

VÁCI
TANKERÜLETI
KÖZPONT

FEJLESZTÉSI TERVE

2017-2022

2017. október 13.

Készítette:

Verebélyi Gábor Ákos
Váci Tankerületi Központ
igazgató

Jóváhagyta:

dr. Solti Péter
Klebelsberg Központ Elnöke

Véleményezte:

Klebelsberg Központ



Tartalom

Vezetői összefoglaló	5
A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése	7
A Tankerületi Központ oktatási környezetének bemutatása	9
Óvodai nevelés	9
Nem állami fenntartású köznevelési intézmények	9
Pedagógiai szolgáltatások.....	10
Szakképzési lehetőségek.....	11
Felsőoktatási lehetőségek	12
Nemzetiségek.....	12
A Tankerületi Központ köznevelési tevékenysége	13
Az intézményi szerkezet bemutatása	13
A Tankerületi Központ humán erőforrásának bemutatása	14
Az intézményi pedagógiai programok értékelése	17
Oktatási eredmények	17
Szabadon felhasználható órátömeg felhasználásának értékelése	18
Nyelvoktatás	18
Nemzetiségi nyelvoktatás	18
Művészeti oktatás	19
Informatikai helyzetkép	20
Tehetséggondozás, fejlesztő nevelés, felzárkóztatás	20
Speciális pedagógiai tevékenység	20
Végzettség nélküli iskolaelhagyók	21
Utazó gyógypedagógusi hálózat	22
Fejlesztő nevelés-oktatás	22
Integráció és szegregáció helyzetének értékelése.....	23
Intézmények iránti igény bemutatása	24
Az intézmények által biztosított lefedettség	24
A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység.	25
A Tankerületi Központ gazdasági környezete.....	25
A Tankerületi Központ működtetői és gazdálkodói tevékenysége.....	26



Az intézményi költségvetési támogatások alakulása.....	27
Az intézményi saját bevétel szerzési képesség.....	27
Az infrastruktúra-menedzsment értékelése; épített infrastruktúra és eszközállomány	28
Az ingatlanpark jellemzői.....	28
A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése	29
A Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek.....	30
A Fejlesztési Terv horizontális céljai	30
1. Esélyegyenlőség	30
2. Környezettudatos szemlélet.....	31
3. Szubszidiaritás	32
4. IT technológia.....	32
A Váci Tankerületi Központ szakmai, oktatási programjának bemutatása	33
A tanulók ösztönzése, köznevelési szerepvállalásuk fokozása	33
Az ifjúság társadalmi és közösségi szerepvállalásának fokozása.....	33
A Váci Tankerületi Központ intézményeiben tanuló diákok szemléletformálása - a tanulásban való felelős részvétel irányában.....	35
Felelősségvállalás a szakképzésben.....	36
A korosztályi élethelyzetekhez kötődő és az életkori sajátosságokhoz kapcsolódó szolgáltatások, projektek.....	37
Tehetséggondozás.....	38
A Váci Tankerületi Központ humánerőforrás biztosításának értékelése	40
Humánerőforrás-biztosítás értékelése.....	40
Az intézmények megfelelő személyi állományának kialakítása és fejlesztése.....	40
Új oktatási megoldások bevezetése, innovatív oktatás elterjesztése	41
Jövő iskolája - inkluzív iskola	43
A pedagógus életpályamodell és pedagógus	44
A Váci Tankerületi Központ szervezeti környezet és irányítási elveinek részletezése.....	47
Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása	49
Értekezletek rendje, módszere, kommunikáció, információáramlás biztosítása	51
Bürokrácia – közigazgatás - szolgáltató megközelítés	52
Külső kapcsolódás, társadalmi környezet	52



A szülők és család helye az iskolában	52
Civil szervezetek, alapítványok, társadalmi szervezetek és a köznevelés kapcsolata	53
Iskolai alapítványok szerepének újragondolása az iskolákban.....	53
Települési önkormányzatok.....	54
Járási Hivatalok	54
Érdekvédelmi szervezetek	54
Pályázati aktivitás.....	55
Európai uniós forrás.....	55
Egyéb nemzetközi és hazai források	55
Gazdálkodási, pénzügyi feltételek	57
Átlátható költségvetés tervezés és működtetés.....	57
Feladatok és pénzügyi keret összhangja	57
Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés	57
Likviditáskezelés	58
Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás	58
Bértömeg gazdálkodás.....	59
Bevételszerző képesség	60
Alapvető munkavégzési környezet garanciája	60
Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése	61
Egészséges ingatlan park	61
Fenntarthatósági feltételek.....	61
Kihasználtság, körzetesítés.....	62
Saját ingatlan, bérlemény viszonya	62
Energetikai beruházás, korszerűsítés	63
Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége	63
Vagyon védelem és biztonság	64
Informatikai feltételek.....	64
Marketing és kommunikációs tevékenység	68
Vezetői zárszó.....	71
Mellékletek	72



VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

„Ha hajót akarsz építeni, ne azzal kezd, hogy a munkásokkal fát gyűjtetsz és szó nélkül kiosztod közöttük a szerszámokat, és rámutatsz a tervrajzra. Ehelyett először keltsd fel bennük az olthatatlan vágyat a végtelen tenger iránt.”

(Antoine de Saint-Exupéry)

Egy fejlesztési tervnek minden szervezetben – működjön az a magán, vagy az állami szférában – kiemelten fontos szerepet kell kapnia. Jövőkép nélkül nincs fejlődés, nincsenek megvalósítandó célok; a motiváció, az újító elképzelések hiánya fásultságot, érdektelenséget, ennek következtében minőségi hanyatlást eredményez. Tervezéskor azonban különös figyelmet kell fordítanunk az álmok, vágyak, illetve a racionalitás közötti különbség felismerésére. Mind ezek alapján készítettük el a Váci Tankerületi Központ Fejlesztési tervét.

Szervezetünk 2017. január 1-i megalakulása/átalakulása radikális változást hozott mindannyiunk életében. A decentralizált szervezeti felépítés számos feladatot indikált a tankerület számára, ennek ellenére a jelenlegi működési formánk jelentős mértékben támogatja az önálló, innovatív gondolkodást és munkavégzést. 2016 második felétől, illetve 2017 januárjától bebizonyosodott, hogy egy önállóságában támogatott tankerületi rendszer gazdasági szempontból hatékonyan, szakmai szempontból pedig eredményesen tud működni.

A Váci Tankerületi Központ a neki szánt feladatot három, a Szentendrei, a Szobi és a Váci járás illetékességi területén végzi. Az egységes elvek mentén történő munkavégzést és a jövő tervezését nagyban nehezíti a nemcsak személyi és tárgyi feltételekben heterogén tankerületi kép, de az ott élők, a pedagógusok, az intézményvezetők és a települések önkormányzatai, polgármesterei is más-más elképzelésekkel, igényekkel szembesítik tankerületünk dolgozóit, vezetőit. Egy, az eddigiekben is viszonylagos „jólétben” működő intézmény, és egy szerényebb lehetőségekkel bíró iskola elképzeléseinek megjelenésekor szignifikáns különbség mutatkozik mind személyi, mind tárgyi szempontból. Ezeket a különbségeket kellett, és szükséges a jövőben is objektíven kezelni, de éppen ezek miatt a különbözőségek miatt nagy türelmet és odafigyelést igényelt a fejlesztések tervezése. Alapvető problémák megoldását várja tőlünk az egyik iskola, míg a másik intézmény a minőségi feltételek javításában, magasabb szintre emelésében érdekelt.



A tankerületünkben található három járás 2017. évi helyzetelemzését követően a fejlesztési elképzelések kialakításakor a települések és a régiók adottságait, elvárásait és a jogi szabályozást tekintettük kiindulási pontnak. Az ehhez társult célokat, elképzeléseket hangoltuk össze az állami intézményirányítás, a társadalom, az intézmények és vezetői által megfogalmazott igényekkel, mind ezek megvalósítását egy hatékonyan és eredményesen működő fenntartói modell felépítésével képeztük el. A 2017. év januárjában elkezdett munka még korán sem ért véget. Az alapozás befejeződött, de az igazi, az érdemi/szakmai munka csak most kezdődik. A későbbiekben bemutatott fejlesztési terv része annak a vízióknak, melyet munkatársaimmal már évekkkel ezelőtt megálmodtunk.

Az „álmok” megvalósítása már elkezdődött, de a figyelmünket nem engedhetjük elvonni, következetesnek kell lennünk annak véghezvitelében. Tisztában kell lennünk azzal, hogy célhoz sosem érhetünk, hiszen az igények változnak, mindig újabb és újabb elképzeléseket kell megvalósítanunk, de az út mindig a legnemesebb cél felé vigyen: a jövő nemzedékének önmegvalósítását támogató nemzeti köznevelés-oktatás rendszerének hatékony, eredményes iskolarendszer kialakítása. Erre esküdtem fel és ennek megvalósítására kérem minden pillanatban a Váci Tankerületi Központban dolgozó kollégáimat is.



A TANKERÜLETI KÖZPONT GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI KÖRNYEZETÉNEK ÉRTÉKELÉSE


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

A **Szentendrei járás** – melynek központja Szentendre - 326,58 km², népessége 77 720 fő, a tankerületi központ legnépesebb régiója, mely a tanuló létszámban is megmutatkozik. A járáshoz 13 település tartozik, melyek közül 4 város (Szentendre, Budakalász, Pomáz és Visegrád) és 9 pedig község. 11 település rendelkezik köznevelési intézménnyel. Jelentős része a főváros agglomerációjának tekinthető, ez alól csak a terület legészakibb része jelent kivételt. A járást a fővárossal elsősorban a 11. sz. főközlekedési út és a helyi érdekű vasútvonal (HÉV) köti össze.

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

A járás fővároscentrikussága számos előny mellett, számos hátrányt is hordoz magában. A túlerhelt úthálózat mellett ide sorolható, hogy a települések közötti kapcsolatok és együttműködés csak a közös hátrányok elkerülése során érvényesül (pl. HÉV-járatok korlátozása elleni közös fellépés, közös úthálózat-fejlesztés stb.). Az előremutató közös projektek helyett a települések inkább önállóan, kapcsolati tőkéjük mozgósításával, egyedi látványos beruházásokat valósítanak meg, így a fejlesztésekre nem mindig ott kerül sor, ahol az a térség egésze szempontjából a legnagyobb hozzáadott értéket jelentené.

A demográfiai helyzet kedvező, ennek megfelelően a férőhelyek kihasználtsága az általános iskolai helyek tekintetében szinte maximális, sok esetben férőhiány jelentkezik. A fővárossal való szoros szimbiózis azt is eredményezi, hogy a települések erős alvóváros jelleggel bírnak. Ez a férőhelytervezést megnehezíti: nehezen kiszámolható, hogy mennyi azon járási lakos száma, aki gyermekét - munkahelyéhez közeli - fővárosi intézményekben kívánja elhelyezni. További férőhelytervezési probléma, hogy bizonyos településeken a szülők inkább más - Budapesthez közelebbi - településre íratják általános iskolába a gyermeküket (elsősorban etnikai félelmek miatt), akár a lakcímek rokonokhoz, ismerősökhöz való átjelentése árán is. Az általános iskolai férőhelyek növelése több településen is napirenden van és szükséges.



A lakosok és a lakóparkok száma tovább növekszik a térségben, és a népességpolitikai kedvezmények hatására várható, hogy egyes településeken a beiskolázások száma is növekedni fog az elkövetkezendő öt évben.

A kedvező demográfiai helyzet a középiskolai férőhelyek számát is befolyásolja, azonban itt is több bizonytalansági tényezővel kell számolni.


A **Szobi járás** területét tekintve a tankerülethez tartozó járások közül a legnagyobb (438,32 km²), népessége viszont a legalacsonyabb (24 487 fő). Településeinek száma 17 (2 város-Szob, Nagymaros, 15 község), melyek nagyrészt a Duna és az Ipoly folyók partján helyezkednek el, közülük 11 rendelkezik köznevelési intézménnyel, 10 településen állami fenntartású iskola működik, 1 településen (Verőce) egyházi fenntartású.

A szobi járás települései délről és nyugatról ölelik körbe a Börzsöny hegységet, nagyrészt a Duna és az Ipoly folyók partján, néhány a hegyek között helyezkedik el. Verőcétől Szobig vasúti közlekedés köt össze öt települést, a többit autóbusszal lehet elérni. A legnagyobb közlekedési csomópont a járási székhely Szob, mely a Budapestről érkező vasút végállomása, egyben vasúti határátkelőhely. A járási székhelyről 1 óra alatt lehet Budapestre utazni vasúton. Szobról autóbusszal lehet közlekedni az Ipoly völgy településeire, valamint Márianosztrára. A másik, egy ettől kisebb csomópont Kismaros, ahonnan Szokolya és Kóspallag települések érhetők el autóbusszal.

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

Verőce, Kismaros, Szokolya és Nagymaros településeken viszont egy fordított folyamat figyelhető meg. A települések üdülőterületein az ingatlanárak viszonylag alacsonynak mondhatók, így a fővárosból érkező, főleg a nagycsaládos fiatal értelmiségiekből álló közösségek költöznek ki a területre. Ez jelenthet jobb kihasználtságot, illetve bizonyos intézmények esetében férőhely bővítési igény jelentkezhet.

A **Váci járás** területe 362,19 km², népessége 67 781 fő. Településeinek száma 18, melyek közül 2 város (Vác, Órbottyán), 16 község. 16 településen működik köznevelési intézmény.



A járasszékhely, Vác közepes méretű, sűrűn lakott település.

Szűk belső ipar és - a környező kisebb falvakban - mezőgazdasági művelés a jellemző. A vasúti és autóbusz közlekedési hálózat az országos átlagnál kiépítettebb.

A járás távolabbi településein azonban a közlekedési úthálózat rossz állapotú, az utazási idő rendkívül hosszú, egyes irányban alig van járat, a vasúti közlekedés az utóbbi időben nagymértékben visszafejlődött (Galgagyörk, Acsa, Püspökhátvan). A lakosság száma folyamatosan fogy és egyre idősödnek az ott lakók. A születések száma csökken és ennek következtében várhatóan a tanköteles korú gyermekek száma is drasztikusan csökkeni fog.

Ezt ellensúlyozza az, hogy elkezdődött az M2 autópályát 2x2 sávossá alakítása, mely a következő években az agglomeráció az eddigi Dunakeszi-Fót határ helyett egészen Vácig tart majd. Ez azt jelenti, hogy több, a tankerületünkhöz tartozó településen – pl.: Szödliget, Sződ, Vácduka, Vácrátót, Vác – jelentősen emelkedik majd a családok és a tanköteles korú gyermekek száma, melynek következtében több településen is tanteremigény jelentkezik majd.

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

A TANKERÜLETI KÖZPONT OKTATÁSI KÖRNYEZETÉNEK BEMUTATÁSA

Óvodai nevelés

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

A három járás szinte mindegyik településén működik óvoda. A Váci Tankerületi Központ területén 92 feladatellátási helyen végzik az óvodás korú gyermekek nevelését. Az intézmények közül 71 önkormányzati, 6 egyházi és 14 magán illetve alapítványi működtetésben lévő. Az óvodák kihasználtsága változó, 90 és 95% közötti.

A Pest megye északi régiójában élő és integráltan nem nevelhető SNI-s gyerekek számára gyógypedagógiai óvodai ellátás a Cházár András EGYMI által biztosított.

Lásd: 2. számú melléklet – Óvodai környezet bemutatása

Nem állami fenntartású köznevelési intézmények

A Váci Tankerületi Központ illetékességi területén 105 feladatellátási helyen folyik nevelés-oktatási tevékenység, ebből 12 nem állami fenntartású. Ezek általános iskolák, gimnáziumok és



összetett intézmények. A Váci járásban egy településen, Vácott, a Szobi járásban két településen, Verőcén és Szobon, míg a Szentendrei járásban szintén két településen Szentendrén és Budakalászon működtet valamelyik felekezet illetve alapítvány oktatási intézményt. Vácott általános iskolai feladatokat és művészet oktatást biztosít a Karolina Katolikus Általános Iskola, Székesegyházi Kórusiskola és Alapfokú Művészeti Iskola; a Piarista Gimnázium és Kollégium, mely 8 osztályos gimnáziumként már 5. osztálytól lát el oktatási feladatokat; az alapítványi működtetésű Váci Waldorf Általános Iskola és Óvoda, mely egyre népszerűbbé válik a szülők körében, magas kihasználtsággal folytatja tevékenységét; a Bernáth Kálmán Református Gimnázium, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Szakgimnázium és Szakközépiskola nevéhez hűen elsősorban a kereskedelem, a vendéglátóipar és a turisztika területére nyújt képzési lehetőséget, illetve általános érettségit ad.


Verőce községben nem működik állami fenntartású iskola, itt a Verőcei Református Egyházközség működtet összetett intézményt: Géza Fejedelem Református Általános Iskola, Óvoda és Bölcsőde néven. Szobon a Lazarista Missziótársaság működteti a térség egyetlen középfokú oktatási intézményét: a Szent László Gimnázium, Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégiumot. Szentendrén a Szent András Katolikus Általános Iskola és Óvoda; az Agy Tanoda Magyar Angol Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, melyet az Alkotó Gyermekműhely és Kulturális Iskolaegyesület működtet; a Ferences Gimnázium; a Szentendrei Református Gimnázium és a Szakkay József Szakgimnázium Szentendrei Telephelye, melyet a Szakképzett Ifjúságért Alapítvány működtet. Budakalászon a Budakalász Gimnázium a SZILTOP Oktatási Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság tart fenn.

Az egyházi intézmények száma az általános iskolák között alacsony, a gimnáziumok között viszont magas. Forrásteremtő képességük sokszorosa az állami intézményekének, felszereltségük, infrastruktúrájuk kiemelkedően jó. Elszívó hatásuk a negyedik, hatodik évfolyam után jelentős, elsősorban a váci, szentendrei és budakalászi intézmények érzik hatásukat.

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

Pedagógiai szolgáltatások

A Váci Tankerületi Központ iskoláiban a szakszolgálati tevékenységet a Ceglédi Tankerületi Központ-hoz tartozó Pest Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Szentendrei, Szobi és Váci tagintézményei látják el.



A szakember hiány ellenére zökkenőmentesek a szakértői vizsgálatok, azonban intézményi szinten és a szakszolgálat feladatellátási helyein több fejlesztő szakember hiányzik, így gyógytornász, logopédus.

A sajátos nevelési igényű és beilleszkedési-, tanulási- és magatartászavaros gyermekek megfelelő fejlesztő ellátása jelentős különbségeket mutat a járás területén. Az intézmények szakmai dokumentumában szereplő feladatok területi elosztása nem arányos. Az autizmus spektrumzavarral rendelkező gyerekek integrált ellátása Budakalász mindkét intézményében, továbbá Szigetmonostoron, Órbottyánban és Sződön alapfeladat, de máshol nem megoldott.

A Tankerületi Központ egyetlen gyógypedagógiai intézménye a Cházár András EGYMI, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium. Ellátja az értelmileg sérült, azon belül az enyhe és középsúlyos értelmi fogyatékos gyerekeket, valamint az értelmi sérülés mellé társuló halmozottan sérülteket (látás-, mozgás-, hallássérültek). A 2017/2018-as tanévtől új telephellyel bővült az intézmény, ahol ép értelmű autista gyerekek ellátása történik felmenő rendszerben (Szentendre). Az intézmény utazó gyógypedagógiai szolgálatot is ellát, de kapacitása korlátozott. Az országosan problémát jelentő gyógypedagógus hiány miatt a gyermekek ellátása alacsonyabb óraszámban történik.

Az általános iskolák SNI és BTMN tanulóinak szakértői véleményben előírt ellátása az intézményekben eltérő, mely tankerületünkben is az országos gyógypedagógus és fejlesztő pedagógus hiányra vezethető vissza.

Szakképzési lehetőségek

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

A Váci Szakképzési Centrum kínálata egyedülálló, a tagintézmények több évtizedes, sikeres szakképzési múlttal rendelkeznek. A négy váci székhelyű intézmény a Váci és Szobi járás általános iskoláiból érkező diákoknak nyújt széles választékot az egyes szakmák megismeréséhez és a szakképesítés megszerzéséhez. A Szentendrei járás szakképző intézményekből hiányt mutat. Csupán 1 szentendrei székhelyű intézmény működik, viszonylag alacsony tanulólétszámmal, illetve egy katonai szakképző intézmény, mely elsősorban már érettségizett tanulókat fogad. A főváros közelsége azonban további lehetőségeket kínál azoknak, akik nem találnak megfelelő képzést nyújtó intézményt.

Lásd: 4. számú melléklet – Szakképzési lehetőségek bemutatása



Felsőoktatási lehetőségek

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

2004. szeptember elsején kezdte meg működését Vácott az Apor Vilmos Katolikus Főiskola, ahol tanítói, óvoda pedagógusi, szociálpedagógiai és hittantanári szakokat indítanak. A főiskola a többi felsőfokú intézményhez hasonlóan a Bolognai folyamat során áttért a BA és MA képzésekre. A Váci Tankerületi Központ általános iskolái gyakorlóléhelyül szolgálnak a főiskolai hallgatók számára.

A TANKERÜLETI KÖZPONT KULTURÁLIS KÖRNYEZETE, SZOCIÁLIS JELLEMZŐK

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

A tankerület északi részén a munkahelyek hiánya miatt mérhető elvándorlás mutatkozik főleg a fiatal családok körében. Az elvándorlók egy része a tankerület déli részén keres új lakóhelyet, melynek oka a kedvező közlekedési lehetőség. Ennek segítségével lehetőség nyílik az ingázásra a főváros és az agglomeráció munkahelyei felé.

Nemzetiségek

A Váci Tankerületi Központ illetékességi területén 3 nemzetiség van jelen: német, szlovák és roma. Két intézményünk folytat nemzetiségi oktatást: a Pomázi Német Nemzetiségi Általános Iskola és a Pilisszentkereszti Szlovák Nemzetiségi Iskola. Több intézményünkben folyik nemzetiségi nyelvoktatás: négy intézményben szlovák, öt intézményben pedig német nyelvet oktatnak.

Szlovák nemzetiségi nyelv oktatására egyre kevesebb az igény, a felnövekvő nemzedék egyre kevésbé őrzi a hagyományokat.

A TANKERÜLETI KÖZPONT KÖZNEVELÉSI TEVÉKENYSÉGE

A Váci Tankerületi Központ két főosztállyal – Gazdálkodási és Üzemeltetési valamint Köznevelési, Humánpolitikai és Koordinációs Főosztály – kezdte meg működését 2017. január 1-jén. A szakmai feladatokat ellátó főosztály magába foglalja a tanügyi igazgatási, humánpolitikai, jogi, pályázati és informatikai osztályok tevékenységét.

Ezen feladatok ellátása felkészült, az oktatás minden szegmensére kiterjedő, az intézmény egészét átlátó szakemberek alkalmazását tette szükségessé. Elvárás felénk a szakmai felkészültségen túl, a magas kommunikációs készség és az együttgondolkodás a Tankerületi Központ osztályaival és az intézményvezetőkkel a sikeres működtetés érdekében. Feladatuk sokrétű, az elsődleges kapcsolatot jelentik a tankerület és az intézmények között.

Mára intézményeink számára természetessé vált a mindennapi kapcsolat, az együttműködés, a véleménycsere, szükség esetén a segítségkérés a főosztályon dolgozókkal.

AZ INTÉZMÉNYI SZERKEZET BEMUTATÁSA

A Váci Tankerületi Központ intézményei 93 feladatellátási helyen működnek: 45 székhely, 12 tagintézmény és 36 telephely.

	Általános Iskola	Gimnázium	AMI	Összetett intézmény			EGYMI	ÖSSZES
				Általános iskola és AMI	Általános iskola és gimnázium	Szakgimnázium és AMI		
Székhely	29	2	4	6	2	1	1	45
Tagintézmény	7		1	1			3	12
Telephely	8		27				1	36



A TANKERÜLETI KÖZPONT HUMÁN ERŐFORRÁSÁNAK BEMUTATÁSA

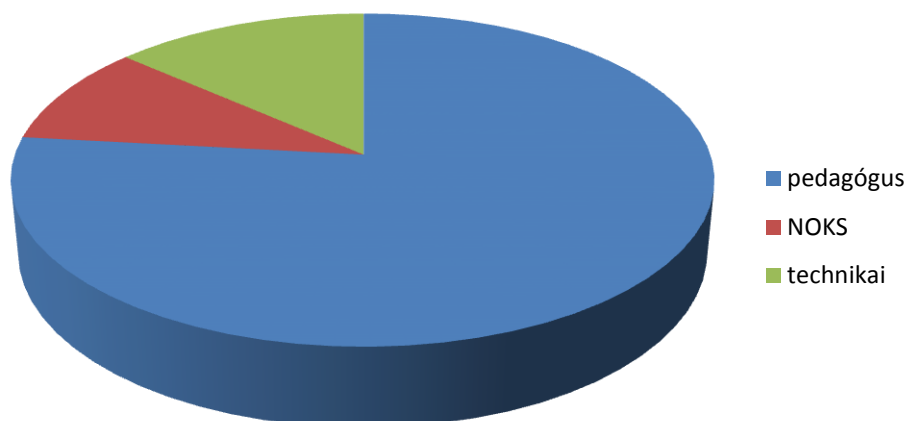
A Váci Tankerületi Központ a jelenlegi kormánytisztviselői létszám 33 fő. A kormánytisztviselők túlnyomó többsége, 81%-a nő.

25 fő (71%) rendelkezik felsőfokú végzettséggel, akik így az I. besorolási osztályba tartoznak, a középfokú végzettségű dolgozók száma 10 fő (29%), akik a II. besorolási osztályba tartoznak. A középfokú végzettségű dolgozók főleg pénzügyi területen dolgoznak. A tankerületi dolgozók életkori megoszlása: 25-30 év közötti 2 fő (6 %); 31- 40 év közötti 14 fő (40%); 41-50 év közötti 17 fő (48%) ; 50-60 év közötti 2 fő (6%).

A megfelelő szaktudású munkaerő kiválasztásában és megtartásában nagy kockázatot jelent - különösen pénzügyi és műszaki területen - a kormánytisztviselői bértábla szerinti bérezés, amely messze elmarad nemcsak a versenyszféra, de a közsféra egyéb területeivel szemben is. Jogszabály szerint egy középfokú végzettségű kormánytisztviselő (pl. mérlegképes könyvelő) a garantált bérminimumot kapja csakúgy, mint egy intézményi takarító. A jogszabályi háttér kevés mozgásteret biztosít a bérrendezésre, a II. besorolási osztályban az eltérítés nem jelent megoldást. Nincs lehetőség arra, hogy munkakör alapú bérezés valósuljon meg, így különösen a már említett területeken a versenyszféra elszívja a minőségi munkaerőt. A pedagógus életpályamodell bevezetése is okozott némi bérfeszültséget, hiszen a fenntartónál dolgozó, komoly szakmai munkát végző kormánytisztviselők alacsonyabb díjazásban részesülnek, mint a pedagógusok.

Megoldást jelentene, ha a munkakör alapú díjazás teret kapna a közszolgálatnak ebben a szegmensében, vagy ha az állami tisztviselőkre vonatkozó törvény hatálya kiterjedne erre a területre is.

A Váci Tankerületi Központ munkavállalóinak száma közel 2500 fő. A közalkalmazotti létszám több mint 75%-a pedagógus munkakörben foglalkoztatott, kb. 10 % NOKS dolgozó, 15% technikai dolgozó. A működtetés átvétele során 40 fő Mt. hatálya alá tartozó technikai dolgozót vettünk át. Közfoglalkoztatottjaink száma 13-20 fő, jellemzően intézményi takarító és portás munkakörben foglalkoztatjuk őket.

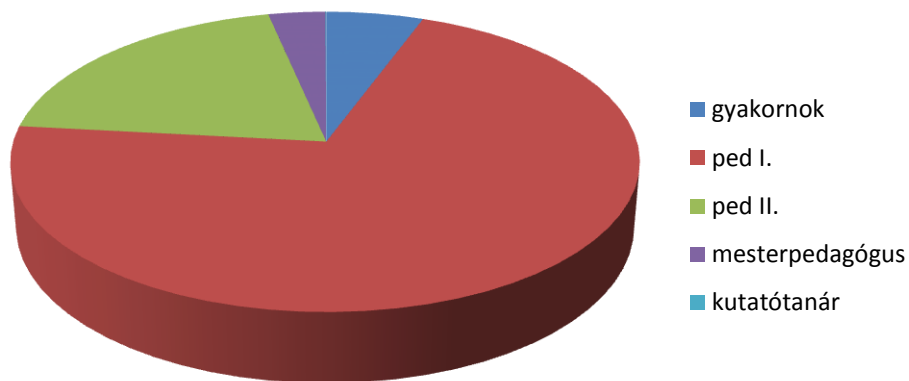


A Váci Tankerületi Központ munkavállalóinak feladat szerinti megoszlása

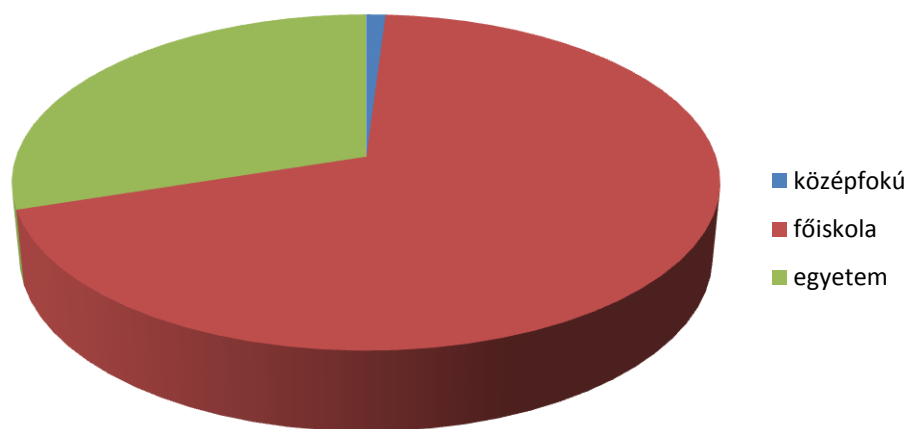
A pedagógusaink többsége főiskolai végzettséggel rendelkezik; 69% főiskolai végzettségű, 30 % egyetemi végzettségű, 1% középfokú végzettségű. A pedagógusok 6%-a gyakornok, 71%-a Pedagógus I. besorolású; 20 %-a Pedagógus II. besorolású, 3 %-a Mesterpedagógus és 1 fő Kutatótanár.

Egyre inkább gondot jelent az angol nyelvtanári állások betöltése mellett a matematika, kémia, fizika, informatika végzettség.

Már jelenleg is nagy problémák mutatkoznak a gyógypedagógus utánpótlásban, amelyek 4-5 éven belül a nagyszámú nyugdíjba vonulás miatt még jelentősebbek lesznek. A meghirdetett gyógypedagógus állásokat egyre kevésbé tudjuk betölteni.




A Váci Tankerületi Központ pedagógusai besorolásuk szerint



A Váci Tankerületi Központ pedagógusai végzettségük szerint

A nevelő oktató munkát közvetlenül segítő munkatársak jellemzően középfokú végzettségűek. 13 fő tartozik a pedagógus életpályamodell hatálya alá pedagógus végzettsége miatt, ami a NOKS állomány 5,4 %-a. Ezen kívül felsőfokú végzettségű, nem pedagógus végzettséggel 25 fő rendelkezik, ez az állomány 10,5 %-a. A NOKS dolgozók - különösen az iskolatitkárok - rendkívül leterheltek, feladataik szerteágazóak. A pedagógusok és a mindennapi ügyvitelt



végző munkatársak között bérfeszültség keletkezett a PER bevezetése miatt. Fenntartói szempontból az iskolatitkárok szerepe, szakmai hozzáértése és minőségi munkavégzése kiemelten fontos, hiszen az érkező adatok gyorsasága és pontossága a tankerületi központok működésének egyik alapköve.

A technikai dolgozókat jellemzően takarító és fűtő-karbantartó munkakörben foglalkoztatjuk. A mindennapos feladatellátásban fenntartói oldalon a folyamatos fluktuáció, a hosszas betegségek miatti távollétek, helyettesítés, a feladatellátás szervezése okoz jelentős nehézséget. A Váci Tankerületi Központ három járását tekintve árnyalt a kép. Budapest közelsége miatt a legnehezebb feladat a Szentendrei járásban hárul ránk, a Váci és Szobi járásokban ezeket a problémákat hatékonyabban tudjuk kezelni.

Lásd: 5. számú melléklet – Intézményvezetői ciklusok

Lásd: 6. számú melléklet – Pedagógus létszám

Lásd: 7. számú melléklet – NOKS létszám

Lásd: 8. számú melléklet – Technikai dolgozók létszáma

AZ INTÉZMÉNYI PEDAGÓGIAI PROGRAMOK ÉRTÉKELÉSE

Oktatási eredmények

Az országos kompetencia mérés eredményei alapján intézményeink elérik az országos átlagot, illetve jelentős számban átlag feletti teljesítményt érnek el. E tekintetben folyamatos a korai tehetségfelismerés, tehetséggondozás, a mindennapi fejlesztő munka, a szülők által elvárt magas szintű oktatási célok elérésének megvalósítása. Mindennapi az együttműködés a szülők, az iskolák és a tankerület között.

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

Lásd: 9. számú melléklet – Kompetencia-mérések adatai



Szabadon felhasználható óratömeg felhasználásának értékelése

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

A szabadon felhasználható óratömeget alsó tagozaton elsősorban a magyar és matematika tantárgyak alaposabb elmélyítésére használják fel, felső tagozaton az idegen nyelv, az informatika és a természettudományos tantárgyak óráit növelik.

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

Nyelvoktatás

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

Problémaként merül fel, hogy személy- illetve helyhiány miatt a csoportbontás nehezen megvalósítható, mely a nyelvoktatás hatékonyságának egyik feltétele. Nyelvi laborral jellemzően nem rendelkeznek az intézményeink.

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

Nyelvi előkészítő osztályok is indulnak. Sok tanuló érettségizik, tesz nyelvvizsgát valamely idegen nyelvből. Itt is jellemzően az angol nyelv dominál.

Nemzetiségi nyelvoktatás

A tankerületben német, illetve szlovák nemzetiségi nyelvoktatás a jellemző. A nemzetiségi önkormányzatokkal jó kapcsolatot ápolnak ezen intézmények. A Pomázi Német Nemzetiségi és a Pilisszentkeresztli Szlovák Nemzetiségi Általános Iskolában a hagyományörzés és a nyelvtanulás egységben van jelen, irántuk az érdeklődés töretlen.



Művészeti oktatás

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

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

Tanulói létszámok kerekítve:

- Alapfokú Művészeti Iskolában lévő tanulók létszáma: 2780 fő
- Általános Iskola és AMI-ban művészeti oktatásban lévő tanulók létszáma: 850 fő
- Zeneművészeti Szakgimnáziumban tanulók létszáma: 110 fő

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

Alapfokú művészeti iskoláink számos regionális és rangos országos verseny házigazdái, de emellett az adott település kulturális életének is fontos helyszínei, résztvevői. A művészeti iskolás gyermekek rendszeresen színesítik műsorukkal a régió minden fontos ünnepségét. Kiemelkedő szerepet kapnak az egyes művészeti csoportok, amelyek a közös alkotás mellett az integráció, az együttnevelés és a szocializáció fontos színterei is.

A tanárhiány a művészeti oktatásban is problémaként jelentkezik, nincs ez másképp a mi tankerületünkben sem. Összességében azonban elmondható, hogy számos kitüntetett művésztanár tanít intézményeinkben, így nevük, szakmai tudásuk, a tanítás iránti elhivatottságuk és a tehetséggondozásban nyújtott kiemelkedő teljesítményük biztosíték és garancia arra, hogy méltó példaképek legyenek a rájuk bízott gyermekek számára.



Informatikai helyzetkép

Egy intézményi IKT oktatás nagyban függ az adott intézmény munkatársainak kompetenciájától, felkészültségétől, valamint az intézmény eszközparkjának korától és minőségétől.

Mivel a Közép-Magyarországi Régióban az uniós fejlesztések csak kis számban valósulhatnak meg, az önerős beruházások pedig elsősorban nem az informatikát érintik, ezért az eszközellátottság intézményeinkben elmaradottnak mondható. Iskoláink általában kevés, minőségét tekintve nem a kor követelményeinek megfelelő informatikai eszközzel rendelkeznek. Az eszközök elavultsága, illetve hiánya miatt az IKT oktatás nem tudja követni az ágazati fejlődést, attól jelentősen le van maradva. Az intézményi informatikai termék eszközállományának kora egyes esetekben akár a 8 évet is meghaladja. Interaktív táblák elvértve, leginkább alapítványi forrásból kerültek beszerzésre, de már ezek is jelentősen elhasználódtak. Vitathatatlan az a tény, hogy iskoláinkban mennyiségi és minőségi eszközfejlesztés szükséges. A pedagógusok nyitottak az eszközök használatára, sőt igénylik azokat, mert megtapasztalták az ezekkel való eredményesebb és hatékonyabb munkát.

Tehetséggondozás, fejlesztő nevelés, felzárkóztatás


Minden intézmény számára fontos, de kevés időt tudnak fordítani a tehetséggondozásra. A pedagógusok többletfeladatokat adnak a diákoknak, versenyeztetik őket, mindezt teljes elhivatottsággal teszik. Ezek a feladatok azonban kényszerből háttérbe szorulnak, mert az iskolák szükségesebbnek érzik a gyermekek számára biztosítani a megfelelő számú fejlesztő és felzárkóztató órákat. Mindez szoros összefüggést mutat a szükségesnél alacsonyabb engedélyezett státuszok számával.

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

Speciális pedagógiai tevékenység

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

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



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

A Magyar Ifjúsági Vöröskereszt bázisiskolája a Szódi Hunyadi János Általános Iskola, ahol elsődleges szerep jut az elsősegélynyújtásnak, melyet szakköri keretben, szakember közreműködésével látnak el.

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

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

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

Kiemelt figyelmet fordítanak egyes intézményeink a tehetséges tanulók felismerésére és ennek fejlesztésére, Tehetségpontként működnek - Váci Árpád Fejedelem Általános Iskola, Váci Földváry Károly Általános Iskola, Váci Madách Imre Gimnázium, Izbégi Általános Iskola és a Cserhátliget Általános Iskola.

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


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

Kiválóra minősített alapfokú művészetoktatási intézmény és regisztrált tehetségpont a Kalász Alapfokú Művészeti Iskolánk és kiválóra minősített referencia intézményünk és mentor intézményünk a Teleki-Wattay Alapfokú Művészeti Iskola.

Végzettség nélküli iskolaelhagyók

A Váci Tankerületi Központ intézményeiben az 5-12. évfolyamos tanulók 8,2%-a lemorzsolódással veszélyeztetett. A 2016/2017-es tanév első félévében a veszélyeztetett tanulók 87,8%-a nem érte el az alapfokú nevelés-oktatásban a közepes, középfokú nevelés-oktatásban a 2,5 szintet; tanév végén az 1,1 mértékű érdemjegy rontás 16,4% volt.

A köznevelési HÍD programok bevezetésével jelentősen csökkent a végzettség nélküli iskolaelhagyók száma. Az iskolai bukások nem jellemzőek az SNI tanulók körében, mivel a szabadon tervezhető óraszámok biztosítják a tanulók számára a tananyag elsajátítását. A speciális szakiskolában a lemorzsolódás csak a 16 éven felüli tanulókra jellemző, amely a



hiányzásokkal, az igazolatlan órákkal indokolható. Iskolai felvételinél tapasztalható, hogy a szülők a tanuló SNI állapotáról nem nyújtanak tájékoztatást. Később derül ki a tanuló „valódi” állapota, ekkor pedagógus tanácsára átmegy szakiskolába, rosszabb esetben végleges iskolaelhagyóvá válik. Szakiskoláknál évente átlagosan 3-4 SNI-s tanuló szünteti meg jogviszonyát, eltérő társadalmi szokások, illetve normák be nem tartása miatt.

Lásd: 10. számú melléklet – Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók létszám adatai

Utazó gyógypedagógusi hálózat

Kiemelt figyelmet kell fordítanunk az integráltan nem nevelhető gyermekek ellátására és nevelésére. Az utóbbi években az ilyen hátránnyal küzdő, diagnosztizált gyermekek számának jelentős növekedése tapasztalható. Ezzel ellentétben az ellátásukhoz szükséges tárgyi és személyi feltételek azonban nem a szükségleteknek megfelelő arányban változtak.

A fentebb említettek fontosságát, azok gyakorlati megvalósítását hátráltatja az a tény is, hogy országos viszonylatban is nagynak számító tankerületünkben csupán egyetlen intézmény, a Cházár András EGYMI látja el ezt a feladatot.

Kiemelt feladatként kezeljük az integráltan tanítható SNI-s gyermekek ellátását is.


Az integráltan tanuló sajátos nevelési igényű tanköteles, illetve az integrált óvodai nevelésben részesülő hallássérült gyermekeket utazó gyógypedagógusi hálózat keretében látjuk el.

Az utazótanárok az iskolákkal, óvodákkal jó munkakapcsolatot alakítottak ki. Gyakran tartanak megbeszélést a szülőkkel, fejlesztőpedagógusokkal, igazgató helyettesekkel. Igyekeznek minden gyermeket/tanulót ellátni, biztosítani az előírt foglalkozásokat. A tárgyi feltételek nem minden iskolában adottak, gyakran teremproblémával is szembesülnek a pedagógusok. A zökkenőmentes munkához fejlesztő eszközök, szakkönyvek további bővítése elengedhetetlenül szükséges.

Az utazótanárok munkabeosztása, órarendje, munkakörülményei nem vonzzák a pályakezdőket erre a feladatra. Szurdopedagógus végzettségű kollégákból hiány van. Probléma a logopédiai ellátás is, mert főállású logopédus utazótanárnak senki nem jelentkezik, megbízási szerződéssel sem vállalják szívesen a kiutazást az iskolákba. Az utazótanárok betegsége esetében a helyettesítés nem megoldott.

Fejlesztő nevelés-oktatás

2015 szeptemberétől a fejlesztő nevelés-oktatás keretében biztosítjuk azoknak a tanulóknak az ellátását, akik iskolába járással nem tudnak részt venni a fejlesztő nevelés-oktatásban. Ezek a



gyermek egyéni fejlesztés keretében teljesítik tankötelezettségüket azokban az intézményekben, amelyek a gyermekek ápolását, gondozását ellátják. Ilyen feladatokat biztosító intézmény Pest Megyei Topház Egyesített Szociális Intézmény.

A foglalkozások kiscsoportos, lehetőség szerint egyéni formában valósulnak meg.

A csoportokat a tanév elején az életkorok, egyéni képességek és a gondozottak intézményen belüli elhelyezésük alapján, fejlesztési igényük szerint alakítottuk ki.

Az egyéni fejlesztési tervekben meghatározott feladatokat és kitűzött célokat csak úgy tudják sikeresen megvalósítani az utazótanár kollégák, hogy a tanulók gondozóival szinte napi munkakapcsolatot tartanak. A mentálhigiénés csoport munkatársai a közösségi foglalkozásoknál nyújtanak hatékony segítséget. A súlyosan mozgáskorlátozott tanulóknál rendszeresen a team jellegű esetmegbeszélések (gyógypedagógus, gyógytornász, gyógymasszőr, konduktor), melynek eredményeként folyamatos fejlődés tapasztalható a gyermekek körében.


Integráció és szegregáció helyzetének értékelése

Az integráció és a szegregáció kérdése szoros összefüggésben van az esélyegyenlőség biztosításával. Kiemelten fontos a halmozottan hátrányos helyzetű, és a sajátos nevelési igényű tanulók oktatási és társadalmi integrációjának támogatása.

Az integrált oktatás sikeres megvalósulása érdekében a tankerületi központ törekszik arra, hogy a sajátos nevelési igényű gyermekek beiskolázása kellő körültekintéssel és szakértelemmel történjen; hogy pedagógusaink felkészültek legyenek a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók nevelés-oktatása terén.

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

Speciális helyzetet képvisel a tankerületi központban a Cházár András Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium és tagintézményei, mely intézmények falai között a nem integrálható sajátos nevelési igényű gyermekekkel foglalkoznak, mely helyzet komoly feladatokat támaszt a társadalmi szegregáció elkerülésében.



Az intézménykomplexum emellett utazó gyógypedagógiai hálózat keretében az integrálható sajátos nevelési igényű gyermekek fejlesztését célozza meg, esélyt adva számukra, hogy a kistérségeken élő gyermekek is szakszerű szolgáltatáshoz jussanak.

Lásd: 11. számú melléklet – SNI-BTM-HH-HHH adatok

Intézmények iránti igény bemutatása

Intézményeink iránti igény területenként nagy eltérést mutat. Ennek egyik oka egyes települések elöregedése és az elvándorlás, ennek következtében a gyermeklétszám csökkenése, mely osztályok összevonását, később az intézmény működésének szüneteltetését, majd megszüntetését vonja maga után. Más településeknél, körzeteknél ennek éppen ellenkezője zajlik. Magas a beköltözők száma, akik elsősorban fiatal családok. Itt az osztályok számának bővülése, a magas gyermek létszám a jellemző.

A gyermekeket elsősorban a körzeti iskolákba íratják be, azonban előfordul, hogy különböző okoknál fogva a szülő él a szabad iskola választás jogával és más intézményt választ. Az okok között szerepel: a szülő munkahelye, az iskola elérhetősége, az iskola által kínált egyéb lehetőségek.

Gimnáziumaink évek óta maximális létszámmal működnek. Az országos trendnek megfelelően a szükségesnél nagyobb létszámmal választják a szülők és gyermekeik a gimnáziumi továbbtanulást, mely sok esetben azt jelzi, hogy a szülők és gyermekeik is bizonytalanok a továbbtanulásuk és jövőjük tekintetében. Számukra a gimnáziumi négy év egyfajta haladékos jelent a végleges pályaválasztásig. Szükségesnek látjuk ezt a gondolkodásmódot a jelenlegi, országosan is megjelenő szakember hiány problémájának megoldását jelenthető, a szakképzési iskolákban való továbbtanulás irányába terelni.


Lásd: 12. számú melléklet – Körzeti tanulók aránya- Szentendrei járás intézményeiben

Lásd: 13. számú melléklet – Körzeti tanulók aránya- Szobi járás intézményeiben

Lásd: 14. számú melléklet – Körzeti tanulók aránya- Váci járás intézményeiben

Az intézmények által biztosított lefedettség

A feladatellátás a Váci Tankerületi Központ területén biztosított, a beiskolázási körzetek maximális lefedettséget biztosítanak az általános iskolák esetében. A fentiekben már említett gyógypedagógiai módszertani intézmény által biztosított feladatellátás illetékességi területünkön mindössze egy intézményben valósul meg (Cházár András EGYMI), mely mérhető hiátust mutat tankerületünkben.



Alapfokú művészet oktatás tekintetében - annak ellenére, hogy tizenegy intézményünkben folyik művészet oktatás folyamatosan növekszik azon növendékek száma, akiket helyhiány miatt nem tudunk beiskolázni.

A TANKERÜLETI KÖZPONT INTÉZMÉNYEIRE JELLEMZŐ MŰKÖDTETÉSI, GAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG


A Tankerületi Központ gazdasági környezete

A Váci Tankerületi Központ Pest megyében, a Közép-magyarországi régióban helyezkedik el. A Váci, a Szentendrei, és a Szobi járásra tagolható, 57 intézménnyel működik. A Váci és Szentendrei járás Budapest közelségének előnyét próbálja „kihasználni” bevételszerzése céljából, mint például a tornacsarnokok, tantermek hasznosítása. A megnövekedett diáklétszámból adódóan azonban jelentős gazdasági terhet jelent tankerületünk számára az iskolák bővítése. Azokon a településeken, ahol nem tudjuk megoldani az iskolák bővítését vagy ingatlan bérlését, ott konténeriskolát kell telepítenünk (Visegrád, Budakalász, Sződ, Órbottyán). Ezek építési engedély köteles beruházások a vonatkozó kötelezettségekkel, engedélyekkel együtt. A konténereknek magas bérleti díja, és rezszi költsége van, hiszen a fűtés kizárólag elektromosan oldható, alacsony hőszigeteltség mellett.

A Szobi járás a Közép-magyarországi régió északi részén Nógrád megyével határosan helyezkedik el. Földrajzilag ugyan a Közép-magyarországi régióhoz tartozik, de ugyanazon gazdasági helyzet jellemző rá, mint Nógrád megyére. Magas az elvándorlás az alacsony fizetés és a munkalehetőségek hiánya miatt. Az ezeken a településeken lévő intézményeinknek nem csak a diáklétszám csökkenésével kell megküzdeniük, hiszen bevételszerző lehetőségük alig, vagy egyáltalán nincs. Az itt működő települési önkormányzatok is nehéz anyagi helyzetben vannak, sok esetben a konyha és étkező felújításához is tankerületi segítséget kérnek. Tankerületünk az itt található iskolák egy részét igen rossz állapotban vette át.

A tetők, az elektromos hálózatok szinte kivétel nélkül cserére vagy javításra szorulnak, a vizesblokkoknál napi szinten mutatkoznak komoly problémák (pl. dugulás, csőtörés).

A 2017-es évben a tankerületünk összes intézményében felmérésre kerültek a fűtészálzatok. Az iskolák 90%-ában 30-40 évesek a kazánok. Ezek nagy részben cserére, javításra szorulnak.



Sehol nem áll rendelkezésre pótszivattyú, így ha a jelenleg működők meghibásodnak, a fűtés leáll.


Nagy terhet jelent az üzemeltetésünkben lévő műemlék és műemlék jellegű épületek fenntartása, működtetése, mert az épületek évtizedes elhanyagoltságán túl az örökségvédelmi előírások extra kiadásokat okoznak költségvetésünknek. Minden nehézség ellenére elköteleztünk vagyunk nemzeti és helyi értékeink megőrzésében, amihez anyagi forrásokat keresünk.

A Váci Tankerületi Központnak nagy hátrányt jelent, hogy az Unió - azon belül is az EFOP 4.1.2 és 4.1.3 - pályázatokból kimaradt, így az iskolákhoz kapcsolódó beruházást, felújítást saját forrásból – ahol lehetőség van ott az önkormányzatokkal közösen - kell megoldani.

A TANKERÜLETI KÖZPONT MŰKÖDTETŐI ÉS GAZDÁLKODÓI TEVÉKENYSÉGE

A Váci Tankerületi Központ gazdasági szervezeti ága a szervezeti struktúrájának megfelelően 2017 januárjára jelenlegi formájában létrejött. A gazdasági-pénzügyi és üzemeltetési csoportok munkatársai fokozatosan kerülnek rendszerünkbe. Az üzemeltetési feladatok ellátása ugyan rugalmas, a munkafolyamatok delegálása azonban egy további fejlesztési irány lehet. Az egyenlő terhelés biztosítása nehéz feladat, a jövőben még komolyabb odafigyelést igényel. A költségvetési keretek optimális felhasználása és hatékony kezelése a 2017-es év gazdasági működtetésünk legfontosabb alapvetése volt. A költségvetési források hatékony felhasználása a takarékoság, valamint a szükségesség elve mentén egy olyan középút megtalálását jelenti, amely az adott keretek között egyrészt biztosítja a költségvetési szerv gazdasági átláthatóságát, az előre tervezést, ugyanakkor biztosítja a rendelkezésre álló és szükséges források megteremthetőségét. Rendkívül fontos, hogy minden szükséges igény teljesüljön mind szakmai, mind pedig működtetési oldalról. Mindezt csak úgy lehet biztosítani, ha az intézmények vezetői hasonló gondolkodásmóddal, projektszemléletű gazdálkodással tudnak együttműködni velünk. Az intézmények vezetői összességében elégedettek, kéréseiket teljesítjük, törekszünk biztosítani a jó működtetési feltételek megteremtését.

A források hatékony felhasználásában jelentős szerepe van a működési, illetve működtetési bevételek növelésének is. A kiadási előirányzatok csökkentése az elmúlt több mint fél év tapasztalatai alapján könnyebben kivitelezhető, mint a bevételi előirányzatok növelése. Ennek oka, hogy a bevételi előirányzatok a tankerületi költségvetés tervezésekor már túltervezettek



voltak. A likviditási mutatók ellenőrzésekor egyre inkább látszik, hogy a bevételi előirányzat tervezett összegét nem fogjuk tudni száz százalékban teljesíteni, azonban egyéb működtetési kiadási megtakarításokból egy meghatározott mértékig ellensúlyozni lehet.

A kiadási előirányzatok csökkentése érdekében a 2017. évben megkezdtük a szerződések felülvizsgálatát. Nagyon fontos feladat az energetikai tárgyú beszerzések felülvizsgálatának kezelése, ahol a lehető legmagasabb megtakarítást lehet elérni. Ennek érdekében megkezdődött az egyéb energetikai szolgáltatók szerződéseinek felülvizsgálata. Nem vagyunk elkötelezve egyetlen szolgáltató felé sem, azonban több piaci szereplőt is meghallgatunk, tárgyalunk, mérlegelünk és értékelünk. Ezt követően tudjuk a lehető legjobb költséghatékony megoldást, szerződéskötési metodikát kiválasztani, illetve a beszerzési eljárás végén az új szolgáltatói szerződéseket megkötni. Az új ellátási szerződésektől komoly megtakarítást remélünk.

Az intézményi költségvetési támogatások alakulása


Az intézményi költségvetések tervezésekor az intézmények sajátosságait és az év közben előreláthatóan felmerülő igényeket figyelembe véve készítettük el az oktatási intézmények végleges költségvetését. Az intézményi költségvetés tervezését és végrehajtását az oktatási intézmények bevonásával, közös egyeztetések lefolytatásával tettük és tesszük. Rendkívül fontosnak és ösztönzőnek tartjuk, hogy az intézmények a költségvetési keretük felhasználásáról és teljesítéséről rendszeres havi tájékoztatást kapjanak, ez azonban a 2017 évben sajnos nem valósult meg maradéktalanul. Törekszünk azonban arra, hogy e tájékoztatási folyamat a jövőben zökkenőmentesen működjön.

Az intézményi saját bevétel szerzési képesség

Kiemelt célunk a bevételek növekedésére, növelésére való ösztönzés. Az intézményvezetőkkel együtt a teljes tankerület törekszik az intézményi ingatlanok bérbeadásából származó bevételek növelésére/optimalizálására, maximalizálására. A holtidőszakok kihasználására az igazgatókat folyamatosan buzdítjuk, illetve szakmai rendezvényeknek is teret adunk.

A Cházár EGYMI iskolákhoz tartozó kollégium szabad kapacitású férőhelyeit értékesíteni kívánjuk, jelentős bevételt remélve ezzel. (Ehhez azonban állagjavító befektetés szükséges.)

Ösztönző tényező, hogy az intézmény vezetése a bevétel bizonyos százalékát szabadon felhasználhatja az intézmény felújítására, fejlesztésére, dologi jellegű beszerzésre. Különösen



fontosnak tarjuk, hogy az intézményvezetők érezzék, és kézzel foghatóan tapasztalják a bevétel visszaforgatását.

Természetesen a bevételi előirányzat jelentős részét nem az ilyen jellegű terembérletek, uszodabérletek teszik ki, azonban ez is fontos eleme annak. A bevételi előirányzat másik, különösen fontos összetevője a térítési és tandíjak összege.

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

Az infrastruktúra-menedzsment értékelése; épített infrastruktúra és eszközállomány

A Váci Tankerületi Központ intézményei 75 ingatlanban kerültek elhelyezésre. Az ingatlanokhoz kapcsolódó működtetői feladatokat 2017. január 1-től egységesen - vagyongazdálkodási szerződés alapján - a Váci Tankerületi Központ - és intézményei – látják el.


Az ingatlanok megfelelő, jó infrastrukturális állapota a nívós szakmai munkához elengedhetetlenül szükséges. A vagyongazdálkodásunkban lévő ingatlanok nagyrésze önkormányzati tulajdonban, kisebb része állami tulajdonban áll (állami tulajdonú ingatlanok: Cházár András EGYMI, Szentendrei Móricz Zsigmond Gimnázium).

Az ingatlanpark jellemzői

Az ingatlanok műszaki állapota rendkívül eltérő. A Szentendrei járásban kisebb, míg a Váci és főleg a Szobi járásban nagyobb beruházások, felújítások elengedhetetlenek. Az épületek építési ideje jellemzően két időszakra oszlik: vannak régi, a 20. század első felében épült ingatlanok, és újabb, a 70-es években épült ingatlanok. Az újonnan épült, vagy teljes körűen felújított ingatlanok száma csekély. A közegészségügyi ellenőrzések, katasztrófavédelmi ellenőrzések jól rámutatnak az épületek hiányosságaira, illetve fejlesztendő területeinkre. Az épületek jelentős részénél szükség van a vizesedési problémák és a tetőbeázások megszüntetésére, az érintésvédelmi, tűz- és villámvédelmi rendszerek felülvizsgálatára, a hiányosságok szisztematikus megszüntetésére.

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

Az iskolák eszközállománya változó színvonalú, alapvetően a köznevelési feladatok ellátása biztosított.



A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

2017. január 1-től a tankerületi központ valamennyi intézménye vonatkozásában ellátja a működtetési feladatokat is. 2016 végén hat önkormányzattal kötöttünk vagyongazdálkodási szerződést, az intézmények fenntartása mellett átvettük azok működtetését is. A tankerületi központ megalakulása óta kiemelt prioritású feladata az intézményi vagyongazdálkodás és biztonság fejlesztése. A hatósági ellenőrzések is folyamatosak ezen a területen a járásokban. (népegészségügyi intézetek és a katasztrófavédelmi kirendeltségek.) Az ellenőrzések kapcsán számos hiányosságot pótolunk, pótolunk. A feladatokat ütemezzük, figyelemmel a probléma fontosságára és a pénzügyi forrásokra. Olyan adminisztratív hiányosságokat is teljes körűen pótolunk már, melyre évtizedes távlatban nem volt példa és a tankerületek között elsőként kezdtük meg azok hatékony kezelését. A tűzvédelmi, munkavédelmi, érintésvédelmi, villámvédelmi feladatok pótlására kiemelt figyelmet fordítottunk, a szakértői feljegyzések alapján még számos elmaradt munkát kell pótolnunk. A szolgáltatói szerződések felülvizsgálata, átíratásuk folyamatban van. 2017. január 1-től teljes körű vagyongazdálkodási szerződést kötöttünk, melyhez biztosításközvetítő szolgáltatást vettünk igénybe.

A beszerzések a KEF és az új beszerzési szabályzat rendelkezéseinek megfelelően zajlanak. Az intézmények partnerek a beszerzési folyamatok racionalizálásában, a Békéscsabai mintára a jövőben a kötelezettségvállalási folyamatot a Redmine 2006-2016 fejlesztő Jean-Philippe Lang keretrendszerű nyilvántartó szoftver támogatásával szeretnénk megvalósítani.

A nyári karbantartási munkák során az intézmények jó része kiemelten igényelte a tankerületi központ munkatársainak együttműködését. Helyszíni jelenlétek, személyes és telefonos egyeztetések folyamatosan voltak. A pénzügyi keretet figyelembe véve próbáltuk hatékonyan lebonyolítani a munkákat, amit az intézmények pozitív visszajelzése is megerősít. Sajnos néhány karbantartási munkát háttérbe szorult a Csobánkai iskola felújítása miatt, amely az eredeti költségvetésünkben nem szerepelt.

Fontos kiemelnünk továbbá, hogy a karbantartási munkákon túl olyan eszközbeszerzéseket is sikerült megvalósítanunk, amelyek lehetővé teszik a megfelelő szakmai munka támogatását.

A vagyongazdálkodási munka feszített ütemű volt, ami az intézmények és a tankerületi központ folyamatos együttműködését igényelte.



A TANKERÜLETI KÖZPONT JÖVŐKÉPE, STRATÉGIAI IRÁNYOK ÉS FEJLESZTÉSI TERÜLETEK

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

(Szent-Györgyi Albert)

VÍZIÓ

A Váci Tankerületi Központ olyan közösséget szeretne építeni és támogatni, amelynek tagjai – a tanulók, az intézményi dolgozók, a szülők és a tankerületi központ dolgozói – közösen lefektetett célok és értékrend mentén egységben dolgoznak.

A FEJLESZTÉSI TERV HORIZONTÁLIS CÉLJAI

A Fejlesztési Terv végrehajtása során érvényesíteni kell az alábbiakban meghatározott horizontális szempontokat, értékeket és alapelveket. A horizontális szempontoknak meg kell jelennie a Fejlesztési Terv megvalósítását szolgáló projektek, tevékenységek minden szakaszában: a tervezésben, a megvalósításban és az értékelésben egyaránt.


1. Esélyegyenlőség

„Isten minden kis tücskének akad hely a kórusban. Némelyik hangja mély, a másiké magas. Megint másik hangosan ciripel a telefondróton, és aki csak tapsolni tud olyan is akad”

(Margaret Martle)

Az esélyegyenlőség legáltalánosabb értelemben azt fejezi ki, hogy a társadalom minden tagjának lehetősége van arra, hogy képességei, értékei, szándékai alapján saját döntésével (ne külső kényszerből) határozza meg saját sorsát.

Az esélyegyenlőség érvényesítése Fejlesztési Tervünkben az alábbiakat jelenti.



A feltételek egyenlőségének biztosítása: minden tanuló megkülönböztetés nélkül hozzáférhessen a szolgáltatásokhoz, bekapcsolódhasson a különböző tevékenységekbe;

Az eljárások egyenlőségének biztosítása: a szolgáltatásokat, tevékenységeket diszkriminációmentesen kell biztosítani;

Az előítéletek csökkentésének és az érzékenyítés megteremtésének biztosítása szolgáltatásokon és programokon keresztül.

2. Környezettudatos szemlélet

„Az ember eleve a természet része, még akkor is, ha megkülönbözteti magát tőle azért, hogy kihasználhassa.”

(Arnold J. Toynbee)

Az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottsága, 1987-ben „Közös jövőnk” címmel kiadott jelentésében nagyon röviden és tömören az alábbiak szerint határozta meg a fenntartható fejlődés fogalmát: *„ A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket”*.¹

A Váci Tankerületi Központ a Fejlesztési Terv megalkotása és végrehajtása során kiemelten fontosnak tartja az ifjúság környezettudatos szemléletének elmélyítését. Ennek érdekében környezetünk fenntarthatóságával kapcsolatban az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

Környezetünk meglévő értékeinek védelme és megőrzése;

Hosszú távon egészséges környezetünk biztosítása;

Harmónia teremtése az emberi szükségletek és a környezet állapota között

¹ <http://www.nfft.hu>



3. Szubszidiaritás

*„Amikor az ember határozott cél felé tart, nagyon fontos, hogy az útnak is szenteljen figyelmet.
Az út az, amely mindig megmutatja a célba érés legjobb módját, s útközben gazdagodunk.”*

(Paulo Coelho)

A szubszidiaritás elvének megfelelően a Váci Tankerületi Központ részt vesz és alapvető felelősséget vállal a Fejlesztési Terv végrehajtásáért. A megfogalmazott intézkedések gyakorlati végrehajtását azonban azon a szervezeti szinten kell megszervezni, ahol az adott feladat végrehajtására szakmai kompetenciával, információkkal, valamint megfelelő személyi, tárgyi és anyagi eszközökkel rendelkeznek, illetőleg ahol az érintettek jelen vannak.

4. IT technológia

„Az olyan ember, aki nem ért a számítógéphez, a XXI. században analfabétának fog számítani.”

(Teller Ede)

Az Európai Bizottság által kiadott Fehér Könyv - Új lendület Európa fiataljai számára tárgyú ajánlás - hangsúlyozza az információhoz, lehetőségekhez való hozzáférés javításának fontosságát. Az internet használata egyre nagyobb teret hódít a fiatalok életében: különösen a kommunikáció, a tanulmányok és a munka területén. Megállapítható, hogy internetes hozzáférés nélkül a 21. század fiatalja ellehetetlenül mindennapi teendői során.



A VÁCI TANKERÜLETI KÖZPONT SZAKMAI, OKTATÁSI PROGRAMJÁNAK BEMUTATÁSA

„Félig sem olyan fontos az, amit tanítunk gyermekeinknek, mint az, hogy hogyan tanítjuk. Amit az iskolában tanultunk, annak legnagyobb részét elfelejtjük, de a hatás, melyet egy jó iskolarendszer szellemi tehetségeinkre gyakorol, megmarad.”

(Eötvös József)

A Váci Tankerületi Központ célja, hogy a tanulók belső igényévé váljon az ismeret megszerzése, a világra való nyitottság, küldetése pedig az, hogy minden rendelkezésre álló eszközzel támogassa az állampolgári és szociális érzékenység kifejlődését.

A TANULÓK ÖSZTÖNZÉSE, KÖZNEVELÉSI SZEREPVÁLLALÁSUK FOKOZÁSA

Az ifjúság társadalmi és közösségi szerepvállalásának fokozása

Az EU működéséről szóló szerződés 165. cikke szerint az EU fellépésének ösztönöznie kell a fiatalokat arra, hogy részt vegyenek Európa demokratikus életében.

Ezzel kapcsolatban született állásfoglalás az Európai Unió Tanácsa ifjúsági munkacsoport 8064/1/11 REV 1 (hu) ajánlása formájában a „Tanács és a tagállamok kormányainak a Tanács keretében üléselő képviselői által elfogadott állásfoglalás a fiatalok Európa demokratikus életében való részvétele új és hatékony formáinak ösztönzéséről” címmel.

A fent megfogalmazott EU-s kitételek akkor érvényesülhetnek, ha a fiataloknak van lehetőségük arra, hogy lokálisan, az őket érintő valós problémáikat megfogalmazzák és tegyenek értük.

Fenntartói felelősségünkől következően minden eszközzel törekednünk kell arra, hogy a megfogalmazott elvárások helyi szinten is érvényesüljenek, valamint hogy a célok elérésére reális lehetőséget kínáljunk és megfelelő segítséget nyújtsunk az intézményeinkbe járó tanulóinknak.



Tervezett intézkedéseink:

A fenti célok megvalósításának eszköze lehet

- az intézményi diákönkormányzatok mentorálása, segítése;
- a *Dunakanyar Diákparlament* életre hívása, mely az intézmények diákönkormányzataiból kialakított diák-érdekképviseleti szervként képviseli a diákokat az intézmények és a fenntartó döntési folyamataiban;
- a strukturált párbeszéd megvalósítása érdekében a diákok részére *kommunikációs technikák bemutatása, megtanítása, azok elsajátításának támogatása*, mely egyben hozzájárul a hatékony konfliktuskezelés megteremtéséhez is;
- a *disputa* és a *mediáció módszerének* bevezetése, elterjesztése és hatékony működtetése intézményi, tankerületi és régió szinten.


A közösségi élmény megélése a fiatalok elmagányosodásának korában kiemelt jelentőséggel bír, ezért fontos szerepet szánunk minden olyan *közösségépítő, szemléletformáló programnak*, amely ezt szolgálja.

Fontosnak tartjuk az *önkéntes ifjúsági munka feltételrendszerének kialakítását és megteremtését*, melynek keretében a fiatalok egyrészt megélik a közösséghez tartozás élményét - egyben a közösségük aktív tagjává válnak -, másrészt emberekkel ismerkednek meg, kapcsolatokat építenek, fejlesztve ezáltal az elfogadás és tolerancia készségét.

A nemzeti köznevelésről szóló CXC. törvény 2016. január 1-je után megkezdett érettségi vizsga esetében megköveteli a közösségi szolgálat végzését.

A törvényben foglaltak teljesítéséhez olyan környezetet kell teremteni, hogy valamennyi diáknak lehetősége és kedve legyen olyan rendszeres önkéntes közösségi munkához, amely mindenkinek a saját érdeklődési területén élményt ad, nem akadályként tornyosulva a középiskolai érettségi előtt. Ahhoz tehát, hogy a közösségi szolgálat elérje célját fontos, hogy minél színesebb, a fiatalok érdeklődéséhez közel álló, valós és a közösséget szolgáló alternatív lehetőséget kínáljon a fiatalok számára. Ebben a Váci Tankerületi Központ aktív koordináló szerepet vállal.

Fejlesztési Tervünk kiemelt célja az *elsősegélynyújtás* ismereteinek és gyakorlatának becsatornázása és beépítése intézményeinkbe a Magyar Vöröskereszttel stratégiai partnerséget



alkotva. Az elsősegélynyújtás tevékenysége humanitárius cselekedet, vagyis az áldozat részére biztosított segítség/támogatás közben az elsősegélynyújtó – többek között – az önzetlenség és empátia emberi értékeiről tesz tanúbizonyságot. Szakszerű beavatkozással élet menthető, melynek létjogosultsága felgyorsult és veszélyekkel teli világunkban egyre nagyobb.

További feladatunknak tartjuk a „különbözőségek” kiegyenlítésére való törekvések ösztönzését. A másság elfogadása, a tolerancia megteremtése és az érzékenyítés a fiatal korosztályoknál nagyfokú hatékonysággal működik, így a Fejlesztési Tervünk ezen területekre is kiemelt figyelmet kíván fordítani. A Helyi Települési Esélyegyenlőségi Programokban foglaltakkal azonosulva tervezünk a területet érintő projektekkel, *antidiszkriminációs* programokkal.

Az esélyegyenlőség megteremtése érdekében tervezzük, hogy intézményeink *középiskolai felvételi előkészítőket* tartsanak továbbtanuló diákok számára.

A szociális hátrányok leküzdése olyan kiemelt célkitűzésünk, amely érdekében *humányszolgáltatói hálózatot* kívánunk létrehozni és működtetni gyermek- és ifjúságvédelmi, pszichológus, szociálpedagógus és szakmai támogató szervezetek és személyek bevonásával (UNICEF, gyermekvédelmi jelzőrendszer)


A Váci Tankerületi Központ intézményeiben tanuló diákok szemléletformálása - a tanulásban való felelős részvétel irányában

A Váci Tankerületi Központ álláspontja szerint az érdemi és hatékony tanulás feltétele, hogy a diákok felelősen és belső motivációval vegyenek részt a tanulási folyamatban. Ezt segítik azok a szakmódszertani eszközök és projektek, melyek a világra való nyitottság, érdeklődés kialakításában és a konstruktivitáson és paradigmaváltáson alapuló tudásszerzésben működnek közre.

Tervezett intézkedéseink:

A fenti célok megvalósításának eszköze lehet

- *természettudományos ismeretek köré szervezett témanapok,*
- *projektversenyek szervezése (többfordulós, összetett témák, kísérlet, újítás)*

- 
- *Tudományos Dunakanyar diákkonferencia* megszervezése és koordinálása, valamint azok szakmai támogatásának elősegítése.

Kiemelten fontosnak tartjuk a diákok munkájának elismerését, melyre *Innovatív Tanulói Díj* alapítását és adományozását tervezzük.

Felelősségvállalás a szakképzésben

Szakmai felelősségvállalásunkból adódóan nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a vitathatatlan tényt, hogy mekkora a szakemberhiány a kétkézi szakmákban, és milyen óriási mértékben csökkent a fizikai munka presztízse az utóbbi években.

Egyes szakmák minőségi munkavégzésre képes mesterei iránt az igény elemi erővel jelentkezik a magyar gazdaságban, a munkaerőpiacon. Jelen társadalmunk túlértékeli a diplomát és alulértékeli a fizikai munkát, határozottan gátat szabva ezzel a szakképzésben lévő lehetőségek kiaknázásának.

A szakképzés rendszerének átalakítása, a tanulószerveződések széles körű bevezetése, az ösztöndíj-rendszer és a magas szintű szakmai versenyek mellett, az általános iskolák is közvetett eszközei lehetnek a versenyképes, sikeres és hatékony szakképzés megteremtésének.

Hisszük, hogy már az alapfokú oktatásban is meg kell jelenniük azoknak a törekvéseknek, amelyek a fizikai szakmák presztízisének visszaállítását hivatottak elérni, hiszen a tudásalapú társadalom sem képzelhető el jól képzett, magasan kvalifikált gyakorlati tudással rendelkező szakmunkások nélkül.

Az ehhez szükséges paradigmaváltás előkészítéséhez és a szülők, pedagógusok szemléletformálásához már az általános iskolák alsó évfolyamain neki kell kezdeni.

Tervezett intézkedéseink:

A fenti célok megvalósításának eszköze lehet, hogy

- a *szülői értekezleteken* állandó, rendszeres napirendi pontként szerepeljen a fizikai munka elismerését és népszerűsítését célzó osztályfőnöki tájékoztató (melyhez a Váci Szakképzési Centrum nyújt hatékony segítséget szakember biztosításával), mely hozzájárulhat a pozitív szakmunkás önkép kialakulásához;

- ösztönözzük és támogatjuk a *kétkézi munkát* népszerűsítő (fűrő-faragó, főző, varró) *technika órákat*;
- területi együttműködési keretmegállapodás keretében részt veszünk a Váci Szakképző Centrummal a *mesterségbeli tehetségpontok* munkáiban;
- a Váci Szakképző Központtal együttműködve megszervezzük a *helyi tehetségek versenyét* – mely a tehetségkutatás előfutáraként az általános iskolás tanulókat is megszólítaná (pl: fafaragó verseny, varróverseny);
- létrehozunk egy, a Váci Szakképző Centrummal közös „Alap” vagy *ösztöndíjrendszert* az általános iskolai tanulók és szüleik motiválására;
- általános iskola 7. osztályában *mesterség projektnapok* rendezését támogatjuk végzős szakiskolai hallgatókkal.

A korosztályi élethelyzetekhez kötődő és az életkori sajátosságokhoz kapcsolódó szolgáltatások, projektek

A fiatalok sajátos élethelyzeteiből adódó feladataink ellátása során elengedhetetlenül fontos az ezekhez kapcsolódó kiegyensúlyozott és folyamatos szolgáltatások biztosítása, támogató projektek megvalósítása, valamint a fiatalok kezdeményezéseit támogató, innovatív erőforrásait motiváló programok létrehozása.


Tervezett intézkedések:

A fenti célok megvalósításának eszköze lehet

- egy olyan, minden területre kiterjedő, összefogott és rendszeresen frissített szabadidős kínálat információs felületének kidolgozása, amely a kulturális és szabadidős intézményekkel együttműködve (pl. múzeumok, színházak, sportlétesítmények, művelődési házak) képes összekapcsolni a szolgáltatásokat a célcsoporttal.

Ezen tevékenységünkkel meg tudjuk szólítani a hátrányosabb helyzetben lévő kisebb települések tanulóit, tanárait és szüleit is, lehetőséget biztosítva olyan új vagy újszerű élmények megtapasztalására, amelyre eddig nem volt módjuk.

A Fejlesztési Tervünkben célként fogalmazzuk meg a fiatalok érdeklődéséhez és képességeihez alkalmazkodó *korai pályaorientációs tanácsadó hálózat kiépítését és fenntartását*, melynek keretében szakiskolák, felsőoktatási intézmények és vállalatok látogatásával a fiatalok



megismerkedhetnek a különböző hivatásokkal, a gyakorlati munkával és a végzésükhöz szükséges tanulmányokkal. A cél érdekében együttműködést tervezünk kialakítani az ország felsőoktatási intézményeivel, valamint cégekkel, vállalatokkal és költségvetési intézményekkel.

Tehetséggondozás

Egyre inkább jellemző, hogy a tehetséggondozásra sem a tanulóknak, sem a pedagógusoknak nem jut elég idejük, pedig mind pedagógiai, mind pszichológiai szempontból kiemelkedő jelentőségű. A tehetség korai felismerése és megfelelő módon és irányba történő fejlesztése a siker záloga, így fontosnak tartjuk minél korábban elérni a gyermekeket. E körben szakmai együttműködés formájában szeretnénk már az óvodai tehetséggondozásban is meghatározó szerepet vállalni – művészeti foglalkozások, művészeti előadások formájában.


Szakmai felelősségünkéből következően meg kell teremtenünk a minőségi és felelős tehetséggondozás feltételeit intézményeinkben lehetőséget biztosítva a tehetségek kibontakoztatására és fejlesztésére. Ehhez mind a tanórán kívüli, mind a tanórai (differenciált oktatás, osztály-csoportbontás, egyéb speciális pedagógiai technikák alkalmazásának támogatása) lehetőségeket és igényeket fel kell mérnünk és hatékonyan össze kell fogunk az intézményi megvalósítási törekvéseket.

Fontosnak tartjuk a diákok művészeti tehetséggondozását és nevelését is, ezért platformot kívánunk biztosítani ezek kibontakoztatásának. E körben **tervezett intézkedéseink:**

- *művészeti diáktárlat (Dunakanyar Diáktárlat);*
- *zenei-és drámafesztiválok (Dunakanyar Színház Fesztivál – Fiatalok Színháza, Dunakanyar Zenei Fesztivál);*
- *zenei flashmobok.*

Ezen programok megvalósítása során különösen fontosnak tartjuk a szoros, konstruktív és támogató kapcsolat kialakítását a települési önkormányzatokkal és helyi kulturális szereplőkkel.

A tanulmányi versenyek szervezését és az azon való széles körű részvételt valamennyi iskolánkban támogatjuk. Az ésszerű kereteken belül történő finanszírozás részleteinek és feltételrendszerének kidolgozása fontos feladatunk, amelyre a közel jövőben javaslatot teszünk intézményeink részére. Minden esetben ösztönözzük saját szervezésű iskolai, járási vagy



tankerületi szintű versenyek szervezését, amelyhez alapítványok, civil szervezetek vagy a piaci résztvevők bevonását tervezzük.

A Váci Tankerületi Központ a fiatalokra, mint kezdeményező erőforrásra tekint, támogatjuk az innovatív ifjúsági kezdeményezéseket.

Tudjuk, hogy az ifjúsági kezdeményezések releváns támogatási rendszer nélkül nem tudnak megvalósulni, hiszen a fiatalok jellemzően nem alkotnak jogi személyiséggel rendelkező civil szerveződéseket, nem rendelkeznek anyagi erőforrásokkal, valamint pályázati készségekkel.


Ennek érdekében egy olyan *igény-orientált pályázattási rendszer* kialakítását tervezzük, amelyben a fiatalok innovativitása és kreativitása kerülhet előtérbe, és amelynek keretében a diákönkormányzatok vagy a diákközösségek valós szükségleteire és igényeire reagáló tematikus pályázatokat írunk ki.

Fontosnak tartjuk, hogy munkánk során figyelmet fordítsunk a fiatalok *mentálhigiénés fejlődésére és egészségfejlesztésére*, valamint az ezen területekhez kapcsolódó minőségi, életigenlő szemléletmód kialakítására.

A kitűzött cél elérése érdekében

- prevenció és egészségdukációs programok szervezését támogatjuk és segítjük (*Dunakanyar Sport-és Egészségnap*), valamint
- az egyedi esetek feltárását és segítségét támogatjuk a megfelelő szakmai szervezetek bevonásával;
- ezen fejlesztési területen belül a már jelenleg is működő bűnmegelőzési és biztonsági programot szeretnénk továbbfejleszteni.

Szükségesnek és elengedhetetlennek tartjuk felmérni a diákok és szülők igényeit az *iskolai szünetek hasznos és biztonságos eltöltésére* vonatkozóan. Ez alapján meg kell határoznunk, hogy melyek azok az igények, amelyeket a Váci Tankerületi Központ képes kielégíteni, illetve ezen igények kielégítésére milyen erőforrások állnak rendelkezésünkre (táborok, napközis tábor).



Ez a terület is rendkívül nagy összefogást, támogatást és kölcsönös együttműködést feltételez a települési önkormányzatokkal, civil szervezetekkel, piaci szereplőkkel és az állami intézményrendszerrel.

A VÁCI TANKERÜLETI KÖZPONT HUMÁNERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE

Humánerőforrás-biztosítás értékelése

A Váci Tankerületi Központ célja az oktatási tevékenység minőségének javítása érdekében, hogy az intézmények élményszerű, a 21. század kihívásainak megfelelő tudás közvetítésére alkalmas pedagógiát alkalmazzanak, a világra nyitottan, azzal kölcsönhatásban működjenek.

Az intézmények megfelelő személyi állományának kialakítása és fejlesztése

A Váci Tankerületi Központ középtávú célja, hogy az illetékességi területén dolgozó pedagógusok olyan progresszív pedagógiai módszertani ismereteket és digitális világot alkalmazó, nyitott, a világgal kölcsönhatásban élő, a gyermeket az intézmény kapuin kívül is értelmező személyiségek legyenek, akiknek munkája során fontos az önmegvalósítás, önreflexió és a személyi és szakmai kompetenciák fejlesztése.

Szakmai munkája során partnerségi kapcsolatot épít ki a tanulókkal, tiszteli a gyermeki személyiséget, az egyes gyermekek képességeinek és adottságainak figyelembe vételével szervezi pedagógiai feladatait, hozzáadott pedagógiai értéket érvényesítve alkalmazza a különböző pedagógiai eszközöket.

Tervezett intézkedések:

Az intézményi dolgozók személyi-és szakmai fejlődésének biztosítása érdekében

- belső konzultációk, workshopok (pl. az iskolatitkárok számára szervezett személy-és munkaügyi továbbképzés) és rendszeres előadások szervezése;
- a munkatársak *beiskolázásának* támogatása - kiemelt figyelemmel a hiányszakokra, *tanulmányi szerződés* keretében;

- megvizsgálni szükséges a kis óraszámú tantárgyat tanító pedagógusok *átképzésének* lehetőségét, különös figyelemmel a hiányszakokra;
- a megfelelő felelősségi szabályok felállításával megtalálni a módját utolsó éves egyetemisták alkalmazásának- kiemelt figyelemmel a hiányszakokra;
- a tankerület intézményeiben, illetve magyarországi és nemzetközi szinten fellelhető szakmai erőforrások és jó gyakorlatok, módszertanok megosztása
 - o erre létrehozott internetes felületen (tanulmányok, tananyagfejlesztések, projektek, rendezvények, ünnepek, programok forgatókönyvei stb.),
 - o *találkozók, szakmai munkaközösségi szemináriumok, előadások, hospitálások és workshopok* formájában, valamint
- intézményi „*képzési központ*” kialakítása;
- a jelenleg is bázisintézményként működő iskoláink *támogatása, szakmai tapasztalataik terjesztése;*
- *online továbbképzések* feltérképezése és támogatása;
- *együttműködés* kialakítása a POK-kal, képzési központokkal, egyéb képzőkkel
- a felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény szerinti tevékenység keretében a Váci Tankerületi Központ által *szervezett, egyéb képzési körbe tartozó* képzési program engedélyezése és szervezése munkatársak számára (belső képzés), illetve érdeklődők számára.

Szakmailag támogatjuk az intézményen belüli *konfliktuskezelés, mediáció és ventilláció* lehetőségét. A konfliktuskezelés igényelt és hatékony eszközeként bevezetni vagy kiszélesíteni kívánjuk iskoláinkban a *drámapedagógia* módszerét, illetve a már működő Arizóna program nagyobb körben történő alkalmazását.

Új oktatási megoldások bevezetése, innovatív oktatás elterjesztése

A Váci Tankerületi Központban támogatjuk és ösztönözzük valamennyi, a pedagógus szakma megújítását támogató helyi törekvések bázis szintre emelését, a „modell értékű” programmal rendelkező iskolák elismerését. A differenciálás érvényesítése, a motiváció felkeltése és fenntartása, valamint a többféle megközelítés elvének érvényesítése miatt érdemes a tanároknak gazdag módszertani repertoárral rendelkezni, azokat változatos formákban használni. A felgyorsult társadalom kívánalmaira történő azonnali reagálás a sikeres és hatékony feladatellátás titka.



Tervezett intézkedések:

A fenti célok elérésének eszköze lehet


- *tükrözött osztályterem* modell alkalmazása;
- *alkotó pedagógia* bevezetése;
- *módszertani továbbképzések, jó gyakorlatok átvétele*

Az innovációk mellett törekednünk kell a helyi sajátosságok figyelembevételére, a helyi lehetőségek kiaknázására és a lokálisan felmerült igények kiszolgálására. Ennek megfelelően kiemelten támogatnunk és ösztönöznünk kell minden hagyományörző, történelmi, irodalmi, kulturális, valamint nemzetiségi törekvést intézményeinkben, mely által tovább erősíthetjük a gyermekek helyi identitását és kötődését.

Az egyes települések helyi adottságainak kiaknázása (pl. történelmi, táji-és természetvédelmi stb.) teret nyithat a közvetlen tapasztaláson alapuló tudásátadásnak, ezért támogatjuk intézményeinkben az ezekre építő pedagógiai munkát. Intézményeink közötti kölcsönös kapcsolatok pedig lehetőséget biztosíthatnak arra, hogy a helyi adottságok ismertté váljanak iskola-látogatások, partneri kapcsolatok kialakításával a tanulók szélesebb körében is.

Azokban az intézményeinkben, ahol rendkívül alacsony a kihasználtság (lásd: 15. számú melléklet: Kapacitástervezés), meg kell vizsgálnunk olyan új oktatási kínálat bevezetésének lehetőségét, amelyek ismét vonzóvá teszik az intézményeinket az iskolaválasztás előtt álló szülők (és gyermekeik) előtt (pl. sporttagozat indítása, tanórába illesztett robotika oktatás, természet-és környezetvédelmi oktatás stb).

A sikeres oktatás további elengedhetetlen feltétele az egyes köznevelési-oktatási fokok közötti átmenet hatékony segítése és enyhítése. Ennek első lépcsőfoka az óvoda-iskola átmenet megkönnyítése, melyre a 2017/2018-as tanévben az Emberi Erőforrások Minisztériumának szakmai támogatásával Csobánkán „pilot” programot indítottunk. Ezen program alapján igyekszünk felkészíteni a kisgyermeket és szüleit az iskolára és az iskolai tanítókat az óvodások fogadására. A gyakorlati cél elérésén túl eredményeinkkel, tapasztalatainkkal az új Nemzeti Alaptanterv kidolgozását is igyekszünk hatékonyan segíteni konzultálva és visszacsatolást nyújtva a kidolgozással megbízott szakemberek felé. A tanév során nyert tapasztalatokból, módszerekből merítve törekszünk arra a következő években, hogy



megalapozzuk az általános iskola és középiskola/gimnáziumi szintek közötti átmenet hatékony segítését is.

Jövő iskolája - inkluzív iskola

Évről évre nő a sajátos nevelési igényű gyermekek, tanulók létszáma. A gyermekek jelentősebb része vehetne részt integrált oktatásban, ehhez azonban kevés megfelelő intézmény van jelenleg Magyarországon. Az SNI-s tanulók integrált oktatása kétség kívül változást feltételez az oktatási rendszerben, ehhez azonban helyi (tankerületi) szinten is nyújthatunk segítséget, lokálisan is tehetünk aktív lépéseket.

Az integráción túlmutató, annak magasabb fokaként értelmezhető inkluzív pedagógia befogadásának és alkalmazásának osztársadalmi szintű elősegítését és támogatását fontos feladatnak tekintjük a mai köznevelésben. Jelen fejlesztési terv keretében a tankerületi szintű felelősségvállalás mellett kötelezzük el magunkat, mely lehetőséget és esélyegyenlőséget biztosít mindenki számára az oktatásban.

Az inklúzió nem csupán a sérültek és épek közösen végzett tanulását, hanem az adott iskolai közösségbe történő teljes befogadását, optimális fejlesztését is jelenti. Az inklúzió a sajátos nevelési igény teljes mértékű kiszolgálását jelentő törekvés, s ennek megfelelően a tanterv, a szervezeti keret átalakításával jár, így természetesen elkerülhetetlen és szükséges az egyéni differenciálás alkalmazása is.

Szakmai felelősségünkől következően meg kell vizsgálnunk azokat a lehetőségeket és fejlesztési irányokat, amely az inkluzív iskola bevezetését és kialakítását lehetővé teszi intézményeinkben, vagy azok egy részében. Ennek keretében szoros együttműködést kívánunk kialakítani az érintett gyermek/tanuló szüleivel, gyógypedagógusokkal és szakemberekkel.

Képzők és mentorok bevonásával támogatjuk az intézmények felkészülését a feladatra és kezdeményezzük „Inkluzív Kerekasztal” létrehozását intézményeink körében. Megvizsgáljuk lehetőségeinket további gyógypedagógus szakemberek vagy gyógypedagógiai asszisztensek bevonására, valamint támogatjuk a módosításokat célzó szakmai javaslatokat is a helyi tantervek vonatkozásában.



A pedagógus életpályamodell és pedagógus megbecsülés

A pedagógus életpályamodell életre hívását a tanárok életpályájának kiszámíthatóságának biztosítása, a pedagóguspálya, illetve, a pályán dolgozó tanárok elismerése alapozta meg.

A jogszabályi környezetben foglaltak végrehajtásának támogatása érdekében figyelmet fordítunk a pedagógusok megfelelő tájékoztatására, valamint törekszünk arra, hogy a portfólió elkészítéséhez *szakmai háttértámogatást* biztosítsunk.

Modern társadalmunkban egyre többen szenvednek a kiégéstől, az életuntságtól és a stressztől. A „burnout” szindróma a pedagógusok körében is ismert jelenség. A humán szférában dolgozóakra hatalmas nyomás nehezedik a tekintetben, hogy munkájukat hibátlanul végezzék, a diákokkal, szülőkkel való foglalkozást pedig rendkívül erős emocionális involváltság jellemzi. Bagdy Emőke magyar pszichológus szerint a pedagógusnak gyakran eszményítő elvárásrendszernek kell eleget tennie. A burnout szindróma kiemelt stressztényezői között szerepel az elmaradt jutalmazások és elismerés hiánya is.


A helyzet enyhítése érdekében megvizsgáljuk az „*alkotó év*” bevezetésének lehetőségét és kialakítjuk annak feltételrendszerét.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény, a munka törvénykönyvéről szóló 2012. I. törvény, a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény valamint a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Kollektív Szerződése rögzíti a humán gondoskodásra vonatkozó lehetőségeinket. A meghatározott gondoskodó elemeket – úm. jubileumi jutalom, arany-és gyémánt oklevél - az előírásoknak megfelelően, maradéktalanul teljesítjük.

Ezeket a meghatározott lehetőségeket, illetve kereteket igyekszik a tankerületi központ bővíteni anyagi juttatásokkal – *illetményelőleg, temetési támogatás-, illetve soft közérzeti, jóléti elemekkel*, támaszkodva a mikroközösségek támogató erejére, valamint a települési önkormányzatok együttműködésére.

A Váci Tankerületi Központ nyitott és együttműködő a munkavállalói felé; mind a munkatársak, mind a vezetőség elérhető minden dolgozó számára. Valamennyien törekszünk arra, hogy az emberiesség és az élethelyzetek figyelembe vételével hozzuk meg döntéseinket, támogassuk és lássuk el szakmai tanácsokkal a hozzánk forduló intézményi dolgozókat.

Tanácsadással, becsatornázással segítjük azokat a dolgozókat, akik bármilyen okból munkahelyváltásra kényszerülnek.



A pedagógus hivatás presztízsének növelése érdekében egy olyan *pedagógus elismerési rendszer kidolgozását* tervezzük, amelynek keretében hagyományteremtő ünnepeket tartunk az életpálya mérföldköveire építve. pl.: a negyven éves jubileumi jutalom átadására, a nyugdíjba vonulás alkalmával.

A Váci Tankerületi Központban mind központi szinten, mind intézményeinken keresztül törekszünk arra, hogy a nyugdíjas pedagógusokat a közösségben tartsuk célirányos programszervezésekkel, az iskola, illetve a tankerületi központ eseményeire való meghívással, illetve a nyugdíjba vonult pedagógus szakmai tőkájének, tapasztalatainak behívásával. Ez utóbbi hivatalos formája a továbbfoglalkoztatás lehetőségének biztosítása, amely nagyon népszerű intézményeinkben.

A pedagógusok és az egyéb intézményi dolgozók kiemelkedő munkájának, a közösségben vállalt szerepének elismerésére *tankerületi díjak alapítását* tervezzük.


Kevés lehetőség adódik az alkalmazottak szociális körülményeiből fakadó feszültségek tartós enyhítésére.

A fentiek tudatos ellensúlyozása érdekében igyekszünk az emberiség és az élethelyzetek figyelembe vételével a nyílt kommunikáció eszközével tiszta és tervezhető alapokat biztosítani a munkavállalók számára.

A munkavállalók munkarendjének megállapítása során – jogszabályi keretekkel összhangban – lehetőséget biztosítunk az *egyéni munkarend kialakítására* támogatva a párhuzamos munkavállalás lehetőségét és az egyéni élethelyzet optimális időbeosztásának kialakítását. A tankerületi központban szorgalmazzuk az adódó *többletfeladatok kiegyenlített kiosztását* a munkatársak között.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény, a 39/2010 (II. 26.) Korm. rendelet a munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről, valamint a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvény alapján biztosítjuk a köznevelési intézményekbe más településekről bejáró munkavállalók utazási költségeinek térítését. A Váci Tankerületi Központ a törvényi maximumot biztosítja a *munkába járás térítésében*.

Távlati elképzelésünk, hogy a helyi önkormányzatokkal szorosan együttműködve lakhatást is fel tudjunk ajánlani a távolabbról érkező munkavállalóknak. Ez különösen fontos a távoli kis településeken működő iskolák tekintetében, mert az ott keletkező munkaerőhiány a feladatellátást veszélyezteti. Reményeink szerint egyfajta *szolgálati lakás rendszer*



újjáélesztése vonzerőt jelenthet a fiatal, akár pályakezdő pedagógusoknak, hogy olyan iskolában is munkát vállaljanak, amely távolabb fekszik a városoktól, központoktól. Így ezeken a településeken a szakos ellátottságban mutatkozó zavar enyhülne, vagy hosszú távon meg is szűnne.

A lakhatási feltételek megteremtése érdekében tárgyalásokat kezdeményezünk bankokkal, pénzügyi finanszírozókkal *kedvezményes munkavállalói hitelek* kialakítására vonatkozóan, valamint megvizsgáljuk a lehetőséget egy *tankerületi lakhatási támogatási rendszer* létrehozásának is.

A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény, a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény alapján a pedagógus előmeneteli rendszer szabta minősítési folyamaton túl is szükséges, hogy a helyi közalkalmazotti közösségek maguk is értékeljék egymást.


Támogatjuk, hogy a köznevelési intézményeinkben a lehető legobjektívabb szempontrendszert tartalmazó *helyi teljesítményértékelési szabályzatok* készüljenek, melyek létrehozatalában szakmai segítséget nyújtunk, ajánlásokat dolgozunk ki.

A minőségi és szakmailag kifogástalan szempontrendszer kiemelt jelentőséget nyert a PER 2017. évi ütemében, ahol is illetménydifferenciálásra van lehetőség. A szempontrendszer kidolgozása során végzett munka erősíti a helyi közösségekben az egymás és az iskola iránti felelősséget, egyfajta önrendelkezésre ad lehetőséget, és teret ad annak, hogy az intézmény a pedagógiai programjához hűen, a helyi specialitások figyelembevételével értékelhesse az elvégzett munkát.

Kiemelten fontosnak tartjuk az intézményvezetők felkészítését a korrekt értékelésre, és az értékelési folyamat szabályos lebonyolítására.

A fenti céloknak megfelelően lebonyolított értékelési folyamat eredménye a közalkalmazottak számára lehetőséget ad az önreflexióra, az esetlegesen feltárt hiányosságok felébreszthetik az önfejlesztés igényét, amely hosszú távon a nevelőtestület szakmaiságának kiegyenlítését eredményezheti.

A tanári utánpótlás és a szakos ellátottság kielégítő biztosítása érdekében a fentiekben felvázolt képzésen túl és a jelenlegi felvételi gyakorlaton felül egy *tudatos és irányított állasközvetítési rendszer* kialakítását tűztük ki célul az alább eszközökkel:


- 
- együttműködés kialakítása a pedagógusképző intézményekkel, melynek keretében intézményeinkben a hallgatóknak gyakorlati lehetőséget biztosítunk, valamint a végzős pályakezdő pedagógusok felkeresése, kihelyezett látogatások, állásközvetítések, tájékoztató előadásokat szervezünk a pedagógus életpályáról, a munka világáról, valamint a tankerületi központon belüli lehetőségekről;
 - intézményi nyílt napok szervezése pedagógushallgatók részére;
 - tankerületi központi állásbörze szervezése előadásokkal, intézmények becsatornázásával és konkrét állásajánlatokkal,
 - a tankerületen belüli rugalmas áttanítás lehetőségének megteremtése (pl. utazótanár, állandó helyettesítő tanár)

A VÁCI TANKERÜLETI KÖZPONT SZERVEZETI KÖRNYEZET ÉS IRÁNYÍTÁSI ELVEINEK RÉSZLETEZÉSE

A Váci Tankerületi Központ célja, hogy szervezeti integritásban, közösen, egységes alapértékek mentén a fent megfogalmazott célokat valósítsa meg.

A hosszú és középtávú célok akkor valósíthatóak meg, ha a tankerület munkatársai közösen lefedtetik azokat az alapokat, értékrendeket, rendező elveket, amelyek mentén együtt dolgoznak, illetve együttműködnek a külső partnerekkel, intézményekkel és intézményvezetőkkel.

Ennek az együttműködésnek az alapköve az integritás rendszer felépítése, a működésben található kockázatok felmérése és azon kontrollrendszer kidolgozása, amelyek mentén a felállított normák betarthatóak és számonkérhetőek. A jelenlegi, - jórészt centralizált, hierarchikus és bürokratikus - munkaformát a hatékonyság érdekében *projektszemlélettel* kívánjuk kiegészíteni, melynek keretében a munka- és felelősség-megosztás során a szakmai szempontok érvényesülnek. A munkafolyamatok során beépülésre kerülnek a XXI. Század *IT kommunikációs platformjai, technológiái*, felváltva a hagyományos hierarchikus értekezletek rendjét és a bürokratikus terhek csökkentését is támogatva a környezeti fenntarthatóság szemléletét.



Az együttműködés másik alapköve az *erős közösség és identitástudat kialakítása*, amelyet közös programok, munkavállalói jóléti juttatások biztosítanak, ezeket részben a hatályos Esélyegyenlőségi stratégiánk tartalmazza.


További meghatározó feltétele a közös és sikeres munkának a *munkatársak szakmai fejlődésének biztosítása*: képzések, szakmai konferenciákon való részvétel lehetőségének biztosításával.

A Váci Tankerületi Központ jelenlegi működése alapján is megállapítható, de az ismertetett tervek tükrében mindinkább vitathatatlan tény, hogy a tankerületi központunk szervezeti fejlesztésre szorul. Ez elsősorban a létszám és az új munkatársak kiválasztásának szakmai megalapozottságában értendő. Jelenleg 33 fő a tankerületi központ személyi állományának létszáma, melyet további 12 fővel szükséges növelni. A tervezett feladatokhoz és létszámhoz a jelenlegi ingatlan mérete és elosztása nem megfelelő, egy nagyobb épületbe költözésre lesz szükség.

Hatékony működésünk további, elengedhetetlen feltétele a kapcsolati tőke kiépítése, illetve a meglévő együttműködések finomhangolása a piaci, civil, helyi költségvetési intézmények, önkormányzat, tankerületi központok vonatkozásában, valamint a munkatársakkal és a külső partnerekkel való kommunikációs és konfliktuskezelő technikák kialakítása.

A mindennapi munkavégzés és feladatellátás a tankerületi igazgató vezetése és irányítása alatt a jogszabályokkal és a szervezeti és működési szabályzatban foglaltakkal összhangban, összehangoltan történik. A szakmai igazgatóhelyettes az igazgató általános helyetteseként koordinálja a köznevelési feladatok magas szintű és szakszerű ellátását és az ahhoz kapcsolódó feladatokat, koordinálja az alárendelt főosztály munkáját. A gazdasági vezető a pénzügyi tervezés és ellátás, valamint az üzemeltetési, működtetési teendők ellátásával biztosítja a tankerület és intézményei számára a megfelelő és hatékony működést. Az ésszerű, eredményes és sikeres munkavégzés elengedhetetlen feltétele a vezetők összehangolt működése, a folyamatos és rendszeres egyeztetések és a kielégítő információáramlás.

Határozott törekvésünk az, hogy az információk eljussanak a megfelelő helyekre, és ott meg is értsék azokat. Ehhez egy közös nyelvre, egy megfelelő információs és kommunikációs rendszer kialakítására van szükségünk.



A jelenlegi szabályzataink ugyan világosan, érthetően és követhetően szabályozzák munkafolyamatainkat, azonban egy ésszerűbb és hatékonyabb munkavégzés érdekében azok felülvizsgálata és módosítása mindenképpen szükséges.

A belső hatásköröket elsősorban SZMSZ-ünk határozza meg. A felmerülő és megoldandó feladatok azonban ritkán tartoznak egyetlen szervezeti egység vagy személy hatás- és feladatkörébe. Rugalmas hivatali szervezetünkben eddig nem okozott problémát az ilyen összetett feladatmegoldás és végrehajtás koordinálása, azonban egyre inkább megfogalmazódik a projektszemlélet kialakításának és elsajátításának szükségessége.

Fenntartói feladataink hatékonyságának, minőségének, eredményességének javítása komplex intézkedéseket kíván. Működésünkben, működési kultúránkban és a feladatok végrehajtásában szükséges paradigmaváltást, a célok eléréséhez szükséges fejlesztések tervezési, irányítási, munkaszervezési és ellenőrzési hátterét a projektmenedzsment módszertana és közigazgatási alkalmazása teremtheti meg.


A hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen a megfelelő dolgozók kiválasztása is. Törekszünk ezért arra, hogy munkatársainkat motiváljuk, szakmai és személyes kompetenciájuk mentén a lehető legoptimálisabb feladat ellátását jelöljük ki számukra. A napi rutintól eltérő feladatok megjelenése esetén ez mind a tankerülettől, mind az adott személytől rugalmasságot kíván.

Tervezett intézkedések:

- tematikus, munkahelyi belső képzések;
- tankerületi munkacsoportok kialakítása, melynek során feltérképezhetővé válnak a különböző, és rejtett munkavállalói kompetenciák;
- projektszemlélet elsajátítása és gyakorlatba ültetése.

Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása

A tankerületet a tankerületi igazgató irányítja, de a belső szabályzatokban és az SZMSZ-ben foglaltak szerint a főosztályok közvetlen irányítását a főosztályvezetők végzik. Az osztályvezetők és a referensek kizárólag a végrehajtáshoz kapcsolódó javaslattételi joggal vesznek részt az irányításban, mely elsősorban a megoldandó feladatokra és problémákra fókuszál. A szakmai döntéseket a tankerületi igazgató és - szabályozott esetekben - a főosztályvezetők önállóan hozzák meg, azonban valamennyi döntés a közös stratégiai irányelvek mentén születhet meg. A stratégiai tervezés és döntés állandó és rendszeres



egyeztetést feltételez a vezetők és - amennyiben az adott feladat alapján indokolt – a szakreferens között, de elkerülhetetlen és szükséges a osztály-/csoportközi megbeszélés is.

Jelenlegi folyamatainkban a referensek kizárólag a végrehajtás fázisába kapcsolódnak be a munkába, az előkészítés több esetben máshol (intézményeinkben) történik. Emiatt azonban többször tapasztaltunk működésbeli hibát, hiányosságot, amelyek kiküszöbölésére törekednünk kell.


A megfelelő vezetői döntésekhez elengedhetetlenül fontos a végrehajtói szint döntési folyamatokba történő közvetett és/vagy közvetlen bevonása. A javaslattételi és egyeztetési joggal felruházott referensek szakmai hozzáértése, ügyre való közvetlen rálátása nagymértékben segít a felelős, szakmailag megalapozott vezetői döntések meghozatalát, illetőleg a munkatársak döntési folyamatba ilyen módon történő bevonása növeli motivációjukat és lojalitásukat.

A vonatkozó jogszabályok, belső szabályzataink és az éves ellenőrzési tervünk alapján biztosított a belső ellenőri tevékenység ellátása tankerületünkben, azonban a Tankerületi Központ működésének kezdeti időszakában a tevékenység jórészt szabályzatok megírásában realizálódott. Az ellenőrzési terv mind a tankerületi központ, mind az intézmények kontrollját tartalmazza, melytől mindenképpen minőségbeli szakmai javulást és egységes jogszabály- és feladatértelmezést várunk. Illetékességi területünkön, valószínűleg a főváros közelsége és a vonzóbb munkafeltételek (elősorban fizetés) miatt sajnos rendkívül nehéz belső ellenőrt találni, számos pályázatási kiírásunk korábban eredménytelenül zárult jelentkező hiánya miatt.

Az általános és jogszabályi ellenőrzésen túl a folyamatba épített ellenőrzésre vonatkozóan megállapítható, hogy számos esetben nem, vagy csak később jut idő az ellenőrzésre és utánkövetésre, ennek orvoslása kiemelt vezetői feladatunk.

Tervezett intézkedések:

- szabályzatok - feladat, hatáskör delegálás szempontjából- újragondolása;
- folyamatos vezetői egyeztetések a stratégiai döntés előkészítése során;
- önálló munkavégzésre képes, kezdeményező munkavállalói magatartás ösztönzése;
- a folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés folyamatainak megerősítése.



Fenntartói kötelességünkől adódóan a szakmai fejlődés biztosítása érdekében az intézményi, köznevelés-szakmai ellenőrzés (mérés-értékelés) jelenlegi rendszerének egységes szakmai protokoll mentén történő újragondolását és az eredmények intézményrendszer szintű visszacsatolását tűztük ki célul. Ennek megvalósítása érdekében tankerületi szintű mérés-értékelési munkacsoport létrehozását kezdeményezzük.


Értekezletek rendje, módszere, kommunikáció, információáramlás biztosítása

A Tankerületi Központ tájékoztatási és döntés-előkészítő feladatait hivatottak ellátni a különböző szintű és gyakoriságú értekezletek, melyet SZMSZ-ünk szabályoz. Működésünk és fennállásunk óta eltelt pár hónapban igyekeztünk kialakítani egy állandó értekezleti rendet, amely nem minden esetben működött maradéktalanul az abban megfogalmazott gyakorlati elvek mentén. Ezt kizárólag az az óriási mennyiségű feladatellátás okozta, mely az időközben felálló szervezet erőforrásait rendkívüli mértékben leterhelte. Nem valósult meg valamennyi szinten és gyakorisággal az értekezletek összehívása, helyettük a személyes találkozást mellőző, de hatékony telekommunikáció (email, telefon) lehetőségei adtak teret a kölcsönös tájékoztatásra és egyeztetésre.

Célunk az, hogy a kialakult szervezeti struktúrában szervezeten, ésszerű határidőben tervezve rendszeres belső, illetve külső értekezleteket tartsunk, mert a megfelelő kommunikáció és információáramlás biztosítása a személyes párbeszéd mentén biztosítható különösen jól.

Az értekezletek és meetingek hatékonyabbá és gyorsabbá tétele érdekében minden esetben szükséges előre felmérni a meghívottakat érintő problémákat, kérdéseket is, hogy a fókusz mindenképpen valamennyi fél által felvetett kérdéskörre is kiterjedjen, és azokra intézkedések és megoldások szülessenek. Ezért a tankerületen belül mindenképpen olyan munkaszervezés kialakítására van szükség, amely elősegíti ezen cél megvalósulását.

Kötelező feladatellátásunk során a megfelelő kompetencia és szakértelem bevonása elengedhetetlenül szükséges. Ideális munkakörnyezetben valamennyi szakterület – jogi, pénzügyi, műszaki, köznevelési, belső ellenőri, számviteli, beszerzési, informatikai, kommunikáció, humánerőforrás management – szaktudása egyszerre áll rendelkezésre a szervezeten belül. Tankerületi Központunkban ritka esetben kerül sor külső szakértő bevonására – erre igény elsősorban ügyvédi vagy speciális szakértői feladatok ellátása során merül fel. Kollégáink részvételét támogatjuk továbbképzéseken, szakképesítések megszerzésében, újabb tanulmányok elvégzésében, biztosítva ezáltal a megfelelő, kielégítő és állandó szakértelmet a tankerületi központban.



Bürokrácia – közigazgatás - szolgáltató megközelítés

A Kormány 2014-2020 időszakra vonatkozó „Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiájában” megfogalmazott szolgáltatási megközelítésű közigazgatás megteremtésére irányuló törekvéseit a Váci Tankerületi Központ a bürokrácia terheinek csökkentése és az adatszolgáltatások hatékonyságának előmozdítása érdekében saját gyakorlatába is használja és azokat saját igényeire fókuszálva a jövőben megfelelően adaptálni kívánja.

Elkerülhetetlen feladatunk az információáramlás tankerületen belüli szabályozása és ezen folyamatszabályozás megismertetése az intézményeinkkel.

Azokon a működési területeken, ahol lehetőség van erre az informatika adta lehetőségeket feltérképezve és felhasználva kívánjuk a munkafolyamatokat leegyszerűsíteni és lerövidíteni.

A mindennapi, gördülékeny és hatékony munkavégzés érdekében fenntartóként javalatot kell tennünk a központi szervek felé az egyes informatikai felületek (KIR, KRÉTA, KIRA) összekapcsolásának megteremtésére, mely jelentős munkateher csökkenést eredményezne.

Tervezett intézkedések:

- intézményi adatok tárolása egy komplex programban;
- használható, működő és az oktatás sajátosságait figyelembe vevő adatszolgáltató táblázatok kidolgozása;
- adatszolgáltatási éves ütemezési terv bevezetése;
- az adatok rendszeres karbantartása, folyamatos kontrollja (valós, naprakész adatok tárolása).

KÜLSŐ KAPCSOLÓDÁS, TÁRSADALMI KÖRNYEZET

A szülők és család helye az iskolában

A gyermekek iskolai teljesítményét és az iskolához, valamint a tanuláshoz való viszonyát számos tényező befolyásolja, melyek közül bizonyítottan rendkívül jelentős az iskola és család együttműködése, és annak mértéke. A szülői bevonódottság (jogok, kötelezettségek) jogszabályi szabályozottsága alaptörvényi szinttől az iskolai szabályozók szintjéig megjelenik, ezek betartatása elsőrendű feladatunk. Mindemellett további felelősségünk az is, hogy a szülőtársadalom és az alma mater közötti régi, hagyományos kapcsolatrendszer újra kialakítsuk, a mára már formálissá vált hagyományos együttműködési formákat aktivizáljuk. Ezen célok megvalósításának eszköze lehet a szülők aktívabb és nem formális bevonása a



döntési folyamatokba, közvetlen kapcsolattartás a szülőkkel („szülői jogi képviselő”, rendszeres tankerületi részvétel a szülői munkaközösségi üléseken, „TANKER” POSTA – levelező rendszer biztosítása a szülők részére).

Szemléletformáló és közösségépítő programok alkalmasak lehetnek a szülői ház és az iskola kapcsolatának elmélyítésére, a szülőtársadalom helyi bevonására.

Civil szervezetek, alapítványok, társadalmi szervezetek és a köznevelés kapcsolata

Az iskolák és a különféle szervezetek együttműködése többféle területen jelenhet meg és hozhat jelentős eredményeket a köznevelésben. A nevelés és oktatás tartalmának megújítása, az esélyegyenlőség előmozdítása, valamint az elért eredmények kiterjesztése és társadalomba való beágyazódása ezen szervezetek és szereplők bevonása nélkül nem lehet teljes és megfelelően hatékony.

Ezen tapasztalat mentén és céljainkhoz igazítva jelen fejlesztési elképzelésünkben komoly ponteciált látunk abban, hogy olyan külső kapcsolatrendszert alakítsunk ki, amelyek keretében kitűzött feladataink maradéktalanul megvalósulhatnak.


Iskolai alapítványok szerepének újragondolása az iskolákban

Az intézmények mellett számos esetben működnek olyan alapítványok, melyek céljai közé tartozik a nevelés és oktatás támogatása, az eredményes tanulás anyagi feltételeinek megteremtése, közösségi rendezvények megtartása.

Az alapítványok kuratóriumi tagjai főként az intézmény pedagógusai és az intézménybe járó gyerekek szüleiből kerül ki.

A bevételeik jelentős része a szülők anyagi támogatásából, kis részben az adó 1%-nak felajánlásából áll.

Ezidáig az alapítványok vezetői és a Tankerületi Központunk között nem volt kapcsolat, önállóan, egymástól függetlenül, egymással nem egyeztetve folyt a munkavégzés. Ebből adódóan történtek párhuzamos fejlesztések, melyeket mind a tankerület, mind az alapítvány végrehajtott. Az ilyen esetek megelőzése és a felmerülő igények legteljesebb körű kielégítése érdekében is fontosnak tartjuk, hogy kapcsolat épüljön ki a fenntartó és az iskolai alapítványok között, és meginduljon a kölcsönös információáramlás, egymás munkájának segítése.



Több alapítvány szervez különböző versenyeket, rendez eseményeket, alapít díjat a tanulók eredményeinek jutalmazására. Ezek az események beépíthetők a már korábban leírt tervezett tevékenységek folyamatába és megjelenhetnek a közös eseménynaptárban.

Az alapítványok jelentős része anyagi forrást biztosított az intézményeknek informatikai eszköz beszerzésére, hiszen ezt a fenntartó eddig – különböző okok miatt – nem tudta megtenni. Tekintettel azonban arra, hogy a Váci Tankerületi Központ elhivatott az IKT eszközök folyamatos fejlesztésében, az alapítványok az így felszabaduló forrásaikat olyan helyi, intézményi események támogatására, szervezésére fordíthatnák, amelyek tovább színesítik az intézmény és ez által a Tankerületi Központ működését is.

Települési önkormányzatok

Kötelező feladatellátásunk során elengedhetetlenül szükséges a rendszeres, eredményes és jó kapcsolat az illetékességi területünkön lévő önkormányzatokkal. Az ingatlanok feletti tulajdonosi szemlélet nagyon sok önkormányzat esetében a szakmai feladatellátás terén is megjelenik. Fejlesztési terveink kidolgozásához több települési önkormányzat konstruktív javaslatot, ötletet kínált, melyeket a helyi és egyedi sajátosságokra fókuszálva határoztak meg.

A kezdeti időszak óta eltelt hónapokban folyamatosan tartottuk a kapcsolatot az önkormányzatokkal és rendszeres egyeztetéseket folytattunk velük. Kapcsolatunk és együttműködésünk jónak mondható, de szükségesnek látjuk a munkakapcsolaton túli lehetőségek megtalálását és elmélyítését is.


Járási Hivatalok

A járási hivatalokkal feladataink és kötelezettségünk teljesítése során együttműködünk, kapcsolatunk megfelelő, de nem túl szoros. Nyitottak vagyunk minden olyan kezdeményezésre, amely tovább erősíti és kiszélesíti kapcsolatrendszerünket a hivatalokkal.

Érdekvédelmi szervezetek

A jövő alakításában és a sikeres köznevelés fejlesztés érdekében a társadalmi párbeszéd kialakítása és folyamatos igénye elemi szükségletként jelenik meg munkánk során.

A diákok, a szülők és a munkavállalók érdekeinek képviselője jogszabályban biztosított alapvető jogok, melyeket intézkedéseink, döntéseink és munkánk során maradéktalanul érvényesítünk. Hisszük, hogy a partneri kapcsolat kialakítása, az együttműködés és a strukturált párbeszéd lehet hatékony működésünk záloga.



Ennek érdekében tervezzük a folyamatos kapcsolattartást és egyeztetést a különféle érdekképviselletekkel.

PÁLYÁZATI AKTIVITÁS

Európai uniós forrás

Pályázati szempontból nem elhanyagolható szempont, hogy a pályázat megvalósulásának helyszíne melyik településen, megyében, régióban található, hiszen a pályázati rendszerben az Európai Unió támogatások régiós szinten kerülnek kiosztásra, amely meghatározza a támogatható területeket és a támogatási intenzitásokat is.


Tankerületünk illetékességi területe a Közép Magyarországi Régióhoz (KMR) tartozik, amelyet Magyarország egyetlen fejlett régiójának kategóriájába sorolnak. A fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés szempontjából a KMR régió a többi – fejletlen régió kategóriába sorolt - magyarországi területhez képest vitathatatlanul hátrányos helyzetbe kerül, mert itt a keretek markáns csökkenése és a támogatható tevékenységek erős tematikus megkötése a jellemző. Így rendszerint lényegesen kevesebb pályázati lehetőséget áll módunkban kihasználni és forrást lehívni, mint a fejletlenebb régióknak. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy számos fejlesztési (akár szakmai, akár infrastrukturális) programban nem nyújthatunk be pályázatot, a kedvezményezett kör a KMR régió kivételével esik. Ennek hatása egyre inkább megmutatkozik informatikai eszközellátottságunkban, humánszolgáltatások és infrastrukturális fejlesztések terén is, és érezhetően egyre nagyobb hátrányba kerülnek intézményeink a támogatással érintett intézményekkel szemben.

Azokban a programokban, ahol módunkban áll pályázni vagy külső pályázatíró segítségével vagy belső intézményi pályázatírással veszünk részt. Reményeink szerint a KMR régióra is hamarosan megnyíló energetikai projektek forrásaival intézményeink nagy részét fejleszteni tudjuk.

Az önkormányzatok által elnyert pályázatok megvalósítását támogatjuk és azokban együttműködünk, a fenntartásban pedig aktív szerepet és felelősséget vállalunk.

Egyéb nemzetközi és hazai források

Intézményeink körében rendkívül népszerűek a sport jellegű pályázati lehetőségek, a Határtalanul projektek, az Erasmus, NTP, Erzsébet tábor pályázatok és ezen felül több kisebb, az intézmény eszköz bővítését, táboroztatásokat, képzéseket célzó pályázatok.



Manapság rendkívül fontosak a pályázatok, de kevés intézményben van olyan pedagógus, aki kötelező óráin felül pályázatírással is foglalkozik, mert erre sem ideje, sem megfelelő szakértelme nincs.

Tankerületünkben jelenleg egy fő pályázati referens dolgozik, de határozott törekvésünk az, hogy egy-egy pályázat megvalósítása a tankerületen belül felállított projektmenedzsment segítségével történjen. Ehhez azonban további humánerőforrás bevonása szükséges.

Ezzel párhuzamosan– kiemelt feladatunk a pályázatíráshoz szükséges humán feltételek megteremtése is, mely érdekében támogatjuk az intézményi és tankerületi dolgozók ilyen irányú képzését, valamint felmérjük pályázatíró cég bevonásának lehetőségét is.

A pályázati aktivitás növelése érdekében tehát a fentiek alapján **tervezett intézkedéseink** a következők:

- pályázati lehetőségek feltérképezése és az intézmények tájékoztatása;
- intézményi pályázati aktivitás fejlesztése és az intézmények motiválási rendszerének kialakítása;
- személyi feltételek kialakítása és fejlesztése.



GAZDÁLKODÁSI, PÉNZÜGYI FELTÉTELEK

Átlátható költségvetés tervezés és működtetés

A tankerületi központ költségvetése stabil, a működtetés feltételei biztosítva vannak.

A költségvetés tervezésekor lényeges hogy a résztervek alátámasztottak és hozzáférhetőek legyenek. Kiemelten fontosnak tartjuk az intézményvezetőkkel való folyamatos és dinamikus egyeztetést már a költségvetés tervezésekor is, és ez természetesen a végrehajtás során is elengedhetetlen. Fontos, hogy mind az intézményvezetők számára, mind a tankerületi központ dolgozói számára világos, átlátható legyen a rendelkezésre álló pénzügyi forrás. A feladatok prioritását ennek mentén kell meghatározni.

Feladatok és pénzügyi keret összhangja

A költségvetés tervezése során meghatározott feladatok megvalósulásához szükséges pénzügyi fedezetnek a megfelelő időben rendelkezésre kell állnia. Ehhez szükség van az osztályok, csoportok együttes munkájára, és ismerni kell az időszakokra jellemző sajátosságokat.

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.

A kötelező feladatellátás mellett a vis major helyzeteket, a hatósági ellenőrzések nyomán feltárt hiányosságokat (katasztrófavédelem, járási és népegészségügyi ellenőrzések stb.) rangsorolva kezeljük. A megjelenő szakmai feladatokat szükség esetén a rendelkezésre álló pénzügyi forrásokra figyelemmel kell folyamatosan felülvizsgálni, illetve a pénzügyi forrásokat az intézmények költségkeretein belül időszakosan módosítani.

Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés

Fontos, hogy mind a költségvetés tervezése, mint a beérkezett, kimenő bizonylatok nyilvántartása intézményi szinten történjen, ezzel is megkönnyítve a kontrolling munkáját. A nyilvántartások naprakészsége elengedhetetlen követelmény. Elengedhetetlen továbbá, hogy a tervezés a bázis időszaki adatokból kiindulva a jövőbeni megvalósítandó feladatok figyelembe vételével az intézményvezetők bevonásával történjen.



Likviditáskezelés

A likviditási terv pontosan előre mutatja a vezetés számára, hogy mikor és mely területeken várható átmeneti vagy tartós likviditási hiány, vagy éppen pénzeszközök felhalmozódása, és ezek hogyan kezelhetőek. Egy megbízható és jó likviditási terv nagyban segíti a pénzgazdálkodási folyamatokat, és előre tervezhetővé teszi a különböző gazdasági események költségvetésre gyakorolt hatását. A tankerületi központunknak havonta felül kell vizsgálnia a likviditási tervet, annak érdekében, hogy az pontos adatokkal - az előző hónapok tényadataival aktualizálva - folyamatosan rendelkezésre álljon. Elengedhetetlenül szükséges a tárgy hónap lezárásakor a tény hónapok kiadási és bevételi teljesítésének felülvizsgálata, továbbá a likviditási mutatók naprakész nyilvántartása. Fontos, hogy mindig reális képet kapjunk a jövőbeni várható bevételekről és kiadásokról ehhez elengedhetetlen a pontos kötelezettségvállalási nyilvántartás.

Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás

„Amelyik vállalat nem tervezi meg jövőjét, annak nem is lesz jövője.”

(Igor Ansoff)

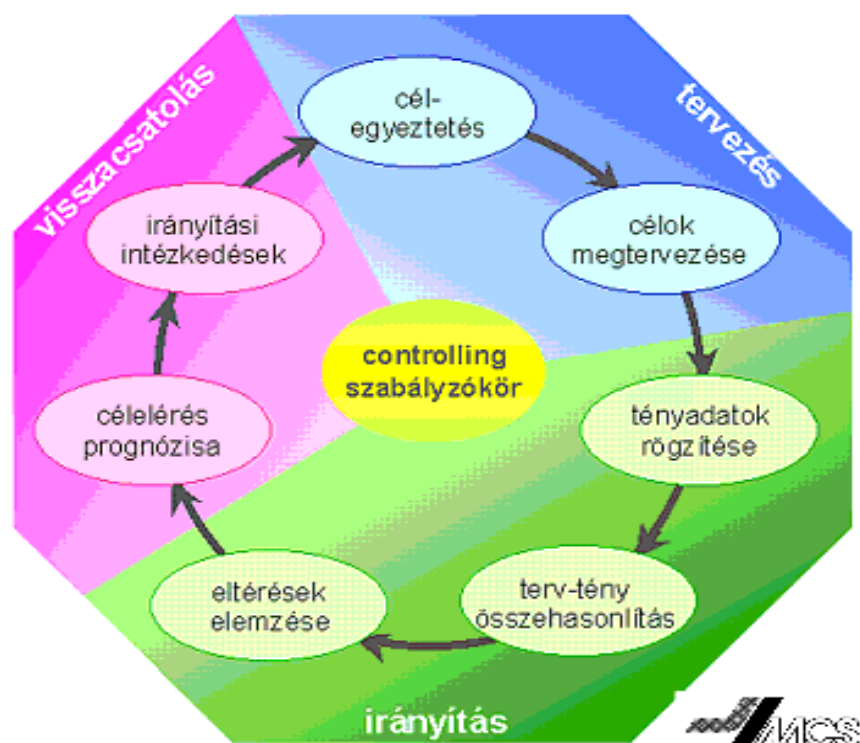
Bár Igor Ansoff elsősorban a vállalkozói szférára fogalmazta meg nézeteit, mégis az idézett mondat ma már elmondható, sőt elengedhetetlen az oktatás területén is akár szakmai, működtetési és gazdasági oldalról nézzük.

A folyamatos kontrolling lépések végrehajtásának alapfeltétele a tankerület és az intézmények együttes céljainak világos, egyértelmű megfogalmazása.

Ez a 2017-es év folyamán megvalósult, iskoláinkkal egy közös cél érdekében dolgozunk. Célkitűzéseinket különböző részterületekre, költségvetési évre, közép-, és hosszútávra vonatkozóan terveztük, fogalmaztuk meg, melyeket időnként esetleg újra lehet/kell tervezni. Rövidtávon (2018-as költségvetési év) havi szinten kell elemzéseket, visszacsatolásokat adni az intézményvezetőknek. Feladatunk a költség- és teljesítményszámítási rendszer kialakítása, amely támaszkodik a tevékenység-alapú és célköltség számítás eredményeire. Mindehhez valós adatokra van szükség a nyilvántartásokban, amely nehezen volt megvalósítható az önkormányzatoktól átvett iskoláknál (pl. hiányos szerződési állományok).

Fontos, hogy mind a tervezés, mind a nyilvántartás intézményi szinten történjen. A hatékonyság, eredményesség, gazdaságosság hármasságának megvalósítása érdekében folyamatos információáramlásra van szükség a tankerület osztályai, csoportjai és az

intézmények között elsősorban vezetői, de referenci szinten is elengedhetetlen. Célunk, hogy az intézmények folyamatos visszacsatolást kapjanak a gazdálkodás, likviditás állapotáról (saját bevételeik alakulásáról), a tervekhez kitűzött feladatok megvalósításáról, a hatékony felhasználásról. A jövőben mind szakmai, mind fenntartói oldalról a már eddig is működő controlling három fő feladatát - tervezés, irányítás, visszacsatolás - hatékonyabbá kell tenni.



Bértömeg gazdálkodás

A Váci Tankerületi Központ, mint önállóan gazdálkodó költségvetési szerv az éves tervezett költségvetésének teljesülését felelősségteljesen csak abban az esetben tudja biztosítani, ha pénzügyi szempontból a legnagyobb hangsúlyt a bér gazdálkodásra helyezi. Annál is inkább fontos ez, mert a költségvetés jelentős hányadát a bér, illetve annak járulékai teszik ki. A bér gazdálkodás hatékony végrehajtása többtényezős folyamat. Biztosítanunk kell a folyamatos, hatékony szakmai feladatellátást minden területen. Elengedhetetlen a szakmai-, HR- munkaügyi-és pénzügyi osztályok szoros együttműködése.

Tervezett intézkedéseink:

- a területeket összefogó munkacsoportok felállítása (munkaügyi-HR munkacsoport)
- munkaügyi-HR folyamatszabályozás kialakítása és alkalmazása



Bevételszerző képesség

Költségvetésünk tervezésénél a bevételi oldal tervezését is igyekszünk reálisan áttekinteni és tervezni. Intézményeink bevételszerző képessége fontos tényező, azonban nem szignifikáns költségvetést befolyásoló tényező. Ennek ellenére a bevételek növekedése, illetve a növekedésre ösztönzés, mint feladat kiemelt cél. A bevételek meghatározott százaléka felhasználható plusz keretet képez az intézmények költségvetésében. Ahhoz tehát, hogy az intézményvezetőknek érdeke legyen a bevételi források növelése, ezen bevételek 30%-át az intézményvezető saját maga használhatja fel. Ez úgy valósítható meg, hogy egy adott negyedévben keletkező bevétel százalékos részét az intézmény a következő időszakban költségvetésének dologi kiadásaira szabadon felhasználhatja.

Terveink között szerepel továbbá a szálláshely-szolgáltatásból befolyó bevétel, mint forrás növelése.

Hosszabb távon az alapfokú művészeti iskoláink tekintetében fontosnak tartjuk a további művészeti ágak bevezetését, hiszen a térítési díjak jelentős többletbevételt eredményezhetnek.

A cél tehát az, hogy a kínálgzó lehetőségeket jobban kihasználjuk; folyamatában vizsgáljuk az egyéb bevételi forráslehetőségeket is, hiszen a hosszú távú eredményes gazdálkodás feltétele, hogy a költségvetést kisebb mértékben befolyásoló tényezőkkel is folyamatában foglalkozzunk, számoljunk velük, illetve keressük a lehetőségeket.

Alapvető munkavégzési környezet garanciája

A Váci Tankerületi Központ felelős vagyongazdálkodóként a rendelkezésre álló források és szakmai elvárások figyelembevételével igyekszik az ingatlanok megfelelő, jó infrastrukturális állapotát biztosítani és a jövőre nézve megalapozni. Hisszük, hogy folyamatosan fejlődő intézményi munkakörnyezetet kell biztosítanunk, ennek érdekében együttműködve a helyi önkormányzatokkal, alapítványokkal, közösségekkel, kiemelten a szülőkkel és a nevelőtestület tagjaival.

Kiemelkedő célunkként határozzuk meg az ingatlanok műszaki állapotának, állagának javítását, az eszközellátottság biztosítását, a tankerületi és intézményi együttműködés erősítését.



INFRASTRUKTURÁLIS KÖRNYEZET, INGATLAN PARK ELEMZÉSE

Egészséges ingatlan park

Intézményeink ingatlanparkjának jellemzői jól láthatóak a közegészségügyi és katasztrófavédelmi ellenőrzések jegyzőkönyveiből, melyek jól rámutatnak az épületek hiányosságaira, illetve fejlesztésre szoruló területeikre. Az épületek jelentős részénél szükség van a vizesedési problémák megszüntetésére, az érintésvédelmi, tűz- és villámvédelmi rendszerek felülvizsgálatára és a hiányosságok szisztematikus megszüntetésére. Az akadálymentesítés alapvető elvárás a köznevelés hátránykompenzáló szerepének fejlesztésében, az egyenlő hozzáférési lehetőségek biztosításában a köznevelés terén.

Feladatunk és célunk, hogy a köznevelési feladatok ellátásához szükséges ingatlanpark a közegészségügyi és egyéb hatósági előírásoknak minden szempontból megfeleljen, az ingatlanok minőségi színvonala folyamatosan emelkedjen, vagy legalább a szinten tartást biztosítani tudjuk. Az egészséges ingatlanparkhoz elengedhetetlen a mosdók tisztasági követelményeknek való megfelelése, a vizes, párás környezet megszüntetése, a biztonsági szempontnak való megfelelés (tűz-, villám-, érintésvédelem, balesetmentesség).


Míndehhez azonban szükség van az ingatlanok állapotának szakemberek általi felmérésére, és arra, hogy az egészséges ingatlanpark kialakításához szükséges munkálatokat - a tulajdonosokkal (önkormányzatok, magyar állam) együttműködve - rangsorolt felállítva ütemezni tudjuk, valamint, hogy a forrásokat – közösen - maximális mértékben ki tudjuk használni. Elengedhetetlen ezen a területen is az intézményvezetők és a tankerületi központ együttműködése a döntés-előkészítésben és végrehajtásban.

Fenntarthatósági feltételek

Az épületek nagy része energetikai szempontból pazarló, a kazánok 30-40 évesek. A gáz- és elektromosáram-használat terén felméréseink szerint új szerződések megkötésével, illetve műszaki beavatkozásokkal jelentős mértékben csökkenthető a szükséges költségráfordítás. E területen is kiemelten fontos az önkormányzati és tankerületi együttműködés.

Tankerületünk határozott célja az intézmények üzemeltetése során az energetikai fenntarthatóság és a környezettudatos szempontok figyelembevétele - kiemelten a műemlék jellegű épületekre.

A jövőbeni ingatlanfejlesztések és beruházások eredményeképpen az ingatlanok fenntartási költségei csökkenhetnek. A fenntarthatóságot célzó beruházások és felújítások érdekében



prioritási sorrendet határozunk meg, és igyekszünk valamennyi pályázati lehetőséget felmérni és kihasználni e területen is.

Kihasználtság, körzetesítés


A fenntarthatóság másik eleme a fajlagos, egy tanulóra jutó költségek aránya.

A helyzet járástól függően változó képet mutat. Vannak rendkívül kihasznált iskoláink, elsősorban a Váci és Szentendrei járásban. A belső vándorlás meghatározza a Váci és Szentendrei járások intézményeinek életét. Az idetelepülő lakosok, illetve a nem itt élők, de itt munkát vállalók aránya magas, akik a közszolgáltatásokat is itt veszik igénybe. Az óvodai, bölcsődei ellátás és az iskolai ellátás színvonala egyértelműen motiváló erőként működik az idetelepülések során. Ezért az iskolák ingatlanjainak kihasználtsága igen magas, folyamatos problémát jelent a helyhiány. Erre az azonnali reagálást igénylő helyzetre konténer-tantermeket telepítettünk, ez azonban hosszú távon nem jelenthet minőségi, gazdaságos és minden igényt és félt kielégítő megoldást.

Ugyanakkor a Szobi járás kis falvaiban (pl. Kóspallag, Kemence) a gyermeklétszám-csökkenés rendkívül nagymértékű. Ezen települések kedvezőtlenebb közlekedési lehetőségekkel rendelkeznek, alacsony a születésszám és a városi intézmények elszívó hatása jelentősen megmutatkozik az intézményi kapacitáskihasználtságban. E jelenségek az ingatlanok vonatkozásában is több szakmai feladatot támasztanak a tankerület vezetése és intézményei elé. Kiemelten fontos a csökkenő gyermeklétszámú területeken a gyermekneveléshez szükséges vonzó és jó színvonalú intézményi rendszer kialakítása, figyelemmel a fenntartható épületekre, ingatlanállapotra (méretgazdaságosságra) és szakmai elvárásokra. A kihasználtságból levont következtetéseket mindenképp elemezni kell, ez alapján meg kell határozni a fejlesztendő illetve beavatkozási pontokat egyeztetve az intézményekkel, szülőkkel, önkormányzatokkal. Tankerületünknel nincs hagyományos körzetesítési minta, viszont az iskolai körzethatárok jelenlegi szabályozása megfelelő.

Saját ingatlan, bérlemény viszonya

Köznevelési feladatainkat döntően saját ingatlanjainkban látjuk el. Ezek az ingatlanok – a konyha és étkező ingatlanrészek kivételével - vagyonkezelésünkben vannak. Abban az esetben azonban, amikor egy intézménynek (pl. Váci Madách Imre Gimnázium) nincs saját tornaterme, a tankerület a köznevelési feladatai ellátása érdekében általában kedvezményes bérleti díj ellenében használja az önkormányzati építményeket.



Intézményeink egy része a mindennapos testnevelés gyakorlatát nem tudja megvalósítani a rendelkezésükre álló ingatlanokban, illetve az ehhez szükséges feltételek számos iskolában csak korlátozottan állnak rendelkezésre.

Az úszásoktatást jellemzően uszodabérlettel tudjuk megoldani, saját tanmedencéje a Szentendrei II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola és Gimnáziumnak illetve a Dunabogdányi Általános Iskola és AMI iskoláknak van. Az ingatlanállományban a saját ingatlanok, bérlemények viszonyának változása a közel jövőben nem várható. Budakalászon az új iskola átadására várhatóan csak a 2019/2020-as tanévre kerül sor. A köznevelési feladatok ellátását a jelenlegi ingatlanállomány bővítése nélkül nem lehet biztosítani. Elsősorban azokon a településeken szükséges a bővítés, ahol jelenleg konténer-tanteremben látjuk el köznevelési feladatunkat. A mindennapos testneveléshez szükséges tornatermek építése, fejlesztése is a jelenlegi intézményi keretek között kiemelten fontos.

Energetikai beruházás, korszerűsítés

A tankerületi központhoz tartozó iskolák egy része a 20. század elején épült (vagy később, elavult technológiával), éppen ezért jelentős részük korszerűsítésre, felújításra szorul. Az energetikai monitoring eredményeinek elemzése, következtetések levonása, szükséges döntések meghozatala elengedhetetlen. Az energetikai korszerűsítést jelentheti a nyílászárók cseréje éppúgy, mint az épület külső hőszigetelése, illetve napkollektorokkal való ellátása. Mivel ezekre a pályázatokra elsősorban önkormányzatok pályázhatnak, így fontos az önkormányzatokkal folytatott folyamatos kommunikáció a pályázatok előkészítése és megvalósítása, kivitelezése során. A beruházási források, lehetőségek megfelelő előkészítés és végrehajtás esetén kiegészítik egymást. A jövőben az energetikai beruházások eredményeképpen az intézmények üzemeltetési költségei jelentős mértékben csökkennek az érintett épületekben.

Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége

A 2016. évben önkormányzatoktól átvett intézmények esetében fontos a pontos eszközállomány felmérése, mert néhány esetben hiányosak az átvett dokumentációk. Annak érdekében, hogy a tankerületünkre bízott erőforrásokkal a szervezet hatékonyan tudjon gazdálkodni, elengedhetetlen az eszközökben bekövetkezett változások folyamatos nyomon követése éppúgy, mint az eszközgazdálkodási tevékenységek összehangolása. A jóváhagyott költségvetésből a beszerzésekre fordítható keretet intézményi bontásban kell meghatározni az



előzetes tervek alapján. A tárgyi eszközök értékcsökkenési leírásának mértéke a tervezett állományi adatok, az amortizációs kulcs, és a tervezett leírási mód segítségével tervezhető/kalkulálható. Éppen ezért már a beszerzések tervezésére különös hangsúlyt kell fektetni, meghatározni a kis értékű, azonnali költségként megjelenő kiadásokat. Selejtezésre - az intézmények kezdeményezésével tankerületi engedély alapján a vagyonkezelési szerződésekben foglaltaknak megfelelően - selejtezési bizottság felállítását követően kerülhet sor.

Sürgető feladatunk az átvett ingók megfelelő és kielégítő leltározása, mely működésünk kezdeti időszakában nem valósult meg maradéktalanul. Ennek érdekében tervezzük külső segítség igénybevételét, jelenleg a Grift Soft (Forrás üzemeltető) céggel tárgyalásokat folytattunk. A hatékony leltározás érdekében intézményenként leltározási csoportokat szükséges létrehozni.

Vagyon védelem és biztonság

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

Célunk, hogy az eddig elmaradt hiányosságok felszámolásra kerüljenek, az intézmények megfelelő biztonsági berendezésekkel és szabályzatokkal rendelkezzenek. Elengedhetetlenül fontosnak tarjuk, hogy szakemberek jelenléte a szükséges mértékben és időszakonként folyamatosan biztosított legyen. Az elmaradt hiányokat elsődleges prioritásként pótoljuk. A hatósági kötelezéseket maradéktalanul és időben végrehajtjuk. A riasztórendszereknek, távfelügyeleti rendszereknek kiemelt szerepe lehet a vagyonvédelemben, így azok üzemképességét biztosítanunk kell.

INFORMATIKAI FELTÉTELEK

A Váci Tankerületi Központ adathálózati szempontból az NTG közigazgatási hálózatához csatlakozik. A munkaeszközök (PC, nyomtató, IP telefon) működtetésének biztosítása központi ellátórendszeren keresztül történik (Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.- NISZ),



amely szigorú működési környezetben tartott és szigorú eljárásrend alapján menedzselte környezetet. A felmerülő informatikai igényekben döntéshozó szerepe a Klebelsberg Központnak (KK), a KK IT főosztályának van. Az ügyviteli szoftverek központilag meghatározottak, amelyek elsősorban költségvetési, könyvelési, pénzügyi folyamatokat támogatnak, egyéb ügykezelési szoftver nem áll rendelkezésre.

A munkaeszközöket és azok működtetését alapvetően a fenntartó (illetve egyes esetekben egy-egy iskolai alapítvány) biztosítja.

Eszközellátottság


Az iskolai informatikai rendszer tekintetében - a közép-magyarországi régiót érintő támogatási forráshiány miatt - intézményeink jelentős lemaradásban vannak a konvergencia régiókhöz képest. Ezt a lemaradást a KK is felismerte és jelentős önerős beruházást kezdeményezett. Ez a beruházás ugyanakkor nem fedi le egészen az informatikai eszközök teljeskörű megújítását, így ennek kiegészítése szükséges saját forrásainkból.

A központi eszközbeszerzést követően fel kell mérnünk a további intézményi igényeket és minden intézményben egy olyan homogén eszközpark kialakítását kell megvalósítanunk, amely figyelembe veszi a helyi adottságokat, lehetőségeket.

Az intézmények részéről jogos elvárás az interaktív táblák beszerzése, ezekkel az eszközökkel sajnos csak elvétve találkozhatunk az intézményekben. Az informatikai oktatás alapját képező kis eszközök (pl.: Raspberry Pi, drón) beszerzése is egyre inkább fontossá válik, hiszen ezek használatának megtanulásával a programozás és a robotika alapjait is elsajátíthatják a tanulók. Ezen eszközök használata, programozása szakemberigényes feladat, így vizsgáljuk annak lehetőségét, hogy ezen oktatási lehetőségeket mikrotérségi szinten, több intézmény összefogásával vezetjük be.

Az intézményi eszközpark költségkímélő fenntartása érdekében bérelt nyomtatókat helyeztünk ki az intézményeinkbe, melyek TÜSZ (Nyomtatók teljes körű üzemeltetési szolgáltatása) keretén belül kerülnek működtetésre. E módszer bevezetésével a nyomtatási, másolási költségek csökkenését várjuk, ugyanakkor folyamatosan monitorozzuk a működést, és amennyiben szükséges bővítjük és ésszerűsítjük az eszközök számát.

Az elkövetkezendő öt évben is fontos feladat az informatikai eszközpark folyamatos fejlesztése, hiszen az informatika az egyik leggyorsabban fejlődő ágazat, amely mindig is szakemberhiánnyal küszködik. Az eszközök gyors avulása, az új eszközök megjelenése



folyamatos beszerzést igényel, ezzel kívánjuk elérni, hogy intézményeink lépést tarthassanak a fejlődéssel.

Szoftver

Az informatikai eszközökön túl a szoftvereket is a NISZ biztosítja. Az említett szigorú eljárásrend szerint nincs lehetőség egyéb szoftverek használatára, ugyanakkor az intézményeinkkel fenntartott kommunikációhoz, a feladatok ellátásához elemi igényünk van olyan szakrendszerekre is, amelyek könnyebbé, egyszerűbbé és hatékonyabbá teszik a kapcsolattartást és munkavégzést. Ennek érdekében kezdeményezzük a KK IT Főosztályánál ezen rendszerek bevezetését.


Az intézmények a Tisztaszoftver program keretén belül kapják az operációs rendszereiket és irodai programjaikat. Ezeken túl ingyenesen elérhető programokkal oldják meg egyedi igényeiket.

Az intézmények részéről többször felmerülő probléma a vírusellenőrző programok beszerzése. A számítógépes károkozók fejlődésével e probléma megoldásának is alapja a szemléletváltás, hiszen a megfelelő szoftveres környezet (operációs rendszerek, programok folyamatos frissítése) mellett a felelős eszköz- és internethasználat is rendkívül fontos. Az információbiztonsági intézkedések oktatásával, megtartásával a kiberbűnözés, az adathalászat megjelenése is hatékonyan szorítható vissza. Az oktatásokat nem csak a tanulók, hanem a pedagógusok és az intézmények egyéb irodai alkalmazottainak is fontos megtartani.

Fontos feladat az intézményi adatbiztonság megteremtése. Jelenleg sokszor előfordul a különböző ingyenesen elérhető felhőalapú szolgáltatások használata. Ez az információbiztonság szempontjából nem tekinthető biztonságosnak. Így elengedhetetlen a helyi intézményi hálózatra épülő adatmentési lehetőség megoldása olyan hálózati eszközök beszerzésével, amelyek ezt biztonságosan képesek megoldani.

Intézményi hálózatok, honlapok

Az iskolák adathálózati bekötését főként a Sulinet program biztosítja. Nincs átfogó, egységes, működő iskolai címtár. Az intézményi informatikai hálózat rendkívül heterogén - saját iskolai szervereken, külső szolgáltatóknál, felhőszolgáltatásokban történik az iskolai szolgáltatások (intézmények honlapjai, iskolai médiatartalmak) elhelyezése. A fenti problémát szintén felismerte a KK, így az IT főosztály közreműködésével egységes címtárszolgáltatás bevezetését tervezi. E lehetőség megjelenésével egyszerűsödik az intézményi honlapok tárhely-problémáinak megoldása is, hiszen a címtárszolgáltatáshoz tárhely is kapcsolódik.



Az intézményi honlapok működtetésére és fenntartására egy olyan, szerkezetileg egységes alapsémát tervezünk létrehozni a tankerületünkben, amelyet az intézmények a színösszeállítását, háttért és egyéb alaki megjelenést tekintve saját ízlésükre formálhatnak. A honlapok tartalmát továbbra is az intézmények határozzák meg, de a séma tartalmazza többek között a közzétételi lista szerinti adatokat is.

A KK által tervben van az intézményi informatikai belső hálózat fejlesztése is, valamint a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség (KIFÜ) által megkezdődik az intézményi wifi hálózat kiépítése.

Kapcsolódó jövőbeni feladatunk ezen hálózatok működésének monitorozása a helyi rendszergazdák felügyeletével és az esetleges bővítési igények közvetítése.


Humán erőforrás, szakmai fórumok

Gyakori probléma intézményeinkben, hogy az informatikai eszközökkel, szolgáltatásokkal, munkafolyamatokkal kapcsolatos ismeretek nem megfelelőek. A tanulói létszám függvényében rendelet szabályozza az egy iskolára jutó rendszergazdai státuszt, ugyanakkor a szakemberhiány és az alacsony bérek miatt nem megfelelő az ellátottság. Ennek is következménye az informatikai biztonsági alapelvek nem ismerete, figyelmen kívül hagyása.

Az informatikában is fontos a folyamatos kommunikáció, a humán hálózatok fejlesztése, így az időszakos szakmai fórumok bevezetése is indokolt és szükségszerű tankerület–intézményi rendszergazda szinten. Ennek keretében időszakos „térsgégi szakmai fórumok” megtartását tervezzük, melyekre igény szerint szakembereket hívunk meg (például a KK IT Főosztálytól, a Sulinet program vezetőitől, egyes esetekben a szakrendszerek (Kréta, KIRA, Microsoft) vezetőitől).

A szakmai fórumok és az IKT oktatások megtartására intézményeink szakembereit (informatikus, rendszergazda, informatika tanár) kívánjuk elsősorban megszólítani, hiszen ők ismerik első kézből a helyi adottságokat, problémákat és az azokra adható válaszokat. Így egy saját mentori, oktatói hálózatunk épülhetne ki, amelyet alkalmanként meghívott előadókkal, szakemberekkel támogathatnánk a szakmai fejlődésben.

A tankerületi munkatársak, az intézmények és az intézményvezetők kommunikációinak megkönnyítésére mobilkommunikációs szerződést kötöttünk, melybe közel 180 SIM kártyát vontunk be. A jövőben vizsgáljuk a szolgáltatás használatát és ennek megfelelően bővítjük a SIM kártyák számát.



Vizsgáljuk az IP telefonok használatának és beszerzésének lehetőségét is, hiszen a Sulinet által biztosított sáv szélesség lehetővé teszi, hogy a hálózati forgalom mellett zavartalanul működhessen ez a kommunikációs forma is.

Kockázatkezelés

A tankerületben az informatikai biztonság megteremtője a NISZ. Azonban rendkívül fontos a tankerületi szintű adatbiztonság megteremtése, az információbiztonság folyamatos felügyelete és a kollégák folyamatos tájékoztatása is.

Az intézmények informatikai rendszerének (mind szoftver, mind hardver szinten) biztonságát elsősorban a helyi rendszergazdának kell biztosítani. Ugyanakkor a fentiekben vázolt rendszerek heterogén összetételének és az eszközöket, rendszereket használók felületességének köszönhetően ez a feladat sokszor meghaladja szakmai tudásukat, de legfőképpen kompetenciájukat.


A rendszerek egységesítését, a központi tárhelyek kialakítását, az eszközellátottság jelentős mértékű javítását és a szoftveres környezet szigorú felülvizsgálatát követően számottevő mértékben csökkenhetnek az informatikai kockázatok intézményi szinten. Ezekhez kapcsolódik a már említett mentori, oktatói hálózat e területen való kiterjesztése is mind a rendszergazdák, mind pedig a pedagógus kollégák számára.

MARKETING ÉS KOMMUNIKÁCIÓS TEVÉKENYSÉG

A Váci Tankerületi Központ minden szinten – belső és külső partnerek felé egyaránt – a nyílt kommunikáció mellett kötelezte el magát.

Meggyőződésünk, hogy számos félreértés és konfliktus elkerülésének alapja, valamint a konstruktív együttműködés eszköze az objektív és egyszerűségében egyértelmű kommunikáció. A belső kommunikáció technológiai eszközei kiépítettek, az intézmények és partnereink számos csatornán érhetik el a tankerületi központot. Törekszünk arra, hogy a kommunikáció során annak tárgyában a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban megoldásra jussunk.

Terveink között szerepel, hogy munkatársaink számára kommunikációs tréninget szervezünk a hatékony és empatikus kommunikációs stratégiák kialakítása érdekében. Azért, hogy mindenki tisztában legyen a tankerületi központban zajló, a szervezetet érintő folyamatokról hírlevelet vezetünk be, melyből mindenki tájékozódhat az eseményekről, vezetői döntésekről, információkról.



Külső kommunikációs csatornáink tekintetében tervezzük e jelenlét megerősödését, hiszen a nyilvánosság tájékoztatása erősíti a szervezet iránti bizalmat.

Tervezzük továbbá, hogy honlapunk felületén rendszeresen közzé tesszük programjainkat és eredményeinket, valamint fél évente beszámolót készítünk a munkánkról, melyet a honlapon nyilvánosságra hozunk

Szeretnénk, ha rendszeresen megjelenhetnénk a média különböző felületein – helyi, regionális, ösztankerületi szinteken is – a tankerületi központ programjaival és rendezvényeivel kapcsolatosan.

Összességében szeretnénk, ha mind belső, mind külső kommunikációnk tekintetében egy proaktív és pozitív kép alakulna ki a Váci Tankerületi Központtól, ahol mindenki a lehető legtöbbet teszi azért, hogy a tankerületi központ diákjai és teljes közössége (pedagógusok, intézményi dolgozók, szülők, tankerületi munkatársak) jól érezzék magukat.

Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák

A központ belső kommunikációs rendszere a NISZ-en keresztül biztosított. A NISZ által létrehozott könyvtárak minden belső munkavállaló részére elérhetők, ezzel együtt a nem nyilvános adatokkal dolgozó osztályoknak (pl. Humánpolitikai Osztály) zárt könyvtárakat kértünk az adatvédelem biztosítása érdekében. Komoly kihívást jelent a fiókok tárhelykapacitása, a levelezések tárolása és archiválási lehetősége.

A tankerületi honlap fejlesztése

Terveink között egy dinamikus, naprakész az eseményeket és rendezvényeket aktuálisan megjelenítő, információs csatornát („segélyvonal”) működtető honlap szerepel, melyen a hírek mellett helyet biztosítanánk egy-egy olyan írásnak is, melyet intézményeink diáklapjaiból válogatunk ki.

Ezzel együtt a tankerületi honlap a KK által üzemeltetett honlap részét képezi, minimális információkat jelenítve meg. Fejlesztése a KK informatikus szakembereivel együttműködve megoldható, azonban ebben az együttműködésben jelenleg még benne rejlik a dinamizmus és a naprakészség sérülése. Szeretnénk - az egységes arculat megtartása mellett – közvetlenebb, direktebb módon közreműködni a honlap információtartalmában.



Hiteles tájékoztatás a média felé

A Váci Tankerületi Központ célja, hogy a média felületeivel konstruktív és nyílt kapcsolat alakuljon ki. Szeretnénk nem csupán a meghívásoknak eleget tenni, de kezdeményezőként fellépni azzal, hogy meghívjuk a média képviselőit a tankerületi központ és intézményeinek egy-egy kiemelkedő eseményére, valamint nyitottak vagyunk olyan jellegű fórumokon való megjelenésre, párbeszédre is, amelyen a magyar köznevelés helyzetéről, illetve szakmódszertani álláspontról van lehetőségünk véleményt alkotni. Célunk, hogy a nyitottsággal és az információk biztosításával őszinte kapcsolat alakuljon ki a társadalom felé.



VEZETŐI ZÁRSZÓ

„A ma gyermeke a holnap felnőtje, aki majd építi gyermeke jövőjét, társadalmát, ilyen módon senkinek sem lehet közömbös mivé fejlődik, hogyan alakul gyermekeink élete.”
(Perlai Rezsőné)

Az elkészült fejlesztési tervet áttekintve egy olyan kép jelenik meg előttünk, amelyben az iskolák jó úton haladnak egy, a XXI. századi igényeket és az innovatív környezetet magába foglaló oktatási rendszer megvalósulása felé.

Mindannyian tudjuk, célunkat csak közös akarattal, az iskolákkal, szülőkkel, és minden, a köznevelésben érintett szervezettel összefogva érhetjük el. Az elmúlt időszak tapasztalata alapján kijelenthető, hogy a köznevelés valamennyi érintett szereplője azt a célt tűzte ki maga elé, hogy hite, meggyőződése és képessége szerint a legtöbbet tegye gyermekeink jövőjéért, hogy vállvetve küzdjünk meg az elsőre elháríthatatlannak tűnő akadály leküzdésével, és közösen örüljünk a jól végzett munka eredményének.

Nem lehet más célunk, csak annak az intézményi rendszerben együtt-gondolkodó közösségnek a kialakítása, ahol mind a közvetlen érintettek - diák, tanár, szülő -, mind az iskolák munkáját közvetve segítők - állam, tankerület, önkormányzatok, helyi közösségek – egy napról napra változó, de egyre élhetőbb, kiszámíthatóbb, mindannyiunkban bizalmat ébresztő iskolarendszer kialakulását, biztonságos működését tapasztalják meg.



MELLÉKLETEK