



# A Tamási Tankerületi Központ

## Fejlesztési Terve 2017-2022

2017. október 16.

**Készítette:** Csike Tamás  
tankerületi központ igazgató

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

**Véleményezte:**

## 1. Vezető összefoglaló

A Tamási Tankerületi Központ a Bonyhádi, a Dombóvári és a Tamási járás területén köznevelési közszolgálatot lát el, amelyben a felnövekvő nemzedék érdekében a magyar társadalom hosszú távú fejlődésének feltételeit teremti meg.

Feladatai ellátása során szorosan együttműködik a szülőkkel, a gyermekjóléti szolgálattal, a hatóságokkal (kormányhivatalokkal) annak érdekében, hogy a korai iskolaelhagyók száma jelentősen csökkenjen, a tankötelezettség teljesítése, valamint az iskolarendszerben való továbbhaladás minden tanuló számára elérhető, hozzáférhető legyen. Ennek támogatása céljából együttműködik a települési önkormányzatokkal, a német nemzetiségi önkormányzatokkal, a helyi civil szervezetekkel, egyesületekkel, alapítványokkal.

A Tamási Tankerületi Központ jelen fejlesztési terve megalapozza a köznevelési intézmények (általános iskolák, gimnáziumok és többcélú intézmények) 2017-2022. év közötti időszakra vonatkozó fejlesztési feladatait, a szerkezeti struktúrából adódó szervezeti változásokra irányuló elképzeléseit, a kötelező alapeladatokhoz való egyenlő hozzáférés biztosítását, az esélyegyenlőségre vonatkozó jövőképét.

A helyzetelemzés részben a 2016. év statisztikai adataira, részben a 2017/18-as tanév indulásakor meglévő adatokra támaszkodik, és a 2017. évi állapot elemzéséből kiindulva határozza meg a fejlesztés irányait.

A fejlesztési terv célja, hogy a tankerület illetékességi területén található köznevelési intézményrendszer elérhető legyen a kistépüléseken élők számára, és lehetőséget biztosítson a lakóhelyhez közeli településeken a tankötelezettség teljesítéséhez az ott folyó színvonalas nevelés-oktatás biztosításával. A Tamási Tankerületi Központ kiemelt célja a nevelés-oktatás eszközeivel a tehetséggondozás mellett, azzal egyenlő hangsúllyal középtávon a társadalmi leszakadás ellensúlyozása, hosszútávon megakadályozása.

A Tamási Tankerületi Központ a köznevelési közszolgálat megfelelő ellátásához, a rendelkezésre álló eszközök és erőforrások gazdaságos, a hatékony és eredményes felhasználást biztosító eljárások, módszerek alkalmazásához humánerőforrás fejlesztést folytat.

A Tamási Tankerületi Központ nevelési-oktatási intézményei pedagógiai kultúráját az egyéni bánásmódra való törekvés, a gyermek, a tanuló elfogadása, a bizalom, a szeretet, az empátia, az életkornak megfelelő követelmények támasztása, a feladatok elvégzésének ellenőrzése és a gyermek, tanuló fejlődését biztosító sokoldalú, a követelményekhez igazodó értékelés jellemzi. E pedagógiai kultúrának az is a feladata, hogy az iskola erkölcsös, önálló életvitelre és céljaik elérésére, a magánérdeket a köz érdekeivel összeegyeztetni képes embereket, felelős állampolgárokat neveljen.

A demográfiai mutatók sajnos hosszabb távon nem kedvezőek, a tanulólétszám elsősorban az elvándorlás, a munkahelyek hiánya miatt csökken. Erre a jövőben fel kell készülnünk, vagy az intézményi struktúra megtartásával, vagy esetleges átalakításával (átszervezésével) megfelelő választ kell adnunk. A humánerőforrás biztosításával, szükség szerint átcsoportosításával biztosítanunk kell minden intézményben az oktatáshoz való egyenlő hozzáférést. Törekedni kell arra, hogy járásonként teljesíthető legyen a tankötelezettség – a jelentkező igények függvényében a középfokú iskolák kínálatának bővítésével – a lakóhely közelében.

## **2. Helyzetértékelés**

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

#### **2.1.1 A Tankerületi Központ gazdasági környezetének értékelése (földrajzi elhelyezkedés, ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, közúti közlekedés, tömegközlekedés helyzete)**

A Tamási Tankerületi Központ Tolna megye 3 járását - Bonyhádi-, Dombóvári- és Tamási járás - foglalja magába. A megye területének (3703 km<sup>2</sup>) nyugati felén terül el az elsősorban dombos, kisebb síkságokkal szabdalta 3 járás, a megye területének 54 %-án.

A megye 109 településéből 77 tartozik a tankerületi központhoz. A Bonyhádi járás 3 településéről (Grábóc, Mócsény, Závod) a tanulók a Szekszárdi járás iskoláiba járnak, míg a Szekszárdi járás 2 településéről (Harc, Tengelic) a tanulók a tankerületünkhöz tartozó intézményben tanulnak. A Tamási járás intézményébe járnak a Paksi járáshoz tartozó Pálfa és Sárszentlőrinc diákjai.

Tolna megye az ország egyik legkisebb lakosságú megyéje, így az ország GDP-jének 1,8%-a keletkezik ebben a térségében. Az egy főre jutó GDP tekintetben a 2010-es adatok alapján a 7. a megyék rangsorában, ami az utóbbi évek felzárkózási folyamatának következménye, bár ez az eredmény elsősorban Paks és Szekszárd gazdasági teljesítményének köszönhető.

A kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló 105/2015. (IV. 23.) Korm. rendeletről látható (A melléklet), hogy a Tamási járás 32 települése közül 21 (65,6 %), míg a Dombóvári járás 16 települése közül 11 (68,8 %) valamely szempontból hátrányos helyzetűnek számít.

A kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet alapján Tamási járás a komplex programmal fejlesztendő járások közé, míg a Dombóvári járás a kedvezményezett járások közé került.

#### **Ipar**

A három járás területén 500 és több főt foglalkoztató nagyvállalat nem működik, a 250-499 főt foglalkoztató vállalkozások száma négy. A szakképzett munkaerő hiánya, az alacsony népsűrűség, a kedvezőtlen közlekedés-földrajzi helyzet nem kedvez a nagyobb ipari üzemek kialakításának.

A Tamási járás 200 fő feletti létszámot foglalkoztató vállalkozásai 2015-ben (csak a megyei székhelyű cégek): Tamási-Hús Húsipari, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. (250 fő), Philips Lighting Hungary Kft. (218 fő)

A Bonyhádi járásban nincsen 200 fő feletti létszámot foglalkoztató vállalkozás. A járás legnagyobb létszámú vállalkozásai 2015-ben (csak megyei székhelyű cégek): Schafer-Oesterle Hungary Gépjárműjavító Kft. (173 fő), STUCO Munkavédelmi Cipőipari Kft. (101 fő)

A Dombóvári Járás 200 fő feletti létszámot foglalkoztató vállalkozásai 2015-ben (csak a megyei székhelyű cégek): Dalmandi Mezőgazdasági Zrt. (316 fő), PASHA Ipari és Kereskedelmi Kft. (268 fő) Viessmann Technika Dombóvár Kft. (247 fő)

A 2017. évi adatok alapján a 100 főt foglalkoztató munkahelyek száma a Tamási járásban a KOP-KA Zrt – kereskedelem; Gyulaj Zrt – erdő- és vadgazdaság; Hegyhát Integrált Szociális intézmény. A Bonyhádi járásban 12 db, a Dombóvári járásban 8 db, amelyből 4 mezőgazdasági (Dalmand Zrt, Döbrökös Mg. Zrt, Kaposszekcsői Mg. Rt, Naki Mg. Zrt.), 3 feldolgozóipari (Schein Orthopädie Service Ungarn Kft.) és 1 kereskedelmi (Dombó-Coop Zrt.) tevékenységet folytat.

Az 50-99 főt foglalkoztató munkahelyek száma Tamási és Dombóvári járásban 7 db, a Dombóvári járásban 12 db.

A működő vállalkozások közül legnagyobb számban az egyéni vállalkozások vannak jelen a térségben. A kisvállalkozások száma Tamási járásban 3211 db, a Bonyhádi járásban 3042 db, a Dombóvári járásban 2554 db.

Járásonként a munkanélküliségi ráta (B. melléklet) az országos átlag felett van, a Dombóvári és a Tamási járásban megközelítőleg annak több mint kétszerese. (Országos átlag 2017. márciusában 4,3 %.)

A kistelepüléseken leggyakrabban az egyetlen foglalkoztató az önkormányzat, amely a közfoglalkoztatási program keretében tud munkát adni a lakosoknak. Az elvándorlás egyik fő oka a munkahelyek hiánya.

### Mezőgazdaság

A járások területén a természeti adottságok kedvezőek a mezőgazdasági és kertészeti termelés számára. A napsütéses órák száma átlagosan meghaladja a 2000-et, az átlagos évi középhőmérséklet az országos átlag körül alakul.

A mezőgazdaság szerepe a megye gazdasági életében – az európai átlaghoz képest, a jó termőhelyi adottságok, a kedvező agroökológiai tulajdonságoknak köszönhetően – mindig is jelentős volt.

A mezőgazdaságban arányában jóval több vállalkozás tevékenykedik, mint országosan. A vállalkozások számának ágazatonkénti eloszlása szerint a megyében a legtöbb vállalkozás a mezőgazdasági ágazatban (41,68%) található. (KSH 2016.évi adat)

A kedvező termőhelyi adottságok ellenére rendkívül alacsony a mezőgazdaságban foglalkoztatottak aránya. A megyében az állattenyésztés szinte valamennyi ágazata leépült.

### Közlekedés

A három járás településeinek helyközi személyszállítási forgalmában az autóbusz-közlekedés a meghatározó. A menetrend szerinti helyi és helyközi (távolsági) autóbusz-közlekedését a megye egész területén a Dél-Dunántúli Közlekedési Központ látja el.

Az aprófalvas térség településein az autóbusz-közlekedésnek kiemelten fontos infrastruktúrapótló (intézmények, szolgáltatások elérhetőségének biztosítása) szerepe van. A településszerkezet lefedettségét a jelenlegi közúthálózaton a helyközi autóbuszos szolgáltatás tudja biztosítani hétköznapiakon. Hétvégén rosszabb a helyzet, ekkor több településnek nincs megfelelő tömegközlekedési kapcsolata.

Vasúti csomópont csak Dombóváron van, ahonnan elérhető mind a főváros, mind Baranya megye (Pécs) és Somogy megye (Kaposvár) székhelye is. Ehhez a vonalhoz tud csatlakozni Tamási város és környéke, mivel legközelebb Pincehelyen van vasútállomás.

### Idegenforgalom

A járások fő vonzereje a gyógy- és termál turizmus (Dombóvár, Tamási), a bor és a gasztronómia, az aktív turizmus, a vadászturizmus (Gyulaji erdő és vadrezervátum, a helyi vadásztársaságok). Tolna megye turizmusának teljesítménye (kereskedelmi szálláshelyek vendégforgalma) az országos átlaggal, vagy akár a szomszédos megyékkel összevetve sem mutat kedvező képet. Tolna megye a vendégforgalmat tekintve az utolsó előtti helyen található a megyék rangsorában. A gyenge idegenforgalmi pozíció többek között egész Dél-Dunántúl közlekedési peremhelyzetéből, az ország többi régiójával való és a régió belüli rossz összeköttetésekéből és az úthálózat gyenge minőségéből is adódik.

A kerékpáros turizmus bővülését segítheti elő a kerékpárutak elmúlt 5 évben megnövekedett hosszúsága.

### 2.1.2 A Tankerületi Központ demográfiai környezetének értékelése (településszerkezet jellemzői, népsűrűség, demográfiai adatok, születések száma, népmozgalom, népesség előreszámítás)

A Bonyhádi, a Dombóvári és a Tamási járásokban található települések (A. melléklet) 39,7 %-ának lakosságszáma nem éri el az 500 főt, de az 1000 fő alatti települések aránya is 64,3 %, vagyis az összes település kétharmadát teszik ki a kistelepülések (B. melléklet). Az apró-, főként egyutcás falvak lassan elnéptelenednek, mivel a fiatalok a munkahelyek hiányában nem maradnak a településen. Az elmúlt 15 évben több faluban megszűnt az általános iskola felső tagozata (Bátaapáti, Csikóstóttós, Dalmand, Felsőnána, Fürged, Nagyszékely, Regöly, Sárszentlőrinc, Tolnanémedi), vagy az alsó tagozata is (Bonyhádvarasd, Csibrák, Fürged, Izmény, Jágónak, Kéty, Kisdorog, Lengyel, Mucsi, Nagyszokoly, Nak, Udvari, Váralja). A megmaradó alsó tagozatok jó része kénytelen összevont osztályokkal működni az alacsony tanuló létszám miatt (Attala, Csikóstóttós, Dalmand, Felsőnána, Harc, Nagyszékely, Regöly, Sárszentlőrinc, Tolnanémedi). A Tamási Tankerületi Központ beiskolázási körzetéhez a Szekszárdi járásból 6 település tartozik (Felsőnána, Harc, Kéty, Murga, Tengelic, Zomba). Murga településről a tanulók a Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskolába, míg Kétyről a Zombai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolába járnak. Felsőnána, Harc, Tengelic településeken általános iskolai feladatellátási hely található, valamennyi a Zombai Általános Iskola tagintézménye/telephelye.

A településeken a születések száma lassú ütemben csökken, az elvándorlás nő, ezáltal a lakosságszám lassan csökken, a népesség elöregszik. A lakosság száma a 2002. évhez viszonyítva - az elmúlt 15 évben - több mint 10 %-kal csökkent. A korosztályok arányát a C. melléklet mutatja. A 2013-2015 között – 2 év alatt - a népesség fogyás a Bonyhádi járásban 2,5%, a Dombóvári járásban 2,6 %, a Tamási járásban 2,9 % volt. A 0-14 év közöttiek aránya stagnál vagy csökken, a 65 év felettiek aránya növekszik, ami egyértelműen az elöregedés mutatója.

Az általános iskolai korosztály száma – ha lassan is –, de csökkenő tendenciát mutat.

### 2.1.3 A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése

#### Óvodai környezet bemutatása

járás	óvodával rendelkező települések száma	önkormányzati óvodák száma	óvodai feladatellátási helyek száma	önkormányzat által fenntartott óvodákban az óvodások száma (fő)	nem állami óvodák száma
Bonyhádi	15	11	19	934	0
Dombóvári	10	9	12	610	3
Tamási	16	12	16	1134	2

Az óvodák egy részét a települési önkormányzatok önállóan vagy önkormányzatok intézményfenntartó társulásában tartják fent.

A dombóvári járásban Dombóváron egy református és egy katolikus óvoda (együttesen 186 óvodás), míg Gyulajon a Máltai Szeretetszolgálat által fenntartott intézmény (64 óvodás) található

Tamásiban egy alapítványi (Waldorf Óvoda) és egy katolikus tagóvoda működik. (A két intézményben együtt 58 óvodást nevelnek.)

### Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása (kapacitás- kihasználtság, tendenciák)

Tamásiban a Pécsi Egyházmegye a 2015/2016-os tanévtől fenntartója a Béri Balogh Ádám Katolikus Gimnázium és Kollégiumnak, amely 2016-tól 2 csoportos óvodával bővült. A 2017/2018-as tanévtől felmenő rendszerben indul a katolikus általános iskola első évfolyama egy osztállyal. A beiratkozottak száma 13 fő. A gimnázium négy- és nyolcévfolyamos képzést kínál. A felvehető tanulók létszáma 440 fő, a kollégiumi férőhelyek száma 60 fő, az óvodáé 60 fő. Az általános iskola felmenő rendszerben évfolyamonként 1-1 osztállyal bővül.

A Bonyhádi Petőfi Sándor Evangélikus Gimnázium és Kollégium a Magyarországi Evangélikus Egyház fenntartásában működik. Az intézmény 2017. szeptemberétől bővült egy államtól átvett általános iskolával (450 fő). Az általános iskola a gyógypedagógiai osztályaiban ellátja az integráltan nem oktatható SNI-s tanulókat is.

A Máltai Szeretetszolgálat Iskola Alapítványa kezelésébe 2015. szeptember 1-jétől került a gyulai Galló József Általános Iskola és Magoncka Óvoda. A tanulók száma 102 fő, az 1-8. évfolyamos képzés mindenkor első osztályának indítását teszi lehetővé az intézmény óvodai létszáma (64 fő). Az iskolában nemzetiségi (cigány) nyelvoktatás folyik. A világnézetileg semleges alapfokú oktatást a Kurdi Körzeti Általános Iskolában biztosítja az állami intézményfenntartó az azt igénylő szülők gyermekeinek.

A nem állami intézmények várhatóan nem veszélyeztetik a tankerület által fenntartott iskolák jelenlegi kihasználtságát, de ennek hatása a felmenő rendszer miatt a későbbiekben látható majd.

### Pedagógiai szolgáltatások bemutatása (állami és nem állami szolgáltatások rendszere, jellemzők)

Az állami fenntartású Tolna Megyei Pedagógiai Szakszolgálat mindegyik járásban működtet egy-egy tagintézményt a járási székhelyen. Feladatuk: gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés, oktatás és gondozás; fejlesztő nevelés; járási szakértői bizottsági tevékenység; nevelési tanácsadás; logopédiai ellátás; konduktív pedagógiai ellátás; gyógytestnevelés; kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók ellátása.

A szakszolgálat munkatársai szoros kapcsolatot ápolnak a köznevelési intézményekkel, a feladatuk egy részét az intézményekbe utazó gyógypedagógusok látják el, a vizsgálatokat viszont a központokban végzik.

### Szakképzési lehetőségek bemutatása

Tolna megyében két állami szervezet által fenntartott szakképző intézmény található. A Szekszárdi Szakképzési Centrum (tanulólétszáma 4928 fő 2016. október 1-jén), valamint az FM Dunántúli Agrár-Szakképző Központ, Csapó Dániel Középiskola, Mezőgazdasági Szakképző Iskola és Kollégium (tanulólétszáma 2049 fő 2016. október 1-jén). A három járásban négy szakképző intézmény található (Szekszárdi SZC Apáczai Csere János Szakgimnáziuma és Kollégiuma Dombóváron, az Esterházy Miklós Szakképző Iskolája és Kollégiuma Dombóváron, a Perczel Mór Szakképző Iskolája és Kollégiuma Bonyhádon, valamint a Vályi Péter Szakképző Iskolája és Kollégiuma Tamásiban), amelyekben a szakképzést választó általános iskolai diákok többsége tanul tovább. Kisebb számban jelentkeznek a tanulók a szekszárdi szakképző iskolákba (Szekszárdi SZC Ady Endre Szakképző Iskolája és Kollégiuma, Vendéglátó Szakképző Iskolája, Bezerédj István Szakképző Iskolája, Egészségügyi és Szociális Szakképző Iskolája és Kollégiuma), vagy a nem állami fenntartású szakképző intézményekbe.

Nem állami fenntartású szakképző iskola a Tamási járásban a Pillich Ferenc Akadémia Szakközépiskola, Szakiskola és Speciális Szakiskola (Simontornya, fenntartója közhasznú nonprofit részvénytársaság, tanulólétszám 74 fő). Ezen kívül Tolna megyében még öt nem

állami fenntartású szakképző iskola található, amelyek közül a nagyobbak: Energetikai Szakgimnázium és Kollégium (Paks, fenntartója alapítvány, tanulólétszáma 660 fő), Szekszárdi Kolping Katolikus Szakképző Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola (fenntartója egyházi jogi személy, tanulólétszáma 399 fő), Baptista "ESÉLY" Szakközépiskola (Szekszárd, fenntartója egyházi jogi személy, tanulólétszáma 103 fő).

Köznevelési Hídprogram feladatellátásra kijelölt a Szekszárdi Kolping Katolikus Szakképző Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola, évek óta nem volt jelentkező erre a programra.

Szakképzési Hídprogram feladatellátásra kijelölt intézmények: a Szekszárdi SZC Esterházy Miklós Szakképző Iskolája (Dombóvár), Szekszárdi SZC I. István Szakképző Iskolája (Paks), a Szekszárdi SZC Magyar László Szakképző Iskolája (Dunaföldvár), valamint a Szekszárdi Kolping Katolikus Szakképző Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola.

#### Felsőoktatási lehetőségek bemutatása

A tankerület járásaiban felsőoktatási intézmény nem működik. A megyében a Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Kara található Szekszárdon.

A kar a kezdeti profilt és oktatási programokat folyamatosan fejlesztve képzett óvodapedagógusokat, német nemzetiségi óvodapedagógusokat, tanítókat, német nemzetiségi tanítókat csecsemő- és kisgyermek nevelőket, általános szociális munkásokat és 2002-től közgazdász- és kommunikációs szakembereket (kommunikáció és médiatudomány, környezetkultúra) is. A karon később a Gazdaságtudományi Intézet belső átalakulásával megindult a turizmus – vendéglátás képzés is. A kezdetben csak pedagógusképzést folytató intézmény öt tudományterületen, 13 szakon képez szakembereket.

#### 2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása (kulturális környezet, nemzetiségek, lakosság iskolai végzettségére jellemző adatok, foglalkoztatottsági adatok, szociális jellemzők)

A három járás valamennyi (77) településén működik könyvtár valamilyen szervezeti formában (pl. mozgó könyvtár), 70 településen szervez közösségi és kulturális programokat a művelődési, illetve faluház, 3 önálló és 10 művelődési házban kialakított IKSZT (teleház) segíti a helyi közösségszerveződést, 10 helyen működik a helyi történelmet örökítő intézmény (múzeum, helytörténeti gyűjtemény, tájház, illetve emlékház vagy –szoba).

A járásek településein 2014-ben 30 német és 34 cigány nemzetiségi önkormányzat alakult.

A 2011-es népszámlálási adatok szerint a tankerületi központ területét is lefedő két országgyűlési egyéni választókerületben az alábbi adatok támasztják alá az előbbi számokat:

Országgyűlési választókerület szerint	Cigány használt nyelv	Német használt nyelv
Bonyhád - Dombóvár, Paks - Tamási járás	6.206	8.848

Forrás: KSH 2012

Szintén a fenti forrásból tűnik ki, hogy az összes iskolába járónak több mint a negyede (26,52%) nem fejezte be az általános iskola nyolc osztályát:

Országgyűlési választókerület szerint	Általános iskola 8. évfolyamnál alacsonyabb	Általános iskola 8. évfolyam	Érettségi	Egyetem, főiskola
Bonyhád - Dombóvár, Paks - Tamási járás	30.160	37.845	32.037	13.699

2017. március 31-i állapot szerint Tolna megye 15-74 éves korú lakosságából 53,9% volt a foglalkoztatottak aránya, a keresetek 11%-kal voltak alacsonyabbak az országos átlagnál, ugyanakkor 10 üres álláshelyre 45 álláskereső jutott.

Az országos demográfiai trendeknél kissé negatívabb mutatókat tükröz az A. melléklet.

Az Oktatási Hivatal 2016. októberi statisztikai adatai szerint a Tamási Tankerületi Központ 7.789 általános és középiskolás tanulójaiból 866 (11,12%) hátrányos helyzetű és 562 (7,22%) halmozottan hátrányos helyzetű.

## 2.2 A Tankerületi Központ köznevelési tevékenységének értékelése

### 2.2.1 A Tankerületi Központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése

A Tankerületi Központ fenntartói szakmai feladatait 4 tanügy-igazgatási referens látja el a tankerületi igazgató és a szakmai igazgatóhelyettes irányításával. Munkájukat egységes elvek alapján, a jogszabályok és egyéb szakmai szabályok betartásával, a köznevelési intézményekkel szoros együttműködésben végzik: irányítják, ellenőrzik a pedagógiai-szakmai munkát. Céljuk, hogy az intézmények az nevelő-oktató munkájukat a lehető legmagasabb színvonalon, a tanulók és szülők meglegedésére lássák el. A tanügyi referensek napi kapcsolatban állnak és együttműködnek a HR-referensekkel (4 fő), valamint a jogi referenssel.

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

A kizárólag általános iskolai nevelés-oktatást folytató intézmények többsége a kistélepeüléseken található, míg a többcélú intézmények a járási székhelyeken kívül (Bonyhád, Dombóvár, Tamási) Simontornya városban, Hőgyész és Nagymányok nagyközségekben működnek. Ez utóbbiak több telephelyen/tagintézményben látják el a feladatot.

A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények (tanulók száma) járási bontásban

intézményi alapfeladatok		Bonyhádi járás	Dombóvári járás	Tamási járás
általános iskolai feladatot ellátó intézmény		<b>5</b> (499)	<b>3</b> (921)	<b>2</b> (662)
gimnáziumi feladatot ellátó intézmény		0	<b>1</b> (482)	0
többcélú, közös igazgatású köznevelési intézmény		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
ezen belül ellátja	általános iskola	3 (1672)	1 (927)	3 (1959)
	gimnázium	1 (98)	0	2 (336)
	kollégium	0	0	1
	alapfokú művészeti iskola	3 (620)	1 (310)	2 (532)
általános iskolai tanulók száma összesen (fő)		<b>2171</b>	<b>1848</b>	<b>2621</b>
gimnáziumi tanulók száma összesen (fő)		<b>98</b>	<b>482</b>	<b>336</b>
művészetoktatásban részt vevők száma összesen (fő)		<b>620</b>	<b>310</b>	<b>532</b>

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

A Tamási Tankerületi Központ a székhelyen kívül (7090 Tamási, Szabadság utca 29.) egy telephellyel rendelkezik Bonyhádon. A székhelyen az alábbi munkakörökben és létszámmal dolgoznak:

1 tankerületi igazgató, 4 tanügy-igazgatási referens (közülük 1 a szakmai igazgatóhelyettes) 3 HR-referens, 1 jogi-, 1 pályázati- 1 közbeszerzési referens, 1 rendszergazda, 1 üzemeltetési munkatárs, 2 számviteli-, 5 pénzügyi referens (közülük 1 fő pénzügyi igazgatóhelyettes), 1 belső ellenőrt és 1 titkársági referens.

A telephelyen 1 HR-, 1 pénzügyi- és 1 titkársági referens található. A tankerület alkalmazottainak korfáját, nemek szerinti megoszlását az A melléklet tartalmazza. A kormánytisztviselők nemek szerinti megoszlása: 72 % nő, 28 % férfi. A 45 év alattiak aránya 48 %, a 45 év felettiak aránya 52 %. A feladatok ellátásához valamennyien megfelelő szakképzettséggel rendelkeznek. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 84 %-os.

A Tankerületi Központ fenntartásában a 2016/2017-es tanévben 18 köznevelési intézmény működött, de a 2017. évi átszervezések alkalmával az egyik tagintézmény kivált, és önállóan működik tovább Kaposszekcsői Általános Iskola néven. Így a 2017/18-as tanévtől 19 intézményt működtet a tankerület. A 2017. évi átszervezések következtében egy bonyhádi általános iskolai tagintézmény kivált, és egyházi fenntartásba került. Az alapfeladat átadásával arányosan a tanuló létszám és a közalkalmazotti létszám is csökkent.

A köznevelési intézményekben alkalmazottak megoszlását a B. melléklet, a C. melléklet és a D. melléklet tartalmazza. A 2013/2014-es tanévben a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 22/2013. (VII.5.) EMMI utasítás határozta meg az intézmények alkalmazottainak létszámát. A 2014/2015-ös tanévben a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 39/2014. (XI. 6.) EMMI utasítás 1. függelékében szerepeltek a jóváhagyott státuszok és a jóváhagyott összlétszámok. 2015-ben és ezt követő tanévekben is több esetben került sor fenntartóváltásra (átszervezéssel egyházi fenntartásba kerülés, a szakképzési feladatot ellátó köznevelési intézmények fenntartóváltása), amely során az érintett intézmények státuszait a járási tankerületek, illetve a Tankerületi Központ átdadták az új fenntartó részére. A 2016/2017-es tanévben a KRÉTA rendszerben elkészített tantárgyfelosztás nagyban segítette a szakmai munkát, mivel rendelkezésre álltak a szükséges adatok, és a program meghatározta az elméleti státuszszámot és a ténylegesen betöltött státuszszámot.

A Tankerületi Központban 1122 fő pedagógus fedi le a 884 engedélyezett státuszt, mivel többen részmunkaidőben dolgoznak.

A közalkalmazotti jogviszonyban álló pedagógus munkakörben alkalmazottak korösszetételét az E melléklet tartalmazza. A diagramból látható, hogy a legmagasabb létszám az 50-59 éves korosztályból kerül ki. Mivel a pedagógusok többsége nő, akik el tudnak menni a nők 40 évével nyugdíjba, így a 60 év felettiak aránya jelentősen csökken. A korfa tankerületi szinten viszonylagos kiegyenlítettséget mutat, de ez jelentősen eltér az egyes intézmények között.

A Tamási tankerület mindhárom járásában (Tamási, Dombóvár, Bonyhád) a matematika, fizika, kémia, valamint az angol nyelv tantárgyak ellátása a hiányterület. Gyakran a folyamatos álláshirdetések sem járnak eredménnyel. A 40 évvel nyugdíjba vonult vagy már az öregségi nyugdíjkorhatárt betöltött óraadók alkalmazásával lehet biztosítani a megfelelő szakos ellátottságot.

Az alapfokú művészetoktatásban is egyre nehezebb megfelelő szakost találni. Gitár-, ütőszakos, fúvós üres álláshelyeink vannak, mely feladatokat óraadókkal láttatunk el. A jogszabály változása könnyítést jelent az előadóművészek alkalmazására, akik gyakornok fokozatba sorolásuk mellett szerezhetik meg mesterképzésben a megfelelő tanári szakképzettséget.

A 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet meghatározza a nevelést-oktatást segítő munkaköröket és a létszámokat. A nevelő-oktató munkát segítőik száma 68 fő.

Az Nkt. 61.§ (5) bekezdése alapján a köznevelési intézmények feladatainak ellátásában gazdasági, ügyviteli, műszaki, kisegítő és más alkalmazottak vesznek részt. Gazdasági, ügyviteli, műszaki, kisegítő munkakörökben az ellátandó feladatoktól függően, az intézményi/tagintézményi sajátosságokat is figyelembe véve határozza meg a tankerület a

betöltött álláshelyek számát. Az egyéb technikai dolgozók száma 178 fő, ők a 157 fős státuszon teljes vagy részfoglalkoztatottként vannak alkalmazva.

Bármely meghirdetett pedagógus álláshelyre maximum 1-1 jelentkező adja be pályázatát. Már tanítókat is nehéz találni.

Az állományban lévő pedagógusok továbbtanulási hajlandósága jónak mondható. Főleg a tanítók szereznek újabb szakképzettséget egy-egy műveltségterületen, így enyhíteni tudják a felsős szaktanár hiányt.

Az elmúlt 4 évben az intézményvezetői pályázatoknál – 1 kivétellel - minden esetben a jelenlegi intézményvezető nyújtotta be pályázatát. Egy esetben volt külsős pályázó. Az intézményvezetői ciklusokat az F. melléklet mutatja.

#### 2.2.4 A pedagógiai programok értékelése

##### Az oktatási eredmények értékelése

Az intézmények a pedagógiai programban foglaltak szerint a helyi tantervek alapján készítik el a tantárgyfelosztásukat, szervezik a nevelő-oktató munkát. A KRÉTA rendszer adatai alapján a 2016/2017-es tanévben a valamennyi feladatellátási hely által felhasznált összes óraszám tankerületi központi szinten 19793 óra volt, amely az Nkt. szerint biztosított órátömeg megközelítőleg 88%-át jelentette. Az óraszám felhasználás számításában az alapfokú művészetoktatási intézmények, valamint a kollégium órászámai is szerepelnek, amely növeli a tényleges felhasználást. A tanórák számát a kerettantervek alapján határozzák meg az intézmények, a tanórai osztály-, csoportbontásokat a pedagógiai programban meghatározott elvek szerint és a jogszabályban meghatározott keret szerint szervezik az iskolák. Az egyéb foglalkozások döntő részét a napközi, valamint a sajátos nevelési igényű tanulókkal, illetve a beilleszkedési-, tanulási és magatartás zavarral rendelkező tanulókkal való egyéni vagy csoportos foglalkozások teszi ki.

Az országos kompetenciamérések eredményeiben érzékelhető a 2.1.1. pontban is leírt kedvezményezett járások besorolásában elfoglalt hely. A Tamási járás 5 intézményében a kompetenciamérés eredményei az országos átlag alatt találhatók. (A. melléklet 1-5. sora) A Dombóvári járásban kiemelkedő eredménnyel a Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium dicsekedhet. A többi intézményben az eredmények részben az országos átlag körülílek vagy éppen az alatt helyezkednek el. (14-18. sor) A Bonyhádi járásban a járási székhelyen kívül a többi általános iskola az országos átlag szintjén mozog. (6-13. sor)

##### Nyelvoktatás helyzetének értékelése

A 18 köznevelési intézmény közül csak ötben nincs német nemzetiségi nyelvoktatás. (lásd állami fenntartói nemzetiségi oktatás). Az 5 intézményben vagy angol vagy német nyelv közül választhatnak a tanulók, hasonlóan a nemzetiségi iskolákban általános tanterv szerint tanulókhöz. A német nemzetiségi tanítók és német nyelvtanárok létszáma biztosítja a megfelelő szakos ellátottságot, de komoly probléma az angol szaktanárok hiánya. A nemzetiségi iskolákban a 4. évfolyamtól felmenő rendszerben kötelezően bevezetendő angol nyelv, valamint az általános tantervű osztályok angol nyelvóráinak szakos ellátottsága nem megoldott közalkalmazottak hiányában. Óraadók foglalkoztatására sincs lehetőség a szakosok hiánya miatt. Megoldás az állományban lévő pedagógusok – tanítók - továbbtanulásának ösztönzése angol műveltségterületen.

##### IKT oktatás értékelése, IKT eszközök szerepének értékelése- az oktatásban

Az információs és a kommunikációs technológiák alkalmazása ma az oktatásban nemcsak lehetőség, hanem elvárás is. Az IKT eszközöknek a nevelés-oktatás folyamatába történő általános beépüléséhez az elmúlt években Uniós pályázatokból megújult infrastruktúra ad biztos hátteret. Napjainkban az IKT eszközök alkalmazása egyre jobban beépült az oktatás

folyamatába. Az információs társadalom, valamint az IKT eszközök egyre jelentősebb térhódításának korában elengedhetetlenül fontos ezen eszközök használata. A használati szokások változását a tanulást-tanítást segítő módszertani gyakorlatok, jó példák, ötletek pedagógusok közötti átadása ösztönözheti. A digitális tananyag elterjedését, az interaktív oktatási környezet adta lehetőségek hatékonyabb kihasználását további pedagógus továbbképzések segíthetik.

A tankerület intézményeiben az IKT eszközök használata eltérő. Ez az eltérés egyrészt az iskolák IKT eszköz felszereltségétől és az ezen eszközök használatához szükséges ismeretek meglététől függ. Az iskolák nagy részében korábbi pályázatokból történt a számítógépek, projektorok és interaktív táblák beszerzése. Ezen eszközök közül legkorábban a projektorokat szerezték be, így ezek cseréje mára a legtöbb intézményben esedékessé vált. Új eszközök vásárlásakor minden esetben megtörténik az iskolákkal való egyeztetés, az igények felmérése.

#### Állami fenntartói nemzetiségi oktatás

Mindhárom járás területén magas a nemzetiségi nyelvoktatást (német) folytató intézmények száma, a nevelés-oktatást igénylő tanulók aránya.

Járás	nyelvoktató intézmények száma	nyelvoktató feladatellátási helyek száma	német nemzetiségi nyelvoktatásban részt vevő	
			tanulók száma	aránya a többi tanulóhoz viszonyítva
Bonyhádi	8	13	1.378	76,13%
Dombóvári	5	7	794	35,93%
Tamási	2	7	717	48,88%

Az intézmények között 1-1 gimnáziumi feladatot ellátó intézmény/feladatellátási hely is található - ezek a Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium és a Hőgyészi Hegyhát Általános Iskola és Gimnázium Tolnai Lajos Gimnáziumi és Kollégiumi Tagintézménye – amelyek német nemzetiségi nevelés-oktatást folytatnak.

Valamennyi intézményben nemzetiségi (német) nyelvoktató nevelés-oktatás folyik, a Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolában kétnyelvű (német) képzés is van.

Két tanítási nyelvű oktatás a tankerület iskoláiban már nincs.

#### Művészetoktatás helyzetének értékelése. Művészeti ágak, kapacitás, tendenciák versenyek

A Tankerületi Központ illetékességi területén mind a 4 művészeti ágban folyik oktatás. Mivel a zeneművészeti képzés évtizedes hagyományokkal rendelkezik, a tanulók nagyobb hányadát érinti. A legjobb kihasználtsági mutatókkal a tamási iskola rendelkezik. A Hőgyészi Hegyhát iskola 2 feladatellátási helyén a szakos ellátottságot óraadók alkalmazásával lehet biztosítani. A felvehető tanulólétszámot a szaktanárok óraszámra határozza meg. Az intézményben 2 főállású pedagógus tanít. Amennyiben a két feladatellátási hely a tamási Würtz Ádám Általános Iskola és AMI telephelyévé válna, az állandó szakos ellátottság hosszabb távon is megnyugtatóan biztosított lehetne. Az iskolai tanuló létszám lassú csökkenésével a művészetoktatást igénylők száma is csökken.

## Művészeti oktatás intézményenként

járás	intézmény neve	művészeti ág	felvehető maximális létszám (fő)	tanulók 2016. (fő).	kihasználtság (%)
Bonyhádi	Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola	zeneművészeti	235	207	75,5 %
		táncművészeti	255	220	
		képző- és iparművészeti	130	93	
	Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	zeneművészeti	90	66	73,3
	Zombai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	táncművészeti	120	86	71,6
Dombóvári	Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola	zeneművészeti	470	276	65,9
		táncművészeti		18	
		szín- és bábművészeti		38	
Tamási	Würtz Ádám Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	zeneművészeti	521	220	91,9
		képző- és iparművészeti		231	
		szín- és bábművészeti		28	
	Högyész Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium	zeneművészeti	100	53	53

### Tehetséggondozás, felzárkóztatás, esélyegyenlőség

A Tamási Tankerületi Központ köznevelési intézményei a tehetséget felismerve és arra odafigyelve alakítják ki nevelő-oktató munkájukat. Intézményeinkben a tehetség nem feltétele a beiskolázásnak, mégis megvan a szakértelem, az eszközpark és az akarat ahhoz, hogy a tehetséget azonosítsák és fejlesszék. Az iskolák korszerű pedagógiai módszerekkel, tanórai differenciálással, csoportbontásokkal, délutáni egyéni foglalkozásokkal támogatják a tehetség kibontakoztatását. A tehetséggondozásban jelentős szerepet vállal a tankerület illetékességi területén működő 6 alapfokú művészetoktatási intézmény is. A Tankerületi Központ a költségvetés függvényében támogatja a helyi versenyek szervezését, valamint a felmenő rendszerű versenyekkel összefüggő kiadások költségeit.

A tanítás-tanulás folyamatának megszervezése az egyéni tanulói sajátosságok figyelembe vételével történik. Az intézmények egyéb foglalkozásokon biztosítják az egyes területeken lemaradók felzárkóztatását, iskolai sikerességét, pályázati programokon keresztül (Útravaló-MACIKA, IPR programok) mentorálással támogatják a hátrányos helyzetű tanulók továbbtanulását. Az elmúlt tanévben új feladatként jelentkezett a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók nyilvántartása, és a velük való kiemelt törődés. Az intézmények őszinte együttműködő légkört alakítanak ki a szülői házzal, a fejlesztő pedagógussal, a gyógypedagógussal a BTM-es és SNI-s tanulók fejlesztése érdekében.

### A pedagógiai programokban fellelhető specialitások

2011-től az Ökoiskolai programba több intézmény többször is pályázott: a Cikói Perczel Mór Általános Iskola, a Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola székhelyintézménye, a Dombóvári József Attila Általános Iskola székhelyintézménye, a Högyész Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészeti Iskola högyész

székhelyintézménye, az Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola székhelyintézménye és Magyarkeszi Tagiskolája; örökös ökoiskola címet kapott a Dombóvári Belvárosi iskola.

A Nemzeti Tehetség Programban a 2016/17-es tanévben is (Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola Alapfokú Művészeti Iskolája és a Dombóvári József Attila Általános Iskola), a 2017/18-as tanévben is (Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola székhelyintézménye és a Dombóvári József Attila Általános Iskola) két sikeres pályázata volt a Tankerületi Központnak.

A tankerület három intézménye rendelkezik a Kaposvári POK bázisintézménye címmel: a Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola székhelyintézménye, a Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola székhelyintézménye, a Würtz Ádám Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola székhelyintézménye.

#### Végzettség nélküli iskolaelhagyók helyzetének bemutatása

A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókra vonatkozó 2017. június 30-i adatok szerint a tankerület feladatellátási helyeiből a szakfeladat és az 5-12. évfolyam szerint 32-t érint, ebből 31 feladatellátási helyen volt lemorzsolódással veszélyeztetett tanuló: e 32 helyen a tanév végi összes 6791 tanulóból 575 fő tartozik ebbe a kategóriába, az összes tanuló 8,47 %-a.

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

A Tankerületi Központ illetékességi területén valamennyi köznevelési intézmény fogadja az integráltan oktatható sajátos nevelési igényű tanulókat. A tankerület nem tart fent gyógypedagógiai intézményt, de a Högyészi Hegyhát Általános Iskola és Gimnázium Gyönki Tagiskolájában 3 gyógypedagógiai osztály működik összevont évfolyamokkal. 2017. szeptemberétől a Bonyhádi Általános Iskola és Gimnázium egyik feladatellátási helye kivált, és a Magyarországi Evangélikus Egyház fenntartásába került. Ez a feladatellátási hely – a Petőfi Sándor Evangélikus Gimnázium és Általános Iskola - szervezeti egységeként szintén működtet gyógypedagógiai osztályokat. A Dombóvári járásban a Tolna Megyei Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény Móra Ferenc Általános Iskolája fogadja az integráltan nem oktatható SNI-s tanulókat, míg Tamási járásban az iregszemcsei Göllesz Viktor Tagintézmény látja el ezt a feladatot.

A Högyészi Általános Iskola és Gimnázium Tolnai Lajos Gimnáziumi és Kollégiumi Tagintézményében magas a gimnázium 7-12. évfolyamán az általános tantervű osztályokban az SNI-s - elsősorban dyslexiás és dysgraphiás - tanulók létszáma a gimnázium 7-12. évfolyamán az általános tantervű osztályokban. A gimnázium nevelőtestülete saját gyógypedagógusaival nagy erőfeszítéseket tesz a tanulók érettségéhez juttatásában.

Az SNI-s tanulók intézményenkénti létszámát a B. melléklet tartalmazza. Az intézmények egyharmadában 10 % feletti az integráltan oktatott SNI-s tanulók száma.

Az elmúlt 4 évben az intézményekben korábban alkalmazott gyógypedagógusok többsége a pedagógiai szakszolgálati intézményekben helyezkedett el. Az EGYMI – létszám hiány miatt – nem tudja elvégezni közalkalmazotti jogviszonyban álló utazó gyógypedagógusokkal a rehabilitációs és rehabilitációs feladatokat. Nyugdíjas és vállalkozó óraadó pedagógusok alkalmazásával tudjuk csak a tanulók fejlesztését ellátni.

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

Az SNI-s tanulók száma az elmúlt években végzett korai szűrő vizsgálatok és prevenciók foglalkozások ellenére sem csökken. Az integráltan oktatható SNI-s tanulók ellátását a köznevelési intézmények saját vagy utazó gyógypedagógusok segítségével látják el. Azon intézmények, ahol évfolyamonként párhuzamos osztályok működnek, az SNI-s tanulók elosztásának arányára a vezetők gondot fordítanak. Szegregációs hatások (HH és HHH-s

tanulók esetében) érvényesülnek azokon a feladatellátási helyeken, amelyeknek beiskolázási körzetéhez olyan települések tartoznak, amelyek jelentős munkanélküliséggel sújtottak, sok a csonka család, vagy a szülők rendkívül alacsony iskolázottságúak. Ezek a gyakran alul motivált tanulók sokat hiányoznak igazolatlanul az iskolából, nehezebb a szülőkkel tartani a folyamatos kapcsolatot. A szegregációs hatás a szociális hátrányból fakad, amelynek megoldására csak az intézményrendszer összefogásával lehet adekvát választ adni. (köznevelési intézmény, gyermekjóléti szolgálat, gyámhivatal, szükség esetén rendőrség ifjúságvédelmi felelőse)

#### Fejlesztő nevelés értékelése

A pedagógiai szakszolgálatok kötelező alapfeladata keretében történik a fejlesztő nevelés, de szakszolgálati intézményt nem tart fent a Tankerületi Központ. Ha a sajátos nevelési igényű gyermek súlyos és halmozottan fogyatékos, már óvodás korban kezdeményezik a fejlesztését, ők nem kerülnek a tankerület látókörébe.

#### Pedagógiai szakszolgálati feladatok értékelése

A Tamási Tankerületi Központ nem tart fent szakszolgálati intézményt, de szoros együttműködésben dolgozik a járási székhelyeket működő szakszolgálati tagintézményekkel. A legszorosabb szakmai együttműködés a Tolna Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Tamási Tagintézményével van. 2017. szeptemberétől közös munkaközösség jött létre a tagintézmény gyógypedagógusai és a Tamási járás köznevelési intézményeiben dolgozó gyógypedagógusok és fejlesztőpedagógusok között. Az SNI-sek és BTM-esek ellátása, fejlesztése közös szakmai érdek. A legszorosabb együttműködés a tanulók szűrésre történő küldésében, szakértői vélemények értelmezésében, az utazó logopédiai feladatellátásban jelenik meg. Ellátatlan – szakember hiányában – a gyógytestnevelés feladata. Az egyetemi végzettségű gyógytestnevelők a testnevelés órák számának növelése után már nem tudják elvégezni ezt a feladatot, hiszen a heti 5 óra biztosítása is jelentős terhet jelent egyes intézményeknek. A szakszolgálatoknál nincs vagy nem elegendő számú a gyógytestnevelők létszáma, így utazó hálózat sem alakul ki.

#### Hátrányos helyzetű tanulók helyzete, létszámuk alakulása

A köznevelési intézményekben a HH-s és HHH-s tanulók száma és aránya nagyon széles skálán mozog. (C. melléklet) A Dombóvári Illyés Gyula Gimnáziumban 1 % a HH-s tanulók aránya, és nincs halmozottan hátrányos helyzetű. Hasonlóan alacsony a Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola HH/HHH-s tanulóinak aránya. Mindkét intézményben ez egyértelmű összefüggést mutat a kompetenciamérés eredményeivel is.

Az Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola beiskolázási körzetéhez tartozik a településen kívül Fürged község is. Fürged településről a tanulók 2017. szeptember 1. napjától felmenő rendszerben a tamási Würtz Ádám Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola beiskolázási körzetéhez tartoznak. Ozora és Fürged településeken magas a roma lakosság aránya, főleg ők alkotják a HH és HHH-sok számát is. (30 % felett). A volt tagiskola „kiválásával az arányok nem változnak.

Ettől az aránytól éppen csak elmarad a tamási Würtz Ádám Általános Iskola Tamási Lajos Tagiskolája (Nagykónyi), ahol a HH/HHH arány a tagiskolába járó tanulókhoz viszonyítva 28/35 %. A településen és a hozzá tartozó beiskolázási körzetekben (Értény, Koppányszántó községek) magasabb a roma nemzetiségűek aránya.

A Teveli Általános Iskolában a HH-s tanulók száma megközelíti az iskolába járó tanulók felét.

A HHH-sok száma és aránya a gyermekvédelmi törvény 2013. évi módosulását követően csökkent jelentős mértékben.

A HH/HHH létszám egyértelmű összefüggést mutat a munkanélküliséggel, a családok szociális helyzetének alakulásával. A tendencia pozitív irányú elmozdulása a szociális körülményekben bekövetkező pozitív változás eredményeként javulhatna.

#### 2.2.5. Az intézmények iránti igény bemutatása

A tankerületi központ illetékességi területén nagy különbségek vannak az általános iskolák létszámában (870 főtől a 82 fős nyolcosztályos általános iskoláig). A szórt települési szerkezetben a szülők a beiskolázási körzetük általános iskoláit választják. Az elmúlt években – a szülői igényeket is figyelembe véve – a körzethatárok módosítására tettünk javaslatot a kormányhivatalnak, amelyet el is fogadott. Fürged településen az alsó tagozatos iskola megszűnésével a körzethatár módosítása miatt a tanulók Ozora helyett Tamási településre járnak 2017. szeptemberétől. Elsősorban Bonyhád járás kistélepülésein van szükség – a tanulólétszám csökkenés miatt az alsó tagozatos osztályok összevonására. A szülők ezt elfogadják, csak ne kelljen gyermeküket utaztatni. Nem jellemző a tankerületben a körzethatáron kívüli iskolaválasztás.

#### 2.2.6. A Tankerületi Központ illetve az intézmények külső kapcsolati rendszerének értékelése-partneri kapcsolatok

A Tankerületi Központ és intézményei is rendszeres partneri kapcsolatot ápolnak a települési önkormányzatokkal és a német nemzetiségi önkormányzatokkal, az illetékes gyermekjóléti szolgálatokkal, a kormányhivatalok gyámhivatalaival.

#### 2.2.7 A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség” (állam által biztosított és elérhető köznevelési területek illetve a hiányterületek)

A szórt településszerkezethez igazodva az alapfokú nevelés-oktatás a szülők számára, ha nem is minden településen, de rövid távolságon belül elérhető. Az intézmények tanulólétszáma a nyolcosztályos általános iskolában nagyon nagy eltérést mutat (82 fős intézménytől a 870 fős intézményig). Valamennyi járásban lassan csökken az általános iskola 1. évfolyamára beíratottak száma. E miatt az alsó tagozaton évről-évre több az összevont évfolyamok száma, de ezt a szülők megértéssel fogadják. A probléma a felső tagozaton jelentkezik, ahol már az évfolyamokat nem lehet összevonni, és a szakos ellátottság biztosítása komoly erőfeszítést igényel. A Tankerületi Központ az intézményvezetők kérésének eleget téve – a szülői igények figyelembe vételével – a beiskolázási körzetek módosítását kezdeményezte a kormányhivataltól. A tankerületben a szülők a körzetes iskolát választják.

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

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

A Tamási Tankerületi Központ a működtetői feladatokat a hozzá tartozó iskolákban 2013. január 1. óta szinte teljes egészében ellátta, két főintézményt és annak három tagintézményét kivéve, amelyeknek a működtetését 2017.január 1-jén vette át az érintett önkormányzatoktól. A Tamási Tankerületi Központ 57 feladatellátási helyen végez működtetői feladatokat. A gazdálkodási tevékenységet, a pénzügyi és a költségvetési tevékenységet a Gazdálkodási, Üzemeltetési és Pályázati Főosztály látja el, ezen belül 7+1 fővel a pénzügyi részlegen, kiegészülve a műszaki, beszerzési, informatikai, és a pályázati részleggel, így összesen 12

személy végzi a működtetési, gazdálkodási feladatokat. A Tankerületi Központ területi szétszórtsága miatt a létszámot a jövőben bővíteni szükséges.

### 2.3.2 Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése

A Tankerületi Központban tartozó iskolákban a működtetői feladatok ellátására, a technikai humán erőforrásokat igyekszünk úgy kihasználni, hogy azok a felmerülő igényeknek megfelelő minőségben és létszámban rendelkezésre álljanak. Ennek érdekében az iskolaigazgatók próbálnak a munkakörhöz illeszkedő végzettségű szakembereket foglalkoztatni, mind a karbantartói feladatokra, mind az ügyviteli, gazdálkodási feladatokra. A jogszabályban meghatározott, előírt létszámokat kiaknázva törekszünk a feladatokat tankerületi támogatással (oktatásokkal, közvetlen irányítással) ellátni a lehetőségeknek megfelelően.

### 2.3.3 Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

Az intézmények költségvetését részletesen, tagintézményi bontásban terveztük meg az intézményvezetők bevonásával. A főintézmények gazdálkodnak a tagintézményeik meghatározott kereteivel is. Rendszeresen tájékoztatást kapnak a Tankerületi Központtól a lekönyvelt adataikról, felhasználásukról, maradványaikról. Igyekszünk átláthatóvá tenni az intézmények számára a gazdálkodási adataikat, hogy az intézményi keretekkel való gazdálkodás ténylegesen intézményi szinten valósuljon meg, és így tudjuk biztosítani számukra az önállóságot. A döntések szülessenek meg ezen a szinten, a meghatározott korlátokat betartva, átlátva, ez által részoktatva, rávezetve az intézményeket a tényleges „gazdálkodásra”. Az intézmények biztonságos működéséhez a fedezet rendelkezésre áll néhány esetet kivéve. Ahol szükséges, emiatt átcsoportosításokat végzünk az intézmények között. Mellékletben csatoltuk a 2017. évi költségvetési előirányzatokat intézményi bontásban.

### 2.3.4 Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

Az intézmények saját bevételszerzési lehetőségei nagyrészt kimerülnek a termék, sportszernokok bérbeadásával. Szinte csak ez az egy lehetőségük van arra, hogy saját bevételt szerezzenek. Ösztönző erőként hat, hogy a bevételeikből havi ellátmányt kaphatnak, melyet bizonyos keretek között a saját döntésük alapján meghatározott kiadásokra fordíthatnak.

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

Az intézményeknek a Tankerületi Központban dolgozó pályázati referens kolléga támogatásával, irányításával, van módjuk a pályázati lehetőségek kihasználására. A felmerülő igényeknek megfelelően igyekszünk támogatni és elérhetővé tenni minden intézmény számára a pályázati források kihasználását. Ezt mutatja a jelenleg beadás alatt álló és folyamatban levő hazai és Európai Unió pályázatok nagy száma. A Tamási Tankerületi Központ megalakulása óta mind a hazai, mind az EU-s pályázatok esetében számos pályázatot nyújtott be. A hazai pályázati lehetőségek közül a tankerülethez tartozó iskolák körében egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a Határtalanul!, illetve az NTP-s pályázatok. Az elnyert 15 db Határtalanul! programmal 27 millió Ft támogatáshoz, a 2 db NTP-s pályázatunkkal 2,3 millió Ft-támogatáshoz jutunk.

Az Európai Unió pályázatok esetében az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (továbbiakban: EFOP) nyújtotta lehetőségeket kihasználva összesen 15 db pályázatot nyújtottunk be több mint 3 mrd Ft nagyságrendben.

Az iskolák egyes pályázatokba való bevonásakor tekintettel vagyunk arra, hogy a Tankerületi Központhoz három járás (tamási, bonyhádi, dombóvári) is tartozik.

Az említett három járásból mind az infrastrukturális, mind pedig az ún. „soft”-os pályázatok esetében a tervezési és az előkészítési folyamatba egyaránt bevontuk az iskolák vezetőit, illetve a pedagógus kollégákat.

A Tankerületi Központban a felkészülési szakaszban szükség volt a megfelelő humánerőforrás feltételrendszerének kialakítására. Ezt a belső erőforrásokat felmérve, a szükséges változtatásokat végrehajtva megteremtettük. A belső munkaerő mellett a pályázatok végrehajtási szakaszában – illeszkedve a támogatói döntésekhez – külső erőforrásokat kell hozzáilleszteni a belső szervezetrendszerhez, amely elsődlegesen munkavállalói jogviszonyban foglalkoztatott szakemberek szükséges mértékű bevonását jelentheti.

A pályázati folyamatban a szabályszerűség, hatékonyság, és szakmai elvárások érvényesítése érdekében mindvégig szem előtt tartottuk az alábbi működési szempontokat:

- illeszkedés a más pályázati felhívások keretében, nem a vagyonkezelő által, hanem jellemzően a tulajdonos önkormányzatok által megvalósított, megvalósítani tervezett pályázatokhoz (Területi Operatív Programok, Modern Városok Programja);
- folyamatos együttműködés a tulajdonos önkormányzatokkal;
- folyamatos és dinamikus együttműködés, együttgondolkodás a köznevelési intézmények vezetőivel a szakmai tartalmak és fejlesztési irányok kialakításában;
- folyamatos és dinamikus együttműködés a középírányító szervvel (Klebelsberg Központ);
- a tankerületi központ feladathoz illeszkedő, rugalmas működési rendszerének kialakítása, a szervezeti rendszer belső működési folyamatainak megfelelő újragondolása.

**Összegző megállapítások:** A Tankerületi Központ megalakulásakor a szervezeti rendszer, a megfelelő HR állomány és működési folyamatok erősítése látszott szükségesnek a megfelelő szintű pályázati abszorpciós képesség és forrásbevonó képesség eléréséhez. Nem megyeközpontú tankerület lévén a pályázati terület alapjai is hiányoztak a tankerületben. A 2017. március-augusztusi időszakban sikerült a szervezetrendszert folyamatosan fejleszteni, a külső kapcsolati rendszert erősíteni. Az abszorpciós képesség növelését segítette továbbá a Klebelsberg Központtal a szakszerű és megalapozott döntési irányok kialakítása érdekében a folyamatos kapcsolattartás és együttműködés kialakítása és erősítése. A szervezetfejlesztési rendszer egy olyan szintjéig jutottunk el, amelyre lehet építeni, de a folyamatok mélyítésében és a sikeres végrehajtások és további pályázati források bevonása érdekében nem szabad megállni az építkezésben; a szervezeti integráció és a partneri kapcsolatok mélyítésében. Az intézményektől önállóan nem elvárható az aktivitási szint növelése, ez csak a Tankerületi Központ és intézményei folyamatos és kölcsönös tudásnövelő együttműködése útján lehetséges.

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

A Tamási Tankerületi Központ felállása óta két kollégánk dolgozik a hozzánk tartozó intézmények infrastruktúrájának és a szükséges fejlesztéseknek a felmérésén. Az intézmények tagoltsága, számossága miatt ez a folyamat még eltart egy ideig. Célunk, hogy ilyen szempontból is átlátható legyen a rendszer, találjuk meg a gyenge pontjait; és indokolt esetben tudjunk fejlesztéseket végrehajtani. Az eszközállományt tekintve az iskolák nagy részben az önkormányzatoktól átvett eszközöket használják jelenleg. A felmerülő igényeknek, a törvényi előírásoknak megfelelően pályázati forrásokból igyekszünk fejleszteni ezeket. Az eszközállomány nyilvántartását egy fő látja el.

### 2.3.7 A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

A Tamási Tankerületi Központ ingó,- és ingatlan vagyona háromféle forrásból származik:

- Az önkormányzatoktól működtetésre átvett ingó és ingatlan vagyon,
- A Magyar Nemzeti Vagyongazdálkodó Zrt.-től átvett ingó és ingatlan vagyon,
- Tamási Tankerületi Központ által szerzett ingóságok.

A korábban egységesen állami fenntartásban működtetett intézmények vonatkoztatásában újra kötöttük a vagyongazdálkodási szerződéseket.

A tankerület fontos feladatként kezeli jó gazda módjára történő gondoskodást az ingatlanvagyonnal, azonban ez egy szerteágazó és kihívásokkal teli feladat, mert az átvett ingatlanok és ingóságok műszaki, fizikai állapota sokrétű.

Az épületállomány, a gépjárműpark, az eszközállomány elöregedett, és ezért a karbantartások jelentős mértékű forrásokat igényelnek. A nyári tanítási szünetben végeztük el a karbantartások többségét, ezekhez olyan eszközök kerültek beszerezésre, amelyeket több iskolában használhattak ütemezés alapján ezen munkákhoz.

A hatósági ellenőrzéseken feltárt hiányosságok megszüntetésére jelentős erőforrásokat kell felhasználnunk.

A kockázati hatások mérséklésére 2017. január 1-től teljes körű vagyonbiztosítással rendelkezünk.

A közüzemi szolgáltatói szerződéseket újrakötöttük, különös tekintettel az egyetemleges szerződésekre.

A megfelelő vagyongazdálkodáshoz az önkormányzatok támogató hozzáállása adott segítséget.

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

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

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

A nevelési-oktatási tevékenység minőségének javítása során kiemelt szempontok az eredményesség, a hatékonyság és a méltányosság. Az eredményesség terén a szociális körülményeket is figyelembe véve, kiemelt feladat a kompetenciafejlesztés, a motiválás és a felkészítés a továbbjutásra. A hatékonyság terén kiemelt tényező a költséghatékonyság, az optimális kihasználtság, a humánerőforrás-gazdálkodás. A méltányossági szempontok között különösen fontos feladat az esélyegyenlőség biztosítása, valamint a kiemelt bánásmódot igénylő tanulók motiválása.

Az oktatás minőségének javítását szolgálja a pedagógusok előmeneteli rendszeréhez kapcsolódó minősítési eljárás, a tanfelügyeleti és szaktanácsadói rendszer, valamint az intézmények ellenőrzése is.

A nevelési-oktatási tevékenység középpontjában a tanulók állnak, így a minőségjavulás a tanulókat direkt módon érinti. Kiemelten fontos, hogy a gyakorlatban, a mindennapi életben hasznosítható tudáshoz jussanak a tanulók, biztonságos és hatékony tanulási környezet, korszerű oktatási eszközök és módszerek álljanak rendelkezésre.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ fenntartásában működő intézményekben, valamennyi feladatellátási helyen olyan minőségi nevelési-oktatási tevékenység folyik, amely megfelel a belső és külső partnerek elvárásainak, a törvényi szabályozásnak, valamint a gazdasági-társadalmi környezet által támasztott követelményeknek egyaránt.

Stratégiai irány:

- szemléletváltás az oktatásban, az oktatásszervezésben, módszertani megújulás a pedagógusok körében,
- gyakorlatias módszerek, digitális eszközök széles körű alkalmazása,
- új szemlélet a motiválás, fejlesztés, tehetséggondozás terén.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- az infrastrukturális fejlesztésekhez igazodó oktatásszervezés, amely hozzájárulhat a teljes körű szakos ellátottság biztosításához, valamint egyenlő hozzáférést biztosít a korszerű eszközök használatához, módszerek alkalmazásához,
- intézmények közötti munkakapcsolat erősítése, műhelymunkák szervezése a jó gyakorlatok megosztására,
- tankerületi szintű szakmai munkaközösségek létrehozása az intézményi/tagintézményi munkaközösségek igényei alapján. A tankerületi szakmai munkaközösségek éves munkatervükben fogalmazzák meg a tervezett feladatokat; szakmai találkozások, megbeszélések, bemutató órák keretében vagy digitális módszerekkel megosztják a jó gyakorlatokat: új módszereket, gyakorlatokat,
- az iskolákon belüli belső hospitálási rendszerek kiépítése, jó gyakorlatok megosztása,
- a nyelvoktatás tárgyi és módszertani feltételeinek javítása, korszerűsítése, nemzetközi pályázatokban való részvétel kiszélesítése, jó gyakorlatok megosztása,
- digitális kompetenciafejlesztés a pedagógusok és a tanulók körében,
- a nevelő és oktató munkát közvetlenül segítő munkakörökben alkalmazott munkatársak szakmai képzése, továbbképzése, digitális kompetenciafejlesztése, hogy eredményesen tudják segíteni a pedagógusok munkáját.

### 3.1.2. A tehetséggondozás fejlesztése

A tehetséggondozás kiemelt feladat a minőségi oktatás biztosításában. Ezen a területen meghatározó szerepe van a pedagógusok szakmai felkészültségének és tapasztalatának, annak, ahogyan képesek felismerni, azonosítani, fejleszteni, versenyekre, továbbhaladásra felkészíteni a tehetséges tanulókat. Mindeközben kiemelten kell figyelni a hátrányos helyzetű vagy különleges bánásmódot igénylő tanulóra, mivel sok esetben ők rejtve maradhatnak.

A pedagógusok részére fontos a módszertani képzés, együttműködés kialakítása, tapasztalatcserék, jó gyakorlatok megosztása. A kiválasztott tanulók számára szükséges biztosítani a csoportos vagy egyéni tehetségfejlesztő egyéb foglalkozásokat, a versenyeken, megmérettetéseken való részvételt. Az egymástól való tanulás, horizontális együttműködések kialakítása érdekében kiemelt feladat a Tehetségpontok tudásmegosztása, az állami programok megismerése, a pályázati lehetőségek kihasználása.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ fenntartásában működő intézményekben már tervezett, jól megszervezett tehetséggondozási rendszer működik, amely támogatja a tehetséges tanulók fejlesztését, elismeri a tehetséggondozó tanárok munkáját.

Stratégiai irány:

- intézmények közötti munkakapcsolat kialakítása a tehetséggondozás területén: versenyek, projektek, intézményközi szakkörök, témanapok, témahetek bevezetése,
- a tantárgyfelosztásban a pedagógus óraszámok tervezésénél kiemelten kell figyelni a tehetséggondozó egyéb foglalkozások biztosítására,
- költségvetési forrás biztosítása a szükséges szakmai anyagok beszerzéséhez, szükség szerint utaztatás megszervezése és biztosítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- jó gyakorlatok megosztása tehetséggondozás, versenyszervezés területén, Tehetségpontok tudásmegosztása,
- a pedagógusok módszertani eszköztárának fejlesztése a tehetségazonosítás, a tehetségek fejlesztése terén,
- a pedagógusok motiválása, nagyobb számú részvétel a tehetséggondozásban, fókuszálva a tanulmányi versenyek követelményeire, s ezekkel összhangban az egyéb foglalkozások szerepeljenek a tantárgyfelosztásban,
- a költségvetés tervezésekor egyértelmű szabályozás alkalmazása a tehetséggondozáshoz, versenyekre felkészítéshez szükséges források biztosítása érdekében.

### 3.1.3. A szociális feszültségek enyhítése

A földrajzi, társadalmi, gazdasági, szociokulturális adottságok, a családok értékrendje, az értékrendek közötti különbség, sok esetben a szegénység-mélyszegénység hatása olyan feladatokat, terheket ró a pedagógusokra, olyan elvárások elé állítja az iskolát, amelyekre szükséges felkészülni annak érdekében, hogy a jelentkező problémákat eredményesen lehessen megoldani, a feszültségeket hatékony módszerekkel sikerüljön enyhíteni.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ fenntartásában működő intézményekben a szociális különbségek és az abból adódó feszültségek enyhülnek.

Stratégiai irány:

- biztonságos, támogató nevelési-oktatási környezet biztosítása,
- a konfliktusok kezelésére jól felkészült pedagógusok, szükség esetén iskolapszichológus foglalkozzon a tanulókkal, segítse a pedagógusok munkáját,
- megfelelő pedagógiai szakmai szolgáltatások álljanak rendelkezésre.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- széleskörű együttműködés a Pedagógiai Szakszolgálattal, szakmai szervezetekkel, érintett hivatalokkal,
- módszertani fejlesztés, képzések a szociális készségek mérése, megismerése, valamint az eredményes konfliktuskezelés érdekében,
- új tanulási módszerek megismerése, alkalmazása, szükséges szakmai anyagok, eszközök biztosítása,
- szabadidős, közösségfejlesztő programok szervezése, támogatása, erre vonatkozó pályázati lehetőségek kihasználása.

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

Az intézményeken belüli megújulási folyamatok ösztönzése, az intézményi innovációs képesség növelése, az innovatív megoldások feltárása, bevezetése, intézményesítése a köznevelésben érintett valamennyi szereplő kiemelt feladata. Az innovatív megoldások minőségi hatással lehetnek a hátránykompenzációra, a szociális feszültségek csökkentésére, ugyanakkor a tehetséggondozásra is.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ fenntartásában működő intézményekben az innovatív megoldások feltárása, az innováció rendszerszintű fenntartása.

Stratégiai irány: olyan iskolák, iskolai közösségek kialakítása, amelyek nyitottak az innovációra, fontosnak tartják a megújulást, az újfajta oktatási megoldások elemzését, kipróbálását, bevezetését.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- az innovációt, a megújulási folyamatokat támogató vezetői készségek fejlesztése képzésekkel, jó gyakorlatok megismerésével,
- szakmai munkaközösség létrehozása, melynek célja az innovatív, valamint az új módszerek támogatása, elemzése, bevezetésének segítése,
- intézményi belső képzések, hospitálási rendszer támogatása,
- pályázati munkacsoport létrehozása, ezek együttműködésének, tudás és tapasztalat megosztásának biztosítása,
- az innovatív pedagógiai módszerek megismerése, jó gyakorlatok bemutatása intézményközi szakmai fórumokon,
- tankerületi szintű módszertani hálózat, munkaközösség létrehozása, amelynek célja a jó gyakorlatok megosztása, bemutatóórák, műhelymunkák, közös projektek szervezése.

#### 3.1.5. A térségi együttműködés fejlesztése

A Tankerületi Központ működésének egyik sajátossága, amely egyben kiemelt szakmai szerepe is a térségi együttműködés, amelyben az iskolák nem egymástól elkülönített részekként, hanem egymást segítő, szakmailag együttműködő partnerekként működnek.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ fenntartásában működő intézmények, a térség iskolái együttműködnek, megosztják jó gyakorlataikat, tapasztalataikat az eredményesebb nevelő-oktató munka megvalósítása érdekében.

Stratégiai irány: térségi együttműködési formák kidolgozása, működtetése és továbbfejlesztése a hatékony kommunikáció és tudásmegosztás érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- tankerületi szinten intézményközi szakmai munkaközösségek, munkacsoportok, hálózatok alakítása és működtetése a szakmai igények alapján több területen,

- intézményi jó gyakorlatok, szakmai kérdések-válaszok összegyűjtése és megosztása irányított, szervezett módon,
- intézményközi hospitálások, műhelymunkák, projektek megvalósításának támogatása
- tankerületi honlap fejlesztése.

### 3.1.6. Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában

A NAT felülvizsgálata, a várható tartalmi változások, új szabályozások javíthatják a tanulási-tanítási folyamatok eredményességét. Mindezen változásokra a pedagógusoknak fel kell készülniük, gyakorlatorientált módszereket kell bevezetni és alkalmazni, időt és lehetőséget kell nyújtani az ismeretek és a képességek elmélyítésére, a lemaradók felzárkóztatására és a tehetségek kibontakoztatására, erősíteni kell az életvezetési képességeket.

Jövőkép: olyan szemlélet elterjesztése, feltételrendszerek megteremtése az iskolákban, amelyek a NAT és a kerettantervek által meghatározott tananyag oktatását hatékonyabbá tehetik.

Stratégiai irány: módszertani, pedagógiai, eszközbeli újítások, az ehhez szükséges költségvetési és/vagy pályázati források biztosítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- pedagógusok képzése, új módszerek, jó gyakorlatok megismerése,
- az adott tanulócsoportnak megfelelően megválasztott oktatásszervezési módok, oktatási módszerek széleskörű alkalmazása,
- digitális tananyagok, feladatbankok, digitális eszközök szélesebb körű használata,
- pedagógiai asszisztensek módszertani képzése.

### 3.1.7. Tanulmányi versenyek rendszere

A tanulmányi versenyek tervezése, szervezése központi irányítást is igényel. Meg kell határozni, hogy melyek azok a szakmai, tehetséggondozó versenyek, amelyek valóban a fejlődést, tehetséggondozást, megmérettetést szolgálják. Mindeközben támogatni kell a helyi kezdeményezéseket, szükséges ápolni a hagyományokat is, illetve biztosítani kell, hogy a különböző képességű tanulók számára is legyen lehetőség versenyeken való részvétellel.

Jövőkép: a tanulmányi versenyek a tehetséggondozás területén a megmérettetést, a felkészítők szakmai munkájának magas szintű elismerését szolgálják.

Stratégiai irány: módszertani, szervezési újítások, a versenyek szervezéséhez, valamint a részvételhez szükséges források biztosítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- pedagógusok képzése, új szervezési módszerek, jó gyakorlatok megismerése,
- tankerületi szintű versenynaptár készítése,
- tanulók kiválasztásának és felkészítésének módszertana,
- innovatív módszerek megismerése, alkalmazása,
- szükséges források biztosítása költségvetési és/vagy pályázati forrásokból.

### 3.1.8. A tanuló kommunikációs képességének erősítése

A kommunikációs képesség fejlesztése, erősítése a szocializáció alapvető eleme, ezért az iskolák nevelő-oktató munkájának kiemelt területe kell, hogy legyen az önismeret, az önértékelés, a problémamegoldási-, és a konfliktuskezelési készségek fejlesztése. Az anyanyelvi kommunikációs képességek mellett szükséges az infokommunikációs készségek fejlesztése, valamint az idegen nyelven történő kommunikáció megalapozása, fejlesztése.

Jövőkép: az iskolákban jó kommunikációs képességekkel rendelkező diákok tanuljanak, a végzősök jó kommunikációs képességekkel tudjanak továbbtanulni, elérni a kitűzött céljaikat.

Stratégiai irány: a kommunikációs képességek fejlesztése valamennyi tanóra, tantárgy keretében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- pedagógusok módszertani képzése, kommunikációs tréningek szervezése,
- a kommunikációs képességének fejlesztését szolgáló tanulászervezési módok alkalmazása,
- a sajátos nevelési igényű, valamint a hátrányos helyzetű tanulók esetén is kiemelt figyelem fordítása a fejlesztésre.

### 3.1.9. Konfliktuskezelés

A konfliktuskezelési készség is a szocializáció kiemelt eleme, amelyet nagyban befolyásol az önismeret, önértékelés, kommunikációs képesség, problémamegoldási készség. Az iskola feladata mindezek komplex fejlesztése az életkori sajátosságoknak megfelelően. A konfliktuskezelési technikák tudatos alkalmazásának pozitív hatása van a felnőttek közötti munkakapcsolatra, meghatározza, befolyásolja a szervezeti kultúra minőségét is.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ intézményeiben rendelkezésre állnak a szakemberek, hozzáférhetőek lesznek a konfliktuskezeléshez nélkülözhetetlen továbbképzések, pedagógiai módszertani segédletek.

Stratégiai irány: megfelelő létszámú iskolapszichológus alkalmazása, pedagógusok felkészítése, továbbképzések, szupervíziók biztosítása, hatékony együttműködés a Pedagógiai Szakszolgálattal.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a pedagógusok módszertani képzése, hogy magabiztosan, hitelesen tudják ellátni a fejlesztő munkát,
- a konfliktuskezelő módszerek, mediáció alkalmazása a tanórákon, kiemelten az osztályfőnöki órák keretében, összekapcsolva a kommunikációs készségek fejlesztésével,
- pedagógusok részére mentorálás biztosítása,
- szülők bevonása műhelymunkák keretében,
- a Pedagógiai Szakszolgálattal meglévő szakmai együttműködés erősítése, közös munkacsoportok alakítása,
- intézményközi munkacsoportok szervezése, jó gyakorlatok megosztása és megismerése.

### 3.1.10. Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás

A pályázati aktivitás terén meghatározó a Tamási Tankerületi Központ fenntartói szerepe, a megfelelő tájékoztatás, a lehetőségek megismertetése. Az intézményekben eltérő hagyományok, tapasztalatok vannak, nagy különbségek mutatkoznak a befogadás, esetleges többlet feladatok elfogadása terén, amelyben meghatározó szerepe van az intézményvezetőnek. A pályázatok terén különbséget kell tenni az infrastruktúrát érintő, az eszközfejlesztést célzó pályázatok, illetve a módszertani fejlesztést célzó projektek révén pedagógusokat, tanulókat érintő pályázatok között. Míg az előbbi területen a döntést általában központilag, fenntartói szinten kerül határozzák meg, az utóbbi esetében, a pedagógusokat, tanulókat közvetlenül érintő pályázatokban elsődleges az intézményvezetés és pedagógusok hozzáállása, szerepe.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ és intézményei a szakmai elvárások és célkitűzések mentén folyamatosan követik a pályázati lehetőségeket, együttműködnek, eredményes pályázatokat nyújtanak be, valósítanak meg.

Stratégiai irány:

- a pályázati tevékenységeket tervezetten és szervezetten kell megvalósítani,
- mind a hazai, mind az uniós forrásokat a lehetőségek függvényében maximálisan ki kell használni,
- szakmailag alátámasztott megvalósíthatósági tanulmányokat, szakmai terveket kell készíteni,
- valamennyi partnerrel mélyíteni kell az együttműködést a pályázatok sikeres tervezése, elkészítése és megvalósítása érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- megfelelő humánerőforrás biztosítása, a munkatársak képzése,
- megfelelő és időbeni tájékoztatás, hatékony kommunikáció,
- intézményvezetők motiválása, bevonása, képzése,
- szükség és igény esetén pályázati munkacsoportok alakítása,
- intézményközi együttműködés kialakítása, jó gyakorlatok megosztása,
- a pályázati tevékenységek értékelése, visszacsatolások, visszajelzések,
- folyamatos pályázatmonitoring, a pályázati eredmények disszeminációja.

### 3.1.11. Külső kompetenciaigény

A pályázatok eredményes megvalósítása érdekében kiemelten fontos a megfelelő humánerőforrás biztosítása, valamint annak felmérése, hogy mely esetekben és milyen mértékben szükséges külső szakemberek bevonása.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi központban és intézményeiben a belső és külső erőforrás-bevonás a szakmai elvárások mentén biztosítja az eredményes munkavégzést, ez optimális mértékű.

Stratégiai irány:

- szakmai együttműködés tekintetében a partneri kapcsolatok kialakítása, elmélyítése, a külső szakmai kompetenciák, tudás bevonása a kitűzött célok elérése érdekében,
- a tankerületi központban vagy intézményeiben azon területeken, ahol ideiglenesen vagy tartósan külső tudás bevonása szükséges, ezt tervezetten, a szakmai és a költség-hatékonysági elvárások mentén kell megvalósítani,
- kiemelt külső erőforrás-bevonást igénylő kompetenciaterületek lehetnek a műszaki, közbeszerzési, energia-szakértői területek a pályázatok különböző szakaszaiban.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- külső kompetenciaigény felmérése, tervezése,
- meghatározott szakfeladatokra jó szakemberek kiválasztása (költséghatékonyság, időbeli tervezés),
- belső és külső erőforrások együttműködésének megteremtése, jó munkakapcsolat kialakítása.

## 3.2. Humánerőforrás-biztosítás értékelése

### 3.2.1. A pedagógus életpálya biztosítása

A pedagógusok előmeneteli rendszere, a minősítési eljárás jogszabályok által szabályozott terület, amelyet az Oktatási Hivatal szervez és bonyolít. Intézményi szinten az intézményvezető felel a folyamatért, illetve intézményvezetőkre, intézményi értékelésre vonatkozóan a fenntartó

elvégzi a jogszabály által meghatározott feladatokat. A pedagóguspálya hosszú távú vonzerejét az előmeneteli rendszer csak részben biztosíthatja, mivel az alkalmasság, az elhivatottság kiemelten fontos és nagyban befolyásolja a pályán maradáshoz.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ valamennyi intézményében a pedagógusok motiváltak, megfelelő támogatást kapnak annak érdekében, hogy eredményesen tudjanak részt venni a pedagógus életpálya előmeneteli rendszerében.

Stratégiai irány: szakmai támogatás, képzési lehetőségek biztosítása az életpálya szakaszaihoz igazodva.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- képzések, továbbképzések elérhetőségének biztosítása, ezáltal fejlődési lehetőséget nyújtva az intézményeinkben dolgozó pedagógusoknak, a nevelés-oktatást segítő munkatársaknak,
- szükség esetén a személyiségfejlesztésre irányuló, a kiégést megelőző vagy kezelő továbbképzéseken való részvétel biztosítása,
- intézményközi munkacsoport szervezése a felmerülő igényekhez igazodva.

### 3.2.2. Az élethosszig tartó humán gondoskodás

Valamennyi pedagógus részére nagyon fontos a közösséghez tartozás érzése, a pozitív visszajelzés, a kötődés. Kiemelten fontos ez azon pedagógusok részére, akik többsége több évtizedet tanít, sok esetben, ugyanabban az iskolában. Mindez kistéleplülésen, kisvárosban, ahol generációkon átível a tanító munkája, közvetlenebb, személyesebb lehet, nagyobb a tisztelet a pedagógus kollégáktól, a volt tanítványoktól, a helyi közösségtől. Sok esetben egy fellépő betegség vagy ennek utóhatása miatt szükség lehet átmeneti gondoskodásra, amely elsősorban a család feladata, de olyan esetekben, ahol ez nem megoldott, szükséges lehet a kollégák segítsége, gondoskodása is.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ intézményeiben az élethosszig tartó humán gondoskodás szorosan összekapcsolódik az életpályamoddellal, tekintettel van az egyes élethelyzetekre.

Stratégiai irány: a Tamási Tankerületi Központ és az intézmények működésének fenntarthatóvá és kiszámíthatóvá tétele, jó munkalétkör, munkakörülmények biztosítása, amely nagyban befolyásolja az elhivatottságot, a kötődést.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- biztonságos munkakörülmények kialakítása és fenntartása,
- munkahelyi megbecsülés, elismerési rendszer kialakításának támogatása,
- a pedagógusok részére az életszakaszaknak, élethelyzetnek megfelelő képzések biztosítása, kiégés megelőzése,
- együttműködés kialakítása helyi intézményekkel, szervezetekkel, amelyek szükség esetén támogatást tudnak nyújtani az azt igénylők részére.

### 3.2.3. A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége

A nyugdíjas pedagógusok részére, akik több évtizedes nevelő-oktató munkát végeztek, sok száz diákot tanítottak, mentorálták a pályakezdő pedagógusokat, szakmai munkaközösséget, iskolát vezettek, kiemelten fontos a munkájuk elismerése, tisztelet az odaadó munkáért.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ intézményeiben az arra érdemes nyugdíj előtt álló vagy nyugdíjas pedagógusok munkáját elismerjék.

Stratégiai irány:

- a nyugdíjba vonuló pedagógusok életpályájának elismerése, kitüntetése,
- a nyugdíjas pedagógusok továbbfoglalkoztatása, igény a szakmai tapasztalataikra,
- kapcsolattartás a nyugdíjas pedagógusokkal.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a Pedagógus Szolgálati Emlékérem, valamint a lehetőségek alapján egyéb adható kitüntetések, kitüntető címek időbeni pályázása, és ennek ünnepélyes keretek között történő átadása. Erre kiemelten az intézményvezető és a nevelőtestület kell figyeljen, illetve azon esetekben, ahol a fenntartónak is feladata van a felterjesztéssel, szükséges ezen feladatok tervezése.
- amennyiben a nyugdíjas pedagógus vállalja és az iskolában szükséges az óraadói munkája, a Tamási Tankerületi Központ mint fenntartó minden esetben támogatja ezt és felterjeszti a továbbfoglalkoztatási javaslatot,
- kapcsolattartás, meghívás az iskolai jeles ünnepekre, hagyományos rendezvényekre.

#### 3.2.4. A tanári utánpótlás biztosítása

A tanári utánpótlás, a szakos ellátottság biztosítása érdekében elsődleges a pályakezdő pedagógusok gyakornokként való alkalmazása, a színvonalas mentorálás, a jó munkahelyi légkör, a fejlett szervezeti kultúra. Ugyancsak fontos a tehetséges tanulók motiválása, a pedagóguspályához megfelelő kompetenciákkal, elhivatottsággal rendelkező diákok pályaelemzése, továbbtanulásának segítése. Külön említésre méltó és pozitív visszajelzés, amikor a volt diák állásra jelentkezik végzett pedagógusként a régi iskolájába.

Jövőkép: A Tamási Tankerületi Központ intézményeiben biztosított lesz a szakos ellátottság, jó munkakörülmények, korszerű oktatási eszközök biztosítják a megtartóerőt, a pályán maradáshoz.

Stratégiai irány: gyakornokok támogatása, eredményes mentoráló program, továbbképzések, oktatásszervezés, intézményhálózat a szakos ellátottság biztosítása érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- mentorok munkájának támogatása azért, hogy eredményesen tudják segíteni a gyakornokokat, új pedagógusokat a szakmai munkában, valamint a beilleszkedésben,
- a pedagógusok motiválása, továbbképzésének támogatása új szak vagy hiányzó szak megszerzésére, amely biztosíthatja hosszabb távon a szakos ellátottságot,
- korszerű infrastruktúra, jó munkakörülmények, eszközök biztosítása,
- szervezeti kultúra fejlesztése, jó munkahelyi légkör kialakítása,
- olyan oktatásszervezési mód, intézményhálózat kialakítása, amely támogatja a szakos ellátottság biztosítását.

#### 3.2.5. Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglévő feszültségek enyhítése

A szociális feszültségek enyhítése terén elsődleges feladat a helyzetfelismerés, amelyben a vezetők és a munkatársak felelőssége és feladata meghatározó. Amennyiben ezt az intézményben felismerik, és az érintett elfogadja, akkor valósulhat meg a segítségnyújtás, szükség esetén külső szakemberek, szervezetek bevonásával.

Jövőkép: A Tamási Tankerületi Központ intézményeiben dolgozó pedagógusok egymásra figyelése fokozódik, a megfelelő munkahelyi légkör, jogszabály szerinti juttatások enyhítik az eltérő szociális körülmények miatti feszültséget.

Stratégiai irány: támogató munkakörülmények, együttműködő, egymásra figyelő környezet, munkaszervezés kialakítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- támogató munkakörülmények, együttműködő, egymásra figyelő szervezeti kultúra kialakítása,
- a munkaszervezés során odafigyelés a személyes körülményekre (gyermekek életkora, betegápolás, munkahelyre bejárás, stb.),
- szükség szerint iskolapszichológus, szakemberek támogató szolgáltatásának igénybe vétele,
- együttműködés a helyi intézményekkel, szervezetekkel, ahonnan szükség esetén megfelelő szakmai segítség, támogatás kérhető.

### 3.2.6. Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek

A pedagógusok utazására, helyközi közlekedésére szükség lehet abban az esetben, ha a pedagógus nem az iskola településén lakik vagy amennyiben áttanítóként szükséges foglalkoztatni. Az áttanítói munka esetében, amennyiben nincs lehetőség tömegközlekedéssel, helyközi közlekedéssel megszervezni az utazást, az intézményi lehetőségek függvényében biztosítható az utazás hivatali gépjárművel vagy saját személygépkocsival. Minden esetben a jogszabályoknak és belső szabályozásoknak megfelelően megkapják a pedagógusok a díjazást. Az utazás esetén minden esetben kiemelten kell figyelni a megfelelő biztosításra, valamint a pedagógus munkaidő beosztására.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ intézményeiben olyan oktatásszervezési mód és munkaidő beosztás készül, amely biztosítja a szakos ellátottságot, helyközi utazás szükségessége esetén lehetőség szerint hivatali gépjárművel történik az utazás.

Stratégiai irány: a szakos ellátottság biztosítása érdekében motivált, mobil pedagógusok, együttműködés intézményen belül és intézmények között, az intézményhálózat korszerűsítése.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- áttanítások esetén hivatali gépjármű biztosítása,
- az utazó, mobil pedagógus részére olyan munkaidő beosztás, órarend készítése, amely figyelembe veszi a pedagógus személyes körülményeit is (lakóhely, távolság, családi helyzet – gyermekek, stb.),
- együttműködés a helyi önkormányzattal lakhatási feltételek kialakítása, biztosítása érdekében, amely révén csökkenhet az utazás, bejárás.

### 3.2.7. A teljesítményértékelés rendje

A Tamási Tankerületi Központban a kormánytisztviselők teljesítményértékelése a TÉR közszolgálati teljesítményértékelési rendszerben történik a vonatkozó jogszabályok alapján. Az intézményekben a pedagógusok előmeneteli rendszere, a minősítési eljárás jogszabályok által teljeskörűen szabályozott terület. A köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 65.§ (1), (1a) és (2) bekezdéseiben foglalt rendelkezések alapján lehetőséget biztosít a pedagógusok differenciált béremelésére. A köznevelési intézmény vezetője a pedagógusok munkavégzése színvonalát, nyújtott munkateljesítményét kompetencia- és teljesítményalapú értékelési rendszer alapján, a belső szabályzatában foglaltaknak megfelelően értékelheti, és ennek figyelembevételével, a tanévre vonatkozóan a pedagógus besorolása szerinti illetménytől eltérően is meghatározható az illetmény. Ugyancsak belső szabályozás alapján van lehetőség pótlékok differenciálására is, amely egy tanévre szól. A jogszabályok által szabályozott teljesítményértékelés, differenciált illetmény vagy pótlék megállapítás mellett kiemelt jelentőségű a visszacsatolás, személyre szabott elismerés, szóbeli dicséret a mindennapi munka során és az egyes feladatok eredményes elvégzését követően, illetve olyan életszakaszokban,

amikor kitüntető cím adományozásával, helyi emléklakett, oklevél, könyvjutalom, stb. átadásával van lehetőség a szakmai munkában nyújtott teljesítmény elismerésére.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központban és az intézményekben a teljesítményértékelés, pozitív visszajelzések, elismerések növelik a megbecsülést, tiszteletet, a folyamatos fejlődést szolgálják.

Stratégiai irány: a vezetők/vezetőhelyettesek a jogszabályok által meghatározott értékelési forma mellett kiemelten figyelnek a személyes visszajelzés nyújtására, a lehetőségekhez mért elismerésekre, a fejlesztési, fejlődési lehetőségekre.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a jogszabályok által meghatározott teljesítményértékelési rendszerek működtetése mellett az egyéb értékelési, elismerési lehetőségek tervszerű követése,
- a szóbeli visszajelzések, értékelések, elismerések szerepének növelése,
- a pályázáshoz, határidőkhöz kötött elismerő címek, jutalmazások követése, tervezése és megvalósítása.

### 3.2.8. A kétirányú motiváció megteremtése

A motivációs rendszer célja az egyéni és a szervezeti érdekek harmonizációja sajátos motivációs eszközökkel, amelyek segítségével az egyének és csoportok szükségleteinek, vágyainak kielégítésére kell törekedni. A motiváció és az elkötelezettség növelése kulcsfontosságú szervezeti feladat, amelyben a vezetőknek kiemelt szerepük van. A belső motiváció, azaz a munkából fakadó motiváció a célok elérésére fókuszál, öngerjesztő hatású, azonban a vezetés tovább erősítheti ezt a folyamatot. A külső motiváció során a vezetés motivál különböző ösztönzők alkalmazásával. Mindeközben figyelni kell a közelítő és a megelőző motivációra is. A közelítő motiváció esetén a cselekvés hajtóereje az, hogy az egyén sikeresen akarja elvégezni a feladatot, elérni a kitűzött célokat, és ennek érdekében kitartóan dolgozik. A megelőző motiváció esetén az egyén tudatosan törekszik a kockázatok felmérésére, kezelésére, felkészül a várható nehézségekre.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központban és az intézményekben a motivációs rendszerek tudatosan, tervezett módon működnek az eredményes munkavégzés, a szakmai sikerek, kitűzött célok elérése érdekében.

Stratégiai irány: a motivációs lehetőségek megismerése, tudatos, tervezett alkalmazása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a belső és külső motiváció felismerése, alkalmazása a kitűzött célok elérése érdekében,
- a közelítő és a megelőző motiváció megismertetése, felismerése adott helyzetekben,
- szükség és igény esetén képzések biztosítása, amely segítheti a pedagógusokat a tanulók motiválásában is.

### 3.2.9. A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége

Az erkölcsi megbecsülés alapja a vezetői motiváció, folyamatos visszajelzés, bizalom, dicséret, bevonás a döntésekbe, meghallgatás, támogatás a problémamegoldásban. Az anyagi megbecsülés a szabályozások és a költségvetés alapján lehetséges. Mindezek a szervezet sikeres működésének egyik legfontosabb alapját képezik.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központban és az intézményekben kialakulnak az erkölcsi és anyagi megbecsülés formái, lehetőségei, az alkalmazott módszerek, a szükséges források biztosítottak.

Stratégiai irány: az erkölcsi megbecsülés révén a pedagógus hivatás társadalmi megbecsülése növekszik, ezzel arányosan növekedhet a pedagógusok motivációja; az anyagi megbecsülés rendszere a teljesítményértékelési rendszerek alkalmazásával működik az intézményekben.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- jóváhagyott belső szabályzatok, amelyek alátámasztják az elismerési rendszereket,
- pedagógusok motiválása, személyiségfejlesztése, igény esetén képzése,
- a megbecsültséget jelentő elismerő címek, díjak, jutalmazási lehetőségek megismerése, alkalmazása.

### 3.2.10. Képzés, továbbképzés módszere

A kormánytisztviselők, valamint a pedagógusok képzési és továbbképzési rendszere jogszabályoknak megfelelően, szabályozott módon történik. A kormánytisztviselők továbbképzési kötelezettségét a Nemzeti Közszerződési Egyetem szervezi. A pedagógusok kötelessége, hogy részt vegyenek pedagógus-továbbképzéseken, folyamatosan képezzék magukat, jogszabályban meghatározottak szerint a hétévenkénti továbbképzési kötelezettségnek eleget tegyenek. A továbbképzési kötelezettség teljesítése szempontjából a külön jogszabályban meghatározottakon kívül csak olyan továbbképzés vehető figyelembe, amelynek programját az oktatásért felelős miniszter jóváhagyta és a program alkalmazására engedélyt adott. Az intézményi továbbképzési program elfogadásáról a nevelőtestület dönt. A fenntartó feladata a köznevelési intézmény továbbképzési programjának jóváhagyása. A pedagógusok képzésének, továbbképzésének és önképzésének segítése, szervezése pedagógiai-szakmai szolgáltatás. A pedagógusok tevékenységét szakértők, szaktanácsadók segítik. A szaktanácsadó feladata a pedagógusok munkájának szakirányú (tantárgyi vagy sajátos pedagógiai területen igényelt) segítése, véleményezése, konzultációk, továbbképzések, szakmai fórumok szervezése. A szakmai módszertani fejlődés szempontjából kiemelt jelentőségűek a belső képzések, munkaközösségi tudásmegosztás, jó gyakorlatok megismertetése, hospitálások, mentorálás.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ intézményeiben foglalkoztatott pedagógusok részére szakmailag magas szintű, új módszerek bevezetését, korszerű eszközök alkalmazását támogató képzési és továbbképzési rendszer áll rendelkezésre.

Stratégiai irány: képzések, továbbképzések szervezésének koordinálása, kiemelten a pedagógusok, de igény esetén valamennyi munkatárs részére.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- intézményközi munkacsoport létrehozása, amely koordinálja az igényfelmérést,
- a képzésekről, ezek gyakorlatban történő hasznosíthatóságáról szerzett tapasztalatok összegyűjtése, ezek alapján képzések ajánlása az intézmények felé,
- motiválás a módszertani, oktatásszervezési megújulást támogató képzéseken való részvételre,
- együttműködés a Pedagógiai Szakszolgálat, nevelőtestületek részére műhelymunkák, belső képzések, tájékoztatók szervezése a sajátos bánásmódot igénylő tanulók fejlesztésére vonatkozóan.

### 3.2.11. Lakhatási feltételek

A lakhatási feltételek nagyban befolyásolják a munkavállalók munkavégzésének minőségét. Amennyiben a munkavállalók nem rendelkeznek az intézmény, tagintézmény településén vagy közeli településen lakhatási feltételekkel, ahonnan a bejárás könnyen megszervezhető, hosszabb időtávon ez negatív hatással lehet a munkavállaló motivációjára, nem alakul ki kötődés, jó munkakapcsolat a kollégák között.

Legtöbb esetben a megfelelő lakhatási feltételek biztosítását, támogatását a helyi, települési körülmények befolyásolják, sok településen a lehetőségek nagyon korlátozottak. Egyedi esetekben lehetséges kollégiumi lakhatás vagy az önkormányzatokkal együttműködésben szolgálati lakás biztosítása hosszabb távra vagy igény szerint átmeneti időre. Sok esetben segítség lehet a helyi kapcsolatok, ismeretek révén a bérleti lehetőségek megtalálása is.

Jövőkép: a Tamási Tankerületi Központ intézményeiben dolgozó pedagógusok részére - kiemelten a pályakezdő fiatalok részére - megfelelő szolgálati lakások/szobák álljanak rendelkezésre annak érdekében, hogy a szakos ellátottság biztosított legyen, illetve igény esetén a távoli településről bejárók napi utazási ideje csökkenjen.

Stratégiai irány: az önkormányzatok tulajdonában álló szolgálati lakások vagy egyéb bérleti lehetőségek kihasználásával kapjanak segítséget, támogatást a munkavállalók.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- munkavállalói igények felmérése az intézményvezetők bevonásával,
- együttműködés az önkormányzatokkal a lakhatási feltételek biztosítása érdekében,
- adatok összegyűjtése a rendelkezésre álló szolgálati lakásokról, egyéb bérleti lehetőségekről,
- munkavállalók segítése, hogy hozzájussanak szolgálati lakáshoz/szobához.

### **3.3. Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése**

#### **3.3.1. Az irányítási, döntési jogkörök elemzése**

A Tamási Tankerületi Központban és intézményeiben, a jogszabályokban, különösen a 2011.évi CXCV. törvény a köznevelésről és a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról és végrehajtásai rendeleteikben megállapított jogok gyakorlása és kötelezettségek betartása történik. A fenntartói, közte a tankerületi igazgatói döntések a fenti jogszabályok alapján születnek. Az intézményekben az intézményvezetők és a nevelőtestületek a jogszabályok és a fenntartói döntések szerint működnek.

A gazdaságosabb és hatékonyabb működést a fenntartói költségvetési és a gazdálkodási jellegű irányítási és döntési jogkörök, valamint az intézmény szakmai önállóságából származó intézményi belső irányítási jogok, kötelezettségek részletes hatásköri egyeztetésével érjük el, amely a belső kommunikáció fejlesztésével valósul meg.

#### **3.3.2. Belső hatáskörök, képességek szabályzati környezetének értékelése**

A Tamási Tankerületi Központban és intézményeiben a kötelező szabályzatok megalkotásának lezárulásig a korábbi szabályok és alkalmazott gyakorlatok érvényesülnek.

A pozíciók felelősségeire az átmosódottság a jellemző.

A tankerületi igazgatónak a megfogalmazott célok elérését biztosító köznevelési fő- és támogató folyamatok működtetéséhez a szervezeti és működési szabályzat szerinti belső irányítási eszközökkel: megfelelő szakmai rendelkezések, végrehajtási szabályok, eljárásrendek, folyamatleírások, illetve tájékoztatók kiadásával szükséges élnie.

Az egyértelmű, átlátható, önfejlesztő folyamatszabályozás stabil működési környezetet tud biztosítani a Tamási Tankerületi Központban.

#### **3.3.3. Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása**

Alaphelyzet: Azokban az ügyekben, amelyekben a jogszabály rendelkezései szerint az intézmény vezetője, illetve nevelőtestülete hozhat döntést, a fenntartó nem járhat el, de a döntés nem eredményezheti a megállapított költségvetés túllépését.

Elősegítjük a tankerületi közbontól információkkal, iránymutatással az intézményi szintű döntés előkészítést.

Erősítjük a kontrollált intézményi gazdálkodást a költségvetés intézményenként, címenkénti részletességgel történő elkészítésével és az intézményi pozíciókon a döntési jogosítványok határainak szigorú meghúzásával.

#### 3.3.4. Értekezletek rendje, módszere

Az értekezletek összehívására a tankerületi igazgató vagy az intézményvezetők jogosultak havonta. A tankerületi igazgatói értekezleten az intézményvezetők és a tankerületi vezetők vesznek részt. Az intézményvezetők iskolájukban tartanak értekezletet munkatársaikkal.

Az elkövetkezőkben minden esetben a napirend, az időtartamok, a résztvevők, az időpont és a helyszín megtervezésével kell összehívni az értekezleteket.

Értekezletet kell tartani, ha jogszabály előírja, továbbá gyorsan kell sok információt átadni, cserélni, vagy eszmecserére van szükség, vagy valamilyen problémát kell megoldani.

A vezető irányítja az értekezletet. A vezető egyetértésével a napirend előadója választ tárgyalási módszert annak függvényében, hogy mit szeretne elérni.

Minden értekezletről jegyzőkönyvet vagy emlékeztetőt kell készíteni.

A projekt-, főosztály, osztály megbeszélések heti rendszerességgel fognak megtörténni, amely a belső információáramlás, az együttműködés javulásához vezet a végrehajtási területeken is.

Az elkövetkezőkben a szülői értekezleten elhangzottakról is emlékeztetőt kell készíteni.

#### 3.3.5. Pályáztatási, kiválasztási elvek

A köznevelési intézmények humánerőforrás igényeinek biztosítása a Tankerületi Központ feladata. A pályázati felhívás közzététele – az intézményvezető kérése alapján, az engedélyezett álláshelyek ismeretében a tankerület illetékes tanügyi referensének feladata. A pályázatokat postai úton a tankerülethez, elektronikus úton az intézményvezetőnek címezve kell megküldeni. Az intézményvezető – mérlegelési jogkörénél fogva – a benyújtott dokumentumok alapján, lehetőleg személyes elbeszélgetést követően tesz javaslatot a tankerület igazgatójának a közalkalmazott kinevezésére.

Kiválasztási elvek:

- a pályázatban előírt megfelelő felsőfokú végzettség és szakképzettség,
- az előírt szakmai tapasztalat,
- az előnyként megjelölt szakképzettség vagy szakmai és informatikai tapasztalat megléte,
- a pályázati dokumentáció kiírás szerinti formai megfelelése,
- a személyes elbeszélgetés során szerzett információk, benyomások.

Az intézményvezető a javaslatát a kötelezettségvállalási bizonylaton teszi meg, és kéri a tankerületi igazgató támogatását, döntését. A tankerületi igazgató szükség esetén az intézményvezetővel történt egyeztető megbeszélést követően hozza meg döntését.

#### 3.3.6. Belső vezetői információs rendszer

Az erőforrások feletti hatékony rendelkezés érdekében a vezetőknek a megfelelő helyen és időben, mennyiségben és minőségben információk birtokában kell lennie, amelyeket elsősorban az ügyviteli rendszerben, a szervezeti felépítéshez igazodó útvonalon keresztül kell biztosítani.

A Tamási Tankerületi Központban szükséges az informális (üzenetek, beszélgetések, stb.) csatornán zajló információk lehetőség szerinti formálissá tétele jegyzőkönyvben, emlékeztetőben, jelentésben.

Erősíteni kell a megfelelő információ biztosítása miatt a formális információk kontrollját (tartalom, útvonal, pozíciók felelőssége, stb.) és a továbbításban az informatikai módszereket.

Bővíteni szükséges az erőforrás felhasználás előrehaladását igazoló információk körét.

Nagyobb teret kap lehetőség szerint heti vezetőségi, önálló referensi értekezlet formájában a különböző szervezeti egységek és folyamatok információinak összekapcsolása, elemzése, erősítve a vezetői döntéshozatalt.

### 3.3.7. Folyamatba épített ellenőrzés rendje

A Tamási Tankerületi Központ belső kontrollrendszerének egyik elemét, a hatékony szervezet irányítás érdekében elkészült belső szabályozást (szabályzatokat) és a működő folyamatokat át kell tekinteni a kontrollok megfelelősége miatt. Ellenőrizni kell már a tervezési folyamatokban is a hatékonyság- és a gazdaságosság változását biztosító követelményeknek az érvényesülését.

A Tamási Tankerületi Központnál a munkafolyamat szabályozás során hangsúlyt kell adni a beépített kontrollok mellett a személyes közreműködést igénylő (folyamatba épített) ellenőrzéseknek. Azokon a kontrollpontokon, ahol személyes közreműködéssel végzett ellenőrzések történnek, minden esetben megfelelőség- (szabályosság-) vizsgálatot kell lefolytatni. Amennyiben a feladatot nem megfelelően végezték el, az adott ponton nemcsak meg kell állítani a folyamatot, hanem szükség esetén azonnal vissza kell utalni ahhoz az ügyintézőhöz, aki a feladat ellátásában a szabálytalanságot elkövette. A feladat megfelelőség-vizsgálatát dokumentáljuk, amely alapján elemzések-, minősítéshez jelentések készíthetők.

A vezetői ellenőrzések elsősorban a folyamatok működéséről és eredményeiről jelentések, beszámoltatások, kimutatások, helyszíni szemlék módszerével történnek, amellyel a működés rendszerét, illetve a szervezeti célok elérésének előrehaladását is tudja követni a tankerületi igazgató és az intézményvezető is.

A folyamatokban rejlő kockázatok kezelésének megfelelőségét (szabályosságot, gazdaságosságot, hatékonyságot, eredményességet) vizsgáló tervszerű belső ellenőrzés a belső kontrollrendszer nyomon követési funkcióját jól valósítja meg a Tamási Tankerületi Központ minden szervezeti egységében. A belső ellenőrzés a szervezetépítésben elsősorban tanácsokkal látja el a vezetőket.

### 3.3.8. A kockázatkezelés technikája

A Tamási Tankerületi Központ és szervezeti egységei kockázatsökkentési stratégiát folytatnak. Egyrészt a kockázatkontrolling során az „ok” jellegű, megelőző intézkedésekkel, folyamatszabályozással a bekövetkezés valószínűségét kívánja csökkenteni. Másrészt a kockázati hatás mérséklésére a folyamatokban feltáró jellegű kontrollokat fog működtetni.

### 3.3.9. A bürokrácia terheinek csökkentése

A Tamási Tankerületi Központ a kockázatok mértékéhez igazodó, a belső irányítási eszközök által meghatározott, egyszerű eljárásokat alakít ki.

### 3.3.10. Az adatszolgáltatás hatékonysága

A Tamási Tankerületi Központ szervezeti egységei adatszolgáltatását redundancia csökkentésével, informatikai eszközökkel kívánja teljesíteni.

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

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

Az intézmények költségvetését azok vezetőinek bevonásával, tagintézményi bontásban tervezte meg a tankerület. A székhelyintézmények gazdálkodnak a tagintézményeik meghatározott kereteivel is. Rendszeresen tájékoztatást kapnak a Tankerületi Központtól a lekönyvelt adataikról, felhasználásukról, maradványaikról. Igyekszünk átláthatóvá tenni az intézmények számára a gazdálkodási adataikat, hogy az intézményi keretekkel való gazdálkodás ténylegesen intézményi szinten valósuljon meg, és az önállóságot biztosítani tudjuk ez által a számukra. A döntések szülessenek meg ezen a szinten, a meghatározott korlátokat betartva, átlátva; ez által rászoktatva, rávezetve az intézményeket a tényleges „gazdálkodásra”.

#### **3.4.2. A feladat és a pénzügyi keret összhangja**

A költségvetés tervezése során meghatározott feladatok megvalósulásához a szükséges pénzügyi fedezetnek a megfelelő időben rendelkezésre kell állnia. Ehhez szükség van a csoportok együttes munkájára, és ismerni kell az időszakokra jellemző sajátosságokat: téli időszak - magasabb rezszi, tanév vége - jutalomkönyvek, nyári időszak - karbantartási munkálatok, őszi időszak - tankönyvrendelés, átsorolások, béremlés.

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

Stratégiai irány: a kötelező feladatellátás mellett a folyamatosan jelentkező feladatokat például hatósági ellenőrzések nyomán (katasztrófavédelem, járási és népegészségügyi ellenőrzések stb.) kell rangsorolnunk. A jelentkező szakmai feladatokat szükség esetén a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokra figyelemmel kell folyamatosan felülvizsgálni, illetve szükség szerint a tankerület a pénzügyi forrásokat az intézmények előirányzatain belül időszakosan módosítja.

Fejlesztési területek, célkitűzések: a tankerület folyamatos és időben történő tájékoztatása az intézményvezetők részéről a szakmai és működtetési feladatok várható finanszírozási igényeiről.

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

A költségvetés tervezése összhangban a tényadatok lekönyvelésével tagintézményi bontásban történik a Forrás SQL rendszerben. Így a tényadatok kinyerése, feldolgozása naprakészen történhet tagintézményi szinten.

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

A szabályszerűség érdekében végzett folyamatba épített ellenőrzések, mérések, az ezekből kinyert hibanyilvántartások, szűrések eredményezik hosszú távon a stabilitást. Ezen eszközök segítségével hatékonyabban valósul meg a motiváció is.

#### **3.4.5. Likviditáskezelés**

Elengedhetetlen eszköz a jövőbe látás szempontjából a likviditástervezés, ami alapja lehet az előre gondolkodás, a minél pontosabb fizetőképesség alakulásának. Fontosnak tartjuk, hogy előre lássuk a felmerülő bevételeket, kiadásokat, ennek megfelelően havonta aktualizáljuk a likviditási tervünket. A 2017-es évben likviditási problémánk nem volt, és előre láthatóan nem is lesz az év végéig.

#### 3.4.6. Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás

Fontosnak tartjuk az intézmények folyamatos szemmel tartását, ellenőrzését, kontrollját. Ennek megfelelően a folyamatba épített ellenőrzéseket tudatosabban szervezzük meg. A rendszerünkben működő folyamatok átalakításával a tervezéstől a befejezéséig az adatokat és információkat a meglévő és tervezett csatornákon a megfelelő vezetési szint felelősségehez juttatjuk el. A biztosított információk alapján vezetői döntés születhet arról, hogy van-e szükség beavatkozásra a megfelelő eredmény eléréséhez. A kiépített döntéstámogató rendszer alap kommunikációs csatornája az IT.

#### 3.4.7. Bértömeg gazdálkodás kérdése

A bértömeg gazdálkodás alapját az intézményekben a mindenkori tantárgyfelosztás adja. Ennek megfelelően alakítjuk, tervezzük a személyi juttatásokat, azok járulékait. Így nagyjából pontosan előre tervezhető a bérek alakulása, az intézményeket is bevonjuk a tervezésébe, így ők maguk képesek a saját bértömegükkel gazdálkodni. A célunk hosszú, és rövidtávon is, hogy az intézmények az év közben tantárgy-felosztásbeli, illetve ezzel párhuzamosan a béradat változásokat pontosan vezessék, tartsák nyilván, és legyenek képesek adatot szolgáltatni ezekről.

#### 3.4.8. Bevéterszerző képesség

Az intézmények bevéterszerző képessége kimerül a termék, sportlétesítmények bérbeadásában. A törekvés az, hogy a szabad kapacitásokat minél jobban kihasználják, a lehetőségekhez mérten a szabad időkben kiadják bérbe a helyiségeiket. Az intézményeket próbáljuk motiválni azzal, hogy a bérbeadásból származó bevételeik terhére, lehetőséget adunk a számukra, hogy ezen összegeket saját döntéseik alapján költhessék el, meghatározott szabályok szerint. Sajnos ezeket a lehetőségeket szinte csak a nagyobb iskolák tudják kihasználni, a kisebb falvakban működő iskolákban, egyrészt nem igazán vannak olyan helyiségeik, melyek bérbe adhatóak lennének, másrészt helyi szinten nem nagyon van kereslet erre. Így ők ebből a szempontból hátrányosabb helyzetben vannak.

#### 3.4.9. Intézményi érdekeltség, vezetői motiváció

A tapasztalatok alapján a proaktív intézmények, illetve intézményvezetők nagymértékben tudják a megfelelő információáramlással segíteni a megalapozott döntéseket a kötelezettségvállalások terén.

Kiemelten érdekeltségi elem a tantermek, tornatermek szabad kapacitása, ahol a befolyó bevételek érdekeltségi szabályzatban meghatározott százalékát az intézmény saját maga által megjelölt célokra használhatja fel.

Stratégiai irány: a tankerület által fenntartott és működtetett intézmények folyamatos tájékoztatása a bevételek alakulásáról, bevéterszerző képességük növelése.

Fejlesztjük a működtetéshez szükséges menedzsment szemléletet.

### 3.5. Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése

#### 3.5.1. Alapvető munkavégzési környezet garanciája

A Tamási Tankerületi Központ 19 intézményében, 15 tagintézményében és 23 telephelyén, összesen 57 feladatellátási helyen elhelyezkedő ingatlanokban végzi nevelési-oktatási tevékenységét.

A jó minőségű szakmai munkához elengedhetetlen a kellemes munkakörnyezet, az ingatlanok infrastrukturális állapotának megfelelő szintre emelése. E gondolat mentén kíván dolgozni a Tamási Tankerületi Központ, megfelelően a tulajdonosok ezen irányú igényének is.

Fejlesztéseket pályázati forrásból tudunk megvalósítani, illetve a karbantartásaink során a megfizethető, azonban minőségi anyagok használatával tudjuk emelni a munkakörnyezet minőségét. Vizesblokkok, öltözők, mosdók felújításával próbálunk emelni a komfortérzeten.

Szándékunk a folyamatosan fejlődő, tiszta, gondozott ingatlanok fenntartása, megfelelő higiénias állapotú munkakörnyezet kialakítása.

Célunk a Tamási Tankerületi Központ feladatainak megfelelő ellátása érdekében az ingatlanok fizikai állapotának, állagának javítása, a belső környezet szépítése, eszközellátottsága és rendezett külső udvari környezet biztosítása.

### 3.5.2. Egészséges ingatlan park

Komolyan gondoljuk, hogy mind a pedagógusok, mind pedig a tanulók jól érezzék magukat az intézményekben, mert csak ilyen feltételek mellett lehet mindenkinek hatékonyan, jó kedvvel végeznie a munkáját. Törekszünk az ingatlanok környezetének rendezésére (iskolaudvarok, épületállomány), belső terek ésszerű és praktikus kialakítására. Az anyagi lehetőségekhez igazodva és az elfogadott környezetbarát tisztítóanyagok megválasztásával nagy figyelmet fordítunk a felületek tisztíthatóságára. Fontos szempont az egészséges ivóvízhez való hozzáférés. Nevelési céllal, a gyermekek számára példaként szervezzük a hulladékok szelektív gyűjtését.

### 3.5.3. Fenntarthatósági feltételek

Az általunk működtetésre kapott ingatlanállomány többségében a települési önkormányzatok, illetve a Nemzeti Vagyongazdálkodó tulajdona. A települések demográfiai adatai alapján megállapított intézményi struktúra birtokában tervezzük fejleszteni az intézményeinket, óvni műszaki állapotukat, jó gazdaként gondoskodni az épületállományról.

### 3.5.4. Kihasznátltság, körzetesítés

Szakmai javaslatok függvényében történhet meg a körzetesítés és az intézmények kihasználtságának javítása.

### 3.5.5. Saját ingatlan, bérlemény viszonya

A Tankerületi tartozó iskolák épületei teljes mértékben az önkormányzatoktól vagyongazdálkodásra átvett ingatlanok. Néhány iskolában, bizonyos feladatok ellátására bérlünk önkormányzati működtetésben álló ingatlanokat, pl.: testnevelés órákhoz tornatermek bérlése. A Tankerületi Központban uszoda nincs vagyongazdálkodásba átvéve, így a testnevelés órák keretében, az úszásoktatás mindenhol uszodabérlet igénybevételével történik.

### 3.5.6. Energetikai beruházás, korszerűsítés

Az EFOP-os pályázataink során a beruházásokat és a korszerűsítéseket energetikai megtakarítás szellemében terveztük, felhasználva a megújuló forrásokat. Az éves költségvetések legfeljebb a legszükségesebb hibaelhárításra és kisebb karbantartásokra nyújtanak lehetőséget, fejlesztéseket, beruházásokat pályázati forrásból tudunk, illetve kívánunk megvalósítani.

### 3.5.7. Intézményi és intézményvezetői hatáskör

Az intézményvezető a hatékony infrastrukturális környezet kialakításának kulcsszereplője. Meghatározó szerepe van a belső környezet jellegének meghatározásában, a fenntartóval való folyamatos együttműködésben az ingatlan állagát vagy az intézmény fejlesztését érintően. Döntő szerepe van az ingatlan fejlesztési prioritásainak meghatározásában (pl. eszköz ellátottság vonatkozásában). A keret-előirányzat terhére maga határozza meg, hogy elsődlegesen mire kívánja fordítani a rendelkezésre álló forrásokat, hogyan menedzseli az intézményét. Az ő esetében elengedhetetlen a folyamatos szakmai és pénzügyi tudás és tudatosság növelése, fejlesztése. Jó érdekérvényesítő képesség esetén sokat nyerhet az intézmény, a tanárok, a diákok az intézményvezető tevékenységével, és tevékenysége a szűkebb közösségen túl hatással lehet a tágabb társadalmi környezet formálására is.

Úgy gondoljuk, hogy a felelős, a minden irányban proaktívan együttműködő intézményvezető az, aki képes jól dönteni, a rendelkezésre álló eszközökkel jól élni, gyarapítva ezzel az iskola eszközállományát, utat engedve vagy még inkább elősegítve az épített környezet fejlesztését is.

Szükséges az intézményvezetők menedzsment ismereteinek tudatos fejlesztése, a tankerületi központi képzések szervezésével az intézményvezetői szemléletmód bővítése és az ezzel járó felelősség alkalmazásának támogatása.

Az intézményvezetők körében tankerületi továbbképzéseket szervezünk a központ és az intézményvezetők együttműködésének mélyítése, a szabályos és hatékony működési mechanizmusok elsajátítása, a szakmai, pénzügyi ismeretek folyamatos fejlesztése érdekében. Tudatossá tesszük a hatósági ellenőrzések szempontjából kiemelt jelentőségű területeket.

### 3.5.8. Pályázati aktivitás

A pályázati lehetőségeket igyekeztük eddig is kiaknázni, és ezután is ki fogjuk használni, amit csak lehet a lehetőségekhez és a felmerült igényekhez mérten. Humánerőforrást tekintve kapacitásbővítést tervezünk a szükségleteknek megfelelően.

### 3.5.9. Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége

A tankerületi eszközgazdálkodás túlnyomó részét az önkormányzatoktól vagyonkezelésbe átvett eszközök, a kisebb részt a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ megalakulása óta beszerzett-, általánosságban pályázati forrásból finanszírozott eszközök alkotják. Ezekből következik, hogy az eszközök nagy hányada esetében koros, elavult, feleslegessé vált javakról beszélünk, melyek fejlesztése tehát folyamatos igény, követelmény. Próbálunk ezekre is forrást biztosítani.

### 3.5.10. Zöld intézmények jövőképe, tudatosság

Tolna megye Területfejlesztési Koncepciójával összhangban fejleszteni kívánjuk, a zöld infrastruktúrák alkalmazását, intézményi szinten teljes szelektív hulladékgyűjtés megvalósítását. Tervezzük a fejlett és innovatív építészeti- és épületgépészeti technológiák beépítését és üzemeltetését az intézményeinkben jó példát mutatva a tanulóink- a jövő nemzedéke számára.

### 3.5.11. Vagyonvédelem és -biztonság

Nagyon fontos, hogy a ránk bízott vagyont, értékeket védjük, biztonságban tudjuk. Ennek érdekében a vagyonbiztosításokat már a tankerületi központ megalakulásakor megkötöttük, mert ezt első számú feladatnak tartottuk.

### **3.6. Informatikai feltételek megléte**

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

Az informatikai infrastruktúra hordozza a köznevelési intézményfenntartók sokféleségének és a változásnak a nyomait. A számítógépek, a szoftverek és a kommunikációs csatornák a feladatellátáshoz jelenleg elégségesek.

A modern tankerületi igazgatáshoz a Tankerületi Központot és az iskolákat is magába foglaló zárt infrastruktúra kialakításával megvalósítjuk az „egy költségvetési szerv – sok feladatellátási hely – ugyanazon gyakorlatok” módszerét, s ebben együttműködünk a Klebelsberg Központtal.

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

Az átvett eszközállomány hálózata folyamatos karbantartással biztosítja az alkalmazások működését. Az iskolák adminisztratív célra használt informatikai műszaki eszközei sok esetben elavultak. A kor elvárásainak megfelelő infrastruktúra biztosításához együttműködünk a Klebelsberg Központtal és a központi ellátóval (NISZ).

#### **3.6.3. Teljes vírusvédelem, cyber biztonság**

A Tamási Tankerületi Központban és szervezeti egységeiben az IT eszközök különböző tulajdonlása és üzemeltetése miatt a vírusvédelmi megoldások eltérőek. Az informatikai rendszerek működését és a bennük tárolt adatok biztonságát sértő eseményről nincs tudomásunk.

Szükségesnek ítéljük az egységes vírusvédelmet és az azonos elveken alapuló biztonsági megoldásokat. Dokumentálni kell minden ismertté vált támadást és kísérletet, amelyet a gyenge pontok erősítésére kell felhasználni.

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

Az IT biztonsági szabályzat alkalmazásának elősegítése ismétlődő jellegű, eset ismertetésekkel, a jó és a rossz gyakorlatot is bemutató oktatások tartásával történhet.

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

Az iskolákban az oktatást támogató IT megoldások vegyes képet mutatnak, ez az IT eszközök és az oktatást támogató eszközök használatához szükséges ismeret, gyakorlat hiányára vezethető vissza.

Fejleszteni kell a legjobb gyakorlatok bemutatásával az IT eszközök iránti használati igényt.

#### **3.6.6. Internethasználat**

A Tamási Tankerületi Központban és szervezeti egységeiben mindenütt biztosított az internet használat. A tartalomszűrés gyakorlata szélsőségesen eltérő, mert ez a szervezeti egységek vezetői döntési hatáskörébe tartozó feladat volt.

Szükséges a tartalomszűrésre vonatkozó gyakorlatot egységesíteni.

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

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

Legfontosabb célunk, hogy a szülők bizalommal legyenek az intézmények iránt, biztosítottak lássák gyermekük fejlődését, jövőjét, elégedettek legyenek az intézmények által nyújtott rendszeres szolgáltatással és tájékoztatással. A Tankerületi Központ segíti és támogatja a szülői érdekek jogszabályok szerinti érvényesülését a köznevelési intézményekben. A jövőben is számít a szülők részvételére a nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos döntések

jogszabályokban meghatározottak szerinti előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében. A Tankerületi Központ a köznevelési intézménnyel közösen biztosítja a szülői szervezet javaslattevő és véleményezési jogának érvényesülését az intézmény működését, munkáját érintő kérdésekben. Az intézmények működésével kapcsolatos döntések meghozatalánál a fenntartó figyelembe veszi az intézményi tanács álláspontját a félévenkénti intézményvezetői beszámolókról készült jegyzőkönyvek alapján.

### 3.7.2. Alapvető jogok biztosítása

Magyarország Alaptörvénye szerint a művelődéshez való jog az állampolgári jogok között helyezkedik el, és ennek szerves része az ingyenes és kötelező alapfokú, valamint az ingyenes és mindenki számára hozzáférhető középfokú oktatás. A köznevelési intézmények működésére vonatkozó szabályok között számos olyan rendelkezést találunk, amelyek az oktatási szereplők jogainak érvényesülését garantálják. A Tankerületi Központ fokozott figyelemmel kíséri e jogok érvényesülését, különös tekintettel a gyermek méltóságának tiszteletére, az erőszak és a diszkrimináció tilalmára, a tanuló azon jogára, hogy a nevelő-oktató munka igazodjon a személyiségéhez, vegye figyelembe helyzetét, egyéni képességeit, adottságait. A tanuló joga, hogy igénybe vegye azokat a pedagógiai szolgáltatásokat, amelyek megteremtik számára a lehetőséget a köznevelés pedagógiai szakaszain történő végighaladáshoz.

A tanulói jogok megsértése esetén biztosított a jogorvoslat lehetősége.

A tankerületi központ érdemben megvizsgálja a hozzá benyújtott panaszokat, közérdekű bejelentéseket, jogorvoslati kérelmeket, döntéseit a gyermek mindenekfelett álló érdeke alapján hozza meg.

### 3.7.3. Szegregáció kérdése, megoldás keresése

A Tankerületi Központ kiemelt célja a különböző családi háttérű és etnikai hovatartozású, eltérő képességű és testi fejlettségű tanulók együttnevelése, integrált oktatása. Az intézmények alapvető működési rendje legyen az esélyegyenlőség biztosítása, ami növeli az egyéni teljesítményeket, együttműködést alakít ki a különböző családi háttérű társadalmi csoportok között.

Az intézmények a gyermekek iskolába kerülésekor biztosítják a heterogén összetételt, az esélyegyenlőséget, azt, hogy ne alakuljanak ki a párhuzamos osztályok között alapvető különbségek. A Tankerületi Központ mindent megtesz annak érdekében, hogy a tanulmányok során a különbségek csökkentése az egyéni sajátosságokat figyelembe vevő komplex pedagógiai differenciálással, az eszközrendszer megújításával, az IKT eszközök alkalmazásával, a szülői házzal történő szoros kapcsolatépítéssel megvalósuljon.

Az általános iskolai körzetek meghatározásánál a hátrányos helyzetű gyerekek intézmények közötti egyenletes arányára törekszünk.

A tankerület támogatja az egyenlő bánásmód jegyében a toleranciára való nevelést célzó gyakorlatokat, programokat, az intézmények esélyteremtő, felzárkóztatást támogató munkáját.

### 3.7.4. Helyi önkormányzattal egyeztetés

A tankerület továbbfejleszti együttműködését az önkormányzatokkal:

- Az iskolákkal együtt aktívan közreműködik a helyi önkormányzatok hagyományápoló, kulturális tevékenységében.
- Összehangolja a fejlesztési lehetőségeket, a pályázatokat.
- Tájékoztatja az önkormányzatokat a Tankerületi Központ által benyújtott pályázatok szakmai tartalmáról, kéri tulajdonosi hozzájárulásukat.
- Az önkormányzati EFOP pályázatokhoz intézményfejlesztés esetén biztosítja a megvalósítási helyszínt, illetve a 6-18 éves tanulók, mint célcsoport elérését.

- A vagyonkezelői joggal összefüggésben mindent megtesz az önkormányzatok tulajdonában lévő ingatlanok állagának megőrzése érdekében.

#### 3.7.5. Tankerületi tanács működtetése

A Tamási Tankerületi Központ a Nemzeti Pedagógus Kar, a feladatellátási területén működő területi és helyi szakmai és érdekképviselői szervezetek, valamint a települési és a nemzetiségi önkormányzatok képviselőiből álló tankerületi tanácsot működtet.

A Tankerületi Központ számít a tanácsadó testület javaslattevő, véleményező munkájára.

A Tankerületi Központ igazgatója a tankerületi tanácsot évente legalább kétszer összehívja.

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

A Tankerületi Központ számára fontos a köznevelési intézmények és a civil szféra együttműködése.

A tanulási alkalmak és a tanulási környezet nyitottá válásának partnerei az iskolai alapítványok, a helyi egyesületek. A pedagógiai folyamatok megismerése és társadalmi elfogadása érdekében a nevelési-oktatási programok megvalósítása során továbbra is számítunk a helyi közösségek támogatására.

A helyi civil szervezetekkel a pályázatok során konzorciumi együttműködést alakítunk ki, és ezzel lehetővé válik több nagyszabású rendezvények megvalósítása a helyi lakosság bevonásával.

#### 3.7.7. Konferenciák, előadások, értékek közvetítése

Az intézményvezetők, a pedagógusok folyamatosan tájékoztatást és ösztönzést kapnak a tankerulettől, hogy kihasználják a szakmai konferenciák, előadások kínálta lehetőségeket.

A Tankerületi Központ támogatja a pedagógusok szakmai fejlődését, a pedagógus kompetenciák megújítását és fejlesztését célzó előadásokon, programokon, továbbképzéseken való részvételét.

Figyelemmel kíséri, hogy a pályakezdő pedagógusok elegendő támogatást és iránymutatást kapjanak munkájukhoz.

#### 3.7.8. Jó gyakorlatok bemutatása, elismerés

A Tankerületi Központ egyik kiemelt feladata a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésének segítése. A Tankerületi Központ illetékességi területén kiválasztott bázisintézmények nyitottak arra, hogy megosszák a már működő jó gyakorlataikat, helyet és lehetőséget biztosítsanak műhelymunkák, bemutató órák, versenyek, továbbképzések számára, bázisintézményi tevékenységükkel katalizálják a pedagógiai szakmai közélet fejlődését, valamint elősegítik a POK által biztosított pedagógiai-szakmai szolgáltatásokhoz való méltányos hozzáférést. A Tankerületi Központ támogatja jó gyakorlatok terjesztését, a módszertani megújulást előmozdító munkaközösségi foglalkozásokat, műhelymunkákat, a tudásmegosztást.

#### 3.7.9. Érdekképviselő

A tanulói érdekek képviselőire az intézményekben diákönkormányzatok működnek. A köznevelési törvényben meghatározott kérdésekben a tankerület kikéri a diákönkormányzat véleményét. A Tamási Tankerületi Központ az intézményvezetéssel együttműködve arra törekszik, hogy a diákok ezen kívül más ügyekben is véleményt nyilváníthassanak, a szervezet javaslattevő joggal élhessen a tanulókat érintő egyéb kérdésekben is.

A pedagógus érdekképviseléssel összefüggésben a tankerület biztosítja a jogszabályokban meghatározott jogokat a Nemzeti Pedagógus Kar szakmai érdek-képviseleti tevékenységéhez, a szakszervezet és a közalkalmazotti tanács munkájához.

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

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

Célunk a jól működő belső kommunikáció, ami elengedhetetlen feltétele a szervezet egységes képet sugárzó hatékony működésének. Törekszünk arra, hogy a belső kommunikáció a szolgálati út megtartásával, a vezetői szinteken keresztül hatékonyan valósuljon meg. A külső kommunikáció tükrözze a tankerület szervezeti kultúráját, gondolkodásmódját, növelje ismertségét és elismertségét.

#### **3.8.2. Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák**

Cél: Erősíteni a világháló nyújtotta kommunikációs csatornák tudatos és felelős használatát.

Az intézményekkel való napi kapcsolattartásban általánosan elterjedt legyen az e-mail használata, ami segíti a dinamikus információáramlást és a nyomon követhetőséget.

Az iskolai honlapok egyre fontosabb szerepet töltenek be a külső környezettel való kommunikációban.

Célunk, hogy az iskolai honlap:

- feleljen meg az ágazati jogszabályok előírásainak,
- minél szélesebb körben nyújtson információt,
- mutasson vonzó, pozitív képet az iskoláról a külvilág felé,
- legyen naprakész,
- tartalmazzon igényes szakmai anyagokat,
- legyen interaktív,
- legyen esztétikus és áttekinthető.

#### **3.8.3. TK honlap fejlesztés**

Cél az önálló honlap készítése:

A közérdekű adatok, tájékoztató anyagok mellett az oktató-nevelő munkával összefüggő fontos információk, helyi aktualitások megjelentetése. Helyi fejlesztések, azok tapasztalatainak megosztása, rendszeres információszolgáltatás.

#### **3.8.4. Hiteles tájékoztatás a média felé**

A gyors pontos és hiteles tájékoztatás érdekében kiemelten fontos a sajtókapcsolatok fenntartása és erősítése, új sajtókapcsolatok létesítése. A nyilvánosság tájékoztatását érintő kommunikációs folyamat működtetése a nyilatkozási rend alapján, a Klebelsberg Központtal összehangolva történik.

A köznevelési intézmények vezetői saját hatáskörben döntenek az őket érintő sajtómegkeresésekről, az általuk adott nyilatkozatokról, de erről kötelesek a tankerületet haladéktalanul tájékoztatni. A rendkívüli eseményjelentési kötelezettségük továbbra is fennáll.

## MELLÉKLETEK

2.1.1. ponthoz

**A. melléklet:**

A kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló  
105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelet

járások	Társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból kedvezményezett települések száma	Jelentős munkanélküliséggel sújtott települések száma	Mindkettő által érintett települések száma
Bonyhádi	2	0	1
Dombóvári	2	0	9
Tamási	14	0	7

**B. melléklet:**

Munkanélküliek számának alakulása járasonként

Megnevezés	Bonyhád		Dombóvár		Tamási	
	2016. I. negyedév	2017. I. negyedév	2016. I. negyedév	2017. I. negyedév	2016. I. negyedév	2017. I. negyedév
	ezer fő		ezer fő		ezer fő	
munkanélküliek (fő)	999	935	1897	1553	1869	1553
munkanélküliségi ráta (%)	7,5	7,4	13,7	11,7	11,6	10,1

(Forrás: Tolna Megyei Kormányhivatal Munkaügyi Központja 2017.)

2.1.2. ponthoz

**A. melléklet:**

A Tamási Tankerületi Központoz tartozó települések megnevezése járasonként

**Bonyhádi járás:** Aparhant, Bátaapáti, Bonyhád, Bonyhádvarasd, Cikó, Grábóc,

Györe, Izmény, Kakasd, Kisdorog, Kismányok, Kisvejke, Lengyel, Mórág, Möcsény, Mucsfa, Nagymányok, Nagyvejke Tevel, Váralja, Závod,

*(Szekszárdi járás települései, amelyek a Bonyhádi járási intézményeinek beiskolázási körzetéhez tartoznak: Felsőnána, Harc, Kéty, Murga, Tengelice, Zomba)*

**Dombóvári járás:**

Attala, Csibrák, Csikóstóttós- Dalmand, Dombóvár, Döbrököz, Gyulaj, Jágónak, Kapospula, Kaposszekcső, Kocsola, Kurd, Lápafő, Nak, Szakcs, Várong

**Tamási járás:**

Belecska, Diósberény, Dúzs, Értény, Felsőnyék, Fürged, Gyönk, Högyész, Iregszemcse, Kalaznó, Keszőhidegkút, Kisszékely, Koppányszántó, Magyarakeszi, Mészla, Mucsi, Nagykőny, Nagyszékely, Nagyszokoly, Ozora, Pári, Pincehely, Regöly, Simontornya, Szakadát, Szakály, Szárazd, Tamási, Tolnanémedi, Udvari, Újireg, Varsád

*(Paksi járás települései, amelyek a Tamási járás intézményeinek beiskolázási körzetéhez tartoznak: Pálfa, Sárszentlőrinc)*

**B. melléklet:**

## Települések száma és nagyságrendje járásonként

járáások	Települések száma		A települések száma népességnagyság-kategóriák szerint						Terület, km <sup>2</sup>	Népsűrűség fő/km <sup>2</sup>	Lakosság száma*
	Összesen	Ebből: város	–499	500–999	1000–4999	5000–9999	10 000–49 999	50 000–			
Bonyhád	25	2	10	9	5	–	1	–	477	65,4	31414
Dombóvár	16	1	4	5	6	-	1	-	509	63,8	31852
Tamási	32	3	15	4	12	1	-	-	1020	37,6	40831
<b>Összesen</b>	<b>73</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2006</b>		<b>104097</b>

\*KSH 2017. 01. 01-jei adat

**C. melléklet:**

## Népmozgalmi adatok 2013-2015 között a Bonyhádi járásban

év	0-14 évesek aránya %	15-64 évesek aránya %	65 év feletti aránya %	lakónépesség	Ezer lakosra jutó	
					élveszületés	halálozás
2013	-	-	-	31322	8,3	11,3
2014	13	68	19	30955	8,4	13,7
2015	13	67	20	30594	8,0	13,9

(Forrás: KSH 2017)

## Népmozgalmi adatok 2013-2015 között a Dombóvári járásban

Járás	0-14 évesek aránya %	15-64 évesek aránya %	65 év feletti aránya %	lakónépesség	Ezer lakosra jutó	
					élveszületés	halálozás
2013	-	-	-	31993	7,6	14,0
2014	13,4	66,9	19,7	31663	8,3	13,8
2015	13,2	66,6	20,2	31192	7,8	16,6

(Forrás: KSH 2017)

## Népmozgalmi adatok 2013-2015 között a Tamási járásban

Járás	0-14 évesek aránya %	15-64 évesek aránya %	65 év feletti aránya %	lakónépesség	Ezer lakosra jutó	
					élveszületés	halálozás
2013	-	-	-	38504	8,7	16,2
2014	13,8	66,8	19,4	37892	8,3	16,6
2015	13,8	66,2	20	37425	9,6	16,4

(Forrás: KSH 2017)

#### 2.1.4. ponthoz

##### A. melléklet:

országgyűlési választóközrzt szerint	Száz családrr jutó		Száz háztartásra jutó személy
	gyermek	15 évesnél fiatalabb gyermek	
Bonyhád - Dombóvár	101	48	246
Tamási - Paks	103	49	238

KSH 2012

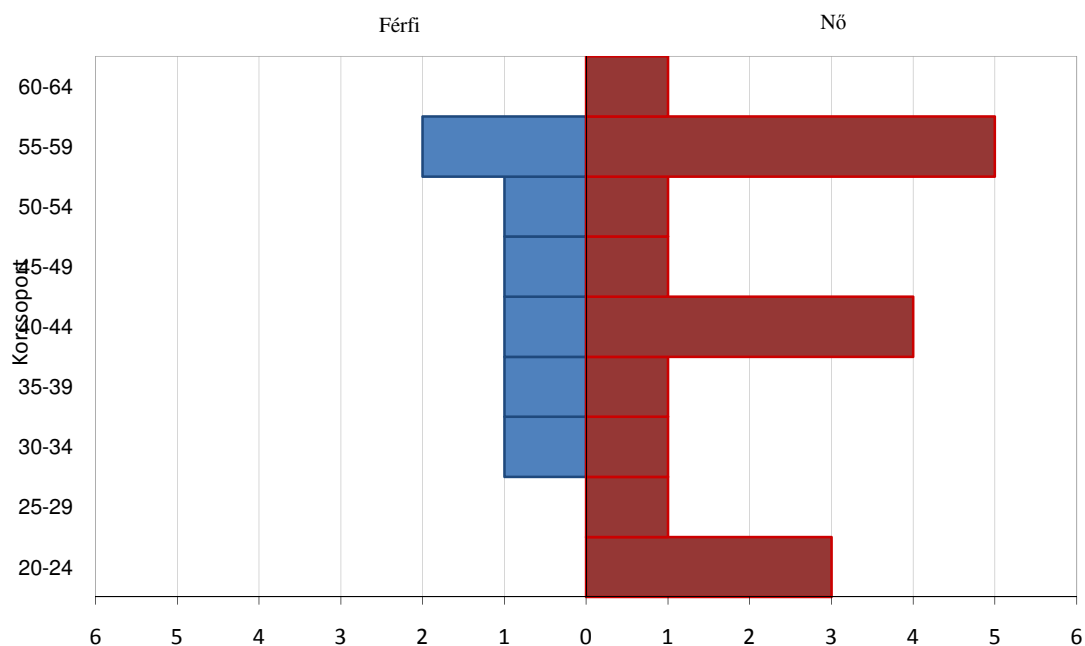
országgyűlési választóközrzt szerint	1	2	3	4	5–
	lakóval				
Bonyhád - Dombóvár	7 460	8 561	6 429	4 089	2 660
Tamási - Paks	8 693	8 920	6 398	4 115	2 389

KSH 2012

#### 2.2.3. ponthoz

##### A. melléklet:

A tankerület munkatársainak kor és nem szerinti megoszlása (korfa)



### 2.2.3. ponthoz

## B. melléklet:

### Pedagógusok létszáma, álláshely száma

Sor- szám	Sor- szám	Intézmény neve	Létszámok/Álláshelyek száma intézményenként:						Álláshelyek tervezett száma				
			2013/2014. tanév	2014/2015. tanév	2015/2016. tanév	2016/2017. tanév			2017/2018. tanév	2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév
			22/2013. (VII.5.) EMMI utastás szerinti létszám (fő) minden alkalmasságot	22/2013. (VII.5.) EMMI utastás szerinti létszám (fő) minden alkalmasságot	39/2014. (IX.6) EMMI utastás szerinti létszám (fő) minden alkalmasságot	39/2014. (IX.6) EMMI utastás szerinti létszám (fő) minden alkalmasságot	Összes pedagógus szám (fő) Kétsz. rendszer alapján	Elméleti státusz szám Kétsz. rendszer alapján	Státusz- szám Kétsz. rendszer alapján	Engedélyezett pedagógus álláshelyek száma a kétsz. rendszerben közzított órák alapján (a ténylegesen előírt feladatok alapján váltatható)	Feladat előirányozott szükséges álláshely	Feladat előirányozott szükséges álláshely	Feladat előirányozott szükséges álláshely
1.	1.	Apanant Általános Iskola	12	12	10,10	11	15,00	10,95	10,41	10,67	10	10	10
		Bonyhádi Általános Iskola,											
2.	2.	Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola	215*	215*	162,40	178	188,00	148,34	147,01	99,61*****	99	99	99
3.	3.	Cikó Péter Mór Általános Iskola	17	17	15,00	16	17,00	12,27	11,95	13,46	13	13	13
		Dombóvári Békaváros Általános és Alapfokú Művészeti Iskola Békavárosi Általános Iskolája	134**	234**	158,41	174	148,00	123,63	121,36	97,19	97	97	97
6.	5.	Dombóvári Ilyés Gyula Gimnázium	52	52	53,80	59	49,00	41,64	39,55	43,12	43	43	43
7.	6.	Dombóvári József Attila Általános Iskola	87	87	86,80	95	75,00	68,29	67,78	67,17	67	67	67
8.	7.	Győrfi Templom Általános Iskola	14	14	13,00	14	19,00	11,36	11,33	11,02	11	11	11
		Illegyérzi (legyházi) Általános Iskola, Gimnázium, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium	100	100	105,80	110	103,00	89,31	83,82	87,77	87	87	87
10.	9.	Legyházi Általános Iskola	57	57	70,00	77	60,00	55,05	54,60	57,10	57	57	54
11.	10.	Kaposztó Általános Iskola	24	24	20,35	22	21,00	16,10	15,31	15,78	20	20	20
12.	11.	Kurdi Körtvély Általános Iskola	24	24	18,00	19	16,00	14,57	14,30	13,88	15	15	15
	12.	Mórágyi Általános Iskola	24	24	18,00	19	16,00	14,57	14,30	13,88	13	13	13
		Nagygyőr Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	30	30	28,00	30	28,00	23,86	23,01	21,26	21	21	21
14.	14.	Ozori Ilyés Gyula Általános Iskola	43	43	22,60	24	26,00	18,68	18,39	14,89	14	14	14
15.	15.	Székely Általános Iskola	37	37	35,15	38	38,00	26,16	26,63	26,1	25	25	25
16.	16.	Tevet Általános Iskola	30	30	24,00	26	18,00	16,45	16,65	16,91	16	16	16
17.	17.	Vak Bottán Általános Iskola és Gimnázium	125*	125*	100,08	110	106,00	73,41	71,45	66,01	66	66	62
18.	18.	Wittner Ádám Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	201***	101***	181,48	199****	138,00	107,16	103,96	104,97	104	104	104
19.	19.	Zombai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	58*	58*	59,00	64	57,00	47,22	46,33	44,35	44	44	44
		<b>Összesen</b>	<b>1368</b>	<b>1368</b>	<b>1164,17</b>	<b>1172</b>	<b>1122</b>	<b>899,65</b>	<b>883,81</b>	<b>831,12</b>	<b>822,00</b>	<b>815,30</b>	<b>815,00</b>

Megjegyzések:  
 \* pedagógiai szakvizsgálati feladattal együtt; \*\* pedagógiai szakvizsgálati feladattal és szakképzési feladattal együtt;  
 \*\*\*pedagógiai szakvizsgálati feladattal és gimnáziumi feladattal együtt; \*\*\*\*gimnáziumi feladattal együtt;  
 \*\*\*\*\*2017/2018. tanévben történt feladattalát hely kiválasztott cökkenés.  
 A kaposztó Általános Iskola 2017. szeptember 1-től látta a Békavárosi Általános Iskolából.

## 2.2.3. ponthoz

### C. melléklet:

#### Nevelő- és oktatómunkát segítők száma intézményenként

Sor-szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogszabály szerinti álláshely)	NOKS dolgozók által betöltött tényleges álláshely	2017/2018. tanév Ténylegesen betöltött munkakör (álláshely)				Várhatóan betöltendő munkakör (álláshely) 2018-2022					
				Iskolatitkár	laboráns	pedagógiai asszisztens	rendszergazda	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogszabály szerinti álláshely)	Iskolatitkár	laboráns	pedagógiai asszisztens	rendszergazda*	egyéb, például: könyvtáros, hangszerkarbantartó
1.	Aparhanti Általános Iskola	0,50	0,75	0,75				0,50	0,00			0,50	
2.	Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és AMI	9,00	7,50	4,00		2,00	1,00	8,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
3.	Cikói Perczel Mór Általános Iskola	0,50	1,00	1,00				0,50	0,00			0,50	
4.	Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola	9,00	10,50	4,00		3,00	1,50	9,00	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00
5.	Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium	3,00	3,00	1,00	1,00		1,00	4,00	1,00	1,00		1,00	1,00
6.	Dombóvári József Attila Általános Iskola	6,00	6,00	2,00	1,00	2,00	1,00	4,00	2,00	1,00		1,00	
7.	Győrei Templom Általános Iskola	0,50	1,00	1,00				0,50	0,00			0,50	
8.	Högyész Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, AMI és Kollégium	8,50	6,00	3,00		2,00	1,00	7,00	2,00	2,00	2,00	1,00	
9.	Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola	3,00	3,00	1,00		1,00	1,00	4,00	2,00		1,00	1,00	
10.	Kaposszekcsői Általános Iskola	1,50	1,50	1,00			0,50	3,00	1,00		1,00	1,00	
11.	Kurdi Községi Általános Iskola	1,50	1,00	1,00				1,50	1,00			0,50	
12.	Mórággyi Általános Iskola	0,50	1,00	1,00				0,50	0,00			0,50	
13.	Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és AMI	2,00	1,00	1,00				1,50	1,00			0,50	
14.	Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	1,50	2,00	1,00		1,00		1,50	1,00			0,50	
15.	Szakcsi Általános Iskola	1,50	2,75	2,00		0,75		1,50	1,00			0,50	
16.	Tevel Általános Iskola	1,50	1,00	1,00				1,50	1,00			0,50	
17.	Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium	6,00	7,00	2,00	1,00	3,00	1,00	6,00	2,00	1,00	2,00	1,00	
18.	Würtz Ádám Általános Iskola és AMI	10,00	9,00	4,00	0,40	3,60		10,00	3,00	1,00	3,00	2,00	1,00
19.	Zombai Általános Iskola és AMI	3,00	3,00	2,00		1,00		3,00	1,00		1,00	1,00	
Összesen		69,00	68,00	33,75	3,40	19,35	8,00	67,50	24,00	8,00	14,00	17,50	4,00

Megjegyzés: \* Rendszergazdai munkakör abban az esetben kerül betöltésre, amennyiben nem vállalkozási szerződés formájában történik a feladat ellátása.

\*\* Könyvtáros munkakör abban az esetben kerülhet betöltésre, ha van iskolai könyvtár és nem könyvtárostanárt(tanító) látja el a feladatot.

### D. melléklet:

#### Egyéb foglalkoztatottak száma intézményenként.

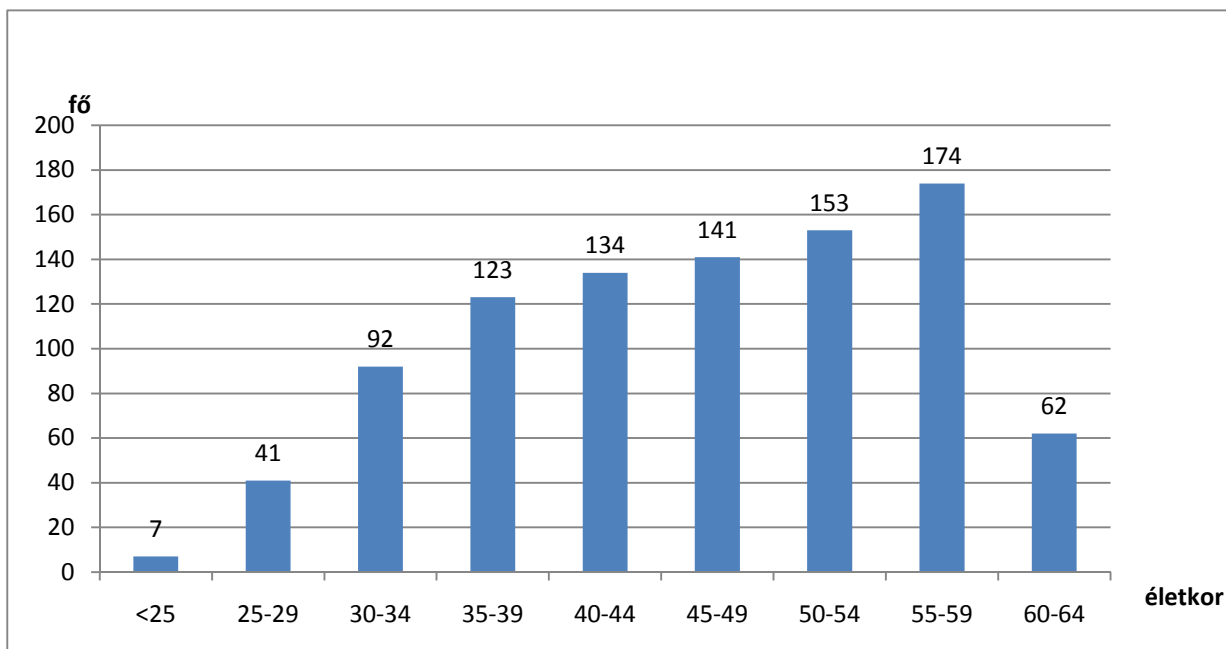
Sor-szám	Intézmény neve	Nkt. 61.§ (5) szerinti maximális létszám (20%)	2017/2018. tanév Jelenleg engedélyezett/betöltött álláshelyek száma*	Technikai dolgozók tényleges létszáma (fő)	Jogviszony típusa (fő)		Végzettség típusa (fő)		
					Közalkalmazott	Munkavállaló	8 általános	középfokú	felsőfokú
1.	Aparhanti Általános Iskola	2,13	1,5	2	2			2	
2.	Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és AMI	19,92	15,5	19	19		3	16	
3.	Cikói Perczel Mór Általános Iskola	2,69	1	1	1		1		
4.	Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola	19,44	18,78	21	21		3	18	
5.	Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium	8,62	9	11	11			11	
6.	Dombóvári József Attila Általános	13,43	15,13	19	19		4	14	1
7.	Győrei Templom Általános Iskola	2,20	2	2	2			2	
8.	Högyész Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, AMI és Kollégium	17,55	15,5	17	17		7	10	
9.	Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola	11,44	10	10	10		3	5	2
10.	Kaposszekcsői Általános Iskola	4,13	4,75	5	5			5	
11.	Kurdi Községi Általános Iskola	3,16	3,25	4	4		1	3	
12.	Mórággyi Általános Iskola	2,78	1,75	2	2			2	
13.	Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és AMI	4,25	4	4	4		1	3	
14.	Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	2,98	3	3	3		1	2	
15.	Szakcsi Általános Iskola	5,04	5,5	6	6		1	5	
16.	Tevel Általános Iskola	3,38	4,75	5	5		1	4	
17.	Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium	13,20	17,5	21	21		6	15	
18.	Würtz Ádám Általános Iskola és AMI	20,99	16,5	18	18		3	15	
19.	Zombai Általános Iskola és AMI	8,87	7,25	8	8			8	
Összesen:		166,22	156,66	178,00	178,00	0,00	35,00	140,00	3,00

Megjegyzés: \* Az engedélyezett/betöltött álláshelyek száma, függ az intézmény infrastrukturális adottságaitól, feladatellátási helyek számától, elhelyezkedésétől, épületek minőségétől, helyi adottságoktól, az esetlegesen közfoglalkoztatási programban dolgozók számától.

2.2.3. ponthoz

**E melléklet:**

A köznevelési intézmények pedagógusainak életkor szerinti megoszlása (korfa)



### 2.2.3. ponthoz

#### F. melléklet:

Az intézményvezetői megbízások (ciklusok) alakulása az intézményekben

Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus					Magasabb vezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá válik (év)
	Első	Második	Harmadik	Negyedik	Ötödik		
Aparhanti Általános Iskola	+					2020.	2040.
Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és AMI			+			2019.	2027.
Cikói Perczel Mór Általános Iskola		+				2020.	2040.
Dombóvári Belvárosi Általános és Alapfokú Művészeti Iskola		+				2019.	2036.
Kaposszekcsői Általános Iskola	+					2018.	2033.
Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium	+					2018.	2034.
Dombóvári József Attila Általános Iskola			+			2019.	2019.
Győrei Templom Általános Iskola		+				2019.	2037.
Hőgyészi Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, AMI és Kollégium			+			2018.	2019.
Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola			+			2022.	2030.
Kurdi Körzeti Általános Iskola			+			2022.	2031.
Mórággyi Általános Iskola		+				2022.	2044.
Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és AMI		+				2019.	2030.
Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	+					2018.	2029.
Szakcsi Általános Iskola					+	2022.	2025.
Teveli Általános Iskola					+	2022.	
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium	+					2018.	2038.
Würtz Ádám Általános Iskola és AMI	+					2021.	2028.
Zombai Általános Iskola és AMI					+	2020.	2018.

## 2.2.4. ponthoz

## A. melléklet:

## Kompetenciamérés eredményei 2016.

Kompetenciamérés eredményei intézményenként 2016.							
		matematika			szövegértés		
évfolyam		6.	8.	10.	6.	8.	10.
intézmény neve							
1.	Hőgyészi Hegyhát Általános Iskola. Gimnázium, AMI és Kollégium	☹	☹	0	☹	☹	☹
2.	Vak Bottyán ÁI és G. (Simontornya)	☹	☹	☹	☹	☹	☹
3.	Würtz Ádám Általános Iskola és AMI (Tamási)	☹	☹		☹	☹	
4.	Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	☹	☹		☹	☹	
5.	Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola	☹	☹		☹	☹	
6.	Aparhanti Általános Iskola	0	0		0	☹	
7.	Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és AMI	😊	😊	☹	😊	😊	0
8.	Cikói Általános Iskola	0	😊		0	0	
9.	Győrei Templom Általános Iskola	0	0		☹	0	
10.	Mórággyi Általános Iskola	0	0		0	😊	
11.	Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és AMI	0	0		0	0	
12.	Teveli Általános Iskola	0	😊		0	0	
13.	Zombai Általános Iskola és AMI	0	0		0	0	
14.	Dombóvári Belvárosi Általános és AMI	0	0		☹	0	
15.	Dombóvári József Attila Általános Iskola	0	☹		0	☹	
16.	Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium	😊	😊	😊	😊	0	😊
17.	Kurdi Körzeti Általános Iskola	☹	0		☹	0	
18.	Szakcsi Általános Iskola	0	0		0	😊	



országos átlagnál jobb  
eredmény



országos átlagnál gyengébb eredmény



országos átlaggal azonos eredmény

2.2.4. ponthoz

**B. melléklet:**

Sajátos nevelési igényű (SNI) és a beilleszkedési, tanulási és magatartászavaros (BTM) tanulók száma és aránya az intézményekben 2016.

intézmény neve	SNI-s tanuló (fő)	a tanulók %-ában	BTM-es tanuló (fő)	a tanulók %-ában
Högyész Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, AMI és Kollégium	75	10	68	9,2
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium (Simontornya)	33	5,7	111	19,4
Würtz Ádám Általános Iskola és AMI (Tamási)	72	2,4	171	19,7
Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	21	11,7	57	31,8
Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola	33	6,8	102	21,1
Aparhanti Általános Iskola	4	3,8	12	11,5
Bonyhádi Általános Iskola Gimnázium és AMI	60	7,3	78	9,6
Cikói Általános Iskola	8	9,5	2	2,3
Győrei Templom Általános Iskola	14	17	9	10,9
Mórággyi Általános Iskola	17	18,6	15	16,4
Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és AMI	14	9,2	15	9,8
Teveli Általános Iskola	18	11,1	8	4,9
Zombai Általános Iskola és AMI	45	12,3	55	15
Dombóvári Belvárosi Általános és AMI	67	7,2	134	14,4
Dombóvári József Attila Általános Iskola	55	9	4	0,6
Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium	8	1,6	18	3,7
Kurdi Körzeti Általános Iskola	22	20	14	12,8
Szakcsi Általános Iskola	29	14,2	35	17,1

2.2.3. ponthoz

**C. melléklet:**

Hátrányos helyzetű (HH) és halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) tanulók száma és aránya az intézményben 2016.

intézmény neve	HH-s tanuló (fő)	a tanulók %-ában	HHH-s tanuló (fő)	a tanulók %-ában
Högyész Hegyhát Általános Iskola, Gimnázium, AMI és Kollégium	85	11,5	38	5,1
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium (Simontornya)	88	15,3	60	10,4
Würtz Ádám Általános Iskola és AMI (Tamási)	90	10,3	84	9,6
Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	58	32,4	71	39,6
Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola	115	23,8	94	19,4
Aparhanti Általános Iskola	13	12,5	3	2,8
Bonyhádi Általános Iskola Gimnázium és AMI	12	1,4	12	1,4
Cikói Általános Iskola	8	9,5	2	2,3
Győrei Templom Általános Iskola	28	34,1	1	1,2
Mórággyi Általános Iskola	17	18,6	4	4,3
Nagymányoki II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és AMI	29	19	18	11,8
Teveli Általános Iskola	74	45,9	25	15,5
Zombai Általános Iskola és AMI	34	9,3	33	9
Dombóvári Belvárosi Általános és AMI	126	13,6	51	5,5
Dombóvári József Attila Általános Iskola	24	3,9	16	2,6
Dombóvári Illyés Gyula Gimnázium	5	1	0	0
Kurdi Körzeti Általános Iskola	17	16,8	1	0,9
Szakcsi Általános Iskola	29	14,2	47	23

2.3.3 melléklet

A 2017. évi költségvetési előirányzatok intézményi bontásban

Megnevezés	Személyi juttatás	Személyi jutottak járuléka	Készletbeszerzés összes	Kommunikációs szolgáltatások összesen	Szolgáltatási kiadások	Kiküldetés, reklám és propaganda	ÁFA	Külföldre befizetések	Dologi költségek	Ellátottak pénzbeni juttatásai egyéb	Beruházási kiadás	Visszaigazolt költségvetés	Összes létszám
Tamási Tankerületi Központ	109 959 747	58 431 798	1 577 891	475 213	14 397 571	599 783	4 253 581	230 686	21 534 724			189 926 269	28
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium	167 624 301	42 588 828	5 616 722	900 404	29 765 572	73 174	10 037 721	1 213 040	47 606 632	3 340 431	1 796 875	262 957 067	56
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium Nagyszekélyi Általános Iskolája	9 448 253	2 332 317	390 617	95 043	1 238 086	6 367	448 232	17 940	2 196 285	157 574	84 503	14 218 933	3
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium Tolnanémedi Általános Iskolája	19 399 210	4 961 831	670 041	135 643	3 412 438	2 491	1 123 205	25 494	5 369 312	334 605	98 248	30 163 206	5
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium Pálfai Általános Iskolája	42 986 513	10 845 795	1 977 943	411 543	6 097 344	42 354	2 298 704	102 917	10 930 806	1 638 536	392 752	66 794 402	13
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium Sárszentlőrinci Általános Iskolája	18 481 516	4 690 258	2 377 726	94 120	1 076 145	2 676	943 577	27 381	4 521 624	496 927	174 228	28 364 553	6
Vak Bottyán Általános Iskola és Gimnázium Vörösmarty Mihály Általános Iskolája	52 552 751	13 387 373	1 661 262	373 711	5 850 418	34 972	2 141 165	121 801	10 183 329	1 450 061	520 369	78 093 883	18
Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola	68 409 432	17 280 311	2 205 725	563 796	8 378 443	109 622	3 019 866	176 244	14 453 697	2 322 024	805 000	103 270 464	21
Ozorai Illyés Gyula Általános Iskola Fürgei Tagintézménye	8 787 152	2 211 520	1 455 720	41 523	389 029	10 335	512 657	11 350	2 420 613	2 400	0	13 421 684	2
Würtl Ádám Általános Iskola Regölyi Tagiskolája	11 812 770	2 987 910	928 939	119 495	4 263 129	22 054	1 441 669	36 651	6 811 937	349 909	83 048	22 045 574	4
Würtl Ádám Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	308 512 297	77 728 369	7 853 422	1 207 871	15 535 474	258 414	6 804 653	1 444 218	33 104 051	5 835 256	1 282 722	426 462 695	88
Würtl Ádám Általános Iskola Szakályi Tagiskolája	44 155 848	11 091 830	1 812 567	227 853	2 812 138	35 433	1 343 729	126 116	6 357 836	475 521	218 748	62 299 783	14
Würtl Ádám Általános Iskola Nagykőnyi Tagiskolája	52 728 320	13 226 714	1 934 208	624 236	3 642 224	41 662	1 709 628	142 222	8 094 180	1 779 910	197 031	76 026 155	18
Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola	125 833 319	31 306 013	3 039 839	1 233 708	12 484 867	59 701	4 563 065	290 664	21 671 844	3 984 400	1 309 979	184 105 555	42
Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola Felsőnyéki Tagiskolája	50 960 305	12 943 566	1 082 701	396 780	3 504 901	23 714	1 366 549	101 179	6 475 824	1 203 505	415 000	71 998 200	14
Iregszemcsei Deák Ferenc Általános Iskola Magyarkeszi Tagiskolája	48 196 554	12 045 710	1 491 626	479 826	3 609 402	24 176	1 534 411	256 384	7 395 826	509 400	305 475	68 452 965	14
Bonyhádi Általános Iskola, Gimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola	545 244 049	138 049 002	11 094 391	3 235 827	14 803 499	586 357	8 310 541	1 914 646	39 945 261	15 158 400	4 694 062	743 090 774	160
Cikói Perczel Mór Általános Iskola	45 373 293	11 380 392	1 242 769	382 369	4 351 626	27 867	1 619 376	84 892	7 708 899	2 766 400	338 740	67 567 725	17
Mórágyl Általános Iskola	53 908 974	13 319 105	4 416 140	377 118	6 501 909	30 958	3 066 222	99 656	14 492 004	171 600	295 600	82 187 282	16
Zombai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	88 243 863	22 357 849	2 949 255	669 467	10 719 381	73 912	3 924 003	254 677	18 590 695	5 055 200	1 315 649	135 563 256	27
Zombai Általános Iskola Felsőánai Tagiskolája	14 434 759	3 594 186	365 905	137 237	755 491	7 197	341 650	21 223	1 628 703	324 600	207 438	20 189 686	5
Zombai Általános Iskola Harci Tagiskolája	12 941 035	3 236 820	482 063	188 037	1 161 454	7 474	501 645	23 991	2 364 664	5 200	170 020	18 717 740	4
Zombai Általános Iskola Tengelyi Tagiskolája	54 126 744	13 650 144	1 472 790	177 167	8 392 096	37 417	2 736 520	118 111	12 934 102	2 525 600	861 204	84 097 794	20
Tevel Általános Iskola	64 668 890	16 449 562	1 956 142	523 656	9 078 138	53 658	3 143 200	165 171	14 919 964	3 783 800	105 260	99 927 477	23
Aparhanti Általános Iskola	29 732 055	7 479 318	1 952 183	312 810	3 601 836	33 957	1 605 171	99 656	7 605 613	1 021 600	174 870	46 013 455	12
Högyész Általános Iskola és Gimnázium Gyönki Tagiskolája	121 737 709	30 141 006	5 142 055	684 675	22 719 321	66 622	7 748 221	507 335	36 868 230	3 409 633	801 498	192 958 076	38
Högyész Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	101 366 785	25 866 835	3 501 854	1 380 424	18 691 352	69 898	6 335 790	243 131	30 222 448	3 871 926	1 056 955	162 384 948	32
Högyész Általános Iskola és Gimnázium Tolnai Lajos Gimnáziumi és Kollégiumi Tagintézménye	113 319 568	28 483 044	4 232 958	794 205	30 189 503	166 832	9 499 770	460 228	45 343 497	449 814	666 229	188 262 152	38
Dombóvár Általános Iskola és Gimnázium	178 770 783	45 450 392	4 603 289	393 919	23 282 840	506 032	7 661 250	624 697	37 072 027	96 800	1 949 000	263 339 002	54
Dombóvár Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	233 528 086	59 605 931	9 793 284	1 125 073	25 683 080	424 277	9 873 743	602 298	47 501 754	1 144 600	1 988 000	343 768 370	81
Dombóvár Általános Iskola Dalmandi Általános Iskolai Tagintézménye	22 125 180	5 585 897	1 267 462	113 451	9 692 144	41 062	2 979 386	54 442	14 147 946	9 000	141 000	42 009 024	8
Dombóvár Általános Iskola Áttalai Általános Iskolai Tagintézménye	12 488 449	3 141 469	644 384	79 356	2 256 373	1 845	799 648	115 794	3 897 400	4 000	44 000	19 575 318	4
Dombóvár Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Döbröközi Általános Iskolája	61 223 894	15 544 394	2 133 705	364 484	10 380 999	141 826	3 443 174	155 944	16 620 131	27 400	314 000	93 729 819	19
Dombóvár Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	278 045 506	70 906 518	12 452 742	761 263	38 209 733	456 296	13 926 016	1 079 609	66 885 660	151 500	3 665 000	419 654 184	90
Dombóvár Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Kaposszekcsői Általános Iskolája	91 063 306	23 073 428	3 660 153	417 080	16 648 870	171 815	5 635 462	940 737	27 474 117	387 760	576 000	142 574 612	28
Dombóvár Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Alapfokú Művészeti Iskolája	65 399 380	16 341 285	2 488 408	241 759	4 335 463	84 431	2 006 255	488 131	9 644 446	93 000	0	91 478 110	21
Szakcsi Általános Iskola	54 154 501	13 533 812	4 120 694	261 032	3 030 012	90 798	1 930 388	112 575	9 545 499	657 800	393 000	78 284 611	16
Szakcsi Általános Iskola Kocsolai Általános Iskolai Tagintézménye	57 491 902	14 309 888	2 039 262	196 544	8 655 277	91 259	2 870 559	120 879	13 973 782	23 800	255 000	86 054 372	17
Kurdi Körzeti Általános Iskola	68 272 474	17 167 548	3 748 017	314 655	5 364 634	448 545	2 491 957	285 128	12 652 936	48 688	749 000	98 890 646	21
Győrei Templom Általános Iskola	41 247 046	10 376 800	1 088 670	469 872	4 064 572	8 858	1 530 314	88 583	7 250 870	269 200	310 670	59 454 585	15
Nagyánnyoki Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	81 369 533	20 624 198	4 177 877	598 285	11 094 741	18 363	4 320 496	183 626	20 393 387	2 039 800	163 500	124 590 418	25
Összesítő sor	3 630 126 052	947 728 967	127 103 399	21 580 528	410 121 525	4 994 486	151 843 166	13 169 449	728 812 552	67 377 580	28 919 673	5 402 964 824	1 136