ütemezett ingatlanfejlesztéseknek és beruházásoknak köszönhetően.

Stratégiai irány: Szervezetünk nyomon követi és kihasználja a rendelkezésre álló forrásokat. Prioritási sorrendet határoz meg a fenntarthatóságot célzó beruházások érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- Saját és pályázati források igénybevételével az épületek infrastrukturális állapotának fejlesztése, új iskolaépítések, iskolabővítések.
- Szerződések felülvizsgálata, racionalizálása és költséghatékonyá tétele. Szükség szerint új szerződések megkötésének kezdeményezése.
- Fogyasztási adatok elemzése, számla-monitoring, egyeztetés a közműszolgáltatókkal, téves számlakibocsátásokból eredő követelések érvényesítése; szükséges műszaki beavatkozások vagy beavatkozás nélküli változások meglépése lévén fogyasztási, rendszerhasználati díjak csökkentése.

3.5.4. KIHASZNÁLTSÁG

A fenntarthatóság másik eleme a fajlagos, egy tanulóra jutó költségek aránya. A helyzet járástól függően változó képet mutat. Vannak rendkívül kihasznált iskoláink, elsősorban a Váci és Szentendrei járásban, itt folyamatos problémát jelent a helyhiány. Erre az azonnali reagálást igénylő helyzetre konténer-tantermeket telepítettünk, ez azonban hosszú távon nem jelenthet minőségi, gazdaságos és minden igényt és félt kielégítő megoldást.

Pomázon megépült az új Patakpart Általános Iskola, mely elsősorban a városba települt tanulók elhelyezését biztosítja.

A Szobi járás kis falvaiban a gyermeklétszám-csökkenés rendkívül nagymértékű, alacsony a születésszám és a városi intézmények elszívó hatása is jelentősen megmutatkozik az intézményi kapacitáskihasználtságban. E jelenségek az ingatlanok vonatkozásában is több szakmai feladatot támasztanak a Tankerület vezetése és intézményei elé. Kiemelten fontos a csökkenő gyermeklétszámú területeken a gyermekneveléshez szükséges vonzó, jó színvonalú intézményi rendszer kialakítása, figyelemmel a fenntartható épületekre, ingatlanállapotra (méretgazdaságosságra) és szakmai elvárásokra. A kihasználtságból levont következtetéseket mindenképp elemezni kell, ez alapján meg kell határozni a fejlesztendő, illetve beavatkozási pontokat egyeztetve az intézményekkel, szülőkkel, önkormányzatokkal.

Jövőkép: Az intézménybővítések és új iskolák felépülését követően az intézményeink kapacitás kihasználtsága optimálissá válik, valamennyi iskolában megszűnik a férőhely hiány, és nincs szükség szükségterem létrehozására, konténerterem igénybevételére.

Stratégiai irány: Kiemelten fontos a növekvő gyermeklétszámú területeken az intézményi kapacitás fejlesztése, intézménybővítő beruházások végrehajtása, tornaterem építés.



Fejlesztési területek, célkitűzések:

- az intézményi kapacitás-kihasználtsági adatok folyamatos monitoringozása, tervezése,
- a kapacitás-kihasználtságból levont következtetések elemzése, szükséges fejlesztendő területek, beavatkozási pontok meghatározása,
- amennyiben a mutatószámok alapján szakmai beavatkozási igény jelentkezik, a szükséges intézkedések meghozatala (pl. az intézmények működésének optimalizálása a szakos ellátottság növelése érdekében, vagy újabb intézménybővítő beruházások előkészítése érdekében)

Lásd: 11. számú melléklet - Kapacitástervezés

3.5.5. SAJÁT INGATLAN, BÉRLEMÉNY VISZONYA

A Tankerületi Központ intézményei önkormányzati vagy állami tulajdonban vannak, az ingatlanokat vagyongazdálkodói, néhány esetben bérleti jogcímen használjuk, és látunk el bennük köznevelési alapfeladatokat.

Az úszásoktatást jellemzően uszodabérlettel oldjuk meg, saját tanmedencéje két iskolánknak van. Az ingatlanállományban a saját ingatlanok, bérlemények viszonyának változása a közeljövőben nem várható.

A köznevelési feladatok ellátását a jelenlegi ingatlanállomány bővítése nélkül nem lehet biztosítani. Elsősorban azokon a településeken szükséges a bővítés, ahol jelenleg konténer-tanteremben látjuk el köznevelési feladatunkat, illetőleg ahol évek óta folyamatos a helyhiány a beiskolázás során. A mindennapos testneveléshez szükséges tornatermek építése, fejlesztése érdekében pályázatok útján elsősorban hazai – állami vagy egyéb – forrásokat vonunk be szoros együttműködésben a települési önkormányzatokkal.

Jövőkép: A köznevelési alapfeladatok ellátása stabil, rendezett jogi helyzetű ingatlanállományban valósul meg.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- vagyongazdálkodási és használati szerződések felülvizsgálata, racionalizálása, aktualizálása

3.5.6. ENERGETIKAI BERUHÁZÁS, KORSZERŰSÍTÉS

A Tankerületi Központban tartozó iskolák egy része a 20. század elején épült, ezért korszerűsítésre, felújításra szorulnak. Az energetikai monitoring eredményeinek elemzése, következtetések levonása, szükséges döntések meghozatala elengedhetetlen. Az energetikai korszerűsítést jelentheti a nyílászárók cseréje éppúgy, mint az épület külső hőszigetelése, illetve napkollektorokkal való ellátása.

Jövőkép: Az energetikai beruházások eredményeképpen az intézmények üzemeltetési költségei jelentős mértékben csökkennek az érintett épületekben.

Stratégiai irány:

- kiemelkedően fontos a tulajdonos önkormányzatokkal folytatott folyamatos kommunikáció a pályázatok előkészítése és megvalósítása során annak érdekében, hogy a forrásokat közösen maximális mértékben ki tudjuk használni,

- a környezeti fenntarthatóság és gazdaságos működtetés szempontjából fontos a nyílászárók cseréje éppúgy, mint az épület külső hőszigetelése, napkollektorokkal való ellátása, az épületek energetikai rendszerének modernizálása

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- partneri együttműködés a beruházási pályázatok előkészítésében és a már támogatott, nem Tankerületi Központ által megvalósítandó projektek megvalósítása során,
- további forrásbevonási lehetőségek folyamatos feltérképezése az üzemeltetési költségek csökkentése és a hatékony energiafelhasználás biztosítása érdekében,
- energetikai monitoring eredményeinek elemzése, szükséges döntések, következtetések levonása

3.5.7. INTÉZMÉNYI, INTÉZMÉNYVEZETŐI HATÁSKÖR

Az intézményvezetőnek meghatározó szerepe van a megfelelő infrastrukturális környezet kialakításában, valamint a belső környezet jellegének meghatározásában. Előírja az ingatlan és eszközállományának fejlesztési prioritásait. Elengedhetetlenül fontos tehát az intézményvezetők folyamatos szakmai és pénzügyi tudásának bővítése és menedzserszemléletének kialakítása.

Jövőkép: Felelős, menedzsmentszemléletű intézményvezető, aki a szükséges információk birtokában képes az intézmény számára előremutató döntéseket hozni és megfelelő szervezeti kultúrát tart fenn.

Stratégiai irány:

- az intézményvezetők menedzsmentismereteinek tudatos fejlesztése, az intézményvezetői szemléletmód és az ezzel járó felelősség alkalmazásának támogatása,
- humánerőforrás fejlesztése

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- széleskörű szakmai, pénzügyi ismeretek folyamatos fejlesztése az intézményvezetők körében, tankerületi továbbképzések tematikus munkaértekezletek szervezése,
- a Tankerületi Központ és az intézményvezetők együttműködésének mélyítése,
- a szabályos és hatékony működési mechanizmusok elsajátítása, a hatósági ellenőrzések szempontjából kiemelt jelentőségű területek tudatosítása az intézményvezetők körében,
- csapatépítő, közösségfejlesztő tréningek szervezése

3.5.8. PÁLYÁZATI AKTIVITÁS

Jövőkép: Növekszik a pályázati aktivitás intézményi és Tankerületi Központi szinten, a pályázatok lebonyolítása sikeresen megvalósul.

Stratégiai irány: A sikeresség záloga a szervezeti személyi feltételek fejlesztése, folyamat - menedzsmentek kialakítása általános, illetve konkrét pályázatoknál, eseti jelleggel. Az infrastrukturális fejlesztésekkel kapcsolatos pályázatok kiemelt területei a kapacitásbővítés és a hátránykompenzáció.



Fejlesztési területek, célkitűzések:

- folyamatos pályázati kooperáció, koordináció, előre tervezés,
- az elnyert és megvalósult pályázatokkal kapcsolatos tapasztalatok kiértékelése,
- az intézmények pályázati aktivitásának növelése,
- az intézményi jó gyakorlatok és pályázati tapasztalatok megosztása

3.5.9. ESZKÖZGAZDÁLKODÁS, AMORTIZÁCIÓ TERVEZHETŐSÉGE

Jövőkép: Tervszerű, összehangolt eszközgazdálkodás, az eszközállomány állapotának folyamatos kontrolljával.

Stratégiai irányok:

- az eszközökben bekövetkezett változások folyamatos nyomon követése mellett az eszközgazdálkodási tevékenységek összehangolása (eszközsükséglet felmérése, tervekészítés, beszerzés, nyilvántartás, ellenőrzés),
- a jóváhagyott költségvetésből a beszerzésekre fordítható keret intézményi bontásban kerüljön meghatározásra

Fejlesztési területek, célkitűzések: tervezhető a tárgyi eszközök értékcsökkenési leírásának mértéke a tervezett állományi adatok, az amortizációs kulcs, és a tervezett leírási mód segítségével.

3.5.10. VAGYONVÉDELEM ÉS VAGYONBIZTONSÁG

Kiemelt prioritású feladatnak tekintjük az intézményi vagyonvédelem és biztonság fejlesztését. A vagyonbiztosítás révén teljes körűen biztosítjuk az ingatlanokat és az ingóságokat egyaránt. A hatósági ellenőrzések eredményei is ezt támasztják alá. Az eddig elmaradt karbantartási, kötelező beruházási feladatokat e területen is igyekszünk pótolni, ütemezett feladat-megvalósításban. A költségvetési kiadásokat e feladatok ugyan jelentős mértékben megnövelik, de gyermekeinket és pedagógusainkat akkor tudhatjuk igazán biztonságban, ha e feladatoknak a tankerületi központ és az intézmények közösen eleget tesznek.

Jövőkép: A hatósági ellenőrzések által feltárt hiányosságok felszámolása megvalósul a Tankerületi Központ és intézményei közös együttműködésében, minden intézményben naprakész szabályzatok, időszakonként felülvizsgált biztonsági berendezések, eszközök állnak rendelkezésre.

Stratégiai irány: Célunk, hogy az intézmények megfelelő biztonsági berendezésekkel és szabályzatokkal rendelkezzenek. Elengedhetetlenül fontosnak tarjuk, hogy szakemberek jelenléte a szükséges mértékben és időszakonként folyamatosan biztosított legyen. Az elmaradt hiányokat elsődleges prioritásként pótoljuk. A hatósági kötelezéseket maradéktalanul és időben végrehajtjuk.



Fejlesztési területek, célkitűzések:

- szerződések felülvizsgálata, szükség esetén a racionalizáció és költséghatékonyság jegyében új szerződések megkötése,
- a riasztórendszereknek, távfelügyeleti rendszereknek kiemelt szerepe lehet a vagyonvédelemben, így azok üzemképességét biztosítanunk kell,
- a hatósági helyszíni ellenőrzések a Tankerületi Központ munkatársainak jelenlétével történjenek,
- a partnerszervezetekkel (rendőrség, polgárőrség) a jó kapcsolat és a szakmai együttműködés erősítése

3.6. INFORMATIKAI FELTÉTELEK MEGLÉTE A VÁCI TANKERÜLETI KÖZPONTBAN

3.6.1. FELADATOKAT TÁMOGATÓ IT KÖRNYEZET

A Váci Tankerületi Központ adathálózati szempontból az NTG közigazgatási hálózatához csatlakozik. A munkaeszközök (PC, nyomtató, IP telefon) működtetésének biztosítása központi ellátórendszeren keresztül történik. Az ügyviteli szoftverek központilag meghatározottak. A hálózatok kiépítettsége általában strukturált és szabványkövető, a wifi lefedettség jelenleg azonban még néhol hiányos. A 21. századi igényeket kielégítő informatikai eszközpark kialakítása jelentős pénzügyi forrást igényel.

Jövőkép: Folyamatosan fejlődő, a 21. századi oktatási és informatikai igényeknek megfelelő, az adminisztratív és ügyviteli feladatokat támogató és a digitális oktatás fejlődését elősegítő IT környezet kialakítása és technikai fejlettségi szinten tartása a Tankerületi Központban és az intézményekben.

Stratégiai irány: Folyamatos kommunikáció és együttműködés a Klebelsberg Központ, a Tankerületi Központ és az intézmények között az IT környezet kialakításáról, üzemeltetéséről, fejlesztési lehetőségeiről.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- Folyamatos, tervezhető fejlesztések a rendelkezésre álló források felhasználásával az oktatási, működtetési és ügyviteli feladatok egyre magasabb szintű támogatására,
- Az oktatási intézményekben a megfelelő sáv szélességű internet-elérés kialakításának támogatása,
- Szoros együttműködés az intézményekkel a meglévő infrastruktúra szakszerű üzemeltetésében, a beszerzések tervezésében, igazodva a mindenkori stratégiához,
- Beszerzések, fejlesztések szakmai támogatása, elterjedt, nyílt forráskódú alkalmazások, szoftver- és hardverrendszerek keresése és bevezetése.
- Rendszeres informatikai szakmai összejövetelek az ismeretek bővítéséhez és a jó gyakorlatok megosztásához.

3.6.2. STABIL INFRASTRUKTÚRA, FELHASZNÁLÓBARÁT ALKALMAZÁSOK

Jövőkép: Az iskolai igényeket kiszolgáló, a kor színvonalának is megfelelő infrastrukturális háttér rendelkezésre áll, korszerű tanügyi- igazgatási és egyéb szakmai támogató rendszerek működnek.



Stratégiai irány: Beszerzések, fejlesztések szakmai támogatása, elterjedt, nyílt forráskódú alkalmazások, szoftver- és hardverrendszerek keresése és bevezetése.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- A Tankerületi Központ infrastrukturális ellátottságának érdekében szoros együttműködés a Klebelsberg Központtal, illetve a NISZ-szel.
- Rendszeres tájékoztatás a Tisztaszoftver program keretében lehívható (Microsoft Windows, Office, vírusirtó programok, távmenedzsment stb.) ingyenes szoftverekről.
- Közös tudásmenedzsment kialakítása.

3.6.3. TELJES VÍRUSVÉDELEM, CYBER BIZTONSÁG

Jövőkép: Az intézményi informatikai rendszerek (hálózatok) magas szintű védelemmel rendelkeznek a kibertámadásokkal szemben.

Stratégiai irány: Az oktatási intézményekben biztonsági protokollok kialakításának támogatása.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- a Klebelsberg Központ ajánlásait figyelembe véve, ajánlások megfogalmazása a cyber biztonsággal kapcsolatban az intézmények számára,
- workshopok szervezése a „jó gyakorlatok” megismerésére

3.6.4. FELKÉSZÍTÉS AZ IT BIZTONSÁGRA, KÉPZÉS, OKTATÁS

Jövőkép: Valamennyi munkatárs folyamatos képzése biztosított.

Stratégiai irány:

- az IT biztonsági, valamint az alkalmazott, vagy bevezetésre kerülő informatikai rendszerek használatával kapcsolatos képzés,
- a képzéseken való részvétel feltételeinek megteremtése, együttműködve az intézmények vezetőivel, szakértőkkel, szolgáltatókkal

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- a tankerületi és az intézményi munkatársak részére IT biztonsági, valamint az új informatikai rendszerek használatához kapcsolódó tematikus képzés biztosítása, szervezése,
- aktuális IT biztonsági problémák kommunikálása.
- biztonsági ajánlások készítése és folyamatos bővítése,
- katasztrófaterv ajánlás megfogalmazása

3.6.5. IT TÁMOGATOTT OKTATÁSI MEGOLDÁSOK

Jövőkép: Az oktatási intézményekben a modern oktatási módszertanokat támogató eszközpark kiépült, az IKT-val támogatott módszerek mindennapos alkalmazása rutinszerű.

Stratégiai irány: IKT-val támogatott metódus bevezetése az oktatásban, az iskolák együttműködésének kialakítása az IT támogatott módszertanok megismerésében, alkalmazásában. Közös tudástár, digitális tananyagok kialakítása, IT nyújtotta lehetőségek használata: 3D nyomtatás, digitális tábla, multimédiás szoftverek alkalmazása.



Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- olyan pályázati lehetőségek kiaknázása, mely az IT támogatott oktatási megoldások bevezetését támogatja,
- tájékoztató fórumok szervezése a tankerület intézményei részére a jó gyakorlatok megosztásának segítségével

3.7. KÜLSŐ KAPCSOLÓDÁS, TÁRSADALMI KÖRNYEZET BIZTOSÍTÁSA

3.7.1. SZÜLŐI ÉRDEKEK ÉRVÉNYESÜLÉSE

A szülőkkel való mindennapi kapcsolattartás az intézményekben valósul meg. A Tankerületi Központ szinte kizárólag valamely sérelem, panasz kivizsgálása során kerül kapcsolatba a tanulók szüleivel. Valójában a szülők az iskolával szembeni érdekérvényesítésük megvalósítójaként szólítják meg a Tankerületi Központot. Pozitív példa, amikor egy-egy fejlesztésben való közreműködés kapcsán keresnek minket a szülői közösségek.

Jövőképünk: Intézményeink kölcsönös tiszteleten alapuló jó kapcsolatot ápolnak a szülőkkel, zavartalan az iskola és a szülők együttműködése. A szülők tisztában vannak a fenntartó feladataival, hatáskörével, a Tankerületi Központ jó kapcsolatot tart fenn a szülői közösségekkel. Stratégiai irány: A fenntartói tevékenység megismertetése a szülői közösségekkel. A panaszkezelő szerepből történő kilépés.

Fejlesztési irányok:

- intézményi kommunikáció fejlesztése;
- az iskolai szabadidős programokon való megjelenés;
- szülői fórumok megrendezésének visszavezetése, fejlesztése

3.7.2. SZEGREGÁCIÓ KÉRDÉSE, MEGOLDÁS KERESÉS

A Váci Tankerületi Központ Tankerületi Esélyegyenlőségi Helyzetelemzése feltárta, hogy társadalmi és oktatási jellegű szegregáció nincs a Tankerületi Központ intézményeiben. Fontos ennek az állapotnak a megőrzése.

A továbbiakban az intézmények befogadó szemléletét kell megőrizni és fejleszteni. A befogadó szemléletet nemcsak a pedagógusok, hanem az oktatás többi szereplője, a tanulók és szülők tekintetében is erősíteni szükséges.

Jövőképünk: Szegregációmentes, befogadó szemléletű iskolák működnek a Tankerületi Központban.

Stratégiai irány: A módszertani felkészítés, pedagógiai eszköztár erősítése a pedagógusoknál, érzékenyítés a szülők és a tanulók között.

Fejlesztési irányok:

- továbbképzések biztosítása a többségi intézmények pedagógusai és vezetői részére;
- egyeztetések, szakmai fórumok a pedagógiai szakszolgálatok munkatársaival;



- érzékenyítés a tanulók és a szülők között szakmai szervezetek bevonásával, rendkívüli szülői értekezletekkel

3.7.3. HELYI ÖNKORMÁNYZAT EGYEZTETÉS

A Váci Tankerületi Központ kapcsolatot ápol az illetékességi területén működő települési önkormányzatokkal. Ez a kapcsolat érthető okokból erősebb az iskolával rendelkező települések esetében. A Tankerületi Központ az önkormányzati ingatlanok vagyongazdálkodójaként a kapcsolattartásra és tájékoztatásra kötelezett fél. A Tankerületi Központ minden évben javaslatot tesz a települési önkormányzatok éves munkatervéhez. A többiskolás települések esetében a kötelező felvételt biztosító iskolai körzethatárok kijelölésénél együttműködésünk kifejezetten szoros.

Jövőkép: A kölcsönös tiszteleten alapuló szakmai együttműködés a települési önkormányzatokkal a helyi közösségek köznevelési vonatkozású és egyéb közérdeket szolgáló ügyeiben.

Stratégiai irány: Az önkormányzati kapcsolattartás és információáramlás erősítése.

Fejlesztési irányok:

- gyakoribb megjelenés a képviselőtestületi üléseken;
- az egyeztetések, szakmai fórumok számának növelése;
- az önkormányzati rendezvényeken a tankerületi jelenlét megerősítése

3.7.4. TANKERÜLETI TANÁCS MŰKÖDTETÉSE

A Tankerületi Tanács az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló 134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet 2/A. §, 2/B. § valamint a 2/c. §-ában lefektetett szabályok szerint működik. A Tankerületi Tanács ügyrendje, határozatai, valamint tagjai megjelennek a Tankerületi Központ honlapján.

A Tanács évente legalább két alkalommal ülésezik. A Tanács az előírt módon működteti az antiszegregációs munkacsoportot.

Jövőképünk: A Tankerületi Tanács érdemben segíti a fenntartói munkát, javaslatokat tesz.

Stratégiai irány: A Tanács működésének és a tanácstagok proaktivitásának erősítése.

Fejlesztési irányok:

- a tanácstagok aktivitásának megerősítése;
- az antiszegregációs munkacsoportba meghívottak körének bővítése

3.7.5. TÁRSADALMI, CIVIL SZERVEZETEKKEL VALÓ ÉRDEMI KAPCSOLATOK

A Tankerületi Központ munkája során elsősorban az iskolai alapítványokkal, valamint az egyes rendezvények kapcsán a helyi települési közösségekkel tart kapcsolatot. Az egyházakkal történő kapcsolatot megalapozza az évenként visszatérő hit-és erkölctan oktatás feladatának megszervezése. A kapcsolattartás folyamatosnak mondható, az együttműködésünk eseti, az intézmények, tanulók, vagy a települések javára megvalósuló projektek, rendezvények kapcsán. A Tankerületi Központ mindig nyitottan, a segítségnyújtás lehetőségét megvizsgálva fordul a szervezetek felé.



Jövőképünk: A Tankerületi Központ az illetékességi területén stabilan működő, érdemi munkát végző civil és egyéb szervezetekkel együttműködve ismert szereplő a helyi közösségek életében.

3.7.6. KONFERENCIÁK, ELŐADÁSOK, ÉRTÉKEK KÖZVETÍTÉSE

A szakmai események szervezésére az előző pontokban már kitérünk. A külső, társadalmi kapcsolódás szempontjából figyelmet kell fordítani a Tankerületi Központba előadóként és résztvevőként meghívottak körének kiszélesítésére. Ezzel lehetőséget teremtünk arra, hogy a szakmai munkánkat, tevékenységünket és eredményeinket a szakmai szervezetek és helyi közösségek, valamint civil szervezetek megismerjék.

Jövőképünk: A Tankerületi Központ fenntartói tevékenysége, valamint iskoláink szakmai munkája, eredményei ismertek és elismertek az illetékességi területünkön különböző céllal működő civil és egyéb szervezetek tagjainak körében.

Stratégiai irány: Kezdeményező kapcsolatfelvétel szakmai és egyéb alkalmainkon (konferencia, jó gyakorlat átadása, fórum).

Fejlesztési irányok:

- belső szakmai rendezvényeink számának növelése;
- belső szakmai rendezvényeink nyilvánosabbá tétele;
- a meghívottak körének bővítése, nyitás a szakmai és egyéb szervezetek felé

3.7.7. ÉRDEKKÉPVISELET

A Váci Tankerületi Központ területén nem működik reprezentatív érdekképviselői szerv. A különböző pedagógus szakszervezetek aktuális területi képviselőivel kapcsolatot tartunk fenn, a reprezentativitás jogszabályban előírt felülvizsgálata megtörténik.

Intézményvezetőink aktívan vesznek részt a Nemzeti Pedagógus Kar munkájában, ebben a tevékenységükben a Tankerületi Központ támogatja őket szabadidővel, valamint útiköltség térítéssel.

Jövőképünk: Kölcsönös tiszteleten alapuló stabil kapcsolat az érdekvédelmi szervezetekkel.

3.8. KOMMUNIKÁCIÓS TEVÉKENYSÉG

3.8.1. KÜLSŐ, BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ ARÁNYOS ALKALMAZÁSA

Az előzőekben tárgyaltak szerint és a tanulságokat levonva megállapítható, hogy a Tankerületi Központ belső kommunikációja a szabályzóink által megfelelően biztosított a hatékony működéshez, azonban az eredmények és a fenntartói tevékenység megismertetése és népszerűsítése a külső partnerek felé fejlesztésre szorul. A mai információs társadalomban, a folyamatos információáramlás korszakában költségvetési szervként a külső kommunikációs tevékenység során kellő körültekintéssel kell eljárni. Egyszerű, egyértelmű, ellenőrizhető és tényszerű információk közlésével a fenntartói tevékenységbe vetett bizalom megalapozását majd megerősítését kell megcélózni.

Jövőképünk: A külső és belső kommunikáció egyensúlyban van.

Stratégiai irány. A külső kommunikáció erősítése.



Fejlesztési irányok:

- aktuális hírek, eredmények rendszeres megjelentetése a honlapon;
- sajtó nyilvános rendezvények számának növelése lehetőség szerint;
- a helyi közösségek tájékoztatása az őket érintő fejlesztésekről, eredményekről

3.8.2. INFORMÁCIÓS PIRAMIS-MŰKÖDTETÉS

A vertikális információáramlás a Tankerületi Központ szervezetén belül megfelelő, hatékony, folyamatos monitoring alatt áll, a feltárt hibákat mielőbb kezeljük. A Tankerületi Központ és a köznevelési intézmények közötti kommunikáció fejleszthető. A vertikális információátadás zavarát érezzük azonban a köznevelési intézmények működése során, mely a napi kapcsolattartás és a közös feladatvégzés során mutatkozik meg.

Jövőképünk: A Tankerületi Központtól egészen a munkavállalókig mindenki hozzájut a személyére és munkájára vonatkozó releváns és hiteles információkhoz.

Stratégiai irány: A Tankerületi Központ és a köznevelési intézmények közötti információs zavarok nullára csökkentése, a köznevelési intézményekben működtetett információs piramis megerősítése.

Fejlesztési irányok:

- a tankerületi kommunikáció pontosítása, a „több szem többet lát elv” alkalmazása a kimenő információk előkészítésénél;
- az intézményvezetők megsegítése saját információs hálózatuk működtetésében;
- a jól bevált kommunikációs csatornák, módszerek népszerűsítése, rendszerszintű bevezetése

3.8.3. TK HONLAP FEJLESZTÉS

A Váci Tankerületi Központ honlapja a Klebelsberg Központ mint középírányító honlapjáról érhető el. Az aloldalon minden, a szervezetet érintő közérdekű és aktuális információ megtalálható. Az itt megjelenő adatokat rendszeresen, nem csak a jogszabályban meghatározott gyakorisággal frissítjük.

Jövőképünk: A Tankerületi Központ online megjelenése átlátható, naprakész információkat tartalmaz, mely formájában és formájában is alkalmas a működésbe vetett bizalom megerősítésére.

Fejlesztési irányok:

- a honlapon lévő információk folyamatos figyelése, frissítése;
- a feladat személyi felelősének kijelölése a szervezetben



VEZETŐI ZÁRSZÓ

„Olyan lesz a jövő, mint amilyen a ma iskolája”.

Szent-Györgyi Albert

Jelen dokumentum megírásakor a gazdasági és oktatáspolitikai környezetünket számos probléma feszíti, és bizonytalanság övezi.

A Váci Tankerületi Központ fejlesztési tervében olyan vállalásokat tett, melyeket a jelenlegi feltételek megtartása és javulása mellett állami fenntartóként képes megvalósítani.

A Tankerületi Központ bár központi hivatalként működik, sajátos feladata okán, amely szorosan a pedagógiai hivatáshoz kapcsolja, mindennapi munkájából nem zárhatja ki a pedagógiai, emberi tényezőket.

Nem téveszthetjük szem elől, hogy a nevelés-oktatás folyamatában a legfontosabb a gyermek. Minden folyamat, működés, szabályozás azt a célt szolgálja, hogy gyermekeink, a következő generációk test-lelki értelmi fejlődése magas színvonalon biztosított legyen.

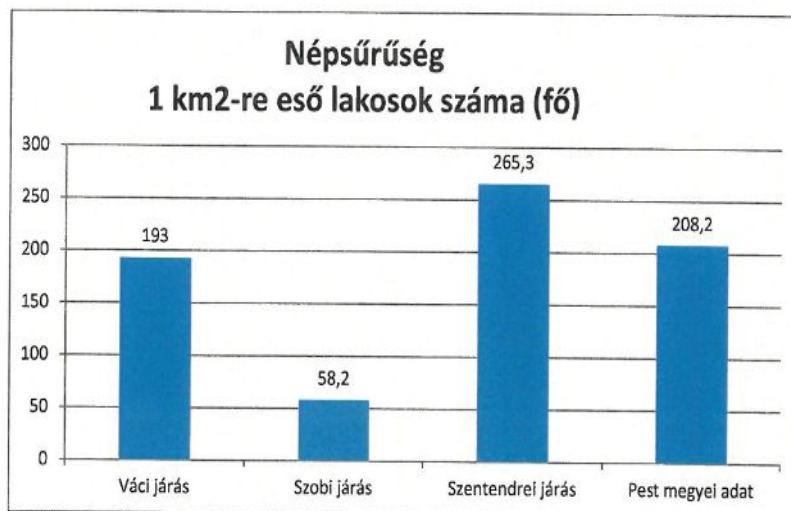
Ebben az iskola komoly részt vállal, de nem önmagában áll. A nevelés-oktatás folyamata a családban kezdődik, és ott fejeződik be. Elhivatott pedagógusok nélkül nincs eredményes iskolai nevelés-oktatás, megfelelő infrastruktúra nélkül pedig nincs mód ennek a felelősségteljes munkának a tökéletes elvégzésére.

A jövőben a nevelés-oktatás minden szereplőjének valamennyi felelősségi szinten együttműködve, közösen kialakított szakmai koncepciók mentén kell végeznie a feladatát. Bízunk abban, hogy a közösen elfogadott, vállalható és megvalósítható koncepció és konszenzus mielőbb megszületik.

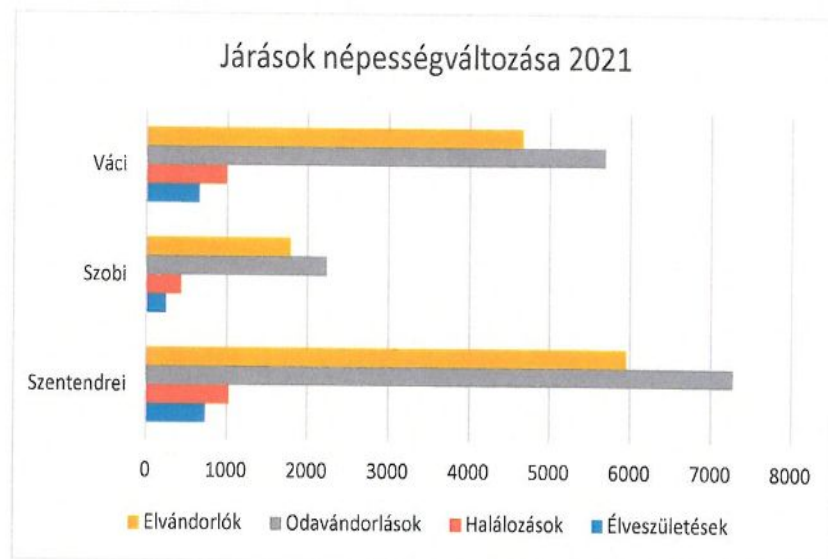
A Váci Tankerületi Központ a jövőbe vetett bizalommal, reális helyzetértékelés alapján végrehajtható vállalásait és feladatait eszerint jelölte ki a 2023-2027-es időszakra.

1. sz. melléklet (2021. év) Területi települési népességi adatok					
Tankerületi járáshoz tartozó járások	Terület (km ²)	Települések száma		Népességszám	Népsűrűség 1 km ² -re eső lakosok száma (fő)
		Összesen (db)	Ebből: város (db)	fő	fő
Váci járás	360,06	18	2	69502	193
Szobi járás	438,26	17	2	25502	58,2
Szentendrei járás	326,58	13	4	85654	265,3
Tankerület összesen:	1124,9	48	8	180658	160,6

Pest megyei adat	6391,99	187	55	1330821	208,2
Tankerületi Központ megyén belüli megyéhez viszonyított aránya	17,59%	25,67%	14,54%	13,57%	77,14%



Járások népességváltozása				
Váci Tankerületi Központ	Járások adatai (fő) 2021. év			Összesen
	Szentendrei	Szobi	Váci	
Élvezületések	738	249	656	1643
Halálozások	1028	434	996	2458
Odavándorlások	7280	2240	5692	15212
Elvándorlók	5961	1790	4666	12417
Népesség változása	1029	265	686	1980



3.sz. melléklet									
Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a VTK járásaiban									
Sorszám	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Kihasználtság
1.	037728	AGY Tanoda Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola	Alkotó Gyermekműhely és Kulturális Iskolaegyesület	Szentendre	130	8	15,75	126	97%
2.	203153	Apátkúti Erdei Általános Iskola	Dunakanyar Oktatási Műhely Alapítvány	Visegrád	200	8	11,13	89	45%
3.	201698	Bernáth Kálmán Református Gimnázium, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Technikum és Szakképző Iskola	Északpesti Református Egyházmegye	Vác	770	25	26,64	666	86%
4.	032680	Budakalász Gimnázium	SZILTOP Oktatási Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	Budakalász	500	na	na	na	na
5.	201284	Dunakanyar Általános Iskola	Dunakanyar Alternatív Oktatásáért Alapítvány	Szentendre	200	8	21,25	170	85%
6.	037730	Ferences Gimnázium	Magyarok Nagyasszonya Ferences Rendtartomány	Szentendre	540	16	32,75	524	97%
7.	200473	Géza Fejedelem Református Általános Iskola, Óvoda és Bölcsőde	Verőcei Református Egyházközség	Verőce	583	24	22,13	531	91%
8.	203380	Kanyar-GO Alapfokú Művészeti Iskola	Musicalvarázs Alapítvány	Visegrád	638	na	na	758	119%
9.	037734	Karolina Katolikus Általános Iskola Szekesegyházi Kórusiskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Egyházmegyei Katolikus Iskolák Főhatósága	Vác	490	16	24,81	397	81%
10.	200302	Kékvölgy Pilisszentlászlói Waldorf Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Pilis-Dunakanyar Waldorf Nevelésért Óvoda és Iskola Egyesület	Pilisszentlászló	250	8	28,25	226	90%
11.	201600	Pannon Gimnázium és Általános Iskola	Talentum Via Oktatási és Szolgáltató Nonprofit Kft.	Vác	1300	24	27,25	654	50%
12.	032571	Piarista Gimnázium és Kollégium	Piarista Rend Magyar Tartománya	Vác	750	21	31,71	666	89%
13.	037729	Szent András Katolikus Általános Iskola és Óvoda	Esztergom-Budapesti Főegyházmegye Katolikus Iskolai Főhatósága (EKIF)	Szentendre	604	22	24,82	546	90%
14.	032579	Szent László Gimnázium, Technikum, Szakképző Iskola és Kollégium	Missziótársaság (Lazaristák)	Szob	250	7	20,14	141	56%
15.	101433	Szentendrei Református Gimnázium	Szentendrei Református Egyházközség	Szentendre	544	16	30,38	486	89%
16.	101608	Váci Waldorf Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Váci Waldorf Alapítvány	Vác	200	8	25,63	205	103%

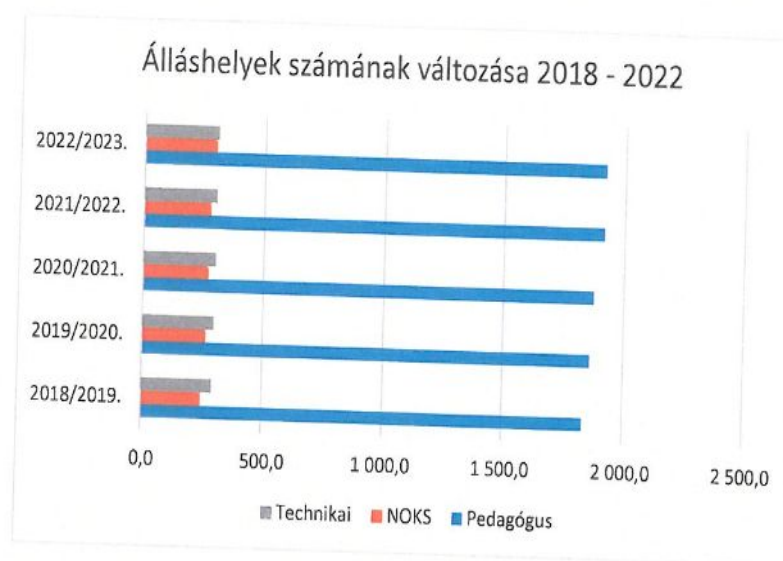
4.sz. melléklet							
Szakképzési lehetőségek bemutatása a VKK járásaiban							
Sorszám	Szakképzési Centrumok a TKK területén	Intézmény	OM azonosító	Centrum által ellátott tanulók száma	Köznevelési Hídprogramban résztvevő tanulók száma	Szakképzési Hídprogramban résztvevő tanulók száma	Arany János Tehetséggondozó program
1.		Váci SZC Király Endre Technikum és Szakképző Iskola					
2.		Váci SZC Boronkay György Műszaki Technikum és Gimnáziuma					
3.		Váci SZC Madách Imre Technikum és Szakképző Iskola					
4.	Váci Szakképzési Centrum	Váci SZC Petőfi Sándor Műszaki Technikum, Gimnázium és Kollégium	203065	5149	na	na	na
5.		Váci SZC Petzelt József Technikum és Szakképző Iskola					
6.		Váci SZC Selye János Egészségügyi Technikum					
7.		Váci SZC I. Géza Király Közgazdasági Technikum					
8.		Váci SZC Bocskai István Kollégium					

5. sz. melléklet Intézményvezetői ciklusok								
Sor- szám	Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus					Intézményvezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá vállk (év)
		Első	Második	Harmadik	Negyedik	Ötödik		
1.	Acsai Petőfi Sándor Általános Iskola	X					2024	2033
2.	Cházár András Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium, Fejlesztő Nevelést-Oktatást Végző Iskola	X					2025	2028
3.	Cserhátliget Általános Iskola		X				2024	2029
4.	Dunabogdányi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	X					2024	2044
5.	Galgagyörki Gárdonyi Géza Általános Iskola	X					2023	2038
6.	Izbégi Általános Iskola	X					2023	2037
7.	Kalász Alapfokú Művészeti Iskola	X					2023	2035
8.	Kalász Suli Általános Iskola	X					2023	2039
9.	Kosdó Arany János Általános Iskola	X					2024	2027
10.	Kvassay Jenő Általános Iskola	X					2027	2035
11.	Leányfalui Móríc Zsigmond Általános Iskola				X		2024	2028
12.	Nagymarosi Kittenberger Kálmán Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola			X			2027	2042
13.	Patakpart Általános Iskola	X					2027	2043
14.	Piliszentkereszti Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	X					2026	2036
15.	Pomázi Mátyás Király Általános Iskola		X				2025	2026
16.	Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskola		X				2026	2032
17.	Püspökháti Bene József Általános Iskola	X					2023	2035
18.	Rádi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	X					2023	2027
19.	Sashegyi Sándor Általános Iskola és Gimnázium		X				2024	2049
20.	Szentendrei Barcsay Jenő Általános Iskola		X				2024	2036
21.	Szentendre II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium			X			2027	2029
22.	Szentendre Móríc Zsigmond Gimnázium				X		2027	2037
23.	Szentistvántelepi Általános Iskola	X					2026	2036
24.	Szobi Fekete István Általános Iskola		X				2027	2030
25.	Szobi Kodály Zoltán Alapfokú Művészeti Iskola			X			2023	2039
26.	Szokolypai Cseh Péter Általános Iskola	X					2023	2040
27.	Sződi Hunyadi János Általános Iskola	X					2025	2038
28.	Sződligeti Gárdonyi Géza Általános Iskola	X					2023	2027
29.	Szőnyi István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	X					2023	2042
30.	Tahitótfalui Pollack Mihály Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola		X				2026	2032
31.	Teleki-Wattay Művészeti Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola				X		2026	2025
32.	Templomdombi Általános Iskola		X				2026	2041
33.	Vácduka Benedek Elek Általános Iskola	X					2025	2039

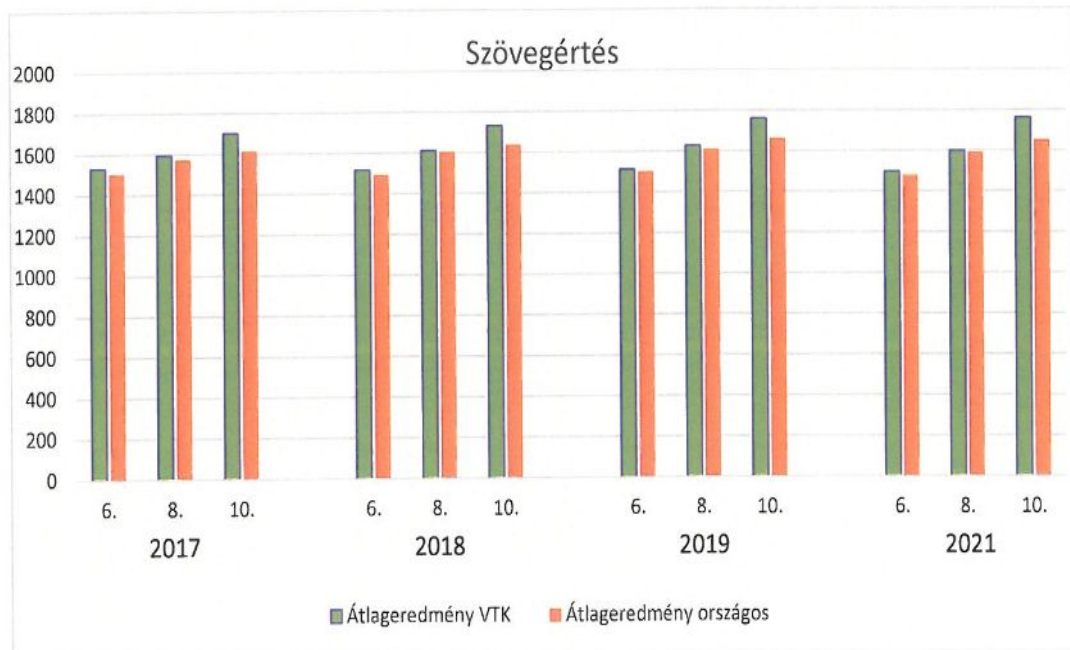
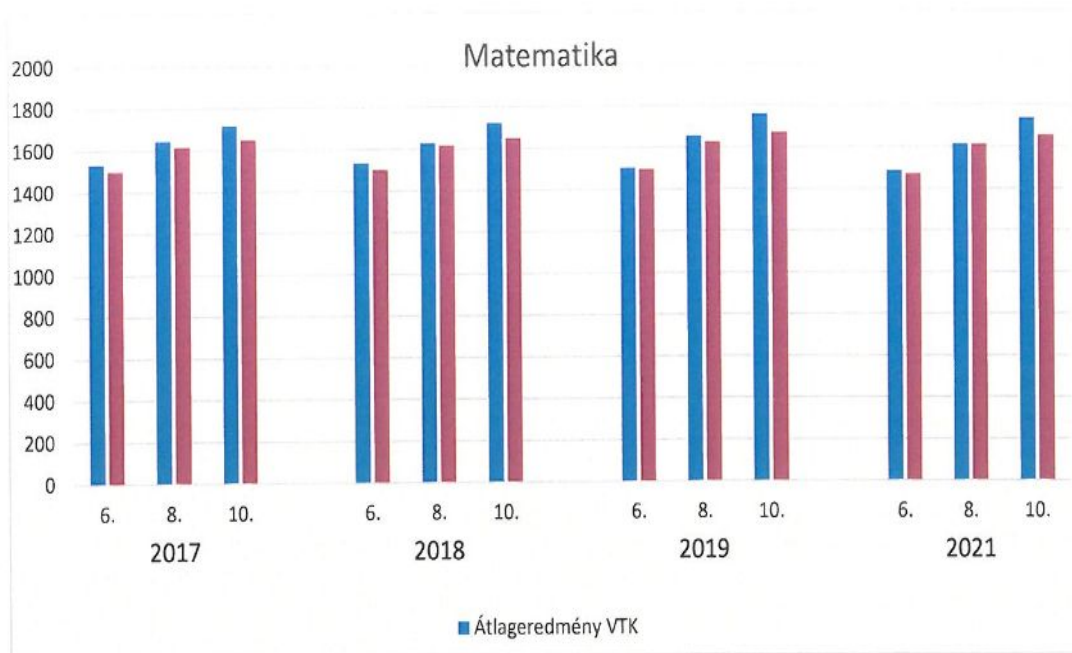
5.sz. melléklet Intézményvezetői ciklusok								
Sor- szám	Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus					Intézményvezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá vállik (év)
		Első	Második	Harmadik	Negyedik	Ötödik		
34.	Váchartyáni Apáczai Csere János Általános Iskola	X					2025	2040
35.	Váci Árpád Fejedelem Általános Iskola				X		2025	2023
36.	Váci Bartók-Pikéthy Zeneművészeti Szakgimnázium és Zeneiskola, Alapfokú Művészeti Iskola		X				2023	2029
37.	Váci Földváry Károly Általános Iskola	X					2025	2029
38.	Váci Juhász Gyula Általános Iskola	X					2025	2042
39.	Váci Madách Imre Gimnázium	X					2023	2038
40.	Váci Petőfi Sándor Általános Iskola					X	2025	2025
41.	Váci Radnóti Miklós Általános Iskola	X					2026	2039
42.	Vácrátóti Petőfi Sándor Általános Iskola	X					2026	2031
43.	Vilcsek Gyula Általános Iskola			X			2023	2040
44.	Visegrádi Áprily Lajos Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	X					2027	2033
45.	Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola			X			2027	2036
46.	Zöldsziget Körzeti Általános Iskola	X					2023	2027

6. sz. melléklet
Az alapfeladat ellátásának biztosítása érdekében engedélyezett státuszok alakulása
a Váci Tankerületi Központ fenntartása alá tartozó köznevelési intézményekben

Tanév	Pedagógus	NOKS	Technikai	Összesen
2018/2019.	1 834,5	247,1	292,1	2 373,7
2019/2020.	1 862,3	265,0	297,3	2 424,5
2020/2021.	1 874,7	272,3	299,7	2 446,6
2021/2022.	1 916,7	277,5	300,0	2 494,1
2022/2023.	1 921,5	298,1	302,9	2 522,5



Mérési terület	Évfolyam	Átlageredmény a Váci Tankerületi Központ Intézményeiben	Átlageredmény országosan
2017			
Matematika	6.	1531 (1524;1540)	😊 1497 (1496;1498)
	8.	1642 (1632;1653)	😐 1612 (1611;1613)
	10.	1714 (1700;1728)	😊 1647 (1646;1648)
Szövegértés	6.	1530 (1522;1539)	😊 1503 (1502;1505)
	8.	1593 (1581;1603)	😐 1571 (1570;1572)
	10.	1701 (1687;1715)	😊 1613 (1612;1614)
2018			
Matematika	6.	1532 (1524;1541)	😊 1499 (1498;1499)
	8.	1625 (1614;1637)	😐 1614 (1613;1616)
	10.	1720 (1706;1736)	😊 1647 (1646;1648)
Szövegértés	6.	1516 (1507;1524)	😊 1492 (1491;1493)
	8.	1609 (1598;1620)	😐 1602 (1601;1603)
	10.	1731 (1720;1753)	😊 1636 (1636;1637)
2019			
Matematika	6.	1502 (1496;1510)	😊 1495 (1494;1496)
	8.	1653 (1643;1662)	😐 1624 (1623;1625)
	10.	1758 (1747;1770)	😊 1670 (1669;1671)
Szövegértés	6.	1512 (1504;1519)	😊 1499 (1498;1500)
	8.	1626 (1617;1636)	😐 1608 (1607;1610)
	10.	1760 (1745;1770)	😊 1661 (1660;1662)
2021			
Matematika	6.	1483 (1475;1492)	😊 1468 (1467;1470)
	8.	1612 (1602;1620)	😐 1609 (1608;1610)
	10.	1735 (1719;1749)	😊 1653 (1652;1654)
Szövegértés	6.	1496 (1485;1506)	😊 1478 (1477;1479)
	8.	1598 (1589;1609)	😐 1590 (1689;1591)
	10.	1761 (1747;1775)	😊 1651 (1649;1652)



Országos kompetenciamérés eredményei járásonként 2017-2021													
Évfolyam, tantárgy	SZENTENDREI JÁRÁS												
	Országos átlag	2017	A járás intézményei	Országos átlag	2018	A járás intézményei	Országos átlag	2019	A járás intézményei	Országos átlag	2020	A járás intézményei	2021
6. magyar	1503	1560	1492	1492	1538	1499	1499	1499	1542	1478	1478	1519	1519
6. matematika	1497	1547	1499	1499	1547	1495	1495	1495	1534	1468	1468	1490	1490
8. magyar	1571	1622	1602	1602	1629	1608	1608	1608	1638	1590	1590	1621	1621
8. matematika	1612	1672	1614	1614	1653	1624	1624	1624	1662	1609	1609	1639	1639
10. magyar	1613	1689	1636	1636	1715	1661	1661	1661	1735	1651	1651	1759	1759
10. matematika	1647	1717	1647	1647	1726	1670	1670	1670	1743	1653	1653	1747	1747
Évfolyam, tantárgy	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	A járás intézményei
SZOBI JÁRÁS													
6. magyar	1503	1503	1492	1492	1491	1499	1499	1499	1498	1478	1478	1497	1497
6. matematika	1497	1539	1499	1499	1509	1481	1481	1481	1481	1468	1468	1490	1490
8. magyar	1571	1555	1602	1602	1607	1608	1608	1608	1605	1590	1590	1631	1631
8. matematika	1612	1639	1614	1614	1640	1624	1624	1624	1661	1609	1609	1650	1650
10. magyar	1613	n.a	1636	1636	n.a	1661	1661	1661	n.a	1651	1651	n.a	n.a
10. matematika	1647	n.a	1647	1647	n.a	1670	1670	1670	n.a	1653	1653	n.a	n.a
Évfolyam, tantárgy	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	Országos átlag	A járás intézményei	A járás intézményei
VÁCI JÁRÁS													
6. magyar	1503	1532	1492	1492	1534	1499	1499	1499	1525	1478	1478	1511	1511
6. matematika	1497	1526	1499	1499	1545	1495	1495	1495	1512	1468	1468	1505	1505
8. magyar	1571	1604	1602	1602	1636	1608	1608	1608	1650	1590	1590	1609	1609
8. matematika	1612	1641	1614	1614	1639	1624	1624	1624	1663	1609	1609	1614	1614
10. magyar	1613	1639	1636	1636	1662	1661	1661	1661	1684	1651	1651	1674	1674
10. matematika	1647	1677	1647	1647	1685	1670	1670	1670	1686	1653	1653	1670	1670



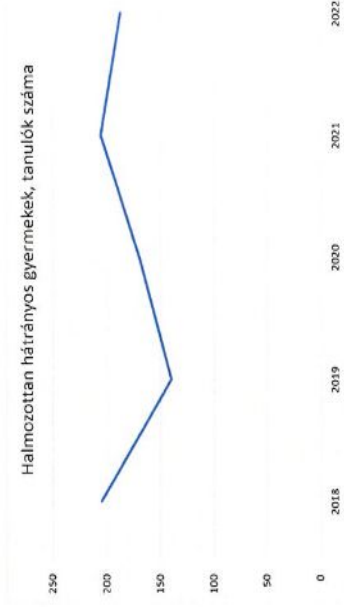
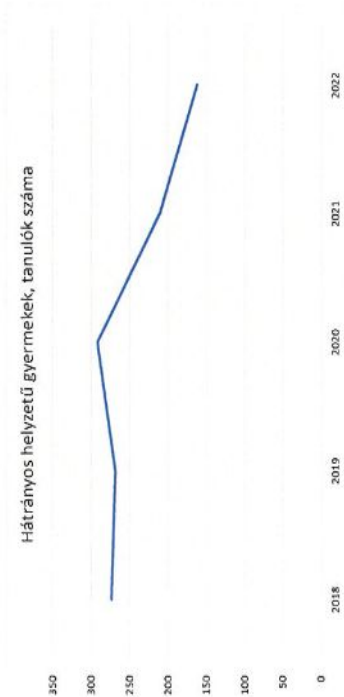
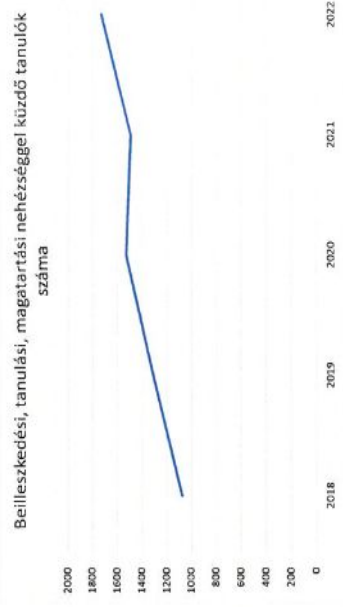
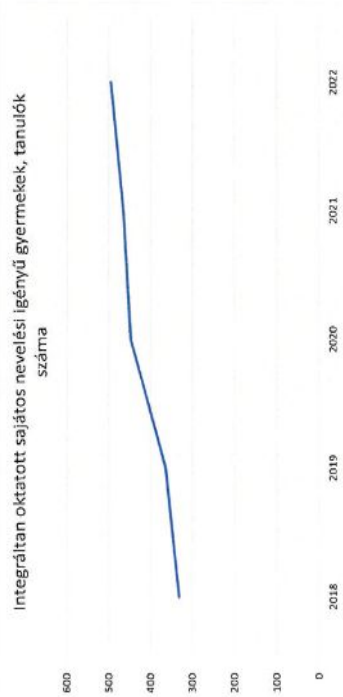
9.sz. melléklet							
Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók az intézményi tanulólétszám %-ában							
OM azonosító	Intézmény neve	Veszélyeztetett tanulók az intézményi tanulólétszám %-ában					
		2016/2017-es tanév	2017/2018-as tanév	2018/2019-es tanév	2019/2020-as tanév	2020/2021-es tanév	2021/2022-es tanév
032411	Acsai Petőfi Sándor Általános Iskola	20,8%	20,0%	21,3%	23,4%	15,2%	24,0%
032652	Cházár András Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium, Fejlesztő Nevelést-Oktatást Végző Iskola	9,3%	8,4%	6,8%	2,7%	3,0%	2,9%
202762	Cserhátliget Általános Iskola	14,9%	15,1%	2,6%	6,0%	5,6%	1,1%
032397	Dunabogdányi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	5,1%	4,2%	4,1%	4,4%	8,0%	3,9%
202761	Galgagyörki Gárdonyi Géza Általános Iskola	16,2%	10,5%	0,0%	5,9%	6,7%	8,6%
037725	Izbégi Általános Iskola	4,7%	4,5%	0,9%	2,6%	2,2%	0,9%
203284	Kalász Alapfokú Művészeti Iskola	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns
032395	Kalász Suli Általános Iskola	4,7%	3,6%	1,3%	1,4%	0,9%	2,0%
032418	Kosdi Arany János Általános Iskola	17,5%	10,2%	9,2%	4,6%	6,3%	10,0%
032424	Kvassay Jenő Általános Iskola	6,8%	7,7%	3,3%	3,4%	7,4%	2,8%
032398	Leányfalui Móríc Zsigmond Általános Iskola	2,0%	1,3%	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%
032423	Nagymarosi Kittenberger Kálmán Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	8,6%	8,3%	10,1%	0,6%	0,6%	0,0%
203486	Patakpart Általános Iskola	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	0,0%
032400	Pilisszentkereszti Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	1,9%	6,3%	4,0%	7,5%	5,6%	1,6%
032403	Pomázi Mátyás Király Általános Iskola	6,1%	9,1%	4,7%	3,4%	2,8%	4,0%
032407	Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskola	22,0%	1,7%	0,0%	3,5%	6,3%	3,7%
032427	Püspökháti Bene József Általános Iskola	20,9%	20,9%	10,5%	7,5%	19,7%	16,9%
032429	Rádi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	3,5%	5,8%	7,5%	5,7%	5,3%	1,7%
032402	Sashegyi Sándor Általános Iskola és Gimnázium	9,8%	1,4%	3,0%	1,0%	0,6%	1,7%
037723	Szentendreí Barcsay Jenő Általános Iskola	3,9%	6,3%	1,8%	1,2%	0,7%	2,0%
032580	Szentendreí II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium	7,0%	7,9%	4,0%	3,8%	4,7%	2,6%
032555	Szentendreí Móríc Zsigmond Gimnázium	1,9%	0,4%	0,9%	0,4%	0,5%	0,2%
032408	Szentistvántelepi Általános Iskola	1,5%	1,4%	1,6%	0,4%	0,4%	0,4%
201046	Szobi Fekete István Általános Iskola	8,0%	6,5%	7,9%	8,3%	10,8%	10,1%
040008	Szobi Kodály Zoltán Alapfokú Művészeti Iskola	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns
032431	Szokolyai Cseh Péter Általános Iskola	13,6%	4,1%	2,3%	2,4%	0,0%	0,0%
032432	Sződi Hunyadi János Általános Iskola	9,8%	7,8%	4,2%	10,0%	6,8%	5,2%
032433	Szőlőligeti Gárdonyi Géza Általános Iskola	2,3%	6,9%	0,0%	0,0%	1,7%	0,6%

9.sz. melléklet							
Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók az intézményi tanulólétszám %-ában							
OM azonosító	Intézmény neve	Veszélyeztetett tanulók az intézményi tanulólétszám %-ában					
		2016/2017-es tanév	2017/2018-as tanév	2018/2019-es tanév	2019/2020-as tanév	2020/2021-es tanév	2021/2022-es tanév
032440	Szőnyi István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	4,3%	0,0%	9,9%	1,4%	1,6%	3,1%
032405	Tahitótfalui Pollack Mihály Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	8,4%	7,4%	3,3%	4,5%	6,0%	0,6%
040046	Teleki-Wattay Művészeti Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns
037726	Templomdombi Általános Iskola	5,6%	1,8%	2,5%	3,4%	2,7%	1,8%
203200	Vácduka Benedek Elek Általános Iskola	8,5%	5,3%	6,0%	3,9%	2,5%	2,7%
032435	Váchartyáni Apáczai Csere János Általános Iskola	2,3%	7,1%	8,0%	9,0%	9,2%	3,4%
037731	Váci Árpád Fejedelem Általános Iskola	0,0%	1,9%	1,9%	0,6%	0,3%	1,5%
040015	Váci Bartók-Pikéthy Zeneművészeti Szakgimnázium és Zeneiskola, Alapfokú Művészeti Iskola	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,0%
037733	Váci Földváry Károly Általános Iskola	21,9%	13,6%	24,5%	25,1%	23,3%	14,6%
037732	Váci Juhász Gyula Általános Iskola	4,2%	7,9%	7,2%	6,4%	5,8%	2,2%
032557	Váci Madách Imre Gimnázium	0,6%	0,1%	0,3%	0,0%	0,7%	0,0%
037735	Váci Petőfi Sándor Általános Iskola	8,7%	9,6%	1,5%	4,0%	6,7%	6,0%
037736	Váci Radnóti Miklós Általános Iskola	37,8%	7,2%	7,3%	4,9%	5,6%	6,5%
032436	Vácrátóti Petőfi Sándor Általános Iskola	17,5%	13,4%	8,3%	8,7%	4,5%	9,0%
201223	Vilcsek Gyula Általános Iskola	3,4%	2,1%	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
032406	Visegrádi Áprily Lajos Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	7,6%	8,8%	7,1%	8,6%	6,5%	4,3%
040006	Vujicsics Tihamér Alapfokú Művészeti Iskola	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns	nem releváns
032404	Zöldsziget Körzeti Általános Iskola	10,4%	6,0%	6,4%	1,4%	10,0%	3,0%

VTK járásai	OM azonosító	Intézmény	10.sz. melléklet SNI-BTM-HH-HHH létszám adatok										Hátrányos helyzetű gyermekek, tanulók száma					Halmozottan hátrányos gyermekek, tanulók száma																			
			Integráltan oktatót/sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók száma					Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanulók száma					2018					2019					2020					2021					2022				
			2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022					
	032397	Dunabogdányi Általános iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	9	8	7	13	14	26	38	55	65	64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	037725	Izbéi Általános Iskola	2	4	4	9	7	37	62	69	57	66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	203284	Kalász Alapfokú Művészeti Iskola	25	23	35	31	25	88	102	87	91	89	2	2	2	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032395	Kalász Suli Általános Iskola	9	6	11	9	13	41	38	49	58	53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032398	Leányfalu Mórnicz Zsigmond Általános Iskola	0	0	0	4	5	0	0	0	25	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	203486	Patakapart Általános Iskola	3	5	6	6	7	1	0	15	13	16	11	11	10	9	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032400	Pillászentkereszti Sárosvák Nemzetiségi Általános Iskola	26	33	27	28	28	64	55	56	61	63	11	9	11	9	11	5	2	4	2	2	4	2	2	2	2	0	0	0	0	0					
	032403	Pomázi Mátyás Király Általános Iskola	0	0	0	0	3	2	29	19	18	30	5	7	5	1	3	4	3	4	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032407	Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskola	15	20	35	35	35	37	66	46	55	68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032402	Sashgyvi Sándor Általános Iskola és Gimnázium	34	35	37	44	53	71	89	120	115	130	9	6	21	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	037723	Szentendrei Barcsay Jenő Általános Iskola	7	8	10	9	12	63	62	73	67	53	8	8	6	10	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032580	Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium	5	7	8	7	7	14	21	26	20	24	4	3	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032555	Szentendrei Mórnicz Zsigmond Gimnázium	11	12	18	22	22	48	52	71	64	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032408	Szentistvánleptei Általános Iskola	8	7	5	4	12	33	31	25	20	46	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032405	Táhtótfalu Pollack Mihály Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	3	7	10	11	12	11	23	19	18	31	3	3	4	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	040046	Teléki-Wattay Művészeti Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola	3	2	3	5	6	23	15	14	14	25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	037726	Templomdombi Általános Iskola	13	15	21	17	19	56	72	62	55	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	032406	Visegrádi Áprily Lajos Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola																																			
	040006	Vujtosi Tihameri Alapfokú Művészeti Iskola																																			
	032404	Zóldsárgói Körzeti Általános Iskola																																			

SZENTENDREI JÁRÁS

VTK járásai	OM azonosító	Intézmény	10.sz. melléklet SNI-BTM-HH-HH létszám adatok																								
			Integráltan oktatott sajátos nevelési igényű gyermek, tanulók száma					Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanulók száma					Hátrányos helyzetű gyermekek, tanulók száma					Halmozottan hátrányos gyermekek, tanulók száma									
			2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022					
	032423	Nagymarosi Kittenberger Kálmán Általános iskola és Alapfokú Művészeti iskola	9	5	3	2	2	9	5	15	17	30	5	14	8	10	3	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
	201046	Szobi Fekete István Általános Iskola Szobi Kodály Zoltán Alapfokú Művészeti Iskola	33	34	36	33	29	60	62	64	63	89	32	34	32	21	27	70	32	41	35	48					
	040008																										
	032431	Szokolvai Cseh Péter Általános Iskola	1	2	4	3	4	2	4	10	10	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	032440	Szőnyi István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	5	6	8	6	5	11	10	10	12	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	201223	Vilczek Gyula Általános Iskola	7	8	11	11	13	15	19	23	21	25	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0



11. sz. melléklet Váci Tankerületi Központ 2022-évi költségvetése intézményenként										
Intézmény neve	Bevételek					Költségek				
	Közhatalmi támogatás	Saját bevételek	Pályázati/egyelembiztosítás	Pénzmaradvány	Összesen	Iskolai felújítások/újrateljesítések	Dologi kiadások	Beruházás/Felújítás	Pénzmaradvány	Összesen
Aczai Petőfi Sándor Általános Iskola	96 172 001	410 936	500 000	3 802 418	100 885 355	83 416 844	17 468 511			100 885 355
Chékér András Egészségügyi Művelődési Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakköznevelési Iskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium, Fejlesztő Nevelési-Családsegítő Végző Iskola	1 939 207 882	15 217 909		83 253 919	2 037 679 710	1 826 431 395	207 495 620	3 772 695		2 037 679 710
Cserhellyei Általános Iskola	141 042 525	230 000	2 414 920	5 702 196	149 389 641	125 093 885	24 295 756			149 389 641
Dunabogdányi Általános Iskola és Alapfokú Művelődési Iskola	275 834 722	8 645 292		17 094 173	301 074 187	274 314 296	26 759 891			301 074 187
Galgóczi István Ötlet-Általános Iskola	124 344 350		17 137 952	5 340 513	146 822 815	127 161 528	11 023 434	18 637 953		146 822 815
Idősegyházi Általános Iskola	363 847 931	6 831 642	176 000 000	15 569 500	560 249 073	341 561 249	44 687 824	178 000 000		560 249 073
Kálcs Alapfokú Művelődési Iskola	110 905 673	6 493 690		5 269 827	122 669 190	115 008 028	6 844 702	215 900		122 669 190
Kálter Suli Általános Iskola	391 720 218	6 216 090		54 572 230	452 508 538	319 683 290	48 289 927	41 461 441	42 953 800	452 508 538
Kossuth Árpád Általános Iskola	138 131 052	130 000		5 970 221	144 231 273	110 978 778	12 664 130	593 380		144 231 273
Kovács Jenő Általános Iskola	355 671 001	10 968 187		17 631 621	384 270 809	340 912 096	43 312 774	25 999		384 270 809
Lóczyfalvai Márton Zsigmond Általános Iskola	195 288 712	2 410 091		10 551 097	208 249 900	175 330 475	32 221 591	697 834		208 249 900
Nagyarosi Kálmán Általános Iskola és Alapfokú Művelődési Iskola	298 758 847	4 645 163		63 341 152	366 745 162	292 698 029	22 880 860	51 167 253		366 745 162
Pálfi Általános Iskola	204 723 243	8 826 032		7 056 517	220 605 792	154 804 754	65 183 111	631 927		220 605 792
Piliszentkereszt Szlovák Nemzetiségi Általános Iskola	140 720 889	10 500	27 842 989	9 486 017	178 050 395	125 177 697	19 181 512	33 689 186		178 050 395
Pomázi Mátyás Király Általános Iskola	316 994 748	2 833 375		23 422 303	343 250 424	312 515 413	30 615 056	119 355		343 250 424
Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskola	190 337 414	5 289 842	2 689 951	9 810 787	208 127 994	177 129 798	30 981 196	15 000		208 127 994
Püspökhutányi Bene József Általános Iskola	141 400 689	1 559 304	49 348 322	7 079 040	199 387 355	119 213 319	27 296 008	52 877 826		199 387 355
Rácz II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	105 647 758	290 580		4 523 950	110 462 288	99 245 921	10 096 779	1 119 598		110 462 288
Sárbogárdi Sándor Általános Iskola és Gimnázium	318 506 795	4 070 794		23 231 404	355 815 994	312 456 738	42 778 769	580 493		355 815 994
Szentendrei Baross Jenő Általános Iskola	703 703 917	6 586 179		68 292 917	778 683 013	620 685 571	113 327 160	44 668 282		778 683 013
Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnázium	432 886 479	5 154 749	11 967 910	97 594 011	547 603 149	415 822 344	57 516 795	73 263 810		547 603 149
Szentendrei Mátyás Zsigmond Gimnázium	396 661 289	12 173 885	2 464 010	16 805 349	428 104 533	358 475 102	57 583 806	439 670	1 207 955	428 304 513
Szentistvánlelkesi Általános Iskola	403 304 312	1 490 523		19 966 300	424 770 535	388 507 504	85 101 300	161 731		424 770 535
Szobi Fekete István Általános Iskola	645 322 930	1 797 454	26 842 765	31 339 597	705 302 746	577 195 169	88 783 538	39 324 029		705 302 746
Szobi Kodály Zoltán Alapfokú Művelődési Iskola	106 455 509	6 796 419		5 064 259	118 316 227	111 098 909	6 188 485	1 028 843		118 316 227
Szokolai Cseh Péter Általános Iskola	120 733 247	35 830		4 951 829	125 720 906	108 632 440	16 645 269	443 197		125 720 906
Szűcs Árpád Általános Iskola	208 268 035	986 750		4 328 538	217 583 323	182 730 168	34 349 115	524 040		217 583 323
Szűcs Árpád Gyermekjóléti Általános Iskola és Alapfokú Művelődési Iskola	236 272 092	1 986 250	3 389 360	11 151 216	244 799 718	206 986 344	35 655 220	2 178 154		244 799 718
Szűcs Árpád Általános Iskola és Alapfokú Művelődési Iskola	163 959 920	4 210 181		7 071 979	174 682 080	155 349 963	19 438 112	99 005		174 682 080
Tahótfalvai Pollack Mihály Általános Iskola és Alapfokú Művelődési Iskola	301 664 964	6 941 640		28 225 575	336 832 199	290 240 591	30 553 651	16 137 957		336 832 199
Telcskai Warty Általános Iskola, Alapfokú Művelődési Iskola	199 468 943	13 545 010	8 230 367	35 689 815	252 934 135	221 853 400	11 723 431	15 474 448	3 881 056	252 934 135
Templódombsi Általános Iskola	153 283 828	495 000		6 551 333	160 330 961	143 717 724	16 144 607	468 630		160 330 961
Vácotfalvi Benedek Elek Általános Iskola	309 523 307	402 406		5 971 426	309 896 939	191 000 200	63 501 502	115 805 147		309 896 939
Václavtornyai Apáczai Csere János Általános Iskola	153 871 603	1 385 990		11 482 385	166 739 978	151 507 015	14 023 064	1 209 899		166 739 978
Váci Árpád Fejlesztési Általános Iskola	346 065 974	4 539 004	21 505 705	14 655 526	386 766 209	311 619 692	48 047 704	1 330 852	5 787 931	386 766 209
Váci Bartók-Piethy Zene- és Színházi Iskola és Zeneiskola, Alapfokú Művelődési Iskola	543 065 851	15 966 640		24 637 512	583 670 003	540 493 871	43 084 483	91 099		583 670 003
Váci Földművelésügyi Általános Iskola	361 611 486	5 054 504		43 230 128	409 936 118	290 240 464	86 579 391	23 102 263		409 936 118
Váci Juhász Gyula Általános Iskola	291 884 746	5 373 542	2 060 000	12 550 296	315 868 584	275 326 412	38 577 815	104 857	1 890 000	315 868 584
Váci Madách Imre Gimnázium	442 137 762	3 076 300	1 289 796	61 743 033	508 246 981	456 979 320	45 625 002	4 407 024	1 145 838	508 246 981
Váci Petőfi Sándor Általános Iskola	383 451 315	4 844 492		17 167 321	405 463 228	322 427 172	89 083 756			405 463 228
Váci Radnóti Miklós Általános Iskola	324 513 601	6 817 804	3 821 000	13 995 673	348 567 156	293 872 122	54 695 034			348 567 156
Váci Tankerületi Központ	644 599 384	15 412 153	97 188 620	33 707 212	790 905 369	417 196 124	277 568 854	2 987 050	83 148 532	790 905 369
Vácotfalvi Petőfi Sándor Általános Iskola	149 566 249	500 000	3 462 000	6 159 787	153 688 036	135 131 433	18 285 603	270 000		153 688 036
Vácotfalvi Általános Iskola	218 930 819	2 432 247		13 517 253	234 860 329	195 481 597	38 143 404	1 235 318		234 860 329
Vegvári Árpád Lajos Általános Iskola és Alapfokú Művelődési Iskola	225 647 264	1 562 600	650 000	9 951 509	237 811 373	218 314 650	19 496 723			237 811 373
Vujcsics Tiborné Alapfokú Művelődési Iskola	295 727 613	15 830 129		13 995 081	325 552 833	307 011 377	18 440 016	90 890		325 552 833
Zöldmogyoró Körzeti Általános Iskola	259 670 832			10 626 858	270 497 690	237 517 905	30 956 713	2 023 072		270 497 690
Összesen	14 858 434 803	230 506 428	459 003 547	1 008 740 309	16 556 685 086	13 490 007 206	2 278 217 373	738 475 117	149 985 190	16 556 685 086

12 sz. melléklet
Kapacitásferrésés Vadi Tankerületi Központ 2022-2027 közötti időszak vonatkozásában

Település	2021. szeptember 01.				2023. szeptember 01.				2024. szeptember 01.				2025. szeptember 01.				2026. szeptember 01.				2027. szeptember 01.			
	tanulószám	osztálytermek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/ többlet	tanulószám	osztálytermek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/ többlet	tanulószám	osztálytermek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/ többlet	tanulószám	osztálytermek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/ többlet	tanulószám	osztálytermek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/ többlet	tanulószám	osztálytermek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/ többlet
Acsa	54	13	3+2 óv.	+9	47	13	3+2 óv.	+9	57	13	3+2 óv.	+9	81	13	4+2 óv.	+8	96	13	5+2 óv.	+7	97	13	5+2 óv.	+7
Bernecebarát	141	11	8	+3	127	11	8	+3	118	11	8	+3	102	11	8	+3	88	11	8	+3	79	11	8	+3
Budakalás	1130	57	51	+6	1102	57	53	+4	1090	57	55	+2	1059	57	55	+2	1018	57	55	+2	1018	57	55	+2
Csobánka	113	5	6	-1	143	5	7	-2	177	5	8	-3	191	5	8	-3	212	5	8	-3	243	5	8	-3
Csovár	10	2	1 óv.	+1	20	2	1 óv.	+1	22	2	1 óv.	+1	26	2	1 óv.	+1	29	2	1 óv.	+1	21	2	1 óv.	+1
Dunabogdány	330	15	15	0	313	15	15	0	307	15	15	0	295	15	15	0	269	15	15	0	257	15	15	0
Galgagyörk	71	12	6+1 óv.	+5	69	12	6+1 óv.	+5	76	12	6+1 óv.	+5	75	12	6+1 óv.	+5	77	12	6+1 óv.	+5	75	12	6+1 óv.	+5
Kémence	18	5	2 óv.	+3	16	5	2 óv.	+3	21	5	2 óv.	+3	18	5	2 óv.	+3	17	5	2 óv.	+3	17	5	2 óv.	+3
Kisnemesdi	267	11	14	-3	259	11	14	-3	251	11	14	-3	239	11	14	-3	226	11	14	-3	209	11	14	-3
Kisrosszi	15	3	2 óv.	+1	17	3	2 óv.	+1	19	3	2 óv.	+1	19	3	2 óv.	+1	24	3	2 óv.	+1	26	3	2 óv.	+1
Kisrosszi	32	2	2 óv.	0	34	2	2 óv.	0	30	2	2 óv.	0	28	2	2 óv.	0	26	2	2 óv.	0	25	2	2 óv.	0
Kosd	168	8	8	0	176	8	8	0	185	8	8	0	204	8	8	0	211	8	8	0	211	8	8	0
Kospalleg	25	3	2 óv.	+1	21	3	2 óv.	+1	17	3	2 óv.	+1	17	3	2 óv.	+1	27	3	2 óv.	+1	25	3	2 óv.	+1
Leányfalu	265	12	12	0	273	12	12	0	259	12	12	0	267	12	12	0	276	12	12	0	284	12	12	0
Leányfalu	95	9	6+1 óv.	+2	104	9	6+1 óv.	+2	100	9	6+1 óv.	+2	105	9	6+1 óv.	+2	105	9	6+1 óv.	+2	104	9	6+1 óv.	+2
Nagymaros	343	19	17	+2	355	19	17	+2	364	19	17	+2	389	19	17	+2	411	19	18	+1	425	19	18	+1
Óröthyán	326	20	23	+1	521	24	23	+1	535	24	23	+1	530	24	23	+1	552	24	24	0	565	24	24	0
Pénc	176	8	8	0	163	8	8	0	155	8	8	0	148	8	8	0	139	8	8	0	134	8	8	0
Piliskenyerész	117	9	8	+1	112	9	8	+1	117	9	8	+1	118	9	8	+1	127	9	8	+1	134	9	8	+1
Pocsmezgyer	85	4	4	0	83	4	4	0	84	4	4	0	71	4	4	0	74	4	4	0	72	4	4	0
Pomáz	858	53	54	-1	873	53	54	-1	904	53	54	-1	880	53	54	-1	928	53	54	-1	911	53	54	-1
Püspökhatvan	142	10	8	+2	141	10	8	+2	144	10	8	+2	145	10	8	+2	143	10	8	+2	137	10	8	+2
Rüspökszilgy	20	2	2 óv.	0	20	2	2 óv.	0	21	2	2 óv.	0	21	2	2 óv.	0	23	2	2 óv.	0	23	2	2 óv.	0
Rád	148	9	8	+1	155	9	8	+1	159	9	8	+1	154	9	8	+1	154	9	8	+1	154	9	8	+1
Szentendre	2829	144	119	+25	2859	144	120	+24	2871	144	120	+24	2836	144	119	+25	2824	144	119	+25	2837	144	119	+25
Szigetmonostor	235	14	12	+2	245	14	12	+2	251	14	12	+2	256	14	12	+2	242	14	12	+2	261	14	12	+2
Szob	258	20	14	+6	253	20	14	+6	258	20	14	+6	227	20	14	+6	227	20	14	+6	221	20	14	+6
Szokolya	152	11	8	+3	153	11	8	+3	163	11	8	+3	167	11	8	+3	165	11	8	+3	166	11	8	+3
Szod	283	13	15	-2	282	13	15	-2	270	13	15	-2	271	13	15	-2	270	13	15	-2	261	13	15	-2
Szodliget	362	19	16	+3	343	19	16	+3	327	19	16	+3	330	19	16	+3	316	19	16	+3	317	19	16	+3
Tahitótfalu	238	13	11	+2	257	13	11	+2	262	13	11	+2	262	13	11	+2	278	13	11	+2	280	13	11	+2
Vác	3440	175	173	+2	3641	175	181	+6	3704	175	184	+9	3759	175	186	+11	3829	175	189	+14	3856	175	190	+15
Vácduka	149	8	10	0	191	10	10	0	188	10	10	0	189	10	10	0	176	10	10	0	166	10	10	0
Vácrahát	149	8	8	0	141	8	8	0	129	8	8	0	125	8	8	0	118	8	8	0	116	8	8	0
Vácrahát	190	9	8	+1	192	9	8	+1	189	9	8	+1	181	9	8	+1	185	9	8	+1	182	9	8	+1
Vámosmikola	115	10	4+2 óv.	+4	118	10	4+2 óv.	+4	114	10	4+2 óv.	+4	107	10	4+2 óv.	+4	102	10	4+2 óv.	+4	111	10	4+2 óv.	+4
Visegrád	173	10	8	+2	166	10	8	+2	160	10	8	+2	151	10	8	+2	136	10	8	+2	132	10	8	+2
Zabegény	134	11	8	+3	123	11	8	+3	118	11	8	+3	107	11	8	+3	103	11	8	+3	96	11	8	+3