

ELŐTERJESZTÉS

a Képviselő-testület 2017. október 24-i rendkívüli **nyilvános** ülésére

Tárgy:	A Balatonfüredi Tankerületi Központ 2017-2022-es időszakra vonatkozó fejlesztési tervének véleményezése
Előterjesztő:	Dobó Zoltán polgármester
Előkészítette:	Önkormányzati és Igazgatási Iroda Varga Béláné közművelődési és intézményi referens
Megtárgyalja:	Humán Bizottság
Meghívottak:	Szabó Lajos Konrád, a Balatonfüredi Tankerületi Központ igazgatója Bajner Imre, a Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola intézményvezetője, Varga Tiborné, a Batsányi János Gimnázium és Kollégium igazgatója, Stolár Mihály, a Szász Márton Általános Iskola intézményvezetője, Fodorné Csöglei Erika, a Veszprém Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Tapolcai Tagintézményének vezetője, Szollár Gyula, a Széchenyi István Baptista Középiskola intézményvezetője, Szóvári Adél, a Veszprémi Szakképzési Centrum Gönczy Pál Szakközépiskolájának intézményvezetője Rohály János a Nagyboldogasszony Római Katolikus Általános Iskola intézményvezetője

Tisztelt Képviselő-testület!

A Balatonfüredi Tankerületi Központ kidolgozta és önkormányzatunk részére véleményezésre megküldte a fejlesztési tervét, mely a Balatonfüredi, Sümegi és a Tapolcai járásokra kiterjedő működési területre és a 2017-2022-es tervezési időszakra vonatkozik.

A dokumentum az alábbi négy nagy egységre bontható:

- vezetői összefoglaló
- részletes helyzetelemzés
- a Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányai és fejlesztési területei
- mellékletek

A fejlesztési terv az esélyteremtés és a társadalmi felzárkóztatás növelése érdekében prioritásként kezeli a végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentését, valamint a végzettség nélküli iskolaelhagyás megelőzését. Mint a 2.2.4.10 pontban láthatjuk, ennek fontossága nem vonható kétségbe, hisz a kimutatás alapján a Tapolcai járásban, az 5-8. évfolyamon tanulók létszámát figyelembe véve, 16.2% a veszélyeztetett tanulók száma.

A Tankerület helyzetelemzésében kitér a nem állami fenntartású köznevelési intézmények szerep- vállalására, jelzi, hogy ezen intézmények száma elsősorban a Balatonfüredi járás területén jelentős. Tapolca város esetében a Szent Erzsébet óvoda kivételével két nem állami fenntartású köznevelési intézmény működik. Az anyagban (7. oldal) félreérthető módon határozza meg a Széchenyi István Baptista Középiskola kihasználtságát, mert a gyakorlatban a kihasználtság 80% feletti. A fejlesztési tervben megállapított mutató alapja az alapító okiratban meghatározott felvehető maximális tanulólétszám, ami a „váltórendszerű szakmunkásképzésre” vonatkozik. Jelen képzési rendszerben a tanulók több órát töltenek az intézményben, mert a 9. évfolyam gyakorlati képzése a tankonyhában, tanéletteremben folyik. A képzési rendszer gyakori változása miatt az intézmény fenntartója nem tartja célszerűnek az alapító okirat módosítását, mert az pl. a következő évi beiskolázásnál problémát okozhat.

A 2.1.3 releváns felhasználói szféra pontban megjegyzi, hogy az idegenforgalom és vendéglátás fokozott igényt támaszt az idegen nyelvek ismerete iránt, azonban itt célszerű lenne megjegyezni, hogy legalább ilyen fontos az idegenforgalmat és turizmust kiszolgáló szakmák (vendéglátás, cukrász, szakács stb.) magasabb létszámban történő képzése is, kiszámítható nagyobb keretszámok biztosításával.

A 2.2.5. pontban utal arra, hogy a gimnáziumok beiskolázási adatai az igények növekedését mutatják, ugyanakkor a fejlesztési elképzelések felsorolása során ezen igények figyelembevételére nem látunk javaslatot.

A Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Két Tanítási Nyelvű Tagintézményére is az évről évre egyre magasabb túljelentkezés, magas tanulólétszám a jellemző. Ennek ellenére az anyagban továbbra is évfolyamonként csak egy osztály indítását tervezik.

Tapolca város esetében évek óta visszatérő, súlyos problémát jelent a Szász Márton Általános Iskola (8300 Tapolca, Iskola u. 5.) épületének leromlott állapota, az anyag azonban nem tartalmaz az intézmény helyzetére vonatkozó konkrét megoldási javaslatokat. Kérjük ezért, hogy ezen intézmény további sorsával kapcsolatban a fejlesztési terv konkrét javaslatokkal éljen, hisz ez az épület alkalmatlan köznevelési közfeladat ellátására.

Az 1.sz. mellékletben bemutatott népességi adatok alapján jól látható, hogy a Balatonfüredi Tankerületi Központhoz tartozó járások közül a Tapolcai rendelkezik a legnagyobb lakosságszámmal és a legtöbb településsel (33 település).

Tapolca város kiemelt figyelmet fordít a közigazgatási területén található köznevelési intézmények fejlesztésére, jelentős anyagi terhet vállalva igyekszik javítani annak feltételeit. (Tao pályázatok, a Tapolcai Batsányi János Gimnázium épületének energiahatékony felújítása TOP-3.2.1-15-VE1-2016-00005-os pályázat, stb.) A fejlesztési tervben nem minden esetben érvényesül ez a körülmény kellő súllyal.

A fejlesztési terv, a fentiekben felsorolt észrevételek figyelembe vételével, alkalmas a Tapolcai köznevelési intézmények hosszabb távú biztonságos működési feltételeinek biztosítására.

A terv az előterjesztés mellékletét képezi.

Kérem a Tisztelt Képviselő-testületet, hogy az előterjesztést megvitatni és a határozati javaslatot elfogadni szíveskedjen!

HATÁROZATI JAVASLAT

Tapolca Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Balatonfüredi Tankerületi Központ fejlesztési tervében megfogalmazottakkal egyetért. Alkalmasnak tartja azt a Tapolcai köznevelési intézmények hosszabb távú, biztonságos működési feltételeinek megteremtésére, azonban az alább felsorolt módosításokat javasolja:

- Kéri, hogy a tervben javítsák a Széchenyi Baptista Középiskola kihasználtsági mutatóját 58%-ról 80%-ra.
- A szülői igényeknek, valamint a társadalmi gazdasági elvárásoknak megfelelően tervezzék a Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Két Tanítási Nyelvű Tagintézményében az indítható osztályok számát, valamint vegyék figyelembe a gimnáziumi képzés iránt megnövekedett igényt is a fejlesztések során.
- Kéri, hogy a Szász Márton Általános Iskola további „sorsával” kapcsolatban fogalmazzanak meg a tervben konkrét javaslatokat.

Határidő: azonnal

Felelős: polgármester

Tapolca, 2017. október 19.

Dobó Zoltán
polgármester



A Balatonfüredi Tankerületi Központ Fejlesztési Terve 2017-2022

2017. október

Készítette:
Szabó Lajos Konrád
tankerületi központ igazgató

Jóváhagyta:
dr. Solti Péter
Klebelsberg Központ Elnöke

Véleményezte:

Tartalom

1. Vezetői összefoglaló.....	5
2. Helyzetértékelés.....	5
2.1. A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése	5
2.1.1. A Tankerületi Központ gazdasági, demográfiai környezetének értékelése	5
2.1.2. A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése	6
2.1.3. A releváns felhasználói szféra bemutatása.....	8
2.2. A Tankerületi Központ köznevelési tevékenység értékelése	9
2.2.1. A Tankerületi Központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése.....	9
2.2.2. A Tankerületi Központban található iskolák intézményi szerkezetének bemutatása.....	10
2.2.3. A Tankerületi Központban és intézményeiben a humán erőforrás értékelése	10
2.2.4. A pedagógiai programok értékelése.....	12
2.2.5. Az intézmények iránti igény bemutatása	15
2.2.6. A Tankerületi Központ illetve az intézmények külső kapcsolati rendszerének értékelése- partneri mátrix.....	15
2.2.7. A Tankerületi központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség”	16
2.3. A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése	16
2.3.1. A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése.	16
2.3.2. Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése.	19
2.3.3. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése	20
2.3.4. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása	20
2.3.5. A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése	20
2.3.6. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése	21
2.3.7. A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése	21
3. Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek.....	22
3.1. Szakmai, oktatási program bemutatása	22
3.1.1. Az oktatási tevékenység minőségének javítása.....	22
3.1.2. A tehetséggondozás fejlesztése	24
3.1.3. A szociális feszültségek enyhítése	24
3.1.4. Az innovatív megoldások feltárása, az új oktatási megoldások elemzése, bevezetése	25
3.1.5. A térségi együttműködés fejlesztése	26
3.1.6. Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában.....	26
3.1.7. A tanuló kommunikációs képességének erősítése	27
3.1.8. Konfliktuskezelés.....	27
3.1.9. Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás.....	28
3.1.10. Külső kompetenciaigény	29
3.2. Humánerőforrás-biztosítás értékelése	30

3.2.1. A pedagógus életpálya biztosítása	30
3.2.2. Az élethosszig tartó humán gondoskodás	31
3.2.3. A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége.....	31
3.2.4. A tanári utánpótlás biztosítása	31
3.2.5. Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglevő feszültségek enyhítése	32
3.2.6. Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek.....	32
3.2.7. A teljesítmény értékelés rendje	32
3.2.8. A kétirányú motiváció megteremtése	33
3.2.9. A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége	33
3.2.10. Képzés, továbbképzés módszere.....	34
3.2.11. Lakhatási feltételek	34
3.3. Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése.....	34
3.3.1. Az irányítási, döntési jogkörök elemzése	34
3.3.2. Belső hatáskörök, képességek szabályozati környezetének értékelése	35
3.3.3. Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása	35
3.3.4. Értekezletek rendje, módszere	36
3.3.5. Pályáztatási, kiválasztási elvek	36
3.3.6. Belső vezetői információs rendszer	37
3.3.7. Folyamatba épített ellenőrzés rendje.....	37
3.3.8. Kockázatkezelés technikája	38
3.3.9. Bürokrácia terheinek csökkentése.....	39
3.3.10. Adatszolgáltatás hatékonysága	39
3.4. Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása.....	39
3.4.1. Átlátható költségvetés tervezés és működtetés	39
3.4.2. Feladat és pénzügyi keret összhangja	40
3.4.3. Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés	40
3.4.4. Stabilitás, szabályszerűség	41
3.4.5. Likviditáskezelés.....	41
3.4.6. Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás.....	42
3.4.7. Bértömeg gazdálkodás kérdése	42
3.4.8. Bevéterszerző képesség.....	43
3.4.9. Intézményi érdekelttség, igazgatói motiváció	43
3.5. Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése.....	44
3.5.1. Alapvető munkavégzési környezet garanciája	44
3.5.2. Egészséges ingatlan park	45
3.5.3. Fenntarthatósági feltételek	45

3.5.4. Kihasználtság, körzetesítés	46
3.5.5. Saját ingatlan, bérlemény viszonya.....	47
3.5.6. Energetikai beruházás, korszerűsítés	48
3.5.7. Intézményi, iskolai igazgatói hatáskör.....	49
3.5.8. Pályázati aktivitás	49
3.5.9. Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége.....	50
3.5.10. Zöld intézmények jövőképe, tudatosság	50
3.5.11. Vagyonvédelem és biztonság.....	51
3.6. Informatikai feltételek megléte	52
3.6.1. Feladatokat támogató IT környezet.....	52
3.6.2. Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások.....	53
3.6.3. Teljes vírusvédelem, cyber biztonság	53
3.6.4. Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás	54
3.6.5. IT támogatott oktatási megoldások	54
3.6.6. Internethasználat	55
3.7. Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása.....	55
3.7.1. Szülői érdekek érvényesülés	55
3.7.2. Alapvető jogok biztosítása	56
3.7.3. Szegregáció kérdése, megoldáskeresés.....	56
3.7.4. Egyeztetés a helyi önkormányzatokkal.....	56
3.7.5. Tankerületi Tanács működtetése.....	57
3.7.6. Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok	57
3.7.7. Konferenciák, előadások, értékek közvetítése	58
3.7.8. Jó gyakorlatok bemutatása, elismerés	58
3.7.9. Érdekképviselés.....	59
3.8. Marketing és kommunikációs tevékenység.....	59
3.8.1. Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása.....	59
3.8.2. Információs piramis-működtetés.....	60
3.8.3. Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák	61
3.8.4. TK honlap fejlesztése.....	61
3.8.5. Hiteles tájékoztatás a média felé	62
3.9. Vezetői zárszó.....	62
4. Mellékletek.....	63

1. Vezetői összefoglaló

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) és az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló a 134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet alapján 2017. január 1-jétől a Balatonfüredi Tankerületi Központ látja el az állami köznevelési közfeladathoz kapcsoló fenntartói feladatokat a Balatonfüredi, a Tapolcai és Sümegi járások területén.

A Tankerületi Központ a köznevelés közszolgálati szerepének hangsúlyozásával, a nagyobb állami szerepvállalással biztosítja a köznevelés területileg egységes magas minőségét. A társadalmi felzárkózás és az esélyteremtés növelése érdekében a tankerületi központ fejlesztési terve előtérbe helyezi a végzettség nélküli iskolaelhagyók számának csökkentését és a végzettség nélküli iskolaelhagyás megelőzését. A koragyermekkori nevelésben, az alap- és középfokú oktatásban a minőségi oktatáshoz való egyenlő hozzáférés előmozdítására törekszik a területi sajátosságok figyelembe vételével.

2. Helyzetértékelés

2.1. A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése

2.1.1. A Tankerületi Központ gazdasági, demográfiai környezetének értékelése

A Tankerületi Központ működési területe Veszprém megyében a Közép-Dunántúl legnagyobb, a Dunántúl második legnagyobb megyéjében található. Kiterjedése összesen 1 205 km², a Balatonfüredi, a Tapolca és Sümegi járásokat magába foglaló. Északról a Devecseri és az Ajkai járás, keletről a Veszprémi és Balatonalmádi járás, a nyugati irányból pedig Vas és Zala megye határolja. A Tankerületi Központ működési területének nagyobb részét a Balaton-felvidék és Tapolcai-medence foglalja el. Fekvése, természeti és kulturális kincsei teszik Magyarországon egyik idegenforgalmi szempontból kiemelkedő jelentőségű térségévé.

A térség a Balaton északi partján helyezkedik el, így a gazdaságot szolgáltatások és a mezőgazdaság arányának túlsúlya jellemzi. A gazdaságfejlesztési elképzelések előtérbe helyezik a természeti és a táj értékének védelmét. A járási székhelyekre koncentrálódó ipari tevékenységek környezetterhelésének csökkentésére, a turisztikai szolgáltatások szezonalitást oldó minőségemelésére, a mezőgazdaság (borászat) fejlesztésére törekednek.

A közúthálózat forgalmát autópálya és gyorsforgalmi utak hiányában a Balaton északi partján végig haladó 71-es számú főút és a Balatonedericsnél csatlakozó 84-es számú út biztosítja. A járásközpontok közül Balatonfüred a 73-es számú főúton, Tapolca a 77-es számú főúton kapcsolódik Veszprémhez, a megyeszékhelyhez.

A közúti tömegközlekedést az Északnyugat-magyarországi Közlekedési Központ Zrt. menetrend szerinti járatai biztosítják, amelyek valamennyi település elérését lehetővé teszik közvetlenül vagy közvetetten, átszállással. Az autóbuszok forgalma a megyeszékhely Veszprém és a járási székhelyek Balatonfüred, Tapolca és Sümeg irányába megfelelő. Az autóbuszok forgalma a térségben a vasúthálózat sajátossága miatt elsődleges.

A vasúti közlekedést a MÁV 29-es számú egyvágányú, nem villamosított Székesfehérvár-Tapolca vonala és Tapolcánál kapcsolódó Balatonszentgyörgy-Tapolca-Ukk egy vágányú, nem villamosított 26-os vonal jelenti. A vasúti közlekedésben a teherforgalom aránya kicsi. Elsősorban a balatoni idegenforgalmi szezonban jellemzi megnövekedett személyforgalom. A két vasútvonal csak a települések kisebb részére (30 db) biztosít tömegközlekedési lehetőséget.

A Tankerületi Központ működési területén 76 település található, amelyből Balatonfüred, Badacsonytomaj, Tapolca és Sümeg visel városi rangot. Csak 12 település lakossága haladja meg az 1 000 főt, a térség jellemzően aprófalvas szerkezetű. A népsűrűség Veszprém megye értékénél alacsonyabb: 60,28 fő/km². A Sümegi járásban a legalacsonyabb a népsűrűség: 48,7 fő/km².

A Tankerületi Központ működési területén a népességszám csökkenő tendenciájú. A Balatonfüredi járás odavándorlásból adódó népességnövekedése összességében nem ellensúlyozza a Tapolcai és Sümegi járásban jelentkező népességfogyást. A demográfiai környezete hosszabb távon kedvezőtlen képet mutat, mivel a Sümegi és a Tapolcai járások periférikus helyzetű járások, ahol a Balatonfüredi járásokhoz viszonyítva a várható életkilátások kedvezőtlenebbek. Továbbá mindhárom járásban a lakónépesség természetes fogyásának előrejelzése magas %-értékű.

Lásd (részletesebben): 2.1.1 táblázat - 1. melléklet (népesség adatok)

Lásd (részletesebben): 2.1.1 táblázat - 2. melléklet (népmozgalmi adatok)

Lásd (részletesebben): 2.1.1 táblázat - 3. melléklet (születések számának adatai)

2.1.2. A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése

2.1.2.1. Óvodai környezet bemutatása

A Tankerületi Központ működési területén 42 feladatellátási helyen 31 köznevelési intézmény lát el óvodai nevelés feladatot. 32 településen működik óvodai nevelést biztosító feladatellátási hely. Az intézmények kettő kivételével önkormányzati fenntartásban működnek. Tapolcán és Balatonfüreden egy-egy intézménynek egyházi jogi személy a fenntartója. A Szeretet Leányai Társulata, valamint a Balatonarácsi Református Egyházközség egyoldalú nyilatkozata alapján ezen intézmények is részt vesznek az óvodai nevelés köznevelési közszolgáltatás ellátásában. A 2016. október elsejei statisztikai adatok alapján 2 031 fő gyermek vett részt óvodai nevelésben.

Lásd (részletesebben): 2.1.2 táblázat – 4. melléklet (Óvodai környezet bemutatása a Balatonfüredi Tankerületi Központ járásaiban 3-6 éves korig)

Lásd (részletesebben): 2.1.2 táblázat - 5. melléklet (Gyermekek létszáma 0-6 éves, 2017. évben általános iskolai körzetenként)

2.1.2.2. Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása

A nem állami fenntartású köznevelési intézmények szerepvállalása a köznevelési közszolgáltatásban elsősorban a Balatonfüredi járás területén jelentős. Alsóörsön, Csopakon, Balatonfüreden és Tihanyban egy-egy egyházi jogi személy által fenntartott általános iskola működik. Valamennyi iskolában évfolyamonként egy osztályban folyik a nevelés-oktatás, s a fenntartók egyoldalú nyilatkozatai alapján a kötelező felvételt biztosító iskola feladatait is ellátják a székhely települések vonatkozásában. Az iskolák „kis iskoláknak” számítanak, kihasználtságuk átlagos (59% - 83%), a maximális osztálylétszám átlépésére sehol sem került sor.

Balatoncsicsón a német nemzetiségi önkormányzat tartja fenn az általános iskolát. Az általános iskola befogadó kapacitása (120 fő) és kihasználtsága (76 %) alacsony, mivel a Nivegy-völgy

kis lélekszámú településeiről (Balatoncsicsó, Óbudavár, Szentantalfa, Szentjakabfa, Tagyon) fogadja a tanulókat.

A Balaton-felvidéki Nemzeti Oktatási Nevelési Közhasznú Alapítvány Pécsely községben tartja fenn általános iskoláját és szakgimnáziumát. Az iskola térségi szerepvállalása csekély, a Balatonfüredi járás területéről alig iskoláz be tanulókat.

A Tapolcai járásban (Tapolcán) két nem állami fenntartású köznevelési intézmény működik. Mindkettőt egyházi jogi személy tartja fenn, akik egyoldalú nyilatkozattal vállalták fel az általános iskolai nevelés-oktatásban, illetve a szakgimnáziumi és szakközépiskolai nevelés-oktatásban a köznevelési közszolgáltatás biztosítását. Az általános iskola kihasználtsága átlagos (77 %), a maximális osztálylétszám átlépésére nem került sor. A baptista szakképző intézmény a térség meghatározó iskolája, azonban kihasználtsága alacsony (58 %).

A Sümegi járásban csak állami fenntartású köznevelési intézmények működnek.

Lásd (részletesebben): 2.1.2 táblázat - 6. melléklet (Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a Balatonfüredi Tankerületi Központ járásaiban)

A Tankerületi Központ működési területén a pedagógiai szakszolgálati feladatokat járásonként a Veszprémi Tankerületi Központ fenntartásában működő Veszprém Megyei Pedagógiai Szakszolgálat tagintézményei látják el.

2.1.2.3. Pedagógiai szolgáltatások bemutatása

A Tankerületi Központ működési területén a pedagógiai szolgáltatásokat az Oktatási Hivatal Székesfehérvári Oktatási Központja biztosítja. A Központnak a térségben jelenleg nincs bázisintézménye.

2.1.2.4. Szakképzési lehetőségek bemutatása

A Tankerületi Központ működési területén a szakképzési lehetőségek területi egyenlőtlenséget mutatnak. A Sümegi járás területén jelenleg nem működik szakképző intézmény. A Tapolcai járásban, Nemesgulácson a tankerületi központ fenntartásában működik a Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola. Itt *hegesztő és épület- és szerkezetlakatos* szakképesítések oktatása folyik. Mindkettő hiányszakképesítés, a tanulók ösztöndíjban részesülnek.

Tapolcán a Széchenyi István Baptista Középiskola (*épület- és szerkezetlakatos, hegesztő, központi fűtés- és gázhálózatrendszer-szerelő, asztalos, eladó, szakács, pincér, cukrász* szakképesítésekkel), továbbá a Veszprémi Szakképzési Centrum Gönczy Pál Szakközépiskola és Szakiskolája (*számítógépes adatrögzítő, virágkötő, pék, szakács* szakképesítésekkel), Zánkán a Pápai Szakképzési Centrum Egrý József Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma (*pincér, szakács* szakképesítésekkel), Balatonfüreden a Szent Benedek Általános Iskola, Középiskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium Balatonfüredi Tagintézménye (*dísznövénykertész, pincér, cukrász, hegesztő, épület- és szerkezetlakatos* szakképesítésekkel) biztosít szakképzési lehetőséget.

Lásd (részletesebben): 2.1.2 táblázat – 7. melléklet (Állami fenntartású szakképzési lehetőségek bemutatása a Balatonfüredi Tankerületi Központ járásaiban)

Az alapfokú művészeti iskolák közül 5 nem állami fenntartású, amelyek működése 20 településre terjed ki. Az oktatott művészeti ágakban nincs párhuzamosság az állami iskolákkal, feladatellátásuk jól kiegészíti a Tankerületi Központ fenntartásában működő, elsősorban zeneművészeti ágra kiterjedő alapfokú művészeti iskolák tevékenységét.

2.1.2.5. Felsőoktatási lehetőségek bemutatása

A Tankerületi Központ működési területén 2017-től a Sümeg Város Önkormányzata és az Edutus Főiskola együttműködésében gazdálkodás és menedzsment alapszakon, levelező munkarendben indult felsőoktatási képzés.

2.1.3. A releváns felhasználói szféra bemutatása

A Tankerületi Központ működési területén a gazdasági tevékenységben meghatározó szereppel bíró idegenforgalom és vendéglátás fokozott igény támaszt az idegen nyelvek ismerete iránt. Az iskolákkal szemben fokozott elvárás az idegen nyelv oktatásának színvonalas biztosítása.

2.1.3.1. Foglalkoztatottsági adatok

A térség lakosságának foglalkoztatottsági adatai folyamatosan javuló képet mutat. A gazdaságilag aktív népesség teljes lakosságon belüli aránya az országos átlagnál kedvezőbb. A gazdaságilag inaktív népesség létszáma csökkenő tendenciájú. A kedvező folyamatok hosszabb távú fennmaradását mutatja, hogy a foglalkoztatás bővülésével a betöltetlen álláshelyek száma érdemben nem csökkent. Megyei összehasonlításban a Balatonfüredi járás a legkedvezőbb, a Sümegi járás pedig a legkedvezőtlenebb járások közé tartozik. A Tapolcai járás foglalkoztatási adatai jellemzően megegyeznek a Veszprém megyei adatokkal.

A foglalkoztatásban állók döntő többségének a szolgáltatások (elsősorban a vendéglátás és idegenforgalom) és a szellemi tevékenységek ágazata biztosít megélhetést. Az ipar szerepe fontos, de jellemzően a járási székhelyekre koncentrálódik. A Sümegi járásban és a Balatonfelvidék térségében a mezőgazdasági szféra is fontos munkáltató. A Sümegi járás a kedvezményezett járásokról szóló 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet alapján, a társadalmi és demográfiai, lakás és életkörülmények, helyi gazdaság és munkaerő-piaci, valamint infrastruktúra és környezeti mutatókból képzett komplex mutatója alapján kedvezményezett járásnak minősül. A járás területén az iskolák tevékenységét meghatározza a tanulói hátrányok csökkentése, az integrációs és képesség-kibontakoztató felkészítés.

2.1.3.2. Lakosság iskolai végzettségére jellemző adatok

A térség lakossága iskolázott. A lakosság több mint kétharmada befejezte az általános iskola 8. évfolyamát, majd egyharmada érettségi bizonyítványt szerzett. Az egyetemi/főiskolai oklevelet szerzettek aránya közel 10 %. Az egyes járások és települések közötti kép azonban sokkal árnyaltabb, sőt a nagyobb településeken belüli különbségek is tetten érhetők. A lakosság iskolai végzettségére jellemző adatok szoros összefüggésben állnak a térség foglalkoztatási helyzetével. A Sümegi járás kedvezőtlenebb és a Tapolcai járás megyei átlaggal azonos foglalkoztatási mutatója párhuzamba állítható az érettségi bizonyítványt szerzett lakosság alacsonyabb arányával.

2.1.3.3. Kulturális környezet

A Balatonfüredi, a Tapolcai és Sümegi járás kulturális öröksége gazdag, sokszínű. A Balaton-felvidéki Nemzeti Park tagja az UNESCO által támogatott Globális Geopark Hálózatnak. A térségben egyszerre van jelen a múlt öröksége (egészen a római korig, illetve azon túl is) és a hagyományokra is épülő jövőkeresés. A járási székhelyek a kulturális örökségükre építve hagyományőrző rendezvényeknek, valamint modern kulturális-turisztikai eseményeknek adnak otthont, amelyek a helyi gazdaság szempontjából is meghatározóak. A mezőgazdasági kultúra történelmi hagyományai jelentősek, a Balaton-felvidék borászati kultúrája turisztikai szempontból kiemelkedő. A megyeszékhely a balatoni térséggel együtt pályázik az *Európa kulturális fővárosa 2023* cím elnyerésére.

2.1.3.4. Nemzetiségek

A Balatonfüredi járás nyugati területén nyelvét és hagyományait aktívan ápoló nagyobb lélekszámú német nemzetiség él. A közösség igényli a nemzetiségi óvodai nevelés és általános iskolai oktatás megszervezését. A középfokú továbbtanulás lehetőségét Veszprémben a Lovassy László Gimnázium német nemzetiségi tagozata biztosítja.

2.1.3.5. Szociális jellemzők

A családsegítő szolgálat adatai szerint lakosság számára is az egyik legnagyobb probléma a biztos lakhatási feltételek megteremtése. A családon belüli válások száma továbbra is magas, ami tovább növeli a szociális kockázatokat. Az időskorúak tekintetében a támogató nagycsaládi háló hiánya szükségessé teszi a szociális ellátórendszer folyamatos fejlesztését, az időotthonok kapacitásának bővítését. A kistelepülésekkel szembeni kontrasztot növeli a Balaton part magas életszínvonalat mutató üdülőövezeti beépítettsége. A szolgáltatásokat a turisztikailag aktív időszakban sokan veszik igénybe, ugyanakkor az óvodák és iskolák nyújtotta köznevelési közszolgáltatásra kevésbé terjed ki. A munkaerő szabad áramlásából eredő népességmozgás gyakran teljes családokat érint, ezért hatása köznevelési intézményre is jelentős.

2.2. A Tankerületi Központ köznevelési tevékenység értékelése

2.2.1. A Tankerületi Központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése

A Tankerületi Központ 22 köznevelési intézmény fenntartásával biztosítja az általános iskolai nevelés-oktatás, a gimnáziumi nevelés-oktatás, az alapfokú művészetoktatás és kollégiumi nevelés köznevelési alapfeladatok ellátását. 4 intézménynek van tagintézménye. Az intézmények/tagintézmények működésének szabályszerű és hatékony működése érdekében a Tankerületi Központ folyamatosan nyomon követi a szakmai feladatok megvalósítását, szervezi és irányítja a szükséges feltételek megteremtését.

A Tankerületi Központ valamennyi intézményében biztosított az intézményvezetői munka hosszabb távú stabilitása, az intézmények 5 évre megbízott igazgatókkal rendelkeznek. A vezető megbízások lejártának ütemezése az 5 év viszonylatában kiegyenlített.

Lásd (részletesebben): 2.2.1 táblázat - 8. melléklet (Intézményvezetői ciklusok)

2.2.2. A Tankerületi Központban található iskolák intézményi szerkezetének bemutatása

Az általános iskolai nevelés-oktatás alapfeladatát 17 iskola látja el. Ebből 3 intézménynek a Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskolának, a Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskolának és a monostorapáti Művészetek Völgye Általános Iskolának tagintézménye van.

A gimnáziumi nevelés-oktatás alapfeladatát 3 intézmény látja el. Ebből 2 intézmény a kollégiumi nevelés, 1 intézmény az alapfokú művészetoktatás feladatát is ellátja.

A szakközépiskolai nevelés-oktatást és kapcsolódóan a köznevelési hídprogram keretében folyó nevelés-oktatást a nemesgulácsi Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola látja el, amely többcélú intézményként általános iskolai nevelés-oktatást is végez.

Az alapfokú művészetoktatás alapfeladatát 4 iskola látja el. Ebből egy tagintézménnyel, kettő székhelytől eltérő településen működő telephellyel rendelkezik. A zalalahápi Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola és sümegi Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola többcélú intézmények.

Az utazó gyógypedagógiai hálózat egy intézményben, a Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskolában működik.

2.2.3. A Tankerületi Központban és intézményeiben a humán erőforrás értékelése

A Tankerületi Központ munkaszervezetének engedélyezett létszáma 30 fő, melyből a betöltött álláshelyek száma 2017 októberében 26 fő, az üres álláshelyek száma 4 fő. Egy fő tartósan távol van. Az aktív foglalkoztatottak közül 23 fő rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 2 fő középfokú végzettséggel. A 24 felsőfokú végzettséggel rendelkező főből 8 fő közgazdász, 1 fő jogász, 1 fő humánpolitikai területhez kapcsolódó, 6 fő pedagógiai szakképzettséggel, 2 fő agrár szakképzettséggel, 2 fő műszaki szakképzettséggel rendelkezik. A középfokú végzettséggel rendelkezők közül 1 fő pénzügyi területhez kapcsolódó szakképesítéssel, 1 fő humánpolitikai területhez kapcsolódó szakképesítéssel rendelkezik. 1 fő műszaki-informatika referens foglalkoztatása munkaszerződés keretében történik. A munkaszervezet további bővítése beszerzési referens, pénzügyi referens, pályázati referens és integritás-tanácsadó munkakörök betöltésével valósul meg.

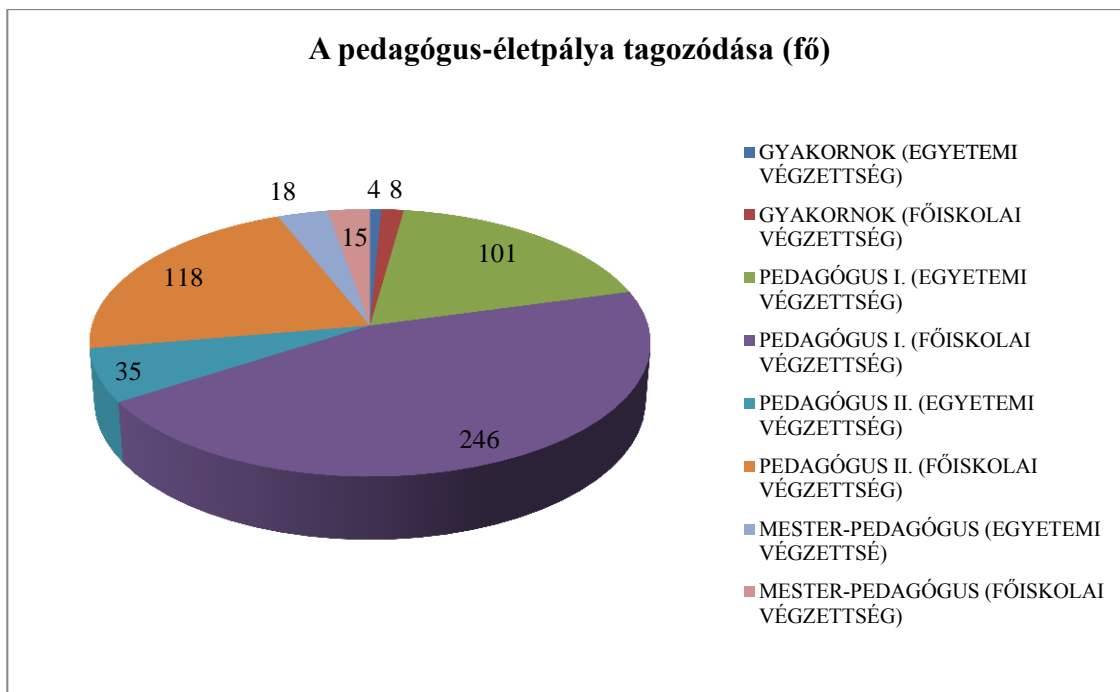
A kormánytisztviselők nemek szerinti aránya: 80 % nő – 20% férfi. A kormánytisztviselők átlagéletkora 40,25 év. A legfiatalabb kormánytisztviselő életkora 29 év, a legidősebbé 57 év.

A Tankerületi Központ által foglalkoztatott közalkalmazottak száma 2017 októberében 741 fő, ebből 614 fő pedagógus, valamint nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott 127 fő pedig az intézmények működtetéséhez kapcsolódó munkakörben (takarító, karbantartó) munkakörben foglalkoztatott. A fenntartott 22 intézményben a pedagógus álláshelyek betöltésének nehézsége azonosságokat mutat. Hiányterületek a gyógypedagógus, a matematika, a kémia, a fizika, az informatika és az idegen nyelv szakos tanár.

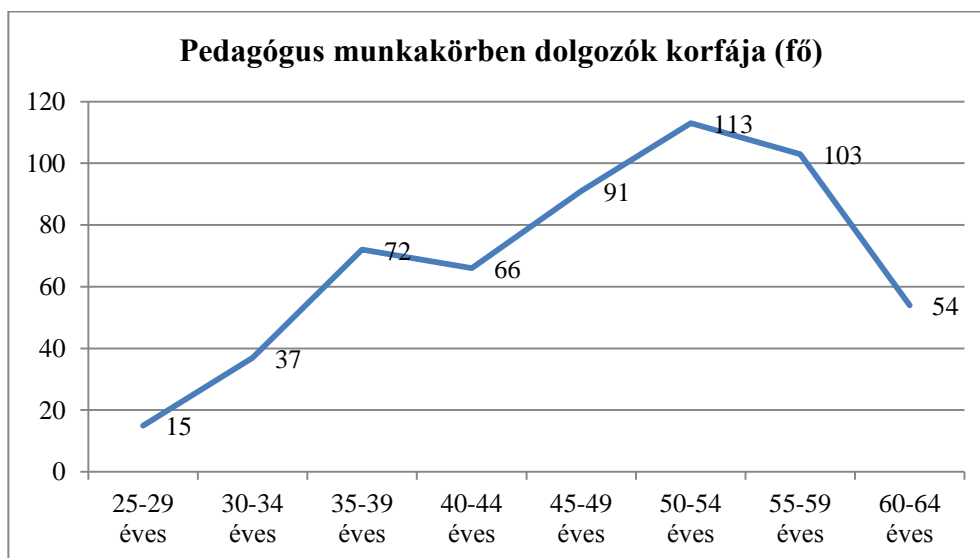
A Tankerületi Központ fenntartásában működő intézményekben a pedagógus álláshelyek száma és a hozzá kapcsolódó költségvetési forrás a KLIK korábbi működéséből meghatározott. Az álláshelyek száma a pedagógusok kötött munkaidejének magas (heti 25 óra) átlagérték eredményezi. A nevelő-oktató munka megszervezésekor az intézményekre bontott szakos ellátottság több esetben csak a pedagógus munkavégzés helyének bővítésével biztosítható. Ez az érintett pedagógusok utazási terheinek növekedésével és a kapcsolódó költségek magasabb szintjével jár.

A pedagógus munkakörök betöltésének eredményessége járásonként eltérő. Amíg a Balatonfüredi járásban az álláshelyek betöltésekor lehetőség adódik több pályázó közül választani, addig a Sümegi járásban gyakran eredménytelen a pályázat pályázó hiányában. A

pedagógusok minősítési rendszerének bevezetése a Tankerületi Központ intézményeiben még kisebb előrehaladású, mivel a gyakornokok és a Pedagógus I. fokozatú pedagógusok létszámaránya 65,87 %.



A Tankerületi Központ fenntartásába működő intézményekben a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak korfája kedvezőtlen képet mutat. Az 55 év feletti pedagógusok magas létszáma rövid távon előrejelzi, hogy a pedagógusok közel harmadának pótlásáról kell 2022-ig gondoskodni.



Lásd (részletesebben): 2.2.3 táblázat 9. melléklet (Pedagógusok létszáma)

Lásd (részletesebben): 2.2.3 táblázat 10. melléklet (Technikai dolgozók létszáma)

Lásd (részletesebben): 2.2.3 táblázat 11. melléklet (NOKS dolgozók létszáma)

2.2.4. A pedagógiai programok értékelése

2.2.4.1. Az oktatási eredmények értékelése

A Tankerületi Központ az Országos kompetencia mérés eredményei alapján eddig fenntartóként intézkedési terv készítésére nem kapott felhívást. A mérési eredmények idősoros összevetése alapján a Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola eredményei kiemelkedőek a Tankerületi Központ vonatkozásában. Ugyanilyen szempont alapján a zalalaházi Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola eredményei voltak a leggyakrabban az országos átlagnál szignifikánsan rosszabbak.

A gimnáziumok a külső és belső értékelési mutatók alapján is jól teljesítenek. Tanulóik évről évre a jó szint közelében lévő tanulmányi átlagot érik el. Az országos kompetenciamérés is igazolja, hogy az intézmények folyamatosan az országos átlag feletti eredménnyel rendelkeznek.

A művészeti oktatásban részt vevő növendékeink jó eredménnyel szerepelnek az országos, térségi és helyi szervezésű tanulmányi versenyeken. A művészeti ágak között jelen van a mozgáskultúra fejlesztésére a néptánc, a hallásfejlesztésre a hangszeres oktatás.

Lásd (részletesebben): 2.2.4 táblázat 12. melléklet (Kompetenciamérések adatai)

2.2.4.2. Az Nkt. szerint biztosított szabadon felhasználható órátömeg felhasználásának értékelése

A Tankerületi Központ fenntartásban működő iskolák az Nkt. szerint szabadon felhasználható órátömeget jellemzően az anyanyelvi, a matematikai és az idegen nyelvi tanórák számának emelésére használják fel.

2.2.4.3. Az Nkt. által biztosított maximális finanszírozható óraszámokból ténylegesen felhasznált órátömeg bemutatása

Az engedélyezett pedagógus álláshelyek számát a fenntartó határozza meg. Az engedélyezett létszám alapján behatárolt, hogy az egyes intézmények órátömege milyen maximális értéket érhet el. A Tankerületi Központ az óraszámok meghatározásakor figyelembe veszi az egyes intézmények sajátosságait és az ellátandó feladataikban bekövetkezett változásokat. Az Nkt. által biztosított finanszírozható óraszámok felhasználása a városokban (Balatonfüred, Tapolca, Sümeg) magas létszámmal működő iskolák esetében a maximális értékhez közeli. Ez a nagyobb létszámból adódó csoportbontási szükségletekkel (testnevelés/idegen nyelv/magyar nyelv és irodalom/matematika) és lehetőségekkel (egyéb foglalkozások szélesebb kínálat) magyarázható. Másrészt az önkormányzati intézményfenntartás örökségének is tekinthető.

2.2.4.4. Nyelvoktatás helyzetének értékelése

Az általános iskolai nevelés-oktatás területén valamennyi iskola kiemelten kezeli az idegen nyelv oktatását.

2.2.4.5. IKT oktatás értékelése, IKT eszközök szerepének értékelése az oktatásban

A tanulók nagy része már alsó tagozatban olyan mértékű digitális kompetenciával rendelkezik, amely lehetővé teszi az IKT eszközök sokrétű alkalmazását. A tanulók és a pedagógusok is

nyitottak az IKT oktatás nagyobb mértékű bevezetésére, tudomásul veszik, hogy ez a fajta fejlődés a kor követelménye. Számítástechnikai termék, nyelvi laborok, interaktív táblák, projektorok, laptopok, notebookok, tabletek stb. állnak tanulóink és pedagógusaink nagy részének rendelkezésére. A korábbi évben TIOP-os pályázat keretében asztali számítógépek kerültek beüzemelésre több intézményünkben. A kábeles internetkapcsolat minden iskolánkban kiépített, de a wifi-elérhetőség még fejlesztésre szorul. Az iskolák alkalmazzák és használják is ezeket az informatikai eszközöket, amelyek egyre jobban beépülnek a mindennapi oktatás rendszerébe.

Jogosan felmerülő igény a minden intézményt felölelő, rendszergazda által végzett infrastrukturális háttér biztosítása, amely lehetővé tenné a megbízható számítástechnika alkalmazását. Informatikatanárok mellett az iskolai informatikusok és rendszergazdák biztosítása lenne szükséges.

A pedagógusaink közül sokan vettek és vesznek részt informatikai IKT eszközök használatával kapcsolatos módszertani képzéseken.

2.2.4.6. Állami fenntartói nemzetiségi nevelés-oktatás

A Tankerületi Központ fenntartásában működő általános iskolák közül kettő biztosítja a nemzetiségi nevelés-oktatás igénybevételének lehetőségét. Zánkán a Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és a Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola. A nemzetiségi nevelés-oktatás mindkét intézményben nyelvoktató formában valósul meg.

2.2.4.7. Két tanítási nyelvű oktatás

A két tanítási nyelvű oktatás két intézményben folyik. A Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye az általános iskolai nevelés-oktatást, a Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium a gimnáziumi nevelés-oktatást szervezi meg célnyelven. Mindkét intézmény iránt fokozott az érdeklődés, kedvezőek a felvételi, a beiratkozási és kihasználtsági adatok.

2.2.4.8. Művészetoktatás helyzetének értékelése

A Tankerületi Központ fenntartásában működő iskolák elsősorban a zeneművészeti ágban biztosítják az alapfokú művészeti oktatást. A balatonfüredi Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola (278 fővel) Balatonfüreden és Csopakon, a Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola (375 fővel) Tapolcán, Badacsonytomajon és Lesencetomajon, a Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola (145 fővel) Sümegen és Csabrendeken működik. Zalahalápon a Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola 24 fő részére szervezi táncművészeti ágban, néptánc tanszak oktatását.

2.2.4.9. Tehetséggondozás, felzárkóztatás, esélyegyenlőség

Az intézményben szakköröket, felvételi előkészítőket, pályaorientációs foglalkozásokat, rendszeres korrepetálást és felzárkóztató foglalkozásokat szerveznek a tehetséggondozó és felzárkóztató tevékenység megvalósítása érdekében. A pedagógusok több alkalommal a tanórai kereteken túl is foglalkoznak a tehetséges vagy a lemaradó tanulókkal. SNI-s, BTMN-s és egyéb problémával küzdő tanulókra kiemelt figyelmet fordítanak, hogy fejlesztésük a szakvéleményekben leírtak szerint teljesüljön. A Tankerületi Központ a gyógypedagógiai asszisztensek, pedagógiai asszisztensek létszámát az igényekhez igazodva határozza meg, gyakran a tanév közben is módosítva azt. Intézményeik arra törekednek, hogy minden

tanulójuknak legyen lehetősége a legmagasabb tudás elsajátítására, megteremtve ezzel az esélyegyenlőség lehetőségét.

2.2.4.10. Végzettség nélküli iskolaelhagyók helyzetének bemutatása

A Tankerületi Központ intézményeiben az évfolyamismétlő tanulók létszáma 73 fő, a tanulók 1,46 %-a. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók létszáma járasonként eltérő képet mutat. A Balatonfüredi járásban 2017 júniusában az 5-8. évfolyamon a tanulók 5,6 %-a, a Tapolcai járásban 16,2 %-a, a Sümegi járásban 19,6 %-a volt veszélyeztetett.

Lásd (adatok): 2.2.4 táblázat 14. melléklet - (Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók)

2.2.4.11. Pedagógiai programokban fellelhető specialitások

Több intézményünk nyert Ökoiskola címet, illetve NTP pályázat keretében tanórán kívüli, hagyományos tananyagon túlmutató, általános felfedezési tapasztalatokat nyújtó, komplex tehetséggondozó programokat folytat.

A sümegi Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola az 1-4 évfolyamon egész napos iskolai oktatást szervez, amelyben valamennyi alsó tagozatos tanuló (236 fő) részt vesz. Az iskola évfolyamonként két párhuzamos osztállyal működik, amelyből az egyikben testnevelés tagozatos képzés folyik.

A Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskolában nagy hagyományokkal rendelkező ének-zene tagozatos képzés folyik.

2.2.4.12. SNI ellátás helyzetének értékelése

Az integráltan oktatott sajátos nevelési igényű tanulók létszáma 251 fő, a tanulók 5,02 %-a. A beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő tanulók létszáma 434 fő, a tanulók 8,68 %-a. A tanulók ellátásához szükséges speciális végzettségű, gyógypedagógiai feladatokat ellátó pedagógusok 2017-ig az intézmények közötti „áttanítás” keretében látták el feladataikat. Az utazó gyógypedagógusi hálózat megszervezésére – 4,5 fő pedagógus álláshely biztosításával – 2017. szeptember 1-jétől került sor. A Tankerületi Központ működési területén egységes gyógypedagógiai módszertani intézmény nem működik. Ezt a feladatot Ajkán és Veszprémben működő intézmények biztosítják. A sajátos nevelési igényű tanulók gyógypedagógiai nevelését-oktatását Csabrendeken, Tapolcán és Balatonfüreden működő iskolák biztosítják. Az igénybe vevő tanulók létszáma 106 fő, amely kis létszámú csoportok szervezésével biztosított.

Lásd (adatok): 2.2.4 táblázat 13. melléklet - (A Tankerületi Központ tanulói létszámadata)

2.2.4.13. Integráció és a szegregáció helyzetének értékelése – veszélyeztetett területek

A Tankerületi Központ intézményeiben a szegregációs kockázatok nem kiemelkedőek, mivel a fenntartott 22 intézményben a HH és HHH tanulók együttes létszamaránya csak 4,91%. A Sümegi járásban működő iskolák az átlag feletti létszamarányt mutatják.

20 %-ot meghaladó arány egy iskolában, a káptalanfai Pusztai Ferenc Általános Iskolában van. Az iskola évfolyamonként egy-egy osztállyal működik, a 131 fő tanulóból 31 fő a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű. 15-20 % közötti arány a Gógánfai Fekete István Általános Iskolában tapasztalható, ahol 153 fő tanulóból 29 fő a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű. 10-15 % közötti arány a sümegi Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskolában, és a Csabrendeki Általános Iskolában van. Ezekben az iskolákban évfolyamonként

párhuzamos osztályok indultak, ezért az első évfolyamra történő beiskolázás után a tanulók osztályba sorolásáról a fenntartó külön-külön tájékoztatót kér az igazgatóktól a szegregációs problémák megelőzése érdekében. A Tankerületi Központ sümegi kihelyezett irodáját irányító munkatársa – antiszegregációs céllal is – folyamatosan figyelemmel kíséri az iskola működését.

A Balatonfüredi és Tapolcai járás területén két iskolában, a monostorapáti Művészetek Völgye Általános Iskola (10,06 %) és a zalahalápi Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola esetén magasabb (7,29 %) a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű tanulók aránya. A monostorapáti iskola több telephelyen és tagintézménnyel működik. Monostorapáti község területén évfolyamonként egy-egy osztályban 140 fő tanul, ebből 17 fő hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű. A Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskolában évfolyamonként szintén egy-egy osztály működik.

A Tankerületi Központ többi iskolájában a hátrányos vagy halmozottan hátrányos helyzetű tanulók létszamaránya 5 % alatti érték.

Kockázatot hordoz a Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola működése. Az iskola székhelyén évfolyamonként egy ének-zene tagozatos és egy normál tantervű osztály működik. Az iskolának Tapolcán két tagintézménye van. A Batsányi János tagintézményben évfolyamonként egy-egy angol-magyar két tanítási nyelvű osztály van. A tagintézménynek nincs felvételi körzete, nem vesz részt a kötelező felvételt biztosító iskolák feladatellátásában. A Kazinczy Ferenc Tagintézményben évfolyamonként 2-3 normál tantervű osztályban folyik a nevelés-oktatás. Az angol-magyar két tanítási nyelvű képzésre évről évre jelentős a túljelentkezés. Az osztályok magas létszámúak. A szülők, a tagintézmény vezetése többször kezdeményezte a fenntartónál azt, hogy az első évfolyamon két osztály indulhasson. A 2017/2018. tanévre történő beiratkozáskor a fenntartó antiszegregációs célokat is szem előtt tartva továbbra is csak egy osztály indítását engedélyezte, mivel a normál tantervű osztályok csökkenő létszámúak.

2.2.5. Az intézmények iránti igény bemutatása

A Tankerületi Központ által fenntartott járásszékhelyi (városi) iskolák beiskolázási mutatói állandó értéket mutatnak. Ezekbe az iskolákba nagyobb létszámba iratkoznak be a nem a körzetükből jelentkező tanulók is, amely a városok vonzáskörzetében működő általános iskolák esetén a tanulói létszámok folyamatos csökkenését eredményezik. Ugyanakkor az utóbbi időszakban mind gyakoribb a külföldön munkavállalás céljából tartózkodó magyar állampolgárok gyermekeinek tanév közbeni be- és kiiratkozása. Ez a Tapolcai és a Sümegi járás területén az iskolák iránti igény pontos tervezését bizonytalanná teszi. A Tankerületi Központ fenntartásában működő gimnáziumok beiskolázásai adatai az igények növekedését mutatják.

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

A Tankerületi Központ kapcsolatrendszerében elsőleges helyen állnak azok az önkormányzatok, amelyek az intézmények működéséhez szükséges ingatlanok tulajdonosai. Balatonfüred Város Önkormányzata, Tapolca Város Önkormányzata és Sümeg Város Önkormányzata a 2017. január 1-jei vagyonátadást követően is folyamatosan figyelemmel kísérik a közigazgatási területeiken működő iskolák működését, a pedagógusok és tanulók helyzetének alakulását. Az iskolák fontos szerepet töltenek be a települések mindennapi kulturális, sport- és közművelődési életében. A helyi önkormányzatokkal a kapcsolatok folyamatos fenntartását, ápolását eredményezi a véleményezési eljárások lefolytatása

(intézmény alapidokumentumának módosítása, az intézményvezetői pályázati eljárás lefolytatása stb.).

2.2.7. A Tankerületi központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség”

A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények az általános iskolai oktatás, a gimnáziumi nevelés-oktatás köznevelési alapfeladatok vonatkozásában teljes területi „lefedettséget” biztosítanak. A kollégiumi nevelés köznevelési alapfeladat esetén a Sümegi és Tapolcai járásban a Tankerületi Központ biztosítja a teljes „lefedettséget”. A Balatonfüredi járásban a Pápai Szakképzési Centrum és a Szent Benedek Általános Iskola, Középiskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium Balatonfüredi Tagintézménye az igényekhez igazodó kollégiumi kapacitással rendelkezik, a Tankerületi Központ feladatellátása nem indokolt. Az alapfokú művészeti oktatás területi lefedettsége részleges. Mindhárom járásban van olyan település, ahol az általános iskolai nevelés-oktatás mellett az alapfokú művészetoktatás nem érhető el (Alsóörs, Szigliget, Nemesgulács, Dabronc, Gógánfa).

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

2.3.1. A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése.

A Tankerületi Központ gazdasági szervezete jelenlegi szervezeti struktúrában 2017 januárjától működik. A gazdasági-pénzügyi, munkaügyi, működtetési csoportok munkatársai fokozatosan léptek a rendszerbe, mindenki beváltotta a hozzá fűzött reményeket, így viszonylag stabil szervezeti egységet sikerült kialakítani. A működtetés rugalmas, azonban a munkafolyamatok delegálása egy további fejlesztési irány. Az egyenlő terhelés biztosítása nehéz feladat, a jövőben még komolyabb odafigyelést igényel.

A 2016 nyarán a fenntartói munkaszervezet átalakításakor, lehetőség nyílt az önálló költségvetési szerv gazdálkodási mechanizmusait modellező működés megvalósítására. Ez elősegítette a 2017. január 1-től önálló jogi személyiséggel bíró és önálló költségvetéssel rendelkező tankerületi központ gazdálkodási feladatainak hatékonyabb megvalósítását. A költségvetési keretek optimális felhasználása, hatékony kezelése 2016. II. félévében is meghatározta munkánkat, azonban 2017. január 1-től ez már a 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 előretervezést, ugyanakkor megnyugtatóan biztosítja a rendelkezésre álló és szükséges források meglétét.

Rendkívül fontos, hogy minden észszerű igény teljesüljön mind szakmai, mind pedig működtetési oldalról. Mindezt csak úgy lehet biztosítani, ha az intézmények vezetői hasonló gondolkodásmóddal, menedzsmentszemléletű gazdálkodással tudnak együttműködni velünk. Az intézmények vezetői összességében elégedettek, kéréseiket teljesítjük, s talán éppen az együttgondolkodás és együttműködés eredménye az, hogy a kérések, a teljesítendő feladatok a valóságtól nem elrugaszkodottak, s mégis biztosítják 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 eleve túltervezettek

voltak. Ez a túltervezés azonban nem mutat kezelhetetlen hiányösszeget, és bár a likviditási mutatók ellenőrzésekor egyre inkább látszik, hogy a bevételi előirányzat tervezett összegét ugyan nem fogjuk tudni száz százalékban teljesíteni, azonban egyéb működtetési kiadási megtakarításokból mindez ellensúlyozható.

A kiadási előirányzatok csökkentése érdekében már 2016. év II. felében megkezdődött a szerződések felülvizsgálata, 2017. januárjától pedig ezen szerződések egyenként jogi és pénzügyi kontroll alá kerültek, s azok jogutódlását, újrakötését ennek megfelelően határoztuk meg. Nagyon fontos feladat az energetikai tárgyú beszerzések felülvizsgálatának kezelése, ahol a lehető legmagasabb megtakarítást lehet elérni. Ennek tekintetében a gázközbeszerzés folyamata elindult, és egyéb energetikai szolgáltatók szerződéseinek felülvizsgálata megkezdődött. 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. A nem egyetemes szolgáltatási szerződéssel rendelkező feladat-ellátási helyeken a gázszolgáltatási szerződések idén ősszel egyrészt lejárnak, másrészt felmondásra kerültek. Az új – jövő év szeptember 30-ig kötendő – ellátási szerződésektől komoly megtakarítást remélünk.

Lásd (részletesebben): 2.3.1 táblázat - 15. melléklet (Költségvetési adatok)

A gazdálkodási tevékenység SWOT elemzése:

Erősségek:

- Jogszabályoknak megfelelő működés.
- Belső szabályzatok, szabályzatrendszer kialakítása.
- Szakmai sokszínűség, jövőbe tekintő kollégák változásorientált képességgel (elhivatott, felkészült dolgozók), projektszervezetben végzett munka.
- Határidők betartása.
- Közös konzultációk, vezetői értekezletek.
- Hatóságokkal, szakhatóságokkal, önkormányzatokkal való jó és hatékony együttműködés.
- Vagyongazdálkodási, szolgáltatási (nem közüzemi) szerződések folyamatos értékelése, elemzése, nyomon követése. Szükség szerint a változások átvezetése, dokumentálása.
- A rendelkezésre álló létszám-állomány (státusz) teljes kihasználtságának elérése növeli a hatékonyságot és csökkenti a leterheltséget.
- Egységes munka- és tűzvédelmi tevékenység az intézmények esetében; egységesített rágcsló és rovarirtási tevékenység (jogszabályoknak való megfelelés), valamint egységes foglalkozás egészségügyi tevékenység.
- Intézményekkel történő együttműködés a sikeres szemléletmód változtatással javuló tendenciát mutat.

Gyengeségek:

- Nehézkes információáramlás, információ és megfelelő kommunikációs csatornák hiánya.
- Jogszabályok, belső szabályzatok alkalmazása és betartása sokszor a rugalmasság és a gyorsaság rovására megy (havária és vis maior események).
- Beszerzések esetén a bruttó 100.000 Ft-os értékhatár megjelölése nem illeszkedik a beszerzési környezethez, idejétmúlt.

- Nagy területi távolságok a fenntartott intézmények között, az azonnali személyes beavatkozás, ügyintézés és érdekérvényesítés nehézkes.
- Határidők betartása miatt feltorlódott és felsokasodott munkák (kapkodáshoz vezethet).
- Intézménypark sokrétősége, összetettsége, elavultsága, elöregedése - szerkezeti, gépészeti és energetikai szempontból. Emiatt magas karbantartási és közüzemi-üzemeltetési költségek.
- Intézményekre vonatkozó műszaki adatbázis (alaprajzok, gépészeti tervek) hiánya, illetve azok hiányosságai, pontatlanságai (a változások során az aktualizálás sok esetben elmaradtak). Ezek felmérése elengedhetetlen és nélkülözhetetlen, de nagy a forrásigénye.
- Szűkös a beruházásokra fordítható források összeg, felújításokra (szinte csak pályázati forrásból megvalósítható), ezért sokszor nem hosszú távú, tartós megoldások születnek („tűzoltás”).
- Közüzemi számlák, szerződések nyomon követése, kiértékelése a jelenlegi rendszerben nehézkes.
- Jelenlegi adminisztrációs és ügyiratkezelő rendszer (iktatás) nem kielégítő, dokumentumok, ügyiratok digitalizálásának hiánya, nehezebb nyomonkövethetőség. Minőségirányítási rendszer hiánya.
- Vagyongazdálkodási szerződések sokrétősége, összetettsége, bonyolultsága. Szinte minden intézmény esetében vannak egyedi jelenségek, amikre külön kell figyelni (bizonyos ingatlanrészek, helyiségek, termék, eszközök stb. nem kerültek a Tankerületi Központ vagyongazdálkodásába).
- Önköltségszámítás módszere nehézkes, időigényes, sokszor nem állnak rendelkezésre megfelelő és megbízható alapadatok. A kapott eredmények sokszor megkérdőjelezhetőek.
- Egyéni védőeszköz juttatás a technikai dolgozók részére még nem egységes, vannak elmaradások (probléma megoldása folyamatban).
- Egységes kötelező kéményseprő-ipari szolgáltatás még nincs (kidolgozása folyamatban).

Lehetőségek:

- Nagyobb gazdasági önállóság biztosítása a Tankerületi Központnak a korábbi eredmények tükrében.
- Pályázati lehetőségek maximális kihasználása (EFOP, TTT stb.) az intézményi igények maximális figyelembe vételével, folyamatos pályázatfigyelés.
- Közvélemény formálása az intézmények érdekében végzett munka érzékelhető eredményeinek szemléltetésével (akár sajtón, médián keresztül is, vagy nyilvános fórumokon) – pozitív kommunikáció alkalmazása.
- Energetikai monitoring és támogatás, hatékony energiabeszerezési lehetőségek felkutatása és alkalmazása külső partnerek bevonásával, teljes körű energia menedzsment bevezetése (a Tankerületi Központ ez ügyben már tett lépéseket, felkutatott lehetséges partnereket, akik ilyen jellegű tevékenységekben nagy segítséget tudnak nyújtani.).
- A vállalkozási szerződések és a helyi vállalkozási lehetőségek folyamatos nyomon követése, piac értékelése, szükség szerint új szerződések megkötése, vagy a régiek felülvizsgálata, módosítása (különös tekintettel a karbantartási szerződésekre). Alkalmazkodási lehetőség a piaci és technológiai változásokhoz, valamint megtakarítások is elérhetők, valamint hatékonyabbá tehető a rendszer.
- Továbbképzések, szakmai konzultációk lehetősége és azok kihasználása.

- Az ingatlanpark célirányos beruházásokkal és felújításokkal történő fejlesztése (épületszerkezeti, épületgépészeti, biztonsági, energetikai hatékonyság növelése, fejlesztése, komfortszint emelése).

Veszélyek:

- Folyamatos jogszabályi változások nyomon követése és alkalmazása (gyorsan és nagy tömegben változó jogi szabályozás).
- Folyamatosan változó gazdasági környezet.
- A Tankerületi Központ 10 intézménye érintett örökségvédelmi és régészeti hatósági szempontból. Ezen intézmények karbantartása, felújítása az örökségvédelmi előírások betartása mellett igen nagy időráfordítással, adminisztrációs teherrel és költséggel jár.
- A súlyos szakemberhiány (különösen a nyári időintervallumban), a külsős szakipari munkálatok elvégzésére vonatkozóan. Sokszor az egészséges piaci verseny is hiányzik.
- Pénzügyi lehetőségek szűkülése.
- Központosított közbeszerzések bonyolultsága, adminisztrációs terhei magasak, nehézkes a visszakereshetőség és a nyomomonkövethetőség. A termékkör, beszerzési árak sokszor nem illeszkednek a piaci környezethez, folyamat lassúsága.
- A megvalósuló pályázatok esetében (főleg eszközbeszerzés) sokszor kevésbé veszik figyelembe az intézmények konkrét igényeit, emiatt a használhatóság és kihasználhatóság nem az elvárható mértékű. Sokszor nem érezhető a „jövőbe látás” (beszerzett eszközöket karbantartani, szervizelni kell, ami számos esetben nagy a költségvetési terhet jelent).
- Sok az ad-hoc jellegű feladat.

2017. szeptemberi állapot szerint a Tankerületi Központ fenntartása alatt álló 22 iskolában és 4 tagintézményben a rendszergazdai feladatok ellátása többféle módon került megoldásra. 16 intézménynél vállalkozási szerződés került megkötésre, 7 iskola közalkalmazottal, vagy rész munkaidős közalkalmazottal, 3 iskola határozatlan idejű rendszergazdai megbízási szerződéssel látja el a teendőket. Azt, hogy a kisebb iskolákban vállalkozási szerződés keretein belül történjen rendszergazdai tevékenység biztosítása, a rendszergazdák elvándorlása és a bérigénye indokolta. A tapasztalat az, hogy a vállalkozói szerződéses formában hatékonyabb a géppark karbantartása. Az iskoláknál egységesebb rendszer hozható létre, mivel nem 10-15 rendszergazdával kell egyeztetni a feladatok ellátását. A korábbi megbízási szerződésekben heti, vagy kétheti 4-5 órában történt a rendszergazda alkalmazása. A lejárt megbízási szerződések így nem kerültek megújításra, hanem egy már meglévő vállalkozási szerződés területi hatálya bővült. Az intézmények informatikai eszközparkjának üzemeltetésekor jelentős probléma az eszközök (pl.: projektorok) vegyes típusa. Az informatikai berendezések jellemzően pályázatokon keresztül jutottak, illetve jutnak el az iskolákba. Így érdemben nincs választási lehetőség (pl.: típus specifikáció a legjobb és legoptimálisabb felhasználhatósághoz stb.). Több iskolában az iskolatitkár számítógépe is elavult. Mivel ezekre nincs pályázati beszerzési lehetőség, így „levetett” gépet használnak. Jelenleg nincs egységes megoldás a vírusirtó szoftverek, illetve a tartalomszűrő programok használatára. Általánosan jellemző, hogy az internet SuliNet segítségével biztosított. Kisebb településeken az internet szolgáltatók által nyújtott szolgáltatás nem megfelelő minőségű (nem stabil az adatkapcsolat).

2.3.2. Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése.

A Tankerületi Központ által fenntartott intézményekben alkalmazott technikai humán erőforrás (karbantartó, portás, takarító, irodai adminisztrátor, udvaros, gazdasági ügyintéző, portás, hivatalsegéd, gondnok, fűtő, kisegítő) összlétszáma 2017. szeptemberi állapot szerint 127 fő

Ebből a létszámból 23 fő a „Start-munka program – Téli közfoglalkoztatás” keretein belül került alkalmazásra. Ez fokozatosan kivezetésre kerül.

5 intézményben és 2 tagintézményben nincs külön karbantartó. Ezekben az intézményekben a karbantartási feladatokat vállalkozók (munkálatok megrendelése), vagy megbízási szerződéses munkavállalók (pl. Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola Pécselyi Tagintézménye) látják el.

A Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium technikai takarítói létszáma minimális. Itt vállalkozó látja el a takarítási feladatokat megbízási szerződés alapján.

2.3.3. Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése

Az intézményi költségvetések tervezése a sajátosságaik és az év közben előreláthatóan felmerülő igényeik figyelembe véve történik. A tervezés az intézmények bevonásával, egyeztetések lefolytatásával valósul meg. Az intézmények havi szinten tájékoztatást kapnak a költségvetési keret felhasználásáról, teljesítéséről.

2.3.4. Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

A Tankerületi Központ kiemelt célja az intézmények bevételek növekedésére való ösztönzése. Az intézményvezetőknek is arra kell törekedniük, hogy az intézményi ingatlanok bérbeadásából származó bevételek növelése az Érdekeltségi Szabályzattal összhangban megvalósuljon. E területen különösen jelentős az önkormányzatoktól 2017. január 1-jével átvett intézményekben a bérbeadásból származó bevétel. A holtidőszakok kihasználására az igazgatókat folyamatosan buzdítjuk, illetve szakmai rendezvényeknek is teret adunk.

Ösztönző tényező az Érdekeltségi Szabályzat megfogalmazott sarokpontja, miszerint az intézmény vezetése a bevétel bizonyos százalékát szabadon felhasználhatja az intézmény felújítására, fejlesztésére, dologi jellegű beszerzésére. Különösen fontos, hogy az igazgatók érezzék, és kézzel foghatóan tapasztalják a bevétel visszaforgatását.

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

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.

2.3.5. A pályázati abszorpció képesség és a forrásbevonó képesség elemzése

A Tankerületi Központ mind a hazai mind az EU-s pályázatok esetében számos pályázatot nyújtott be. A hazai pályázati lehetőségek közül a tankerülethez tartozó iskolák körében egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek a Határtalanul!, illetve az NTP-s pályázatok.

Az Európai Unió pályázatok esetében az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (továbbiakban: EFOP) nyújtotta lehetőségek közül összesen 7 pályázatot nyújtottunk be, több mint 328 millió Ft nagyságrendben.

Az iskolák egyes pályázatokba való bevonásakor tekintettel vagyunk arra, hogy a tankerületi központhoz három eltérő helyzetű járás tartozik. Mind az infrastruktúra-fejlesztési, mind szakmai pályázatok esetében már a tervezési és előkészítési folyamatba bevonásra kerültek az iskolák vezetői, illetve a pedagógus munkatársai.

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

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

- illeszkedés más pályázati felhívások keretében, nem a vagyonkezelő által, hanem jellemzően a tulajdonos önkormányzatok által megvalósított, megvalósítani tervezett pályázatokhoz (Területi Operatív Programok);
- folyamatos együttműködés a tulajdonos önkormányzatokkal;
- folyamatos és dinamikus együttműködés, együttgondolkodás a köznevelési intézmények vezetőivel a szakmai tartalmak és fejlesztési irányok kialakításában;
- folyamatos és dinamikus együttműködés a középírányító szervvel (Klebsberg Központ);
- folyamatos együttműködés megfelelő tudással rendelkező szakemberekkel, intézményekkel, szervezetekkel (Széchenyi István Egyetem, Aditus Zrt.);
- a Tankerületi Központ feladataihoz illeszkedő, rugalmas működési rendszerének kialakítása, a szervezeti rendszer belső működési folyamatainak megfelelő újragondolása.

2.3.6. Az infrastruktúra-menedzsment értékelése

A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények listája és állapot értékelése a 2.3.6 táblázatban található részletesen. Általánosságban elmondható, hogy az ingatlanokon az alap és a működéshez szükséges nélkülözhetetlen karbantartások megtörténtek, némely esetben állagmegóvó és fejlesztő beruházások is történtek. Ezzel a tevékenységgel az ingatlanok műszaki állapotának szinten tartása többé-kevésbé megtörtént, viszont ez kevés a mai kor energetikai, műszaki-megoldási, komfort, környezetvédelmi elvárásaihoz. Az intézménypark értékelése során a következő problémák a leggyakoribbak:

- elavult épületgépészeti rendszer (fűtés, kazánok – számos a 90-es évek közepe óta szinte változatlan formában üzemel; ivóvíz, szennyvíz rendszer elavultsága; világítás korszerűtlensége),
- tetőszerkezetek állapota (különösen a palafedésű és a lapos tetők esetében),
- nyílászárók (külső és belső ablakok, ajtók) állapota,
- homlokzat, homlokzati szigetelés állapota és hiánya,
- belső burkolatok, aljzatok elöregedése, elhasználódása,
- kültéri sportpályák burkolatának töredezettsége,
- mosdók, öltözők, fürdők és az itt lévő szaniterek állapota,
- falak, pincék vizesedése,
- játszóterek hiánya és a meglévők műszaki állapota.

A Tankerületi Központ esetében gátló tényező, hogy fenntartott intézmények közül 10 valamilyen formában örökségvédelmi, régészeti oltalom alatt áll. Ez nagyban megnehezít bármilyen karbantartást, beruházást, fejlesztést.

2.3.7. A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése

A Tankerületi Központ fenntartásában működő intézmények feladat-ellátását 39 ingatlan biztosítja. A vagyongazdálkodási szerződések értékelése, napra készen tartása folyamatos. A szükséges változások, módosítások egyeztetésre és átvezetésre kerülnek. A 2017. év második felében a szerződések „finomhangolása” történik. Vállalkozási tevékenységet egy átvett intézmény sem folytathat. A Tankerületi Központ vagyongazdálkodásában jelenleg nincs olyan ingatlan, mely kizárólag a Magyar Állam tulajdonában van. Így az MNV Zrt-vel Balatonfüredi Tankerületi Központ vagyongazdálkodási szerződést nem kötött. Több intézmény esetében a konyhák, tornatermek és sportcsarnokok nem kerültek a Tankerületi Központ vagyongazdálkodásába.

Lásd (részletesebben): 2.3.7 táblázat - 16. melléklet (Ingatlanok jegyzéke)

A teljes ingatlanpark esetében a Tankerületi Központ rendelkezik vagyon- és felelősség-biztosítással. A biztosítás részletes feltételeit a biztosítási ajánlat, illetve a biztosítási kötvény tartalmazza. Fontos a biztosítási szerződés folyamatos felülvizsgálata és napra készen tartása az alul- és túlbiztosítottság elkerülése végett.

3. Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek Szakmai, oktatási program bemutatása

3.1.1. Az oktatási tevékenység minőségének javítása

Az oktatás minőségének javítását számos olyan kezdeményezés hivatott elérni, amely immár élő gyakorlatként épült be a közoktatás rendszerébe. Ilyen a pedagógusok előmeneteli rendszeréhez kapcsolódó minősítési eljárás, amelyen a pedagógusoknak életpályájuk során kötelező jelleggel át kell esniük bizonyos, előre jól meghatározott időközönként (Gyakornok > Pedagógus I. > Pedagógus II. [A Mestertanári fokozatba és Kutató tanári fokozatba kerülés opcionális]). Erre szolgál a tanfelügyeleti és szaktanácsadói rendszer is. Az intézmények belső minőségbiztosítási rendszerének sarokkövei pedig az intézményenként létrejövő belső ellenőrzési csoportok.

A minőségjavulás szubjektív oldalát szemlélve a legfontosabb kérdés a diákok szempontjából napjainkban az, hogy miért is tanulom ezt, miért fontos ez nekem? Vagyis a tudásátadás minden területén törekedni kell az adott tudáselem (matematikai, irodalmi, kommunikációs, biológiai, történelmi stb.) mindennapi életben való hasznosulásának megvilágítására is. A tanuló ma már csak akkor fogadja el a terhelést, ha benne is megszületik a belátás. Ehhez egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetre van szükség, ahol a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, és értékelése is szisztematikus.

A Tankerületi Központ a fenntartásában működő intézmények működéséhez szükséges források optimális felhasználásával érdemben befolyásolja az oktatási tevékenység minőségének javítását.

A források felhasználásnak optimalizálásához az alábbi területi egységek kapcsolódnak:

- Balatonfüred és térsége (Balatonfüred, Alsóörs, Aszófő, Balatonszőlős, Balatonudvari, Csopak, Dörgicse, Lovas, Örvényes, Páloz, Pécsely, Tihany, Vászoly)
- Zánka és térsége (Zánka, Balatonakali, Balatonhenye, Balatonszepezd, Köveskál, Monoszló, Balatoncsicsó, Óbudavár, Szentantalfa, Szentjakabfa, Tagyon)
- Tapolca és térsége (Tapolca, Gyulakeszi, Raposka, Sáska, Zalahaláp)

- Monostorapáti és térsége (Hegyesd, Kapolcs, Monostorapáti, Taliándörögd, Vigántpetend)
- Lesencetomaj és térsége (Lesencefalva, Lesenceistvánd, Lesencetomaj, Uzsa)
- Balaton-felvidék térsége (Badacsonytomaj, Badacsonytördemic, Salföld, Ábrahámhegy, Káptalanfő, Kisapáti, Nemesgulács, Balatonhenye, Balatonrendes, Kékkút, Köveskál, Kővágóörs, Mindszentkál, Révfülöp, Szentbékál, Hegymagas, Szigliget, Balatonederics)
- Sümeg és térsége (Sümeg, Sümegprága, Zalagyömörő, Bazsi)
- Csabrendek és térsége (Csabrendek, Hosztót, Szentimrefalva, Veszprémgalsa, Zalaszegvár, Bodorfa, Gyepükaján, Káptalanfa, Nemeshany)
- Gógánfa és térsége (Dabronc, Gógánfa, Hetyefő, Megyer, Rigács, Ukk, Zalaerdőd, Zalamegyes)

Jövőkép:

A Tankerületi Központ feladatellátási helyein olyan minőségi oktatási tevékenység folyik, amely megfelel a külső és belső partnerek elvárásainak, a törvényi szabályozásnak, és a jelenkor támasztotta követelményeknek egyaránt.

Stratégiai irány:

Az oktatásban, az adaptív szemléletet és reflektív gondolkodást közelebb vinni a tanárokhoz (ne csupán elmélet legyen, hanem beépüljön a mindennapi munkába). A tanulás újabb szemléletű támogatása: az új tanulásban egyre nagyobb szerepet kapnak az érzelmi, akarat tényezők, a motivációk és az attitűdök.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- tankerületi szintű szakmai munkaközösségek létrehozása (alsós-, felsőben magyar, matematika, történelem, természettudományos, testnevelés stb. igény szerint). Az egyes munkaközösség éves munkaterv alapján folyamatos egyeztetéseket folytatnak az oktatás minőségének javítására, az intézményi „best practice” megismerésére és implementálására szakmai találkozó keretében (pl. szakmai előadások, kerekasztal, bemutató órák, rendezvények, jó gyakorlatok, feladatbank stb.). A munkaközösségek létrehozását különösen indokolja, hogy kisebb iskolákban – különösen kis óraszámú – tantárgy esetében csak egy szakos tanára van,
- érzékenyítés, szakmai képzések a Tankerületi Központ szaktanácsadó, szakértő pedagógusainak bevonása a szakmai munkába az Oktatási Hivatal Székesfehérvári Pedagógiai Oktatási Központjával történő egyeztetéssel, együttműködéssel,
- IKT oktatás népszerűsítése, digitális kompetenciafejlesztése mind pedagógus, mind tanulói szinten,
- tanulói csoportlétszámok áttekintése (pedagógia célok gazdasági célok elé helyezése),
- pedagógiai asszisztens, oktatástechnikus, rendszergazda alkalmazása,
- a nyelvoktatás tárgyi és szervezési feltételeinek javítása (nyelvi laborok létesítése, IKT és audioeszközök beszerzése, csoportbontás támogatása), a kommunikatív nyelvoktatás támogatása, a két tanítási nyelvű oktatás beindítása a tankerület feladat ellátási területén, tárgyi eszközök fejlesztése, módszertani megújulás – pályázatok nyomon követése, azokon való részvétel segítségével,
- iskolák közötti munkakapcsolat erősítése, műhelymunka jó gyakorlatok megosztására,
- pedagógus státuszok felülvizsgálata, szükség esetén bővítése,
- belső (az iskolákon belüli) hospitálási rendszerek kiépítése.

Lásd (részletesebben): 3.1.1 táblázat - 17. melléklet (Kapacitástervezés Balatonfüredi Tankerületi Központ)

Lásd (részletesebben): 3.1.1 táblázat 18. melléklet (Kapacitástervezés településenként)

3.1.2. A tehetséggondozás fejlesztése

A pedagógiai munka fontos része a különleges bánásmódot igénylő gyermekekkel való foglalkozás, azon belül is a tehetséggondozás. E munkának olyan eredményességi előfeltételei vannak, mint a tehetséggondozó szakkörök és különórák iskolarendszerbe való beillesztése, szabályozása. Kimagasló tehetséggondozó munka eddig is komoly eredményeket felmutatva folyt a Tankerület Központ intézményeiben, de ez a tevékenység többnyire nem a szervezeti keretekhez, hanem egy-egy lelkesebb, a felkészítő munkát sokszor ellenszolgáltatás nélkül, a saját szabad idejében vállaló pedagógushoz kötődött.

Jövőkép:

Szervezett tehetséggondozási rendszer, amely folyamatos lehetőséget ad a tehetségek kibontakozására, és a tehetséggondozó tanárok munkájának erkölcsi és anyagi elismerésére.

Stratégiai irány:

A pedagógus-óraszámok, státuszok felülvizsgálata – szakköri, tehetséggondozó órák bevezetése a kötelező óraszámba. Iskolák közötti munkakapcsolat – versenyek, közös projektek, akár közös szakköri órák, témnapok, témahetek bevezetése. Pénzügyi fedezet előteremtése a felkészítéshez szükséges anyagok, illetve az utaztatás biztosítására – pályázatok nyomon követése. A Tankerületi Központ támogatja a tanév rendjéről szóló miniszteri rendeletben meghirdetett tanulmányi versenyekre történő nevezést, ösztönzi a diákolimpiai versenyeken való indulást.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- jó gyakorlatok megosztása a tehetséggondozás, a versenyszervezés területén,
- pedagógusok részvétele a tehetséggondozással kapcsolatos szakmai továbbképzéseken,
- a tehetséggondozó órák számának növelése, a tanulmányi versenyekhez kapcsolódó szakköri tevékenység gazdagítása, a jól bevált szakmai tehetségazonosítási módszerek még tudatosabb alkalmazása,
- a tantárgyi eredmények, a tanári megfigyelések, a szaktanári ajánlások, a versenyeredmények, a különféle kreativitás-tesztek, az önjellemzés, a kortársak és a szülők jellemzése együtt ad árnyalt képet az iskolában tanuló diákról, mint tehetségről vagy „ígéretről”,
- fontos feladat tehát a már meglévő tehetségazonosítási folyamatok megújítása és tartalmuk, módszereik mélyítése, korszerűsítése. Ehhez ki kell alakítani egy adatbankot a tehetséges diákok felvett tesztjei alapján, amit elemezni kell.

3.1.3. A szociális feszültségek enyhítése

Szociális feszültségek a Tankerület Központ feladat-ellátási helyein többféleképpen jelentkezhetnek. Egyrészt a Sümegi járás tanulói és szüleik a régiós különbségek miatt rendkívül eltérő szociális háttérrel, anyagi lehetőségekkel rendelkeznek, másrészt azonban a szociális feszültségek egy szűkebb közösségen belül (iskola, osztály) is jelentkezhetnek.

Jövőkép:

A szociális különbségek és az abból adódó társadalmi feszültségek enyhülnek.

Stratégiai irány:

A megtartó, támogató oktatási-nevelési környezet kialakítása. Az egyes személyes körülményekre (gyermeknevelés, betegápolás, munkahelyre bejárás/utazás) figyelemmel levő oktatásszervezés.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a szociális készségek mérése során alkalmazott legismertebb technikák megismerése (interjú, megfigyelés, önjellemzés/önértékelés, szociometria és a mérőskála),
- az adaptív és az inkluzív tanulás minél szélesebb elterjesztése a pedagógustársadalomban,
- szabadidős programok támogatása – pályázatok nyomon követése, például Erzsébet Program,
- országosan egységes állásfoglalás az érdemi tanuláshoz szükséges eszközökről.

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

A rendszeres szakmai megújulás igénye, az innovatív szemlélet és munkamorál minden jól működő szervezet alapvető létfeltétele. Az iskoláknak is szüksége van állandó innovációra, szakmai, módszertani és fizikai megújulásra ahhoz, hogy megfeleljenek a korszerűség kívánalmainak.

Jövőkép:

Új és innovatív megoldások feltárása, a későbbiekben az innováció rendszerszintű fenntartása.

Stratégiai irány:

Olyan iskolák, tanár- és diákközösségek kialakítása, amelyek nyitottak az innovációra, létszükségletüknek érzik a megújulást, az újfajta oktatási megoldások kipróbálását, bevezetését.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- „Az év legjobb tankerületi pedagógiai innovációja” (tankerületi pályázat) – akár jó gyakorlatként már kipróbált, akár pl. mesterprogram keretében megvalósuló innováció bemutatása egy-egy célcsoportnak,
- módszertani hálózat létrehozása, melynek célja, hogy a belső forrásokra alapozva csökkentse a külső tényezők (pl. oktatási rendszer változásainak) zavaró hatásait. Ennek a folyamatnak eszközei a következők:
 - helyi módszertani kosár (jó gyakorlatok gyűjteménye, tananyag értékelése, fejlesztése, megosztása),
 - hosszú távú tudatos státuszmenedzsment,
 - belső továbbképzések,
 - belső hospitálási rendszer kiépítése,
 - konzílium-rendszer a problémás esetek megoldására. Az iskolában dolgozó problémaérzékeny pedagógusok elkötelezettsége, szándéka és legfőképpen energiatartaléka garancia a programelem sikerességének.
- munkacsoport létrehozása a pályázatok nyomon követésére,
- tankerületi szintű munkaközösségi értekezlet a megoldások feltárására, már működő jó gyakorlatok, innovációk bemutatására (iskolánként egy-egy fő képviselővel, negyedévente találkozó, bemutató óra, iskolaközi projekt, műhelymunka),
- témaheteken való közös részvétel (iskolák közös projektje).

3.1.5. A térségi együttműködés fejlesztése

A Tankerület Központ tevékenységének egyik fontos jellegzetessége, hogy az illetékességi körébe tartozó feladatellátási helyek működését nemcsak egymástól elkülönített intézményekként, hanem bizonyos tekintetben egymással szorosan együttműködő iskolákként képzelel el.

Jövőkép:

Az iskolák egymással együttműködnek, megosztják eredményeiket, jó gyakorlataikat, problémáikat és azok megoldását, a hatékonyabb oktató-nevelő munka megvalósítása érdekében.

Stratégiai irány:

Az intézmények együttműködési formáinak kidolgozása, működtetése és továbbfejlesztése, a hatékonyabb kommunikáció és tapasztalatcsere érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a Tankerületi Központ és az intézmények honlapjának fejlesztése,
- szakmai problémák összegyűjtése, megválaszolása,
- az intézményi munkaközösségek együttműködésének bevezetése,

3.1.6. Hatékonyság javítása a tananyag oktatásában

A magyar oktatási rendszer sokat hangoztatott kritikája, hogy nem hatékony, nem ad életszerű tudást. Alapját még mindig a lexikális tudás képezi, bár az egyes méréseknél és vizsgáknál (pl. kompetencia-mérés, érettségi vizsga) sok tantárgynál már helyet kaptak az alapvető kompetenciákra épülő feladattípusok. A hatékonyság kérdésköre ott is felmerül, hogy az egyes tananyagok, taneszközök mennyire hatékonyak, mennyire „tanulhatók”, mennyire felelnek meg a most iskolába járó Y és Z generáció elvárásainak, jellegzetességeinek. A Tankerületi Központ szintjén nyilván nem életszerű kérdés a tananyagreform, ugyanakkor mégis sokat lehet tenni a tananyag oktatásának hatékonysága érdekében.

Jövőkép:

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

Stratégiai irány:

Módszertani, pedagógiai, eszközbeli újítások, vagy azok előfeltételeinek, forrásainak, eszközigényének megteremtése.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- pragmatikusabb szemlélet a tudásátadásban a luxustudás preferálása helyett: A tudásátadás minden területén törekedni kell az adott tudáselem mindennapi életben való hasznosulásának megvilágítására is,
- csoportbontások, különböző oktatási formák (páros munka, csoportmunka, kooperatív technikák, gamifikáció stb.) alkalmazása,
- differenciálás,
- pedagógiai asszisztensek alkalmazása,
- új módszerek, új eszközök bevezetése (pl. digitális tananyag, 3D nyomtató, robotok),
- logikai feladatok használata már alsó tagozaton,
- élménypedagógiai eszközök alkalmazása,
- tanulmányi versenyek rendszere,

- a tanulmányi versenyek rendszerét is pragmatikusabbá, projektszerűbbé kell tenni. Szakítani kellene a „tesztes” és „esszés” feladatmegoldások rendszerével, ehelyett a közösen végrehajtható, kreativitásra építő, az elméletet gyakorlatban alkalmazó feladatokat kellene szorgalmazni,
- az intézmények által szervezett versenyek koordinálása: a hagyományosan kialakult – intézményekhez kötődő – versenyek, vetélkedők egyeztetése, éves rendezvénynaptár készítése.

3.1.7. A tanuló kommunikációs képességének erősítése

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

Jövőkép:

Az iskolákat jó kommunikációs képességekkel rendelkező végzősök hagyják el, s így nagyobb eséllyel tudjanak belépni a magasabb szintű oktatás / munkaerőpiac nagy elvárásokat támasztó színtereire.

Stratégiai irány:

A kommunikatív oktatás támogatása, nemcsak a nyelvoktatásban. Illemtan és kommunikációs ismeretek oktatása. Érvelés, vita, mint valós, élő tananyagrészek.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- falak helyett hidakat kell építeni – iskolákban kommunikációs tréningek szervezése, illetve pedagógus számára – továbbképzések keretében – kommunikációs tréningek (verbális – és non verbális jelek ismerete, stílustréning, coaching stb.),
- a projektmunka, a kooperatív tanulásszervezés, az önreflexió elősegítése, a laterális gondolkodás fejlesztése (kreatív sulis) erősítik a tanulók kommunikációs képességeit a napi szintű gyakorlás okán,
- csoportbontás lehetőségének megteremtése (minél több lehetőség legyen a szóbeli megnyilvánulásra a tanórán),
- illemtanoktatás akár szakköri szinten,
- vitaverseny felső tagozattól kezdve.

3.1.8. Konfliktuskezelés

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

Jövőkép:

A Tankerületi Központ iskoláiban kivétel nélkül hozzáférhetőek lesznek a konfliktuskezeléshez nélkülözhetetlen szakemberek, továbbképzések, pedagógiai segédletek.

Stratégiai irány:

A jogszabályi előírások alapján iskolapszichológus alkalmazása. A pedagógusok felkészítése továbbképzések, szupervíziók keretében. Előadások szervezése tanulóknak és szüleiknek is

(akár háromoldalú „továbbképzés: szülő-tanuló-pedagógus). Drámapedagógiai eszközök alkalmazása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- „Konfliktuskezelés mediációval” témájú szakkörök, rendhagyó osztályfőnöki órák. A foglalkozások keretében a diákok elmélyülnek a saját és a másik fél érzelmi, indulati állapotának felismerésében. Áttekintik az agresszív viselkedés szempontjából magas kockázatú helyzeteket, azok megelőzésének és elkerülésének lehetőségeit, illetve a konfliktushelyzetek hatékony kezelési módjait. Megismerik a kommunikáció és a konfliktus összefüggéseit, a viselkedés tudatos irányítását, az asszertív önérvényesítést. A kommunikációban a kölcsönösség, figyelem a megértés és a visszacsatolás jelentőségét azonosítják. Együttműködő kommunikációs helyzetekben mélyítik a reflektív megnyilvánulás képességét.
- Resztoratív konfliktuskezelés: Az oktatási helyzetben kiválóan használható konstruktív szemléletmód. A szemléletmód jellemzői: érzelmi és értelmi folyamatokkal dolgozik, nem büntet és jutalmaz, nem kiszolgáltatottak a résztvevők, hanem értői és alakítói a folyamatoknak. A helyreállító konfliktuskezelésben a cél: új és megnyugtató egyensúly létrehozása és fenntartása.

3.1.9. Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás

A Tankerületi Központ mind a hazai mind az EU-s pályázatok esetében több pályázatot nyújtott be. A jövőben megjelenő pályázati lehetőségeket szintén nyomon fogjuk követni, és amennyiben a részletes megismerés, iskolákkal való egyeztetést követően úgy ítéljük meg, akkor a pályázat benyújtásra kerül.

A pályázatokat illetően vélhetően szükségessé válik a személyi állomány tagjai között a pályázati feladatokat érintő a munkamegosztás felülvizsgálata, mivel ez a jövőben növekvő mértékű lesz, és a pályázatok sikeres megvalósítása prioritás a Tankerület Központ számára.

Az EFOP-os pályázatok vonatkozásában esetén a következő 1-3 év legfontosabb feladata a támogatott pályázatok szabályszerű végrehajtása lesz. Az itt esetlegesen még jelentkező pályázati felhívások tekintetében a tankerületi központ minden lehetőséggel élni kíván szakmai és infrastrukturális fejlesztési céljai elérése érdekében.

A TTT pályázatok vonatkozásában kiemelt feladatként jelentkezik a balatonfüredi Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium tanteremfejlesztése. Továbbá az, hogy e területen mindig legyenek kész, a fejlesztéspolitikában megjelenő irányú tervek, hogy amennyiben hazai forrásból lehetőségünk van, megalapozott, szakmai mutatókkal alátámasztott elképzelésekkel tudjunk a döntés-előkészítő és döntéshozó partnerek elé állni.

Az NTP-, Határtalanul!, NKA és Erzsébet táborok vonatkozásában a pályázati aktivitási ráta szintén növelhető, amihez a támogató segítségnyújtást a tankerületi központ biztosítja. Az intézményvezetők szándékait, pályázati aktivitást e téren jelentős mértékben befolyásolják a pályázatok eljárásrendjével és elszámolásával kapcsolatban megjelenő kérdések, kérdőjelek. Az ügyintézői és szervezeti, illetve intézményvezetők tudásszint növelése e téren a pályázati aktivitási ráta mellett a sikeres megvalósításnak is az alapfeltétele.

A szakmai célokat megvalósító pályázatok tekintetében kiemelten fontos a pedagógusok szakmai közösségeivel való együttműködés, a dinamikus együttgondolkodás és cselekvés. Az infrastrukturális pályázatok vonatkozásában a tulajdonos önkormányzatokkal, illetve az engedélyező hatóságokkal való együttműködés a sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen.

Komoly feladatot jelent az itt megjelenő kommunikációs szintek, távolságok folyamatos csökkentése, a kapcsolati integráció mélyítése. A feladatok jogi, műszaki, beszerzési jellegű részei szintén a folyamatos szakmai és együttműködési képességek erősítését követelik meg a tankerületi központtól.

A szakmai célokat megvalósító pályázatok tekintetében, de az infrastrukturális pályázatok tekintetében is kiemelt fejlesztési területek:

- nem-formális oktatási módszerek integrálása a köznevelésbe,
- intézmények digitális fejlesztési tervének elkészítése és alkalmazása,
- ITK képességek fejlesztése,
- korszerű pedagógiai módszerek alkalmazásának fejlesztése,
- MTMI pályaaorientáció erősítése,
- mindennapos testnevelés megfelelő feltételeinek kialakítása,
- iskolaközpontú helyi közösségi programok szervezése,
- nyelvi kompetenciák erősítése,
- szabadidős programok értékes eltöltésének támogatása,
- Kárpát-medencei együttműködések támogatása.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ és intézményei a szakmai elvárások és célkitűzések mentén minden pályázati lehetőséget kihasznál.

Stratégiai irány:

A stratégiai tervezési szintet a pályázatok vonatkozásában erősíteni kell. Mind a hazai, mind az uniós forrásokat maximálisan ki kell használni. Szakmailag alátámasztott megvalósíthatósági tanulmányokat, szakmai terveket kell készíteni. Az intézményekkel, Klebelsberg Központtal az együttműködést mélyíteni kell a pályázatok sikeres tervezése, elkészítése és végrehajtása érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- belső HR kapacitások folyamatos fejlesztése,
- folyamatos kooperációk, és kiértékelések szervezeten belül, intézményekkel,
- intézményvezetői tanácsadó testület létrehozása a pályázatok szakmailag megalapozott tervezése érdekében,
- folyamatos pályázat-monitoring, éves pályázati ütemterv és végrehajtási terv felállítása.

3.1.10. Külső kompetenciaigény

A Tankerületi Központ a hazai pályázatok benyújtását saját, illetve a pályázó iskola humán erőforrásának bevonásával látja el teljes egészében, ami a pályázatok előkészítését, benyújtását, elszámolását is jelenti.

Az EU-s forrásra kiírt pályázatokat a Tankerületi Központ a Széchenyi István Egyetem, továbbá az Aditus Zrt. munkatársai bevonásával nyújtotta be.

Jövőkép:

A belső és külső erőforrás-bevonás a szakmai elvárások mentén, ehhez igazodóan optimális mértékű.

Stratégiai irány:

Szakmai együttműködés tekintetében kiemelten fontos a partner-intézményekkel (állami, önkormányzati feladatokat ellátó társszervekkel, gyermekjóléti intézmények, hatóságok) a partneri kapcsolatok mélyítése, szakmai tudásuk lehetőség szerinti hasznosítása a köznevelési

célok elérése érdekében. A Tankerületi Központban, vagy intézményeiben azon területeken, ahol ideiglenesen vagy tartósan külső tudás bevonása szükséges, ezt optimálisan tervezetten, a szakmai és a költség-hatékonysági elvárások mentén kell megvalósítani. Kiemelt külső erőforrás-bevonást igénylő kompetenciaterületek: műszaki, közbeszerzési, energia-szakértő a pályázatok egyes szakaszaiban;

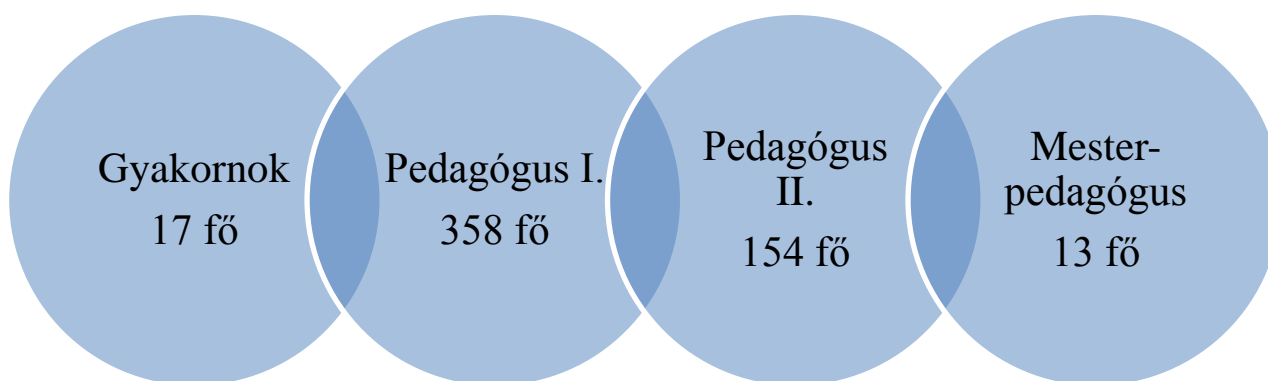
Fejlesztési területek, célkitűzések:

- optimális külsőkompetencia-igénytervezés,
- meghatározott szakfeladatokra jó szakemberek kiválasztása a jövőben is (költség-hatékonyság, időbeli tervezés),
- belső és külső erőforrások szinergiáinak mélyítése,
- gyakori partneri kooperációk szervezése.

3.2. Humánerőforrás-biztosítás értékelése

3.2.1. A pedagógus életpálya biztosítása

Az Nkt. módosítása 2013. szeptember 1-jével helyezte hatályba a pedagógus életpálya jelenlegi rendszerét. Az eddig eltelt időszakban a pedagógusok harmada élt az előmeneteli lehetőséggel, számos minősítési eljárás lefolytatására került sor.



Néhány kisebb intézmény nevelőtestülete azonban még nem kívánt részt venni önkéntes módon a minősítési eljárásokban. Ezekben az intézményekben az intézményvezető és egy-két pedagógus kivételével a többség Gyakornok vagy Pedagógus I. besorolású.

Jövőkép:

Motivált pedagógusok, akik aktívan részt vesznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében, és sikeresen teljesítik az életpályamodell fokozatainak követelményeit.

Stratégiai irányok:

Tájékoztatók szervezése az önkéntes minősítési eljárásban való részvétel elősegítése érdekében. Modern munkakörülmények biztosítása, megfelelően a modern pedagógia és a modern tanári eszménykép elvárásainak.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a pedagógusok minősítési eljárással kapcsolatos ismereteinek bővítése,
- az intézményvezetők támogatása a minősítési eljárással kapcsolatos feladatok ellátásához.

3.2.2. Az élethosszig tartó humán gondoskodás

Az élethosszig tartó humán gondoskodás az életpályamodell fontos elemel, mert tekintettel van az egyes életpályaszakaszokra, a pedagógus előmenetel fokozataira.

Stratégiai irányok:

A pedagógusok menedzselése és védelme. A munkahelyi és hivatásbeli kohézió megerősítése. Az együttműködés megteremtése a belső és külső partnerek között, valamint a munkahelyi igazságosság és megbecsülés kialakulásának elősegítése.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a Tankerületi Központ és az intézmények működésének kiszámíthatóvá tétele, a tervezhetőség érdekében. Ösztönözve a munkatársak elköteleződését.

3.2.3. A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége

A pedagógus-életpálya fontos eleme a pályalezárásának, a nyugdíjba vonulásnak és nyugdíjas évek eltöltésének gyakorlata. A Tankerületi Központ és az iskolák a kapcsolatok fenntartására és tartalommal való megtöltésére törekednek a nyugdíjas pedagógusokkal.

Stratégiai irányok:

A nyugdíjas pedagógusok jogszabályi keretek közötti továbbfoglalkoztatása. A nyugdíjba vonuló pedagógusok életpályájának elismerése, kitüntetése, díjazása. A kapcsolattartás az életük utolsó szakaszába lépett idős pedagógusokkal (iskolai ünnepségek, pedagógusok napja stb).

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a nyugdíjas pedagógusokról való gondoskodás (pl. közösségi szolgálat megszervezésével) megvalósítása.

3.2.4. A tanári utánpótlás biztosítása

A tanári utánpótlás biztosításának alapja, hogy a tanári pálya és az iskola mint munkahely vonzó legyen a továbbtanulók, pályakezdők számára. Az utánpótlás biztosítása kiemelt feladat az intézményi feladatok ellátáshoz. Az pedagógusok korfájának aránytalansága (50 év felettiek magas létszáma), a természettudományos és informatika tantárgyak, a gyógypedagógusok szakos ellátottságának biztosítása jelenleg is számos problémát okoz.

Jövőkép:

A pedagógus korfa közéértéke a 45-50 éves korosztály.

Stratégiai irányok:

Az álláshelyek betöltésekor az előregedő pedagógusi állomány fiatalítására kell törekedni. Ösztönözni kell az intézmények és a pedagógusképző felsőoktatási intézmények együttműködését a gyakornoki programok, a mentorálás elősegítése érdekében. Támogatni kell a gyakornokok elhelyezkedését.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a pályakezdő, friss diplomás pedagógusok beilleszkedésének támogatása,

- a pályaelhagyó pedagógusok számának minimalizálása,
- sajátos fejlesztési program kialakítása a fiatal pedagógusok részére.

3.2.5. Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglevő feszültségek enyhítése

Járásonként az alkalmazottak eltérő szociális háttérrel, anyagi lehetőségekkel, képzettséggel rendelkeznek. A különbségeket a Tankerületi Központtól saját kötelezettségei és lehetőségei között igyekszik enyhíteni.

Jövőkép:

Azonos munkakörökben az egységes bérezést kiegészíti a társadalmi szolgáltatások eltérő költségeihez történő hozzájárulás (pl. lakhatási költségek, ételmezési költségek stb.).

Stratégiai irányok:

A megtartó, támogató munkakörnyezet kialakítása. Az egyes személyes körülményekre (gyermeknevelés, betegápolás, munkahelyre bejárás/utazás) figyelemmel levő munkaszervezés.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a különbségek kezelése érdekében a helyi önkormányzatok, valamint az állam által biztosított lehetőségek pontos ismerete,
- jogszabály szerint biztosított munkába járási költséggel a munkavállalási kedv növelése.

3.2.6. Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek

Az országon belüli lakossági migráció a pedagógusok mobilitási hajlandóságának növekedésében is jelentkezik. Ezen folyamatnak a Tankerületi Központ kedvezményezettje kedvező földrajzi elhelyezkedése miatt. A természettudományos tantárgyak szakos ellátottságának biztosításához ez kedvező.

Jövőkép:

Az utazási költségek támogatásával a már elindult folyamatok felerősödése (pl. fizika, kémia, biológia, informatika, nyelvtanárak stb.)

Stratégiai irányok:

A megindult folyamatok ösztönzése, a pedagógus mobilitási hajlandóság növekedése, növelése.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- munkába járási költségek támogatása,
- áttanítás támogatása – kiküldetés útján,
- intézmény és Tankerületi Központok szorosabb együttműködése,
- a lakhatási feltételek terén jelentkező támogató szerepvállalás a települési önkormányzatok bevonásával.

3.2.7. A teljesítmény értékelés rendje

A kormánytisztviselők teljesítményértékelése során a Kttv. 130. §-a, a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet, valamint a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM rendeletben foglaltak az irányadóak. A Tankerületi Központ a teljesítményértékelést 2017. január 1-től a TÉR rendszerben végzi el. A teljesítmény értékelését a kormánytisztviselők a SZMSZ-ben meghatározott közvetlen vezetője végzi el, akik valós információk birtokában tudják az értékelés elvégezni.

A teljesítményértékelés rendjének tartalmi, gyakorlati szerepének értékelése, az alkalmazás tapasztalati tényezőkön alapuló módosítása folyamatos, az esetlegesen szükséges korrekciókat e vonatkozásában a vezetők feladata folyamatosan megtenni. Az értékelés személyes, a szervezet teljesítőképeség növelését célozza.

Jövőkép:

A teljesítményértékelés a szervezeti cselekvőképesség és hatékonyság növelését és a munkavállaló folyamatos fejlődését szolgálja.

Stratégiai irány:

A vezetők személyesen, évközben többszöri személyes egyeztetéseken segítik a munkavállalókat, tudatosítják az elvárásokat és a célokat.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a TÉR tapasztalatainak időszakos felülvizsgálata, korrekciója,
- személyes konzultációk a munkavállalókkal a fejlesztendő célok meghatározására, az eredmények kiértékelésére.

3.2.8. A kétirányú motiváció megteremtése

A motiváció, vagyis amikor energiákat mozgósítunk bizonyos cselekvések végrehajtására, minden szakma, minden hivatás megkerülhetetlen előfeltétele.

Stratégiai irányok:

A közelítő motiváció megteremtésével egy pedagógiai, szakmai siker elérésére irányul a motiválás. A megelőző motiváció megteremtésekor a kellemetlen végeredmény elkerülésére (pl.: minősítési eljárás során) irányul motiválás.

Fejlesztési területek, célkitűzés:

- a közelítő és a megelőző motiváció hatékonyságának megismertetése valamennyi pedagógussal

3.2.9. A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége

A minőségi munka megbecsülése az egyik legfontosabb alapja egy szervezet sikeres működésének. A kormánytisztviselők munkavégzésének értékeléséhez jogszabályban meghatározott teljesítményértékelési rendszer kapcsolódik, amely alapján a kormánytisztviselő évente minősítésen esik át. A minősítés lehetőséget nyújt a kormánytisztviselő erkölcsi és anyagi elismerésére.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ munkatársainak munkáját a vezetők értékelik és a minőségi munkát végző elismerésben részesülnek. Az pedagógus és a pedagógiai munkát közvetlenül segíti alkalmazottak illetménye munkáltatói döntésen alapuló differenciálásra lehetőséget adó összeget tartalmaz. Továbbá a pedagógusok jogszabályban meghatározott pótlékai közül a minimális és maximális százalékértékek között lehetőség van a differenciálásra. Az intézményvezetők javaslatára és egyetértésével a tankerületi igazgató dönt a differenciálás mértékéről.

Stratégiai irány:

Az erkölcsi és anyagi megbecsülése elősegíti a pedagógus és kormánytisztviselő munkakör, hivatás rangjának emelkedését. Az életpálya és karrierút működtetése a pedagógusi hivatás

fontosságának érzékeltetése. A munkavállalói motiváltság megteremtése a hatékony humán erőforrás-gazdálkodás alapja.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- pedagógusok bevonásával értékelési programok intézményi kialakítása és megvalósítása, amellyel eredményes támogatható a kiégés elleni küzdelemben.

3.2.10. Képzés, továbbképzés módszere

A jogszabályi előírások alapján mind a pedagógusoknak, mind a kormánytisztviselőknek kötelező továbbképzéseket kell teljesíteni. A pedagógusok továbbképzését az Oktatási Hivatal Székesfehérvári Pedagógiai Oktatási Központja, a kormánytisztviselők esetén a Nemzeti Közzolgálati Egyetem szervezi. A továbbképzések szervezésekor, kiválasztásakor előnyben kell részesíteni azokat, amelyek a résztvevők számára ingyenesek (pl. e-learning).

Jövőkép:

Széleskörű továbbképzési kínálat, amely igazodik a résztvevők igényeihez, elvárásaihoz és kötelezettségeihez.

Stratégiai irány:

A továbbképzések koordinálása és rendezése, célzottan, a pedagógusok, az iskolák, a Tankerületi Központ és az oktatási rendszer tényleges igényeinek megfelelően.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- továbbképző partnerek körének bővítése,
- továbbképzési igényfelmérése,
- intézményi szakmai napokhoz kapcsolódó továbbképzések, előadások fenntartói támogatása.

3.2.11. Lakhatási feltételek

A lakhatási feltételek biztosítása a települési önkormányzatok együttműködésével valósulhat meg. Az együttműködés fokozottan szükséges azon településeken, ahol a pedagógus álláshelyek pályázati úton történő betöltése sikertelen. Így Dabroncon a meglévő lehetőségeket továbbra is indokolt biztosítani. Tapolcán és vonzáskörzetében új lakhatási feltételeket célszerű kialakítani.

Stratégiai irány:

A munkavállalók folyamatos tájékoztatása az önkormányzati, állami rendszer által biztosított támogatási lehetőségekről.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- együttműködés helyi önkormányzati lakhatási lehetőségek biztosítására.

3.3. Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése

3.3.1. Az irányítási, döntési jogkörök elemzése

A Tankerületi Központot a tankerületi igazgató vezeti és irányítja a vonatkozó kormányrendeletben és az SZMSZ-ben meghatározottak szerint. A helyettesítés rendjét, valamint a főosztályok munkájának irányítási rendjét az Áht., valamint az SZMSZ határozza meg. Kiemelt feladata van az igazgatóhelyettesnek, akiknek a főosztályok összehangolt

munkavégzését kell biztosítani. A két igazgatóhelyettes között folyamatos a szakmai, a személyi, a jogi és a gazdasági egyeztetés.

Jövőkép:

Világos, egyértelmű irányítás, döntések.

Stratégiai irányok:

A vezetők együttműködésén és felelősségvállaláson alapuló munkaszervezés, feladatellátás biztosítása, a döntések hatékony végrehajtása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- döntés-előkészítő vezetői egyeztetések,
- döntések szervezeten belül kommunikációjának fejlesztése, folyamatos biztosítása a hatékony végrehajtás érdekében.

3.3.2. Belső hatáskörök, képességek szabályzati környezetének értékelése

A belső hatásköröket az Tankerületi Központ SZMSZ-e határozza meg. A feladatellátáshoz szükséges a főosztályok szoros együttműködése. Az SZMSZ és a belső szabályzatok elősegítik a feladatok rugalmas ellátását. A döntések végrehajtása előtérbe helyezi a munkatársak személyes képességeinek kiaknázását. Kiemelten fontos a vezetőkhez, és elsődlegesen a tankerületi igazgatóhoz delegált szabályzati hatáskör és felelősség.

Jövőkép:

Stabil működési, szabályozási környezet, világos, a személyi képességeket kibontakoztatni tudó munkaszervezés.

Stratégiai irány:

A szabályzatok felülvizsgálata a tapasztalatok alapján. A munkavállalók képességeinek és feladatvégzésének pontos vezetői ismerete.

Fejlesztési területek, célok:

- a szabályzatok ismeretének elmélyítése,
- a szabályzatokban biztosított lehetőségek alkalmazása,
- a munkavállalók képességeinek szervezet érdekében történő hatékony használata.

3.3.3. Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása

A Tankerületi Központ egy kis létszámmal működő szervezet. Két főosztály alkotja a szervezetet önálló szervezeti egységként, a gazdasági igazgatóhelyettes és a szakmai igazgatóhelyettes irányítása alatt. A főosztályok meghatározott feladatokat ellátó osztályokra, munkakörökre oszlanak. A szervezet mérete indokolja a folyamatos koordinatív együttműködést, a feladatok vezetők által leosztott, delegált végrehajtását a munkatársak között. A tankerületi igazgató irányítása mellett, a helyettesek közreműködésével alapvető cél a megfelelő ügyintézői szinteken történő feladatellátás. Önálló döntési jogköre a tankerületi igazgátónak van, valamint az SZMSZ-ben – és más szabályzatokban – meghatározottak szerint a gazdasági igazgatóhelyettesnek, szakmai igazgatóhelyettesnek.

A stratégiai döntések meghozatala, a személyi kérdésekben való döntés minden esetben feltételezi a vezetők egyeztetését és a tankerületi igazgató végső döntését. Az osztályvezetők koordinációs feladatokat látnak el, döntési jogkörrel nem rendelkeznek. A vezetők párbeszéde folyamatos a hatékony feladatszervezés érdekében.

Jövőkép:

Világos döntési, irányítási kompetenciák.

Stratégiai irány:

A döntésekhez nélkülözhetetlen a megfelelően gyors információáramlás, a munkavállalók kezdeményező javaslattétele és aktív végrehajtási képessége. Biztosítani kell a vezetői egyeztetések folyamatosságát.

Fejlesztési területek, célok:

- tankerületi igazgató, gazdasági igazgatóhelyettes, szakmai igazgatóhelyettes folyamatos egyeztetése, kiemelten a stratégiai döntések meghozatalakor,
- főosztályok, osztályok együttműködésének fejlesztése.

3.3.4. Értekezletek rendje, módszere

A Tankerületi Központ havi gyakorisággal tart a fenntartásába működő köznevelési intézmények vezetőinek értekezletet. Az értekezletek alkalmával az intézményvezetők ilyenkor egyéb aktuális ügyeiket is el tudják intézni, valamint személyes megbeszéléseket is tartanak a Tankerületi Központ munkatársaival.

Stratégiai irány:

Az értekezletek gyakoriságát a feladatokhoz igazodva rugalmasan kell meghatározni. A meghívottak köre bővíthető, a külső partnerek is kapcsolódhatnak az értekezletekhez.

Fejlesztési területek, célok:

- az előzetes információk, megvitatandó területekkel kapcsolatos kérdések, felvetések bekérése, mely alapján az értekezletek gyorsíthatók és hatékonyabbá tehetők,
- a Tankerületi Központ belső értekezletei különböző szinteken valósulnak meg. Vezetői értekezlet, csoportonkénti heti gyakoriságú értekezletek, valamint a hétindító meetingek rendszere. Ezek összehangolása kiemelt fontosságú, mivel az elősegíti a belső információáramlást és információcserét.

3.3.5. Pályáztatási, kiválasztási elvek

A Tankerületi Központ 2017. január 1-től kezdte meg önálló központi költségvetési szervként történő működését. Munkavállalói kormánytisztviselői jogviszonyban dolgoznak. A modellszerű működés már 2016 nyarán megkezdődött, a januárig tartó időszak a személyi állomány kialakítása terén a felkészülés időszaka volt. 2016 nyarán a feladatok elvégzéséhez a 30 fős engedélyezett létszámhoz viszonyítva kevesebb kolléga állt rendelkezésre. A kiválasztási elveknél ebben az időszakban és ma is komoly szerepet játszik, hogy az SZMSZ által meghatározott működési keretrendszeren belül lehetőség szerint eltérő képességű, tudású, önállóan dolgozni képes, együttműködő kollégák alkossák a csapatot, akik képesek hirtelen jelentkező új, vagy többletfeladatok rugalmas, hatékony, gyors és szabályszerű elvégzésére iskoláink és gyermekeink érdekében, szolgáltatói szemlélettel. A jövőben is ezeket a pályáztatási, kiválasztási szempontokat kívánjuk követni.

Jövőkép:

Stabil, folyamatosan fejlődő, szolgáltatói szemléletű kormánytisztviselői állomány, akik munkájukért kellő emberi és anyagi megbecsültségben részesülnek.

Stratégiai irány:

A pályáztatások, a kiválasztás során olyan szakmailag képzett személyek szervezeti integrációjának megvalósítása, akik képesek egy gyorsan, szabályszerűen működő, szolgáltatói szemléletű szervezet aktív, önálló ügyintézésre képes, rugalmas munkavállalóiként dolgozni.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- közép- és felsőfokú végzettségű dolgozók folyamatosan megfelelő arányú integrálása a szervezetbe,
- személyes kompetenciák felmérése a kiválasztásnál – megfelelő munkakörhöz rendelés,
- szervezet stabilitása szempontjából elkötelezett, tartós munkavállalási szándék,
- szakmai tapasztalatok szervezeti célokhoz illesztése.

Lásd (részletesebben): 2.2.1 táblázat - 8. melléklet (Intézményvezetői ciklusok)

3.3.6. Belső vezetői információs rendszer

A belső vezetői információs rendszer hatékonyságának növelése kulcsfontosságú a hatékony működés elérése érdekében. A belső vezetői információs rendszer kiemelten fontos eleme a heti, vagy eseti vezetői értekezletek rendszeres és alkalomszerű tartása. Időpont, tartalom rögzítése, emlékeztetők készítése az asszisztencia szintjén.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- fejlesztendő a vezetői szinten történő az információ-megosztás
- figyelemmel kell lenni a szereplők tehermentesítésére, hiszen a vezetők egymagukban is hatalmas mennyiségű információ birtokába kerülnek nap mint nap.
- fontos a redundancia kiküszöbölése (Ki a célszemély? Ki a felhasználó? Ki a tulajdonos? Ki az, aki csupán tájékoztató jelleggel kapja az információt?)

3.3.7. Folyamatba épített ellenőrzés rendje

A Belső Kontrollrendszer működésére, fejlesztésére valamint kialakítására vonatkozó előírásokat a az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény írja elő. A 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet pedig a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének és belső ellenőrzésének kötelezettségét határozza meg. A belső kontrollrendszernek biztosítania kell, hogy a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, eredményesség és hatékonyság követelménye alkalmazásra kerüljön. A Tankerületi Központ „Belső folyamatba épített Kontrollrendszere” tartalmazza a jogszabály által előírt tartalmi elemeket (szabálytalanságok kezelésének eljárás rendje, kockázat kezelés rendje), továbbá a Tankerület működési folyamatainak ellenőrzési nyomvonalát. A folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés működését biztosítja az értekezletek rendszeressége, amelyeken a vezetők, osztályvezetők, csoportvezetők vannak jelen, továbbá a heti rendszerességgel megtartott tankerületi alkalmazotti meetingek, értekezletek, továbbá a havonta egy alkalommal az intézmények vezetőivel kiegészülve megtartott intézményvezetői értekezletek.

A szakmai igazgatóhelyettes, illetve gazdasági vezető, az osztályvezetők rendszeresen beszámoltatják a kollégáikat az aktuális ellátott és ellátandó feladatokról, továbbá tájékoztatást adnak a folyamatba lévő ügyekről. A gazdálkodáshoz tervezési és végrehajtási ellenőrzési nyomvonal kapcsolódik. Ez a felderített hiányosságok esetén biztosítja az azonnali intézkedés lehetőségét. Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés szabályozott gyakorlati alkalmazása így megvalósul. A belső ellenőrzést végző személy a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint gazdaságosságot, hatékonyságot és

eredményességet vizsgálva megállapításokat és ajánlásokat fogalmaz meg a vezetők felé. A belső ellenőr ellenőrzést végez a Tankerületi Központban, illetve a Tankerületi Központ felügyelete, irányítása alá tartozó intézményeknél. A kialakított folyamatba épített ellenőrzési rendszer a pénzügyi-gazdasági folyamatok szabályszerűségét, a hibák menet közbeni feltárását és kiküszöbölését jól szolgálja.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- Mindezek mellett a folyamatosan végbemenő változásokra való tekintettel szükséges az ellenőrzési nyomvonal rendszeres felülvizsgálata.

3.3.8. Kockázatkezelés technikája

Szervezeti szinten az alábbi főbb kockázati körök azonosítottak:

Intézményi kockázatok: Az intézményi kockázatok közül a szervezeti problémák (pl. HR-okok, személyi erőforrás hiánya) miatt felmerülő, akadozó színvonalú, hatékonyságú feladatellátás tűnik a legvalószínűbb kockázatnak. Mindez kezelhető, a fenntartói gyors döntéseivel, és a munkavállalók munkáltató iránti lojális munkavégzésével, rugalmas munkaszervezéssel.

Pénzügyi-gazdasági és fenntarthatósági kockázatok: A Tankerületi Központ költségvetése biztosítja a működés feltételeit. A döntések nem növelhetik a fenntartás költségeit. Szigorú, takarékos, feladatorientált szemlélettel a fenntartó képes a költségvetési keretek között végrehajtani a feladatokat, az intézményvezetőkkel együttműködve. A tankerületi vezetés a Klebelsberg Központtal folyamatosan együttműködik, a jogszabályi változásokból vagy vis maior helyzetekből adódó pénzügyi-gazdasági kihatású feladatellátás megfelelően biztosítható, a kockázatok itt is minimalizálhatók.

Jogi kockázatok: Külső tudás bevonásával: akkreditált közbeszerzési szaktanácsadó, műszaki tanácsadó, ellenőr, külső ügyvéd, jogi szakértő, pályázati szakemberek bevonásával szükség szerint csökkentő a jogi kockázat. Az építési engedélyköteles munkáknál a Tankerületi Központ a 134/2016. (IV. 10.) Kormányrendelet 3/A. § (1) bekezdéséhez igazodóan a megvalósuló tervezési, műszaki engedélyezési, kivitelezési és műszaki ellenőrzési, valamint részben a közbeszerzési feladatait az NFSI (Nemzeti Fejlesztési és Stratégiai Intézet) Nonprofit Kft. bevonásával látja el.

Műszaki kockázatok: Építési, ingatlan-felújítási kockázat alatt a következő lehetőségek érthetők: a fejlesztések nem az ütemezésnek megfelelő időben, nem a tervezett műszaki paraméterekkel, vagy nem az előirányzott költségvetéssel realizálódnak. Mindennek elkerülése érdekében a Tankerületi Központ a megfelelő szakismerettel és széleskörű referenciákkal rendelkező kivitelezőt, szállítókat választja ki.

Jövőkép:

Változó jogi, működési, szervezeti környezetben a változásokból, vagy a működésből adódó kockázatok minimalizáltak a szervezet által alkalmazott kockázatkezelési technikák okán is.

Stratégiai irány:

A kockázatok minimalizálása érdekében a működés folyamatos monitoringozása, a megfelelő beavatkozási pontok időben történő azonosítása, a szükséges kockázatminimalizáló döntések meghozatala, a jelentkező kockázatok mérséklése érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a már meglévő kockázatkezelő technikáink hatásfokának javítása a Tankerületi Központban folyó munka és a különböző külső és belső partnerekkel folytatott együttműködések célirányos fejlesztésével.

3.3.9. Bürokrácia terheinek csökkentése

A Tankerületi Központ vezetése a szervezeti folyamatokat, az intézményi kapcsolódási pontokat folyamatosan figyeli. Ahol lehetőség van rá, elsősorban informatikai úton tudja hatékonyabbá tenni a működést, csökkenteni az eljárási, bürokratikus terheket.

Jövőkép:

Informatikai fejlesztések révén csökkenő bürokratikus terhek.

Stratégiai irány:

Folyamatosan nyitott legyen a szervezet a bürokratikus terheket csökkentő változások, változtatások meglépésére.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- új informatikai szoftverek alkalmazása a működési folyamatokban,
- szervezeti, fenntartói tudásszint növelése képzéssel (az informatikai fejlesztések terén).

3.3.10. Adatszolgáltatás hatékonysága

A megalapozott döntésekhez megalapozott adatok szükségesek. Ezért kiemelten fontos, hogy a kezelésünkben lévő adatkör, adattartam valós, naprakész legyen, és ezekből az adatokból gyorsan tudjunk adatot szolgáltatni.

Jövőkép:

Naprakész, valós adatokból, informatikai szűrők, kontrollok mellett az adatszolgáltatások valós képet mutatnak és határidőben teljesíthetőek.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- adattartamok naprakészre hozása és azon tartása, folyamatos vezetői, fenntartói kontroll (pl. személyi ügyek, eszköznyilvántartás terén stb.)
- informatikai alkalmazások révén az adatszolgáltatások valódisága (objektivitása) és gyorsasága növelhető mind tanügyi, mind vagyongazdálkodási, üzemeltetési téren (pl. KRÉTA)

3.4. Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása

3.4.1. Átlátható költségvetés tervezés és működtetés

A költségvetést az intézményvezetővel egyeztetve kerül megállapításra és jóváhagyásra. Az átláthatóság érdekében az intézményvezetők és tagintézmény-vezetők havonta minden hónap 25-ig információt kapnak az általuk felhasznált költségvetési keretek felhasználásáról, valamint a várható maradvány összegéről.

Jövőkép:

A költségvetés tervezésekor lényeges az érintett csoportok, személyek szerepének, felelősségének és feladatának meghatározása. A tervezés során a résztervek alátámasztottak, hozzáférhetőek legyenek. Kiemelten fontosnak tartjuk az intézményvezetőkkel való folyamatos és dinamikus egyeztetést a költségvetés tervezésekor és végrehajtásakor egyaránt. Fontos, hogy mind az intézményvezetők számára, mind a tankerületi központ dolgozói számára világos, átlátható legyen a rendelkezésre álló pénzügyi forrás, és a feladatok priorizálása ennek mentén történjen.

Stratégiai irány:

Az intézményvezetők folyamatos bevonása a költségvetés tervezésébe és végrehajtásába.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- az intézményvezetők menedzsment-szemléletének folyamatos fejlesztése.

3.4.2. Feladat és pénzügyi keret összhangja

A tervezési folyamat a sorrendben a következő tervezési szakaszokat követi:

- Feladat meghatározása (tantárgyfelosztás).
- Feladathoz kapcsolódó bér-gazdálkodás (személyi jellegű kifizetések).
- Feladathoz kapcsolódó infrastruktúra működtetésének biztosítása.
- Feladathoz kapcsolódó jogszabályok által előírt szakmai alapfeladat-ellátás (tankönyvellátás biztosítása, úszásoktatás szervezése, érettségi vizsgák és szakmai vizsgák szervezése.)
- Feladathoz kapcsolódó egyéb szakmai költségek, (diákolimpia, tanulmányi versenyek, helyi kulturális rendezvények, ballagás, szalagavató).

A közoktatási intézmények alapfeladatainak ellátása a Tankerületi Központ legfontosabb feladata. Az alapfeladat ellátása érdekében szükség van az észszerű és takarékos költségtervezésre. Mivel a Tankerületi Központ bértömeg-gazdálkodásának alapja az intézmények alapító okiratában ellátandó feladat, az ehhez kapcsolódó munkaterv, valamint ennek következményeként megalkotandó tantárgyfelosztás, ezért a költségmegtakarítást valójában e tervezési szakaszok jóváhagyása során lehet realizálni. Ez a fajta látószög adhat alapot a jövőben intézményi átszervezésekre is, természetesen a helyi sajátosságok és érdekek figyelembevételével.

Jövőkép:

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 összhangja között.

Stratégiai irány:

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

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- intézményvezetők részéről folyamatos tájékoztatás a tankerület irányába a szakmai és működtetési feladatok várható finanszírozási igényeiről.

3.4.3. Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés

Intézményeink vagyonának, kötelezettségvállalásának, és pénzügyi forgalmának nyilvántartására a Forrás-SQL program szolgál. Intézményi szinten lekérdezhetőek bizonyos adatok, melyek segíthetik az intézmények költségvetésének tervezését. A vagyonnal kapcsolatos nyilvántartásokat a Forrás-SQL Tárgyi Eszköz modulja segítségével tartjuk nyilván. A vagyonnyilvántartással adatok is intézményekre és leltárkörzetekre is lekérdezhetőek. Az intézményi előirányzatok teljesítéséhez kapcsolódóan excell táblázatot használunk, melyet minden hónapban a 3.4.1. pont szerint kiküldünk az intézményeinkbe.

Jövőkép:

A tervezés a bázis időszaki adatokból kiindulva a jövőbeni megvalósítandó feladatok figyelembe vételével, az intézményvezető bevonásával történjen.

Stratégiai irány:

A jelenleg is jól működő egyeztetések, érdekeltség folyamatos fenntartása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- intézmények folyamatosan, pontos adatokkal küldjék az adatszolgáltatásokat.

3.4.4. Stabilitás, szabályszerűség

Az intézmények fenntartásának és működtetésének alappillére a stabil feladatellátást biztosító intézményekre lebontott költségvetés, valamint a költségvetési előirányzatok jogszerű felhasználását biztosító szabályzatok és jogszabályok alkalmazása.

A szabályzataink és eljárásrendjeink a mindennapi korrekt együttműködés alapjai. Ezek nem betartása komoly fennakadást okozhat a napi munkafolyamatok menetében.

Minden szabályzat hivatkozik az azt létrehozó felsőbb jogforrásra, valamint a helyi információs adatszükséglet biztosítását is szolgálják.

Jövőkép:

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

Stratégiai irány:

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

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- tankerületi szinten csoportértekezletek heti rendszerességgel történő megtartása,
- a működő szabályszerűség fenntartása.

3.4.5. Likviditáskezelés

Egy megbízható és jó likviditási terv nagyban segíti a pénzgazdálkodási folyamatokat, és előre tervezhetővé teszi a különböző gazdasági események költségvetésre gyakorolt hatását. A likviditási terv aktualizálása havi rendszerességgel történik. A Tankerületi Központ a határidős fizetési szükségleteinek fenntartása érdekében fizetési ütemtervet (likviditási tervet) készít. A likviditási tervben a múlt időszakokra tényadatokat a jövőre nézve a reálisan tervezhető bevételeket és kiadásokat tünteti fel. A tervezett értékek megadásához sok esetben becslési eljárásokat alkalmazunk. A Tankerületi Központ keretnyitásai az alábbi ütemben történnek meg a Magyar Államkincstárnál vezetett előirányzat-keretszámlánkra.

1. ütem: 01.02. kb:4%

2-12. ütem: 01-11 hó 20-án: 8,33%

13. ütem: 12.20-án: 4,37% (decemberi visszatartás a le nem nyitott keretből)

Az előzőekben ismertetett keretnyitások 100%-a ként a 2017. évi elemi költségvetésben meghatározott támogatási összeget kell figyelembe venni. A likviditási ütem teljesíthetőségének alapja, az intézmények által fizetési határidőre visszaküldött jól felszerelt számlák és dokumentumok Tankerületi Központba érkezése.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ havonta felülvizsgálja likviditási tervét. Pontos adatokkal, az előző hónapok tényadataival aktualizálja.

Stratégiai irány:

A tárgyhónap lezárásakor a tényhónapok kiadási és bevételi teljesítésének felülvizsgálata, likviditási mutatókról naprakészen kell a nyilvántartásokat vezetni.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a terv a jövőre nézve a reálisan várható bevételeket és kiadásokat tartalmazza.

3.4.6. Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás

A Tankerületi Központ folyamatos kontrollingját a szervezet belső ellenőrzési rendszer biztosítja. A belső visszacsatolás adja meg a vezetői döntések megalapozottságát. A Tankerületi Központ 1 fő belső ellenőrt alkalmaz, aki a központ által jóváhagyott belső ellenőrzési tervnek megfelelően végzi munkáját. A belső ellenőrzés kiterjed a Tankerületi Központ valamennyi tevékenységére, különösen a költségvetési bevételek és kiadások tervezésének, felhasználásának és elszámolásának, valamint az eszközökkel és forrásokkal való gazdálkodásnak a vizsgálatára.

A belső ellenőrzés céljainak elérése érdekében – többek között – információkat gyűjt és értékel, elemzéseket készít, ajánlásokat tesz és tanácsokat ad a Tankerületi Központ igazgatója számára a vizsgált folyamatokra vonatkozóan. Valamint a tudomására jutott jelentős kockázati kitettségéről, eseményről, kontrollhiányosságról a Tankerületi Központ igazgatóját azonnal tájékoztatja.

Jövőkép:

A nyilvántartásokból kinyert kimutatások alapján, intézményi szinten is folyamatos visszacsatolás szükséges a gazdálkodás állapotáról, a tervek megvalósulásáról, és a hatékony felhasználásról.

Stratégiai irány:

A rendszeres ütemezésű elemzések elősegítik a Tankerületi Központ és az intézményvezetők jövőbeni terveinek megvalósíthatóságát.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a jelenleg működő elemzések, ellenőrzések mélyítése.

3.4.7. Bértömeg gazdálkodás kérdése

A Tankerületi Központ mint önálló költségvetési szerv az éves tervezett költségvetésének teljesülését felelősségteljesen csak abban az esetben tudja biztosítani, ha a legnagyobb hangsúlyt a bér-gazdálkodásra helyezi. A költségvetés jelentős hányadát a munkabér, illetve annak járulékai képezik. A bér-gazdálkodás hatékony végrehajtása többtényezős folyamat.

Jövőkép:

Biztosítani kell a folyamatos, a hatékony szakmai feladatellátást. Rugalmasságot igénylő terület a speciális szakképzettségű szakemberek foglalkoztatása (asszisztensek, gyógypedagógusok).

Stratégiai irány:

A bértömeg gazdálkodás pedagógusok vonatkozásában is hosszú távú előretervezést igényel, hiszen a tanulói létszám változása alapvetően meghatározza a humánerőforrás-szükségletet. Folyamatosan elemezni kell a létszám alakulását, mivel a születési adatok mellett a népvándorlási adatokra is figyelemmel kell lenni.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a költségvetés tervezésének egyik legfontosabb feladata, hogy felmérve humánerőforrás-többletigényt, a megfelelő bértömeget biztosítsa a feladatellátáshoz.

3.4.8. Bevéterszerző képesség

A bevéterszerzés lehetősége korlátozott a Sümegi és Tapolcai járások hátrányos helyzete miatt. A tornatermek bérbeadásának lehetősége korlátozott, a fizetési hajlandóság szinte az önköltséghez közelít.

Balatonfüred Város Önkormányzata a folyamatban lévő tornacsarnok építések miatt nem adott át tornatermeket. Az újonnan megépült csarnokok viszont Alapítványok által épített TAO-s támogatásból létesített épületek. Így bevéterszerzési lehetőség e területben nincsen, kizárólag az intézmények tantermeinek bérbeadásából származik nagyon csekély bevétel.

Ennek ellenére a tantermek és a tornatermek is szinte folyamatosan bérbe vannak adva autós iskoláknak, sportegyesületeknek, szakképzőnek, magánszemélyeknek.

A Sümegi Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola rendelkezik két kisebb és egy nagyobb tornateremmel. Ennek bérbeadása az első fél évben alig volt lehetséges, ugyanis az 510 gyermeket befogadó intézményt a Sümegi Önkormányzat technikai személyzet nélkül adta át. Az első félévben takarításra szerződtek a helyi önkormányzat Kft-jével, azonban a délutáni órákban már nem tudták a folyamatos takarítást biztosítani. Ezért úgy döntöttünk, hogy 5 fős technikai személyzetet (4 fő takarító és 1 fő karbantartó) veszünk fel, így biztosítva az intézmény folyamatos tisztántartásának lehetőségét és bevéterszerző képességének növelését. Az alkalmazottaknak kifizetett bérek költsége alacsonyabb lett, mint a Kft. által számlázott ÁFA-s takarítási szolgáltatás.

A Tapolcai Batsányi János Gimnázium Kollégium a kollégium épületében nem üzleti célú szálláshely szolgáltatást folytat.

A közeli látnivalók, mint a Tapolcai tavas barlang, a Káli-medence tanúhegyei, a Hegyestű, a Szigligeti és a Sümegi Vár, mind-mind rendkívüli vonzerővel bír az idelátogató iskolai csoportok és turisták számára. A tevékenységet még év elején az SZMSZ-be is bejegyzésre került. A havi adatszolgáltatási kötelezettségeinket rendre megküldjük a helyi önkormányzat és a NAV felé. Az intézménynek jelentős bevétele keletkezik ilyen módon, melyet részben visszaforgat a kollégium állapotának fenntartására és fejlesztésére.

3.4.9. Intézményi érdekeltség, igazgatói motiváció

A Tankerületi Központ célja az intézményvezetők érdekeltté tétele a takarékos intézményi gazdálkodás megvalósításában, a szakmai és gazdálkodási feladatellátás színvonalának emelésében, a gazdálkodási tevékenység eredményének növelésében, a bevételi források feltárásában, beszedésében. Érdekeltségi szabályzat megalkotásával határozza meg a Tankerületi Központban az intézményvezetők által felhasználható saját bevétel és kiadási megtakarítás összegének számítási módját, a felosztásának és felhasználásának rendjét, az érintettek jogait és kötelezettségeit.

Az intézményvezető által felhasználható saját bevétel és kiadási megtakarítás a következő:

Az intézményi működés szakmai színvonalának csökkenése nélkül a takarékos, hatékony gazdálkodás érdekében megvalósítható lehetőségek feltárása és a takarékosági intézkedések megtétele, különös tekintettel a következő költség típusok csökkentésére kiterjedően:

- energiafelhasználás (fűtés, világítás, víz) költségei;
- takarítási költségek;
- kommunikációs szolgáltatások költségei;

- irodaszer, nyomtatvány felhasználási költségek;
- gépjárműhasználat költségei.
- A Tankerületi Központ köznevelési intézményei által az intézmény alapfeladatán túli tevékenység eredményeként befolyó saját bevételei tekintetében, különösen:
 - bérleti díjbevétel (pl. tanterem, vagy tornaterem bérbeadása),
 - az intézmény által nyújtott szolgáltatás bevétele,
 - térítési díjak.

Igazgatói motiváció:

Az Nkt. 2017. szeptember 1-én hatályba lépő 65.§.(1.a) bekezdése alapján a 2017. szeptember 1-jei pedagógus-illetményemelést az intézményvezető kompetencia- és teljesítményalapú értékelés alapján, az egyes pedagógusok között különbséget téve, eltérő mértékben is juttathatja a köznevelési intézmény foglalkoztatotti állományába tartozó pedagógusoknak. Tehát a köznevelési intézmények igazgatói maguk dönthetik el, hogy a 2017. szeptember 1-jei béremelésre szánt összeget teljesítményarányosan differenciálják, vagy egyenlő mértékben osztják el a pedagógusok között. A differenciálás alapját maguknak az intézményeknek kell kidolgozniuk.

Az igazgató motiváció másik fontos eszköze a pedagógusokat megillető pótlékok mértékének megállapítása, a pótlék alsó és felső határa közötti munkáltatói döntésen alapuló differenciálása. Ez kiterjed az osztályfőnöki (kollégiumban csoportvezetői), a munkaközösség-vezetői, az intézményvezető-helyettesítési és a gyakorlatioktatás-vezetői pótlékokra is. A tankerületi igazgató mint munkáltató dönt az egyes pedagógusokat megillető pótlék mértékéről. Az intézményvezető-helyettes és az intézményvezető differenciált pótlékról szintén a tankerületi igazgató dönt. A döntés az intézmény vezetője által kidolgozott, a helyi érdekképviselői szerv által véleményezett és nevelőtestület által jóváhagyott szempontsor alapján történik.

3.5. Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése

3.5.1. Alapvető munkavégzési környezet garanciája

A Tankerületi Központ 22 intézménye 39 ingatlant használ. Az ingatlanok megfelelő, jó infrastrukturális állapota a megalapozott, jó színvonalú szakmai munkához elengedhetetlen. Az alapvető munkavégzési környezet minősége meghatározó a mindennapjainkban. A Tankerületi Központ (mint vagyonkezelő) és intézményei ezért – összhangban a tulajdonosok akaratával, szándékával és a jogalkotó által ráruházott felelősséggel, figyelembe véve a rendelkezésre álló forrásokat és a szakmai elvárásokat – a mindennapokban a régi, de igaz szemlélet mentén kívánnak dolgozni, és dolgoznak ma is: „Tiszta udvar, rendes ház!”

Jövőkép:

Folyamatosan fejlődő intézményi munkakörnyezet – tiszta, gondozott ingatlanok, megfelelő higiénias állapotú munkakörnyezet.

Stratégiai irány:

Folyamatos fenntartói és intézményvezetői kommunikáció a gondozott ingatlanállapot kialakítása, fenntartása érdekében, együttműködve a helyi és külső partnerekkel, közösségekkel, kiemelten az önkormányzatokkal, szülőkkel, nevelőtestület tagjaival ennek érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- ingatlanok fizikai állapotának, állagának javítása, belső környezet szépítése, eszközellátottság biztosítása,
- rendezett udvari környezet biztosítása,
- partneri együttműködések mélyítése, szinergiák kiaknázása,
- tankerületi és intézményi együttműködés és tudásszint mélyítése.

3.5.2. Egészséges ingatlan park

A Tankerületi Központ vagyonkezelt ingatlanjai önkormányzati tulajdonú ingatlanok. Az ingatlanok műszaki állapota rendkívül elérő. 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 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.

Jövőkép:

A köznevelési feladatok ellátásához szükséges ingatlanpark minden szempontból megfelel a közegészségügyi és egyéb hatósági előírásoknak. Az ingatlanok minőségének szinten tartás biztosított, illetve a minőség emelkedése folyamatos.

Stratégiai irányok:

Intézményi akadálymentesítések, a mosdók tisztasági követelményeknek megfelelése, a vizes, párás környezet megszüntetése, a biztonsági szempontból való megfelelés (tűz-, villám-, érintésvédelem, balesetmentesség).

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- ingatlanjaink állapotának felmérése, műszaki szakvélemény készíttetése,
- a mosdók folyamatos karbantartása, felújítása, az alapvető higiénias feltételek megteremtése,
- az egészséges ingatlanpark kialakításához szükséges munkálatok ütemezése,
- a biztonsági szempontból rendkívül fontos hibák elhárítása, karbantartási, beruházási munkák,
- a rendelkezésre álló uniós és hazai források felkutatása és kihasználása,
- együttműködés a tulajdonosokkal (önkormányzatok, magyar állam), hogy a forrásokat közösen maximális mértékben ki tudjuk használni,
- az intézményvezetők és a tankerületi központ együttműködése a döntés-előkészítésben és végrehajtásban.

3.5.3. Fenntarthatósági feltételek

A kisebb településen működő, illetve műemlék épületek jelentősebb része energetikai szempontból pazarló. A Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskolában, a balatonfüredi intézményekben és a Gógánfai Fekete István Általános Iskola dabronci feladatellátási helyén a kor követelményeinek megfelelően megújuló energia csökkenti az energiaszámlákat. Az

EFOP-os, TOP-os pályázatok kiemelten kezelik a fenntarthatósági szempontok biztosítását. A gáz- és elektromosáram-használat terén felméréseink szerint új szerződések megkötésével, illetve műszaki beavatkozásokkal, de sok esetben ma már műszaki beavatkozások nélkül is jelentős mértékben csökkenthető a szükséges költségráfordítás. Kiemelten fontos a helyi önkormányzatokkal történő együttgondolkodás és együttműködés.

Jövőkép:

Az ingatlanfejlesztések és beruházások eredményeképpen, valamint a vagyonkezelői és köznevelési szemlélet alakulása okán az ingatlanok fenntartási költségei csökkennek.

Stratégiai irány:

A Tankerületi Központ folyamatosan kihasználja a rendelkezésre álló forrásokat, racionálisan felméri az méret-gazdaságosság szempontjából kiemelt fejlesztési célú iskolákat. Prioritási sorrendet határoz meg a fenntarthatóságot célzó beruházások érdekében.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- közmű-szerződések felülvizsgálata, szükség szerint új szerződések megkötésének kezdeményezése; várt eredmény: energiaszámlák, fogyasztás csökkenése,
- fogyasztási adatok monitoringja, számla-monitoring, egyeztetés a közműszolgáltatókkal, téves számlakibocsátásokból eredő követelések érvényesítése; szükséges műszaki beavatkozások vagy beavatkozás nélküli változások meglépése lévén fogyasztási, rendszerhasználati díjak csökkentése,
- saját és pályázati források révén az épületek infrastrukturális állapotának fejlesztése,
- szemléletformálás a köznevelésben, a fenntarthatóság gondolkörének szerves integrálása az oktatásba, nevelési folyamatba,
- naprakész kapcsolattartás MNV Zrt.-vel, Önkormányzatokkal, Iskolákkal (Intézményvezetők, szülők).

3.5.4. Kihasználtság, körzetesítés

A fenntarthatóság szempontjából meghatározó a fajlagos, egy tanulóra jutó költségek aránya. Vannak nagyon alacsony kihasználtsággal működő feladat-ellátási helyek (pl.: Pécsely, Taliándörögd). A kisebb településeken a kihasználtsággal kapcsolatos jövőképet rontja a gyermeklétszám-csökkenése. A körzetes iskolák ingatlanjainak kihasználtsága az előbbi társadalmi jelenségen túl olykor azért is magasak, mert az egyházi fenntartásban működő intézmények körzetes feladataikat korlátozottan látják el. E tendencia leginkább Balatonfüreden és Tapolcán eredményezi azt, hogy az ingatlanok egy részében egyes évfolyamokon magas osztálylétszám mellett nagy a kapacitáskihasználtságot. A Tapolcai járásban az alacsonyabb születésszám és a városi intézmények elszívó hatása jelentősen hat a kisebb településeken működő intézmények kapacitáskihasználtságára.

E jelenségek az ingatlanok vonatkozásában komoly szakmai feladatot támasztanak a Tankerületi Központ vezetése és a fenntartott intézmények számára. Fontos, hogy ezekről a kérdésekről őszintén, mindenki érzékenységet, a szakmai munka minőségét, a gyermekek mindennekfelett álló érdekét szem előtt tartva lehessen egyeztetni, az adatokat elemezni.

Jövőkép:

Rövid távon az egyenlőtlen kapacitáskihasználtság folytatódik. Középtávon a közlekedési fejlődéssel és a bérszínvonal emelkedésével az arányosabb teherelosztás irányában mozdulhat el az épületek kapacitáskihasználtsága.

Stratégiai irány:

Fontos a csökkenő gyermeklétszámú területeken a gyermekneveléshez szükséges vonzó és jó színvonalú intézményi rendszer kialakítása, a település lakosságmegtartó szerepének növelése,

figyelemmel a fenntartható épületekre, ingatlanállapotra (méretgazdaságosságra) és szakmai elvárásokra.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- az intézményi kapacitás-kihasználtsági adatok folyamatos monitoringja,
- a kapacitás-kihasználtságból levont következtetések elemzése, szükséges fejlesztendő területek, beavatkozási pontok meghatározása,
- amennyiben szakmai beavatkozási igény jelentkezik a mutatószámok mögött, úgy ezen lépések meghozatala (pl. szakos ellátottság növelése érdekében),
- a körzetesítés során javaslatok megfogalmazása a Kormányhivatal irányába az iskolai kapacitásmutatók és szakmai elvárások, lehetőségek mentén,
- folyamatos párbeszéd az intézményekkel, szülőkkel, települési önkormányzatokkal a beavatkozási pontok racionális, szakmai alapú és a közösségek számára megfelelő megfogalmazása érdekében.

3.5.5. Saját ingatlan, bérlemény viszonya

A Tankerületi Központ túlnyomó részt saját ingatlanparkkal rendelkezik, vagyonkezelésében jelenleg nincs olyan ingatlan, mely kizárólag a Magyar Állam tulajdonában van és így az MNV Zrt-vel sem kötött a Balatonfüredi Tankerületi Központ vagyonkezelési szerződést. Bizonyos intézmények esetében a konyhák, tornatermek és sportcsarnokok nem kerültek a Tankerületi Központ vagyonkezelésébe. Ezekben az esetekben bérlet történik:

Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola (Nemesgulács) – a Művelődési ház tornateremként bérlete a tanítási időszakban a Nemesgulács Község Önkormányzatától (bérleti szerződés).

Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium (Balatonfüred) – Sportcsarnok bérlete a tanítási időszakban a működtető alapítványtól (bérleti szerződés, megállapodás).

Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola (Balatonfüred) - Sportcsarnok és tornaterem bérlete a tanítási időszakban a működtető alapítványtól (bérleti szerződés, megállapodás).

Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola (Balatonfüred) - Sportcsarnok és tornaterem bérlete a tanítási időszakban a működtető alapítványtól (bérleti szerződés, megállapodás).

A Tankerületi Központ Balatonfüred, Ady Endre utca 12. szám alatti központi telephelye, illetve a Sümegi Kirendeltség Sümeg, Deák Ferenc utca 6. szám alatti telephelye bérlemény.

Jövőkép:

Az ingatlanállományban a saját ingatlanok, bérlemények viszonyának változása nem várható.

Stratégiai irány:

A köznevelési feladatok ellátását a jelenlegi ingatlanállomány bővítése kell biztosítani, illetve a fejlesztési területek, beruházások a jelenlegi keretrendszerben valósulhatnak meg. A mindennapos testneveléshez szükséges tornatermek fejlesztése is a jelenlegi intézményi keretek között, ingatlanokon megvalósítható.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a mindennapos testneveléshez szükséges tornatermek fejlesztése,
- fejlesztések az idegen nyelv, az informatika, a természettudományos tárgyak magasabb színvonalú oktatása érdekében.

3.5.6. Energetikai beruházás, korszerűsítés

Az energetikai hatékonyság növelése a megkötött közüzemi szerződések folyamatos nyomon követésével, illetve felülvizsgálatával kezdődik. Fontos szempont az energia szerződések megkötése során a kapacitás- és teljesítményigényeket pontosan felmérni és megversenyeztetni a piaci szereplőkkel. Ezek a beszerzési és monitoring folyamatok általában bonyolultak, némely esetben közbeszerzési eljárás hatálya alá esnek, így ezt a Balatonfüredi Tankerületi Központ saját hatáskörben nem tudta és tudja menedzselni, ezért ezekre a feladatokra vállalkozási szerződést kötött a hatékonyság növelése érdekében. Több intézmény vonatkozásában a vagyonkezelésbe vétellel csoportos közbeszerzési szerződésekbe kellett belépni (Sümeg, Tapolca, Csabrendek).

Jelenleg energetikai korszerűsítési beruházások általában pályázati segítséggel történnek (pl.: EFOP, KEHOP). Több ilyen pályázat van folyamatban a Tankerületi Központ területén, illetve a jövő vonatkozásában is tervezünk ilyen jellegű pályázati beruházásokat. Az energetikai korszerűsítés általában a gépészeti rendszer (különös tekintettel a fűtés) felújítását, nyílászáró cserét és külső hőszigetelést foglal magában. Ezen kívül több intézmény esetében megvalósított, illetve megvalósítás alatt áll a napenergia korszerű felhasználása (pl.: Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium - Balatonfüred, Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola, Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola, Pusztai Ferenc Általános Iskola - Káptalanfa). Világításkorszerűsítések is történtek, illetve folyamatban vannak (ledes világítás, pl.: tapolcai általános iskola tornatermeiben).

A jövőben nagy lehetőség az energetikai rendszerek szoftveres vezérlésének (távvezérlés is lehet) kialakítása és szabályozása (egyes tanulmányok szerint 30% -os energiamegtakarítást is el lehet érni ezzel a módszerrel). A módszer hátránya, hogy teljes szabályozás megvalósítása esetén nagyon nagy az induló beruházási költség igénye intézményenként (szoftver, érzékelők, szabályozók, szelepek stb., 500.000 – 2.000.000Ft).

Környezetvédelmi és energiamegtakarítási okok miatt, a hatékonyság növelése érdekében a jövőben ezekre a beruházásokra egyre nagyobb figyelmet és egyre több forrást kell biztosítani és fordítani (pályázati forrásokon kívül egyéb források bevonása).

Jövőkép:

Az energetikai beruházások eredményeképpen az intézmények üzemeltetési költségei jelentős mértékben csökkennek.

Stratégiai irány:

Az EFOP, TOP pályázatok révén jelentős intézményi forrásallokáció bevonása, az intézmények üzemeltetési, működtetési költségeinek csökkentése. A szervezetrendszernek (HR, pénzügy, beruházás, beszerzés, jog) a felkészülése a szabályos végrehajtásra, illetve a partneri együttműködések teljesítésére, mind tankerületi központi szinten, mind intézményi szinten kiemelt jelentőségű.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- beruházási pályázatok előkészítése, közreműködés a megnyert, nem tankerületi központ által megvalósítandó beruházások partneri támogatásában,
- szervezetrendszer felkészítése a beruházások szabályszerű lebonyolítására (HR, beruházás, pénzügy, beszerzés, jog, pályázati ügymenetek, útvonalak fejlesztése, átgondolása),
- további forrásbevonási lehetőségek folyamatos feltérképezése az üzemeltetési költségek csökkentése, a hatékony energiafelhasználás biztosítása érdekében,

- energetikai monitoring eredményeinek elemzése, szükséges döntések, következtetések levonása.

3.5.7. Intézményi, iskolai igazgatói hatáskör

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

Jövőkép:

Felelős, minden irányban aktívan együttműködő intézményvezető, aki képes jól dönteni, a rendelkezésre álló eszközökkel jól élni, gyarapítva ezzel az iskola eszközállományát, utat engedve, vagy még inkább elősegítve az épített környezet fejlesztésének is.

Stratégiai irány:

Az intézményvezetők menedzsmentismereteinek tudatos fejlesztése, a tankerületi központi képzések szervezésével az intézményvezetői szemléletmód és az ezzel járó felelősség alkalmazásának támogatása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- intézményvezetők szakmai, pénzügyi ismereteinek folyamatos fejlesztése,
- tájékoztatók, továbbképzések szervezése az intézményvezetők együttműködésének mélyítése, illetve a szabályos és hatékony működési mechanizmusok alkalmazása érdekében,
- a hatósági ellenőrzések szempontjából kiemelt jelentőségű területek tudatosítása az intézményvezetők számára.

3.5.8. Pályázati aktivitás

A Tankerületi Központ mind a hazai mind az EU pályázatokra több pályázatot is benyújtott. Az egyes pályázatokon való részvétel előtt az iskolák körében végzett előzetes igényfelmérés alapján született döntés a pályázatok benyújtásáról. Az intézményi aktivitás a hazai (NTP, NKA, Erzsébet Tábor) pályázatok esetében a helyi igényekhez igazodik. Az infrastrukturális pályázatokra valamennyi intézmény nyitott. A pályázatok előkészítéséhez szükséges a szervezeti integráció mélyítése, a hatékony és szabályszerű pályázati lebonyolítás érdekében. Kiemelt cél a hátrányos helyzetből induló, a sajátos nevelési igényű tanulók esélyteremtésének biztosítása.

Jövőkép:

Növekvő pályázati aktivitás az intézményi és a Tankerületi Központ szintjén, a pályázatok sikeres lebonyolítása.

Stratégiai irány:

Szervezeti személyi feltételek fejlesztése, folyamat-menedzsmentek kialakítása adott pályázatoknál, általános jelleggel. A minden szempontból szabályszerű pályázati lebonyolítások érdekében a csoportközi együttműködések erősítése, illetve az intézmények-tankerület, és az intézményközi relációk megerősítése szükséges. Az infrastrukturális

fejlesztésénél kiemelt figyelmet fordítunk a hátránykompenzáció erősítésére, az esélyteremtő köznevelés feltételrendszerének fejlesztésére.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- folyamatos pályázati kooperáció, az eddigi pályázati tapasztalatok kiértékelése tankerületi központon belül és az intézmények-tankerület viszonyrendszerében, ezzel a pályázatoktól való félelmek legyőzése,
- felkészülés a hazai források szélesebb körű elérésére, e téren a pályázati aktivitás növelése, az intézményi jó gyakorlatok megosztása, a szabályszerűség növelése, előre tervezés.

3.5.9. Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége

Stratégiai irány:

A Tankerületi Központ az erőforrásokkal akkor tud hatékonyan gazdálkodni, ha az eszközökben bekövetkezett változásokat folyamatosan nyomon követi. Így valósulhat meg az eszközgazdálkodási tevékenységek összehangolása (eszközsükséglet felmérése, tervkészítés, beszerzés, nyilvántartás, ellenőrzés). A költségvetésből a beszerzésekre fordítható keretet intézményi bontásban kell meghatározni. Terven felüli beszerzéskor az átcsoportosításról a Tankerületi Központ dönt.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

A tárgyi eszközök értékcsökkenési leírásának mértéke a tervezett állományi adatok, az amortizációs kulcs, és a tervezett leírási mód segítségével tervezhető. Éppen ezért, már a beszerzések tervezésére kell különös hangsúlyt fektetni, meghatározni a kis értékű, azonnal költségként megjelenő kiadásokat.

3.5.10. Zöld intézmények jövőképe, tudatosság

A fenntartható fejlődés gondolatát, a természetközeli életmód, az épített és természetes környezet egységének, szépségének megőrzését a mindennapi oktatási-nevelési tartalomba kell integrálni. Több iskola már ma is infrastrukturális környezetében, és szakmai oktatási tartalmában is képviseli ezt a szemléletmódot. Különösen fontos számunkra a Balaton-felvidék, hogy a lakóhely és iskolák a gyermekeink számára megtartó erőt és gyönyörű környezetet jelentsenek, ahol majd ők is el tudják képzelni életüket családjukkal, gyermekeikkel. A jövőt csak ez jelenti számunkra: gyermekek nélkül nincs iskola; élhető természetes és épített környezet nélkül, ahol a magas minőségi tudás elérése nem álom, hanem a mindennapok valósága, nincs jövő. A helyi értékek megbecsülése, felmutatása, a magas színvonalú, igényes oktatási-képzési tartalommal együtt jelentheti a biztos és szerethető jövőt gyermekeink számára. Ehhez természetesen az épített és természetes környezet és a vidéki életmód szépsége mellett, szükséges az a pedagógus is, aki mindezt képes felmutatni, aki ezekre az értékekre képes rávilágítani.

Jövőkép:

Zöld intézmények a fenntartható, a helyi értékek megbecsülését adó intézményeink, akik egyre szélesebb körben segítik a gyermekeket ahhoz, hogy a jövőjüket ők is itt képzeljék el a térségben hosszútávon.

Stratégiai irány:

A nem formális oktatási módszerek alkalmazása, hogy a digitális tartalom-fejlesztéssel együtt erősítsék a környezettudatos oktatási intézmények szerepét az oktatási intézmények közötti

versenyben is. Az intézmények osszák meg téren jó gyakorlataikat, hogy a szemléletmód minél szélesebb körben terjedjen az iskolákban. A víz, a föld, a levegő tisztasága, értékének megbecsülése mindannyiunk közös jövőjének záloga.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- infrastrukturális fejlesztések lévén 0 emissziós intézményi fejlesztések támogatása,
- a nem formális oktatási módszerek alkalmazásának támogatása,
- az ITK képességének és tartalmak fejlesztésének és a környezettudatos, természetközeli életmód összhangjának a köznevelési oktatási tartalomban történő felmutatása, integrálása,
- nyári táborok szervezése erdei környezetben, nemzeti parkban.

3.5.11. Vagyonvédelem és biztonság

A Tankerületi Központ által fenntartott intézmények kb. 65%-os arányban rendelkeznek komplex vagyonvédelmi és biztonsági szolgáltatással. Ez magában foglalja a betörés, tűzjelzés és riasztás rendszerét. Ez a rendszer vállalkozói szerződések formájában biztosított. A vállalkozók kiválasztása a korábbi tapasztalatok (korábban kötött szerződések átvétele) és a helyi lehetőségek figyelembe vételével történt (komplex szolgáltatás esetén minimális versenyhelyzet, az adott vállalkozások egy meghatározott területet fednek le, mely területek között kicsi az átfedés). Az átjelzés a legtöbb helyen az OTSZ-nek megfelelően már GPRS alapú. Az értesítési lánc minden szerződésben rögzítésre került (név, telefonszám).

A tanévkezdéshez kapcsolódva fokozott a rendőri és polgárőri jelenlét a reggeli és a kora délutáni órákban az iskolák közelében lévő gyalogátkelő-helyek közelében.

Tanítási időszakban egyes intézményekben portás munkakörök is megtalálhatók, melyek tovább növelik a biztonságot (tanítási idő alatt az illetéktelenek bejutása az intézménybe).

Jövőkép:

Naprakész szabályzatok, időszakonként felülvizsgált biztonsági berendezések, eszközök vannak. Az eddig elmaradt hiányosságok a tankerületi központ és intézményei közös együttműködésében felszámolásra kerülnek.

Stratégiai irány:

Az intézmények is megfelelő biztonsági berendezésekkel és szabályzatokkal rendelkezzenek. A szakemberek jelenléte a szükséges mértékben és időszakonként folyamatos. Az elmaradt hiányokat elsődleges prioritásként pótoljuk. A hatósági kötelezéseket maradéktalanul és időben végrehajtjuk.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- intézmény szabályzatok, egyéb kötelező dokumentumainak naprakésszé tétele,
- az élő szerződések teljesülésének monitoring vizsgálata, az elért eredményeket vagy hiányokat az intézményvezetőnek, valamint az intézménynek és a Tankerületi Központnak közösen ki kell értékelnie,
- a folyamatos támogató jellegű helyszíni jelenléttel az intézmény biztonságérzetét növelése,
- a hatósági kötelezéseket maradéktalanul végre kell hajtani, a helyszíni ellenőrzéseken a tankerületi központ munkatársainak jelen kell lennie,
- a riasztórendszereknek, távfelügyeleti rendszereknek kiemelt szerepe lehet a vagyonvédelemben, így azok üzemképességét biztosítani kell,

- a vagyonbiztosítás révén teljes körűen kell biztosítani az ingatlanokat és az ingóságokat egyaránt, lehetőség szerint „all risk” típusú biztosítás keretében,
- a partnerszervezetekkel (rendőrség, polgárőrség) a jó kapcsolatot és a szakmai együttműködést erősítése.

3.6. Informatikai feltételek megléte

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

Az iskolák IT-ellátottsága nem homogén. Az egyes iskolák közötti különbségek jelentősek, az informatikai eszközökkel való ellátottság tekintetében nagy eltéréseket mutatnak. Az iskolákban működő géppark jellemzően elavult eszközökből áll, a tanári laptopokkal való ellátottság hiányos, illetve a megfelelő internet eléréshez nem elegendő a sáv szélesség, illetve a wifi-lefedettség. Nagy probléma még, hogy eszközbeszerzés (pl. központi) esetén nem megoldott az eszközök beüzemelése, működtetése és karbantartása – sok helyen hiányzik a rendszergazdai tevékenységet ellátó szakember, így a meglévő eszközökön, megfelelő szakember hiányában nem biztosítható az IT környezet biztonságos használata. Az iskolák korábbi projektek során beszerzésre került oktatást támogató eszközparkja (interaktív táblák) javításra, cserére szorul.

3.6.1. Feladatokat támogató IT környezet

A kis létszámú iskolákban teljes munkaidőben foglalkoztatott rendszergazdák alkalmazása nem biztosítható. A rendszergazdai feladatok ellátása szerződött vállalkozásokkal biztosítható. Ennek előnye, hogy a gyakorlott IT szakemberek felügyelik az iskolai informatikai rendszereket, az alkatrészek beszerzés gyorsan, és csak indokolt esetben történik meg. Egységes irányítással, gyakorlott karbantartó csapattal könnyebben kialakítható egységes és elvárt minőségű IT környezet.

Jövőkép:

Folyamatosan fejlődő, a modern oktatási igényeknek megfelelő, az adminisztratív feladatokat támogató IT környezet kialakítása az intézményekben.

Stratégiai irány:

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

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- A kor elvárásainak megfelelő számítógépes környezet kialakításának támogatása az oktatási és adminisztratív feladatok támogatására. Az IT környezet kialakításához a pályázati források, központi beszerzések, illetve ezt kiegészítve saját (iskolai,

alapítványi források felhasználásával) figyelembe a DOS (Digitális Oktatási Stratégia) előírásait, a Klebelsberg Központ ajánlásait.

- Az oktatási intézményekben a megfelelő sávszélességű internet-elérés kialakításának támogatása, wifi-lefedettség biztosítása a központi beszerzések, pályázati források felhasználásával – együttműködésben a központi beszerzésekkel, fejlesztésekkel.
- Rendszeres és szoros együttműködés kialakítása az iskolákkal az IT beszerzések kapcsán.
- Rendszeres informatikai workshopok szervezése a jó gyakorlatok megosztása érdekében.

Lásd (részletesebben): 3.6.1 táblázat - 19. melléklet (Rendszergazdai feladatok ellátása)

Lásd (részletesebben): 3.6.1 táblázat - 20. melléklet (Intézményi IT eszközállomány)

3.6.2. Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások

Törekedni kell iskolai hálózatok folyamatos korszerűsítésére. A hálózatok kialakításakor, a korszerűsítésekor a vezeték nélküli hálózatokat kell előnyben részesíteni, amely alkalmas a tanulói saját eszközök kiszolgálására is. Ehhez indokolt központi források biztosítása és egységes eszközpark beszerzése. A Digitális Jólét Programhoz kapcsolódóan a gyorsabb internet szolgáltatások igénybevételére is lehetőség nyílik.

Jövőkép:

Rendszergazdák által támogatott stabil intézményi informatikai infrastruktúra, bevezetett informatikai alkalmazások megfelelő háttértámogatása.

Stratégiai irány:

Az iskolákkal együttműködésben olyan rendszergazdai hálózat kiépítése, mely lehetővé teszi a beszerzett eszközök szakszerű beüzemelését, folyamatos karbantartását. Felhasználóbarát alkalmazások keresése, bevezetése.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- A Tankerületi Központ infrastrukturális ellátottságának érdekében szoros együttműködés a Klebelsberg Központtal, illetve a NISZ Zrt.-vel,
- Rendszergazdai támogatás kialakítása a kisebb iskolák közös kiszolgálása érdekében,
- Távmenedzsment szolgáltatás kiépítése,
- Adatszolgáltatásokra, beszerzések támogatására olyan felhasználóbarát alkalmazás bevezetése, mely lehetőleg minden, központilag nem szabályozott munkafolyamatot támogat,
- Rendszeres tájékoztatás a Tisztaszoftver program keretében lehívható (Microsoft Windows, Office, vírusirtó programok, távmenedzsment stb.) ingyenes szoftverekről.

3.6.3. Teljes vírusvédelem, cyber biztonság

A Tankerületi Központban és az iskolákban az egyedi megoldások helyett egységes, központilag menedzselhető (szerver-kliens) vírusirtó programok beszerzését kell biztosítani. Az operációs rendszerbe épített tűzfalak folyamatos működtetése kiemelt jelentőségű. A megfelelő vírusvédelem kialakításához elengedhetetlen a védelmi szoftver és az operációs rendszer naprakész állapotban tartása (frissítések).

Fontos továbbá a „gyermekvédelmi” rendszerek telepítésének és működésének folyamatos ellenőrzése. Nagy hangsúlyt kell helyezni a belépési jelszavak, az adatok, az e-mailek elérhetőségének korlátozására az alkalmazói felelősség tudatosítására.

Jövőkép:

Az intézményi informatikai rendszerek (hálózatok) magas szintű védelme a kibertámadásokkal szemben.

Stratégiai irány:

Az oktatási intézményekben biztonsági protokollok kialakításának támogatása.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- Ajánlások megfogalmazása a kiberbiztonsággal kapcsolatban az iskolák részére a Klebelsberg Központ ajánlásait figyelembe véve,
- Jó gyakorlat megosztására workshopok szervezése.

3.6.4. Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás

A Tankerületi Központban és az iskolákban az Informatikai Szabályzat (ISZ) és az Informatikai Biztonsági Szabályzat (IBSZ) hatékony alkalmazása igényli a felhasználók folyamatos képzését. A pedagógusok és tanulók oktatása, a problémákra való érzékenyítése a megfelelő szintű IT biztonság eléréséhez elengedhetetlen. Az intézményvezetőknek kiemelt felelőssége van az adatvédelem és számítógépekre kerülő tartalmak terén.

Jövőkép:

Minden munkatárs részére biztosított az IT biztonságra való felkészítés, valamint új informatikai rendszer bevezetésének alapfeltétele a felhasználók megfelelő felkészítése, képzése a rendszer használatára.

Stratégiai irány:

Az IT biztonsági képzés, valamint az alkalmazott, vagy bevezetésre kerülő informatikai rendszerek használatára való felkészülés, képzéseken való részvétel feltételeinek megteremtése, együttműködve az intézmények vezetőivel, szakértőkkel, szolgáltatókkal.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- Képzés a Tankerületi Központ munkatársai részére IT biztonság témában,
- Az intézmények munkatársai részére az IT biztonsági képzés szervezése együttműködve az intézményvezetőkkel,
- Aktuális IT biztonsági problémák, kezelésükre vonatkozó ajánlásokra weboldal kialakítása,
- A bevezetésre kerülő informatikai rendszerekhez megfelelő képzés biztosítása mind a Tankerületi Központ, mind az iskolák érintett munkatársai részére.

3.6.5. IT támogatott oktatási megoldások

A Tankerületi Központ fórumok szervezésével, a tapasztalatok átadásával, a rendszergazdai feladatot ellátó személyek közötti kapcsolatok fenntartásával emelheti az IT támogatottság színvonalát. Az interaktív táblák használatakor egységes szoftver-csomagok alkalmazására kell törekedni.

Jövőkép:

A nevelési-oktatási intézményekben a modern oktatási módszertanokat támogató eszközpark és oktatási módszertan alkalmazása.

Stratégiai irány:

IT módszertanok széles körű elterjesztése, bevezetése az iskolák együttműködésének bővítése az IT vonatkozásában.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- pályázati lehetőségek kiaknázása, amely az IT támogatott oktatási megoldások bevezetését támogatja,
- tájékoztató fórumok szervezése a jó gyakorlatok megosztásának elősegítése érdekében.

3.6.6. Internethasználat

A köznevelési intézményekben biztosított internet-szolgáltatás esetében kiemelt fontosságú a tanulók személyiségfejlődését károsan befolyásoló tartalmak szűrése. A pedagógusok és a tanulók megfelelő és biztonságos internet használatához szükséges ismeretek oktatására kiemelt figyelmet kell fordítani.

Jövőkép:

Megfelelő sávszélességű, és wifi-lefedettségű intézményi hálózaton történő aktív internethasználat a biztonsági protokollok betartása mellett.

Stratégiai irány:

A Klebelsberg Központtal és az intézményekkel együttműködve a megfelelő sávszélességű és lefedettségű internetkapcsolat kiépítése, az intézményekben a megfelelő biztonsági protokoll kidolgozása, használata.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- Internethasználatához megfelelő sávszélességű és lefedettségű hálózat kialakítása, pályázati források igénybevétele, illetve a Klebelsberg Központtal együttműködve,
- Internethasználatra vonatkozó ajánlások megfogalmazása együttműködve a Klebelsberg Központtal
- Tankerületi Központ és a fenntartott intézmények honlapjainak tartalmi bővítése.

3.7. Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása**3.7.1. Szülői érdekek érvényesülés**

A család, a szülők és szervezeteik jelenléte és közreműködése aktív az oktatási rendszerben. Ennek alapján a hatályos jogszabályok is biztosítják. A szülőknek joga és kötelessége, hogy védjék gyermeküket, és ellenőrizték, hogy az iskola és a kollégium megfelelően gondoskodik gyermekük testi, szellemi és erkölcsi fejlődéséről.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ problémamegoldáson és jó kommunikáción alapuló kapcsolata a szülőkkel és a szervezeteikkel.

Stratégiai irány:

Formális és informális kapcsolatok kiépítése és elmélyítése a szülőkkel és szervezeteikkel.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- kétoldalú, valós, élő kommunikáció kialakítása a szülőkkel és szervezeteikkel,
- a Tankerületi Központ fő kommunikációs csatornáinak kihasználása a szülőkkel és szervezeteikkel való kapcsolattartásra.

3.7.2. Alapvető jogok biztosítása

Kiemelten fontos a nevelés-oktatás minden résztvevőjét (tanár, tanuló, szülő), illetve azok közösségeit megillető, oktatással kapcsolatos jogok biztosítása. A Tankerületi Központ törekszik arra, hogy amennyiben az oktatás bármely résztvevőjének vagy azok közösségeinek jogait sérelem érte, akkor az esetleges írásbeli vagy szóbeli megkeresések alapján jogi szakértő munkatársunkkal konzultálva felkutassuk a rendelkezésre álló jogorvoslati lehetőségeket.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ a szóban vagy írásban megkereső oktatási szereplők jogainak védelmét, érvényesülését folyamatosan elősegíti.

Stratégiai irány:

A feladat-ellátási helyeken folyó nevelés-oktatás valamennyi résztvevőjének illetve azok közösségeinek jogvédelme.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- továbbképzések, felvilágosító és tájékoztató előadások tartása az oktatás minden résztvevője számára az őket megillető jogokkal kapcsolatosan.

3.7.3. Szegregáció kérdése, megoldáskeresés

A Tankerületi Központ feladat-ellátási területén törekszik a szegregáció megakadályozására és fokozott figyelmet fordít a sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelésére-oktatására. A tanulásban akadályozott/enyhe értelmi fogyatékos és az értelmileg akadályozott/középsúlyosan értelmi fogyatékos gyermekek nevelését és oktatását szegregált körülmények között a Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola, tapolcai Szász Márton Általános Iskola, a Csabrendeki Általános Iskola végzi.

Jövőkép:

A sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelését-oktatását integráltan oldjuk meg.

Stratégiai irány:

Az intézményeink valósítsák meg az integrált nevelés-oktatást, amelyhez a Tankerületi Központ biztosítja a speciális szakképzettséggel rendelkező szakembereket. Bővíti az utazó gyógypedagógusok hálózatát.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a témához kapcsolódó pedagógus- továbbképzések támogatása, szülők érzékenyítése az egyes iskolákban megjelenő SNI tanulók profiljának megfelelően,
- az intézmények fejlesztése, a tárgyi feltételrendszer és az infrastruktúra kialakítása a mozgáskorlátozott vagy érzékszervi fogyatékosok számára is,
- speciális szakképzettségű szakemberek alkalmazása (logopédus, szomatopedagógus, tiflopedagógus, értelmileg akadályozottak pedagógiájával és autizmus spektrumzavar pedagógiájával foglalkozó szakember, stb.).

3.7.4. Egyeztetés a helyi önkormányzatokkal

Tankerületi Központ működésében a legfontosabb külső partner a helyi önkormányzat. A köznevelési intézmények működése a települések vagy településrészek önkormányzati működését is alapvetően befolyásolja. A működtetési feladatok Tankerületi Központokhoz történő teljes körű áthelyezése nem választotta le az önkormányzat felelősségi köréről az intézmények működését. A lakosság elvárása minden településen az intézmények fejlesztése, működésük biztosítása, létjogosultságuk hosszú távú megléte. Kiemelt hangsúlyt kell fektetni az önkormányzatok tájékoztatására, s az önkormányzatokkal való egyeztetésre minden olyan

kérdésben, amely települési szinten bármilyen hatással van a köznevelési intézmény életére. Az önkormányzatokkal való szoros együttműködés kétirányú folyamat.

Jövőkép:

Szakmai és működtetési oldalról olyan kapcsolatrendszerre van szükség, amely a helyi önkormányzatoktól a Tankerületi Központok irányába és a Tankerületi Központtól a helyi önkormányzatok irányába is biztosítja az információáramlást.

Stratégiai irányok:

A helyi önkormányzatokkal folyamatos kapcsolattartás, találkozás biztosítása. A képviselőtestületi és bizottsági üléseken való részvétel, s a Tankerületi Központ részéről beszámoló az intézmények működéséről. A helyi önkormányzattal személyes egyeztetést követően eseti, illetve meghatározott időközönként tartott egyeztetések biztosítása, és ezek rendjének kialakítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- kétirányú, hatékony, naprakész, egymás érdekeit szem előtt tartó és ezen érdekek érvényesülését biztosító információcsere megvalósítása, az együttműködés és együttgondolkodás irányvonalai mentén.

3.7.5. Tankerületi Tanács működtetése

Tankerületi Tanács működését szabályozó jogszabály hatálybalépést követően új fórummal bővül a Tankerületi Központtal együttműködő érdekérvényesítő illetve véleményező szereplők köre, amely emellett a tényleges tanácsadói feladatokat is elláthat. Ezt az eseti, illetve meghatározott időszakokban megvalósított egyeztetéssel biztosíthatja. A Tankerületi Tanács működése a Tankerületi Központok felelősségi körén nem változtat, azonban aktív résztvevője és megalkotója lehet nagy horderejű döntések megszületési folyamatának.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ mellett egy segítő, véleményező és támogató, tanácsadó szereppel bíró szervezet működik. Segíti a döntési mechanizmusait, biztosítja az érdekérvényesítés, a stratégiai szerepvállalást.

Stratégiai irányok:

A Tankerületi Központ és a Tankerületi Tanács hatékony együttműködése, a döntéselőkészítésében való részvétel biztosítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

A Tankerületi Tanács működtetése biztosítja, hogy a delegált külső szereplők véleménynyilvánítását. A tankerületi szintű döntések pontosabbá, szakmailag alátámasztottá és a társadalmi környezet elvárásainak való megfelelés mentén megalapozottabbá válnak.

3.7.6. Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok

A társadalmi, civil szervezetekkel való együttműködés települési, intézményi és Tankerületi Központi szintjén valósul meg. Magyar Vöröskereszt helyi szervezetei természetes partnerei a köznevelési intézményeknek. A rászorulókat részére történő gyűjtések kapcsolódási pontot jelentenek a családsegítő szolgálatokkal, a karitatív célú civil szervezetekkel. A rend- és biztonságvédelmi területen a helyi Polgárőr Egyesületekkel, a Rendőrséggel megvalósított közös rendezvények élő kapcsolatot biztosítanak a pedagógusoknak és a tanulóknak. Az

önkormányzatok kezdeményezésére, összhangban az Nkt.-val és a vagyonkezelési szerződésben foglaltakkal számos kulturális, civil, sporteseményeknek adnak teret a fenntartott intézmény. Az iskolai közösségi szolgálatok teljesítése révén intézményeink több együttműködési megállapodással rendelkeznek az intézményi szférán túl, társadalmi, civil szervezetekkel. A pályázatok előkészítése során szintén több helyi civil szervezettel együttműködési megállapodást megkötésére került sor.

Stratégiai irányok:

A köznevelési intézménye a helyi közösségek szervező központja. A köznevelési infrastruktúra számos együttműködésnek biztosít háttérrel. A tanulók projektteseményeken való részvétele erősíti az informális nevelési-oktatási folyamatokat.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a társadalmi, civil szervezetekkel való együttműködés fenntartása, folyamatos fejlesztése, a társadalmi kohézió erősítése.

3.7.7. Konferenciák, előadások, értékek közvetítése

A Tankerületi Központ támogat minden olyan kezdeményezést, a melynek megvalósítása elősegíti a Köznevelés-fejlesztési Stratégiában kitűzött célok megvalósítását. Ezeken a konferenciákon, előadásokon, rendezvényeken a Tankerületi Központ vezetésének, munkatársainak képviselőjét, részvételét biztosítani kell, amely a társadalmi környezet alapvető elvárása. A Tankerületi Központok kapcsolatrendszere biztosítja azt, hogy meghívják és várják az ilyen jellegű eseményekre. Több alkalommal a Tankerületi Központ az események, rendezvények szerves részesei, hol a szervezést segítő vagy támogató szinten, hol szakmai oldalon vagy akár képviselői szinten.

Jövőkép:

Aktív részvétel, közreműködés konferenciákon, előadásokon, eseményeken. Mindezt a lehető legnagyobb körben, a lehető legnagyobb szakmaiság mellett megvalósítani és támogatni.

Stratégiai irányok:

Konferenciákon, rendezvényeken, de bármilyen eseményen való részvétel a Tankerületi Központot egyre közelebb hozza a társadalom szereplőjéhez, a központról kialakult kép egyre pozitívabbá és elfogadottabbá válik, ezáltal a köznevelési rendszer értékeinek és pozitívumainak közvetítője a tankerületi központ mellett nemcsak mi, hanem a köznevelés állami intézményfenntartó rendszere is méltó elismerést kap.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- köznevelési intézményeink aktivizálása, ösztönzése a tudásalapú szellemi értékek vagy bármi egyéb Köznevelés-fejlesztési stratégiával koherens értéket megjelenítő, illetve tartalmazó konferencia, rendezvény, verseny, esemény szervezésére,
- a rendezvényeken való aktív részvétel biztosítása a tankerület részéről kivétel nélkül, minden esetben.

3.7.8. Jó gyakorlatok bemutatása, elismerés

A Jó gyakorlat olyan innovatív folyamat, módszer, cselekvés és eszközhasználat együttese, amely az intézményi gyakorlatban és működésben megtapasztható. Több éve sikeresen és hatékonyan alkalmazott, kipróbált, ezért eredményesen adaptálható, fenntartható, fejleszthető, dokumentálható. Adott szakmai kritériumoknak (pl. kerettantervek) megfelelő innováció,

oktatási, pedagógiai gyakorlat, amely az intézmény fejlesztőmunkáját az osztálytermi, illetve egyéni fejlesztési szintig pozitívan befolyásolja.

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

Jövőkép:

Jó gyakorlatok rendszeres bemutatása és megosztása a Tankerületi Központ fenntartásában működő intézményekben.

Stratégiai cél:

Az intézmények legyenek nyitottak a Jó gyakorlatok megalkotására és közzétételére, egymással való megosztásra, és lássák be, hogy a saját szellemi termék ilyen módon történő közkinccsé tétele a saját érdekeiket is szolgálja.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- pedagógus-továbbképzések szakmai, módszertani, pedagógiai, fejlesztési szakterületeken,
- Jó gyakorlatok, feladatbankok, tételbankok, módszertani kosarak megalkotása,
- az intézmények közötti jógyakorlat-kommunikáció lehetővé tétele.

3.7.9. Érdekképviselés

A Tankerületi Központ kapcsolattartása az érdekképviselőkkel, valamint az intézményen belüli érdekképviselési munka jogszabályoknak megfelelő biztosítása kiemelt feladat. Ennek érdekében a tankerületi igazgató biztosítja a személyes egyeztetés lehetőségét az ágazati szakszervezetek képviselőinek. A munkavállalók (pedagógusok) óra- és munkaidő-kedvezménye jogszabályoknak megfelelően biztosított az intézményekben érdekképviselési tisztségük betöltése esetén. A Tankerületi Központ SZMSZ-ének véleményezése az érdekképviselők számára biztosított. A Nemzeti Pedagógus Kar véleményező szerepe az intézményvezető-választások során biztosított.

Jövőkép:

Partneri együttműködés, párbeszéd az érdekképviselőkkel.

Stratégiai irány:

A Tankerületi Központ fenntartásába működő intézmények dolgozói esetében az érdekképviselők működésének biztosítása.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- folyamatos kapcsolattartás és egyeztetés az érdekképviselőkkel,
- az intézményen belüli érdekképviselési munka biztosítása, fejlesztése.

3.8. Marketing és kommunikációs tevékenység

3.8.1. Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása

A Tankerületi Központ külső kommunikációs gyakorlatában a következő tényezőkre helyezi a hangsúlyt: a kommunikált információ valódiságának való megfelelése, a tényszerű és arányos kommunikáció, a megfelelő kommunikációs stílus kiválasztása. A kérdő és bizalmatlan, a negatívumokat kiemelő és megjelenítő vagy éppen magyarázkodó kommunikációval szemben a pozitív szemléletű, problémamegoldó hozzáállású kommunikációt kell megvalósítani.

Belső kommunikációs rendszerben meghatározó az intézményvezetőknek és pedagógusoknak szóló kommunikáció, a valós tényeken alapuló közvetlen, nem utasító jellegű és kétirányú napi kommunikáció.

Jövőkép:

Közvetlen, pozitív tartalmú, megfelelő stílusban megválasztott kommunikációs technikák napi szintű alkalmazása.

Stratégiai irányok:

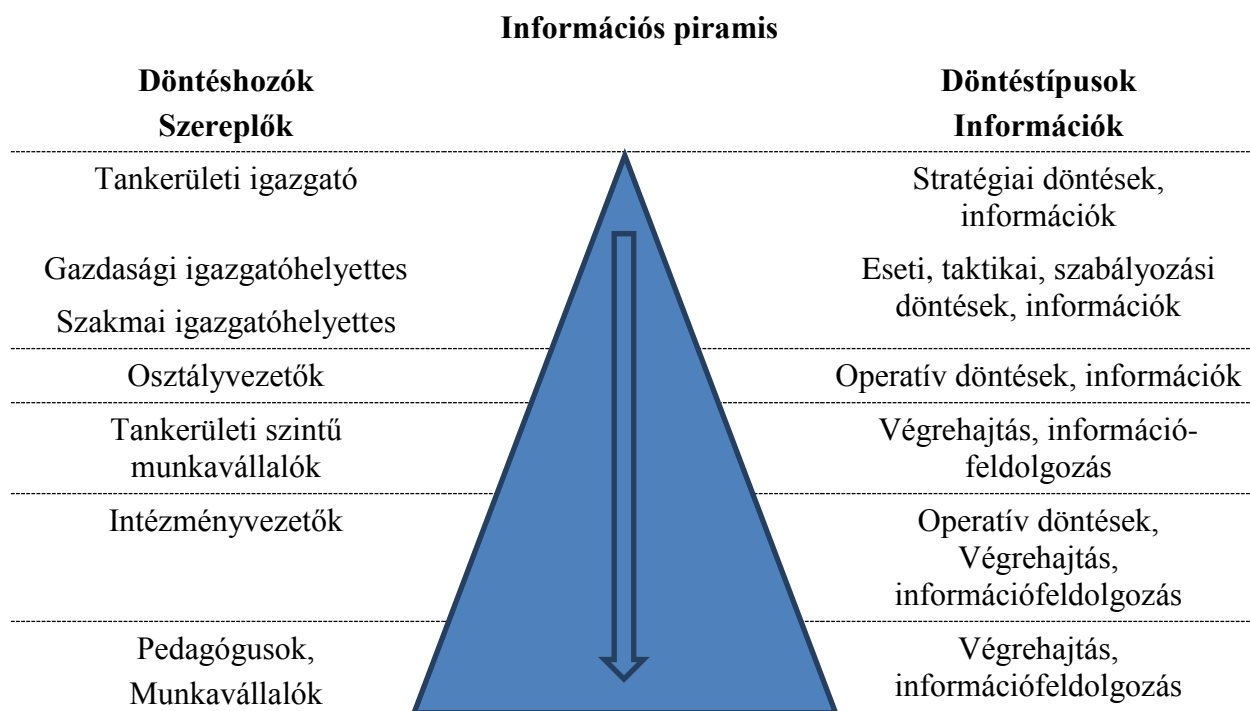
Belső és külső vonatkozásban a munkafolyamatok természetes és szerves része a kommunikáció. A hatékonyság alapja a hiteles és valós információkat nyújtó kétirányú információközlés.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

Tájékoztató munkáltatói, illetve vezetői egyeztetések rendszerességének biztosítása, hatékonyságának növelése, kommunikációáramlás gyorsaságának hatékonyságának növelése a szereplők, illetve célközönség megfelelő kijelölése és megválasztása a hatékony információközlés érdekében.

3.8.2. Információs piramis-működtetés

A Tankerületi Központ többszintű vezetést megvalósító szervezet. A szervezeten belül minden szereplőt a megfelelő információval ki kell szolgálni, s a vezetési feladatkörökben keletkező vagy ott megjelenő döntéseket, információkat a szervezeti egység adott szintjeire el kell juttatni. A szervezeti szintekre tagolható, melyben a különböző szervezeti szintek igényeit az információáramlás vonatkozásában ki kell elégíteni.



Az információs piramis sajátossága, hogy a végrehajtás és információfeldolgozás szintje kétszer is megjelenik. Az intézményvezetők operatív döntések tulajdonosai, ezért külön szintet alkotnak a piramisban. Az operatív döntések mellett a végrehajtás és információfeldolgozás felelőssége is megjelenik munkájukban.

A végrehajtás és információfeldolgozás további felelősei a tankerületi szintű munkavállalók, valamint a fenntartott intézmények pedagógusai, munkavállalói.

Ennek eredményeként információs piramis szervezeti szintekre tagolása különösen fontos, hiszen a tankerületi felső, illetve középvezetői döntések, információközlések célszintje különböző is lehet. Akár szintek átugrása, illetve kiiktatása is előfordulhat annak érdekében, hogy a hatékony és gyors információáramlás megvalósulhasson.

Jövőkép:

Az információforrása és célja egyértelmű, az információáramlás zavartalan, hatékonysága nő.

Stratégiai irányok:

A vezetői szinteken keletkező döntéseket megfelelő módon kommunikálják, és az információk hatékonyan, gyorsan a megfelelő szintre érkeznek.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- a kommunikáció többszintű modelljének tudatosítása a Tankerületi Központ szervezeti egységeinél

3.8.3. Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák

A Tankerületi Központ belső kommunikációs rendszere a Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt. által biztosított e-mailes levelezési rendszeren keresztül valósul meg. Mindez helyi és webes alkalmazásokkal egyaránt könnyen kezelhető. A munkavégzéssel összefüggő kommunikációs tevékenységek világhálón keresztül kizárólag ezen a csatornán valósulhatnak meg.

Jövőkép:

A világhálón való megjelenés, a közölt információk naprakész publikálása mind belső, mind pedig külső szinten az internet nyújtotta mindennemű kommunikációs tevékenység a működés szerves részét képezi, és a Tankerületi Központ működését támogatja.

Stratégiai irányok:

A Tankerületi Központ munkavállalói számára az e-mail tárhelykapacitások növelése és az informatikai vonalú továbbképzések biztosítása. Az IT ismeretek és biztonságos internethasználat fejlesztése.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- Szoftverfejlesztés, belső és külső kommunikációs lehetőségek fejlesztése,
- Az IT eszközök hatékony és biztonságos használatát biztosító ismeretek nyújtó képzések,
- Megfelelő infrastrukturális háttér biztosítása.

3.8.4. TK honlap fejlesztése

A Tankerületi Központ honlapja egységes, a Klebelsberg Központ által üzemeltetett honlap részét képezi. Fejlesztése a Klebelsberg Központtal együttműködve lehetséges. A honlap

jelenleg a legszükségesebb alapinformációkat tartalmazza, a kötelezően megjelenített elemeket, illetve aktuális híreket.

Jövőkép:

Egységes arculat mellett az egyedi megjelenéseket és megjelenítéseket is biztosító honlap kialakítása, illetve a háttérben futó tartalomkezelő rendszer fejlesztése.

Stratégiai irányok:

Olyan honlap működtetése, amelyen az egységes arculat irányvonalai mentén az egyedi sajátosságok, ötletek, figyelemfelkeltő elemek is megjelenhetnek. Stratégiai cél tehát a honlap további fejlesztése a Klebelsberg Központtal együttműködve, az egységesség, arányosság és egyediség sarokpontjai közti egyensúly megtalálásával.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- A Tankerületi Központ világhálón való megjelenítése, könnyen kezelhető és felhasználóbarát módon.
- A célközönség számára minden információt, dokumentumot közvetlenül és gyors eléréssel kell biztosítani.

3.8.5. Hiteles tájékoztatás a média felé

A köznevelési közszolgáltatás állami intézményfenntartói feladataiban kiemelkedően fontos a média felé megvalósított nyitottság, a kommunikációs lehetőségének szélesebb körű kihasználása. A média felé történő kommunikációs stratégiánk alapvetése, hogy mindenfajta megkeresésre, párbeszédre, nyilatkozatra nyitottak vagyunk, de mindemellett keressük is a médiában való megjelenés lehetőségét. Természetesen szem előtt tartjuk az arányosság, a pozitívumokat kommunikációjának fontosságát.

Jövőkép:

A Tankerületi Központ a média minden szereplőjével folyamatos, akár napi szintű kapcsolatot tart, ez a kapcsolatrendszer biztosítja a pozitívumok megjelenítését.

Stratégiai irányok:

Rendszeres, tervezett ütemezésű (tavasz – őszi) sajtóbeli kerekasztal beszélgetések szervezése. Cél a fejlesztések, az elért eredmények és a sikerek alkalomhoz igazított bemutatása sajtótájékoztatónak keretében. A legfőbb stratégiai cél azonban a kialakított kapcsolatrendszer fenntartása, a kapcsolatok további mélyítése, a nyitottság és közvetlenség biztosítása a média részére, melynek jellemzője a gyors reagálás.

Fejlesztési területek, célkitűzések:

- Tankerületi Központ aktív, a média szereplőinek fontos partnere,
- a közvetlen, hiteles és pozitívumokat megjelenítő kommunikáció.

3.9. Vezetői zárszó

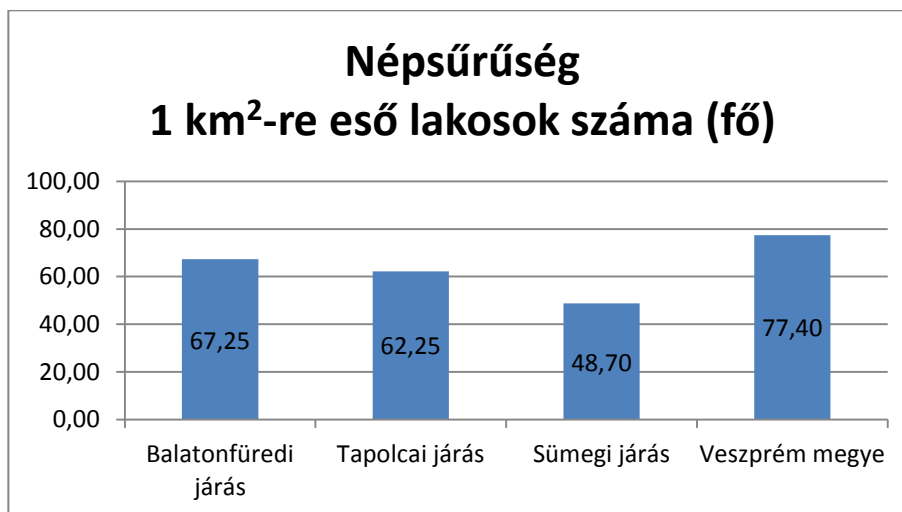
A fejlesztési tervben ismertetett jövőkép csak akkor tekinthető a valóság talaján állónak, valamint a kitűzött stratégiai irányok csak akkor valósíthatók meg, ha a Tankerületi Központ munkáját a hatékonyság, a megújulási képesség, az egészséges iskolai környezet létrehozásáért és működtetéséért végzett elkötelezett szolgálat jellemzi. A helyzetértékelés alapján, a lehetőségeket reálisan számba véve foglalmaztuk meg működési, fejlesztési céljainkat. Folyamatosan szem előtt tartjuk a tanulókat, a pedagógusokat, a családokat, a szülőket, a helyi közösségek igényét a jobb minőségű iskolai környezet iránt. Így biztosíthatjuk a képességek kibontakoztatását, a hátrányok kompenzációját. Célunk olyan támogató, segítő iskolák fenntartása, ahol nyugodt, biztonságos, kiszámítható a jövőkép.

4. Mellékletek

1. melléklet - 2.1.1 táblázat (népesség adatok)

Tankerületi központhoz tartozó járások	Terület (km ²)	Települések száma		Népességszám		Népsűrűség 1 km ² -re eső lakosok száma (fő)
		Összesen (db)	Ebből: város (db)	fő (2015.)	változása, 2011.év=100%	
Balatonfüredi járás	358	22	1	24 058	0,88%	67,25
Tapolcai járás	540	33	2	33 635	-1,81%	62,25
Sümegi járás	306	21	1	14 927	-2,81%	48,70
Tankerület összesen:	1 205	76	4	72 620	-1,15%	60,29

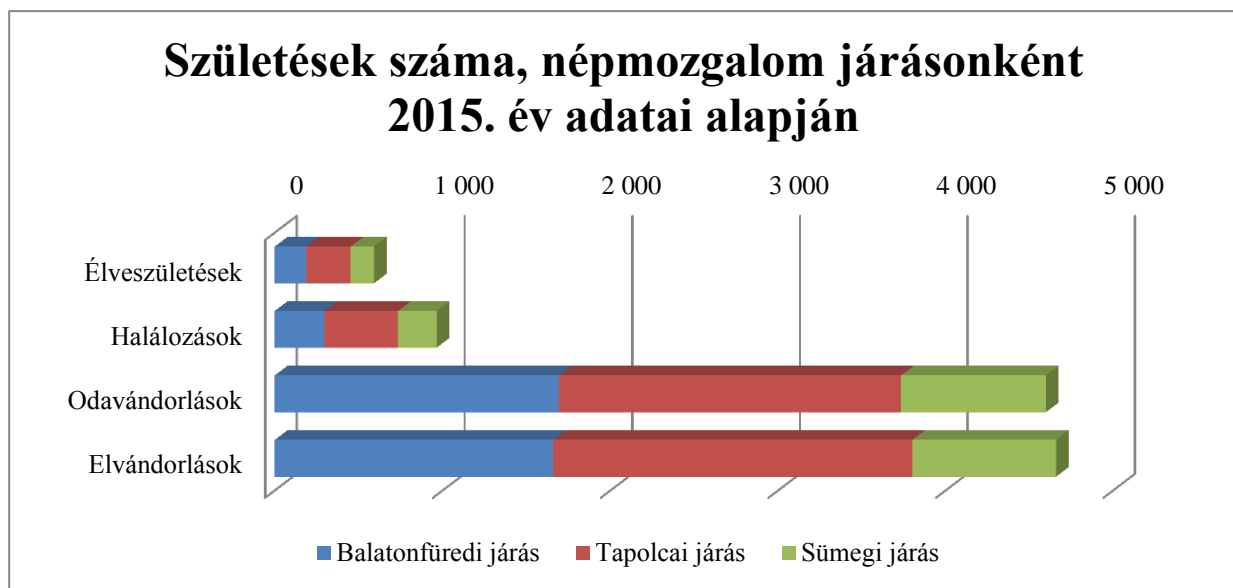
Veszprém megyei adat	4 464	217	15	345 474	-2,15%	77,40
Tankerületi Központ megyén belüli / megyéhez viszonyított aránya	26,98%	35,02%	26,67%	21,02%	-	-



Forrás: KSH

2. melléklet - 2.1.1 táblázat (népmozgalmi adatok)

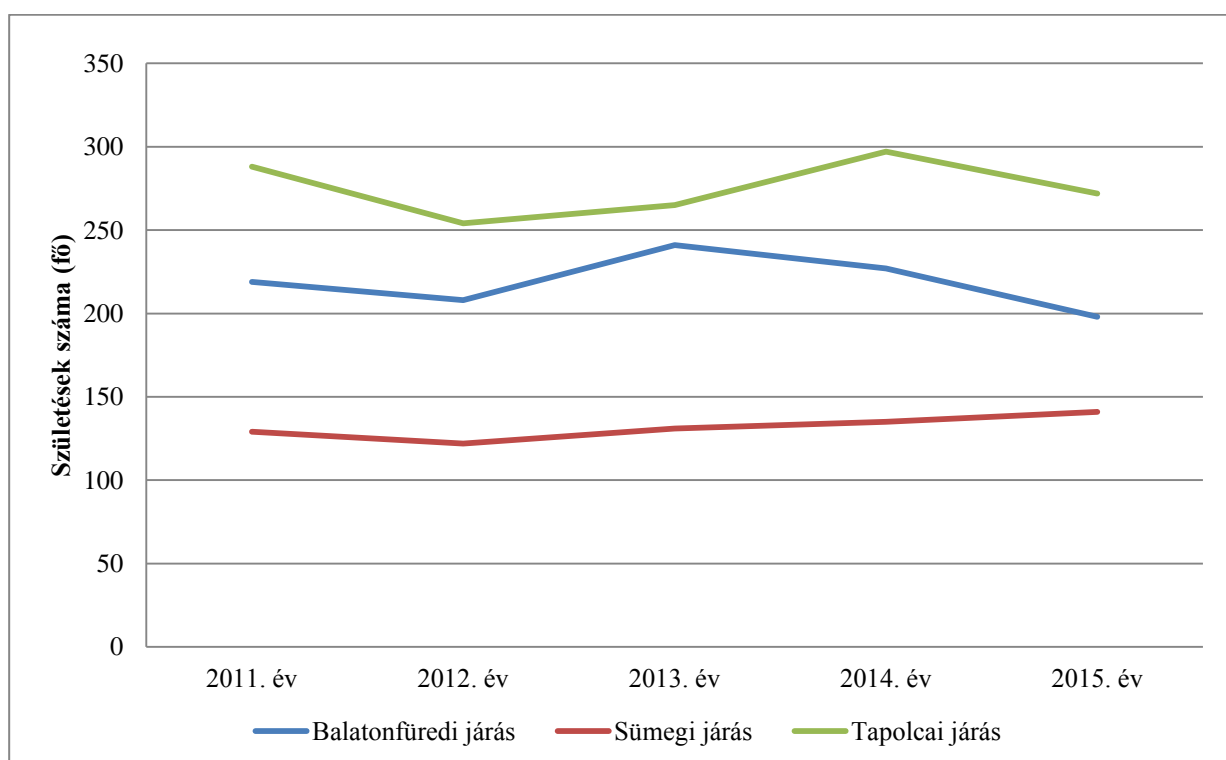
Balatonfüredi Tankerületi Központ	Járások adatai (fő) 2015. év			Összesen
	Balatonfüredi járás	Tapolcai járás	Sümegei járás	
Élvezületek	188	265	138	591
Halálozások	297	437	230	964
Odavándorlások	1 693	2 041	865	4 599
Elvándorlások	1 660	2 140	860	4 660
Népesség változása	-76	-271	-87	-434



Forrás: KSH

3. melléklet - 2.1.1 táblázat (születések számának adatai)

Sor- sz.	Járások megnevezése	Születések száma (fő)				
		2011. év	2012. év	2013. év	2014. év	2015. év
1.	Balatonfüredi	219	208	241	227	198
2.	Sümegi	129	122	131	135	141
3.	Tapolcai	288	254	265	297	272
Tankerületi Központ összesen		636	584	637	659	611



Forrás: KSH

4. melléklet - 2.1.2 táblázat (Óvodai környezet bemutatása a Balatonfüredi Tankerületi Központ járásaiban 3-6 éves korig)

Sor-sz.	Település	Összlétszám (okt. 1./ KIRSTAT 2016)	Tanköteles korú	
			összesen	következő tanévben iskolába megy
1.	Alsóörs	53	17	11
2.	Badacsonytomaj	51	16	10
3.	Badacsonytördemic	17	6	3
4.	Balatonakali	18	11	7
5.	Balatonederics	22	13	8
6.	Balatonfüred	371	153	99
7.	Csabrendek	78	32	21
8.	Csopak	72	22	14
9.	Gógánfa	17	10	6
10.	Gyepükaján	16	4	2
11.	Gyulakeszi	20	9	5
12.	Káptalanfa	30	10	6
13.	Kővágóörs	9	2	1
14.	Köveskál	16	6	3
15.	Lesenceistvánd	39	13	8
16.	Lesencetomaj	31	22	14
17.	Monostorapáti	52	24	15
18.	Nemesgulács	40	23	15
19.	Pécsely	41	15	9
20.	Révfülöp	44	19	12
21.	Sümeg	165	83	54
22.	Sümegprága	29	16	10
23.	Szentantalfa	46	25	16
24.	Szigliget	15	8	5
25.	Taliándörög	16	6	3
26.	Tapolca	511	257	167
27.	Tihany	52	24	15
28.	Ukk	21	7	4
29.	Zalaerdőd	23	7	4
30.	Zalagyömörő	27	14	9
31.	Zalahaláp	57	23	15
32.	Zánka	32	13	8
Összesen		2031	910	579

5. melléklet - 2.1.2 táblázat (Gyermekek létszáma 0-6 éves, 2017. évben általános iskolai körzetenként)

Általános iskolai körzet (intézmény megjelölése)	Tanköteles korú (fő)						
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	7
Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	180	178	205	213	201	200	112
Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	191	190	218	224	212	211	117
Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	34	37	41	35	34	37	17
Csabrendeki Általános Iskola	86	71	65	66	61	49	34
Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	28	36	41	32	32	31	17
Gógánfai Fekete István Általános Iskola	47	41	39	39	42	43	22
Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	25	23	23	19	23	29	11
Lesence Völgye Általános Iskola	41	47	45	35	41	32	25
Művészetek Völgye Általános Iskola	58	53	47	46	53	53	22
Pusztai Ferenc Általános Iskola	31	25	25	31	34	26	10
Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	133	129	123	106	107	102	57
Révfülöpi Általános Iskola	37	38	44	45	47	46	30
Szigligeti Általános Iskola	8	12	15	15	13	13	8
Tatay Sándor Általános Iskola	49	54	57	45	56	63	31
Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Kazinczy Ferenc Tagintézménye	208	199	188	180	186	184	98
Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	107	101	94	88	90	90	47
Összesen	1333	1300	1345	1291	1282	1248	674

Forrás: KSH

6. melléklet - 2.1.2 táblázat (Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a Balatonfüredi Tankerületi Központ járásaiban)

Sor-sz.	OM azon.	A feladat-ellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1. / KIRSTAT 2016)	Kihasználtság
1.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Badacsonytomaji székhely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Badacsonytomaj	60	-	-	37	62%
2.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Badacsonytördemic - Hősök útja telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Badacsonytördemic	100	-	-	0	0%
3.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Lesenceistváni telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Lesenceistvánd	50	-	-	29	58%
4.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Lesencetomaji telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Lesencetomaj	40	-	-	22	55%
5.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Monostorapáti telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Monostorapáti	80	-	-	65	81%
6.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Révfülöpi telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Révfülöp	40	-	-	36	90%
7.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Taliándörögdí telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Taliándörögd	30	-	-	23	77%
8.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Tapolca - Bárdos Lajos utcai telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Tapolca	50	-	-	33	66%
9.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Tapolca - Stadion út 16.	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Tapolca	60	-	-	32	53%
10.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Tapolca - Kazinczy tér 4.	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Tapolca	110	-	-	95	86%
11.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Tapolca - Templomdomb utcai telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Tapolca	50	-	-	0	0%
12.	200623	SZÍN-VONAL Alapfokú Művészeti Iskola Zalahalápi telephely	SZÍN és VONAL Művészetoktatási Közhasznú Alapítvány	Zalahaláp	50	-	-	41	82%

Sor-sz.	OM azon.	A feladat-ellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./ KIRSTAT 2016)	Kihasználtság
13.	202755	Báró Wesselényi Miklós Alapítványi Általános Iskola, Szakgimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola	Balaton-felvidéki Nemzeti Oktatási Nevelési Közhazsnú Alapítvány	Pécsely	382	9	38,33	345	90%
14.	202755	Báró Wesselényi Miklós Alapítványi Általános Iskola, Szakgimnázium és Alapfokú Művészeti Iskola (AMI)	Balaton-felvidéki Nemzeti Oktatási Nevelési Közhazsnú Alapítvány	Pécsely	282	-	-	32	11%
15.	202920	Élő Forrás Alapfokú Művészeti Iskola Csabrendeki Telephelye	Élő Forrás Hagyományörző Egyesület	Csabrendek	40	-	-	10	25%
16.	202920	Élő Forrás Alapfokú Művészeti Iskola Gógánfai Telephelye	Élő Forrás Hagyományörző Egyesület	Gógánfa	40	-	-	11	28%
17.	202920	Élő Forrás Alapfokú Művészeti Iskola Káptalanfai Telephelye	Élő Forrás Hagyományörző Egyesület	Káptalanfa	40	-	-	22	55%
18.	202920	Élő Forrás Alapfokú Művészeti Iskola Sümegi Telephelye	Élő Forrás Hagyományörző Egyesület	Sümeg	40	-	-	0	0%
19.	201670	Endrődi Sándor Református Általános Iskola és Kézilabda Utánpótlás Központ	Alsóörs-Lovasi Református Társegyházközség	Alsóörs	216	8	15,875	127	59%
20.	201682	Református Általános Iskola Balatonfüred	Balatonfüredi Református Egyházközség	Balatonfüred	250	8	21,875	175	70%
21.	201691	Csopaki Református Általános Iskola	Csopak-Paloznak Református Társegyházközség	Csopak	180	8	18,625	149	83%
22.	037224	Széchenyi István Baptista Középiskola	Baptista Szeretetszolgálat Egyházi Jogi Személy	Tapolca	700	17	23,82	405	58%
23.	101607	Nagyboldogasszony Római Katolikus Általános Iskola	Veszprémi Érsekség	Tapolca	220	8	21,25	170	77%
24.	029682	Táltos Tehetségdonozó Általános Iskola, Középiskola, Óvoda és Alapfokú Művészeti Iskola (Balatonfüred AMI)	4 Shool Iskolaftentartó Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	Balatonfüred	200	-	-	131	66%

Sor- sz.	OM azon.	A feladat-ellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./ KIRSTAT 2016)	Kihasználtság
25.	201410	Szent Benedek Általános Iskola, Középiskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium (Balatonfüredi tagintézmény)	Magyar Bencés Kongregáció Pannonhalmi Főapátság	Balatonfüred	765	11	24,73	272	36%
26.	201410	Szent Benedek Általános Iskola, Középiskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Kollégium (Balatonfüredi tagintézmény, kollégium)	Magyar Bencés Kongregáció Pannonhalmi Főapátság	Balatonfüred	210	-	-	200	95%
27.	037075	Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Balatoncsicsói Német Nemzetiségi Önkormányzat	Balatoncsicsó	120	8	11,375	91	76%
28.	037075	Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola (AMI)	Balatoncsicsói Német Nemzetiségi Önkormányzat	Balatoncsicsó	70	-	-	56	80%
29.	037075	Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Révfülöpi Telephelye	Balatoncsicsói Német Nemzetiségi Önkormányzat	Révfülöp	20	-	-	13	65%
30.	037075	Nivegy-völgyi Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Zánkai Telephelye	Balatoncsicsói Német Nemzetiségi Önkormányzat	Zánka	25	-	-	18	72%
31.	037073	Bencés Apátság Illyés Gyula Általános és Alapfokú Művészeti Iskolája	Tihanyi Bencés Apátság	Tihany	200	8	19,875	159	80%
32.	037073	Bencés Apátság Illyés Gyula Általános és Alapfokú Művészeti Iskolája (AMI)	Tihanyi Bencés Apátság	Tihany	110	-	-	90	82%

Forrás: KIR, KIRSTAT-2016

7. melléklet - 2.1.2 táblázat (Állami fenntartású szakképzési lehetőségek bemutatása a Balatonfüredi Tankerületi Központ járásaiban)

Sor-sz.	Szakképzési Centrumok aTKK területén	OM azonosító	Centrum által ellátott tanulók száma	Köznevelési Hídprogramban résztvevő tanulók száma	Szakképzési Hídprogramban résztvevő tanulók száma	Arany János Tehetséggondozó program
1.	Veszprémi SZC Gönczy Pál Szakközépiskolája és Szakiskolája	203066	108	0	11	0
2.	Pápai SZC Egry József Szakgimnáziuma, Szakközépiskolája és Kollégiuma	203047	108	0	0	0

Forrás: KIR, KIRSTAT-2016

8. melléklet - 2.2.1 táblázat (Intézményvezetői ciklusok)

Sor-szám	Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus					Intézmény-vezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá válik (év)
		Első	Második	Harmadik	Negyedik	Ötödik		
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola		x				2018.	
2.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	x					2020.	
3.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola		x				2018.	
4.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium					x	2022.	
5.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola			x			2021.	2020.
6.	Csabrendeki Általános Iskola			x			2022.	
7.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola		x				2022.	
8.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	x					2020.	
9.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	x					2022.	
10.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola		x				2020.	
11.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola		x				2022.	
12.	Lesence Völgye Általános Iskola	x					2018.	
13.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium		x				2019.	
14.	Művészetek Völgye Általános Iskola	x					2019.	2019.
15.	Pusztai Ferenc Általános Iskola		x				2020.	
16.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola		x				2022.	
17.	Révfülöpi Általános Iskola		x				2018.	
18.	Szász Márton Általános Iskola		x				2022.	2018.
19.	Szigligeti Általános Iskola	x					2020.	
20.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola		x				2018.	
21.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola			x			2022.	
22.	Tatay Sándor Általános Iskola	x					2018.	

9. melléklet - 2.2.3 táblázat (Pedagógusok létszáma)

Sor- szám	Intézmény neve	Álláshelyek száma									
		2013/2014. tanév		2014/2015. tanév		2015/2016. tanév		2016/2017. tanév		2017/2018. tanév	
		Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöl- tetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöl- tetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöl- tetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöl- tetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöl- tetlen
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	37	0	38	0	40	0	38	0	39,09	0
2.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	5	1	6	0	7	0	7	0	10,5	0
3.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	36	0	37	0	37	0	36,75	0	37,77	0
4.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	13	1	13	0	15	0	14	0	14,52	0
5.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	33	0	37	0	39	0	33,6	0	34,72	0
6.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	14	0	14	2	13	1	15	1	15,38	0
7.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	28	0	27	0	27	0	26,3	0	25,39	0
8.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	12	0	13	0	13	0	13	0	12,63	0
9.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	17	0	17	1	16	0	17	1	15,88	0
10.	Lesence Völgye Általános Iskola	16	0	17	0	17	0	17	1	14,95	0
11.	Művészetek Völgye Általános Iskola	19	1	19	0	21	0	21	1	17,95	0
12.	Révfülöpi Általános Iskola	13	0	15	0	14	0	14	0	13,92	0
13.	Szász Márton Általános Iskola	16	0	15	2	17	2	17	1	17	2
14.	Szigligeti Általános Iskola	11	0	9	0	9	0	8,93	0	13,48	0
15.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	94	0	98	0	99	0	99	0	99,8	0
16.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	20	0	19,5	0,5	22	2	22	2	21,95	0
17.	Tatay Sándor Általános Iskola	16	0	17	0	16	0	15	0	15,17	0
18.	Csabrendeki Általános Iskola	24	2	24	0	25	0	24,5	1,5	25,61	0
19.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	16	1	16	1	16	1	16	1	15,56	0
20.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	13	1	12	0	12	0	13	0,5	14,05	0
21.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	43	0	44	0	46	0	44	0	45,94	0
22.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	33	0	30	0	31	3	35	0	32,46	1

Álláshelyek tervezett száma			
2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév
Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám
38	38	38	38
12	12	13	13
37,5	37,5	37,5	37,5
14,6	14,6	14,6	14,6
35	35	35	35
15	15	15	15
25,5	25,5	25,5	25,5
13	13	13	13
16	16	16	16
15	15	15	15
18	18	18	18
14	14	14	14
16	16	16	16
13	13	13	13
99	98	97	96
22	22	22	22
15,5	15,5	15,5	15,5
25	25	25	25
15	15	15	15
14	14	14	14
45	45	44	44
33	33	33	33

Forrás: KIRSTAT

10. melléklet - 2.2.3 táblázat (Technikai dolgozók létszáma)

Sor szám	Intézmény neve	Jelenleg engedélyezett álláshelyek száma	Technikai dolgozók tényleges létszáma (fő)	Jogviszony típusa (fő)		Végzettség típusa (fő)		
				Közalkalmazott	Munkavállaló	8 általános	középfokú	felsőfokú
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	8	8	8		5	2	1
2.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	1	1	1		0,5	0,5	
3.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	8	8	8		5	3	
4.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	3	3	3		2	1	
5.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	3	3	3			2	1
6.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	1,5	1,5	1,5		1	0,5	
7.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	9	9	9		1	8	
8.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	1	1	1			1	
9.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	2,5	2	2		2		
10.	Lesence Völgye Általános Iskola	4	4	4		1	3	
11.	Művészetek Völgye Általános Iskola	3,5	3,5	3,5		1	3	
12.	Révfülöpi Általános Iskola	3	3	3		2	1	
13.	Szász Márton Általános Iskola	2	1	1			1	

Sor szám	Intézmény neve	Jelenleg engedélyezett álláshelyek száma	Technikai dolgozók tényleges létszáma (fő)	Jogviszony típusa (fő)		Végzettség típusa (fő)		
				Közalkalmazott	Munkavállaló	8 általános	középfokú	felsőfokú
14.	Szigligeti Általános Iskola	3	3	3		1	2	
15.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	17	17	17		6	11	
16.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	2	2	2		1	1	
17.	Tatay Sándor Általános Iskola	4	4	4		3	1	
18.	Csabrendeki Általános Iskola	4	4	4		2	2	
19.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	4,5	4,5	4,5		3	1,5	
20.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	3	3	3		2	1	
21.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	6	6	6		3	3	
22.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	7	7	7		2	5	

11. melléklet - 2.2.3 táblázat (NOKS dolgozók létszáma)

Sor-szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogsabály szerinti létszám)	NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	Ténylegesen betöltött munkakör (fő)				
				iskola-titkár	rendszer-gazda	pedagógiai asszisztens	ügyviteli, gazdasági	egyéb, éspedig
1	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	3	3	1		2		
2	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	1,5	1			1		
3	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	3	3	1		2		
4	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	2	2,5	1		1		1
5	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	4	4	1	1			2
6	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	2	1	1				
7	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	2,5	3	2	1			
8	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	1,5	1	1				
9	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	1,5	2	1		1		
10	Lesence Völgye Általános Iskola	1,5	1	1				
11	Művészetek Völgye Általános Iskola	1,5	1,5	1		0,5		
12	Révfülöpi Általános Iskola	1,5	1	1				
13	Szász Márton Általános Iskola	7	6	1		4		1
14	Szigligeti Általános Iskola	0,5	0,5	0,5				
15	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	11	6	4	1	1		

Várhatóan betöltendő munkakör (fő) 2018-2022						
NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogsabály szerinti létszám)	NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	iskola-titkár	rendszer-gazda	pedagógiai asszisztens	ügyviteli, gazdasági	egyéb, éspedig
3	3	1		2		
1,5	1			1		
3	3	1		2		
2	2,5	1		1		1
4	4	1	1			2
2	1	1				
1,5	3	2	1			
1,5	2	1		1		
1,5	2	1		1		
1,5	1	1				
1,5	1,5	1		0,5		
1,5	1	1				
7	6	1		4		1
0,5	0,5	0,5				
11	6	4	1	1		

Sor- szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogszabály szerinti létszám)	NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	Ténylegesen betöltött munkakör (fő)				
				iskola- titkár	rendszer- gazda	pedagógiai asszisztens	üzgyviteli, gazdasági	egyéb, éspedig
16	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	2	3	1				2
17	Tatay Sándor Általános Iskola	1,5	1	1				
18	Csabrendeki Általános Iskola	1,5	1	1				
19	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	1,5	1,5	1,5				
20	Pusztai Ferenc Általános Iskola	1,5	1	1				
21	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	4	3	1		2		
22	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	2,5	2,5	1	0,5			1

Várhatóan betöltendő munkakör (fő) 2018-2022						
NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogszabály szerinti létszám)	NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	iskola- titkár	rendszer- gazda	pedagógiai asszisztens	üzgyviteli, gazdasági	egyéb, éspedig
2	3	2				2
1,5	1	1				
1,5	1	1				
1,5	1,5	1,5				
1,5	1	1				
4	3	1		2		
2,5	2,5	1	0,5			1

12. melléklet - 2.2.4 táblázat (Kompetenciamérések adatai)

Sr.	Az országos átlagnál szignifikánsan jobb iskolai eredmény: ☺	OKM 2016						OKM 2015						OKM 2014					
	Az országos átlagtól szignifikánsan nem különböző iskolai eredmény: ☹	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.
	Az országos átlagnál szignifikánsan rosszabb iskolai eredmény: ☹	Mat.	Mat.	Mat.	Szöveg-értés	Szöveg-értés	Szöveg-értés	Mat.	Mat.	Mat.	Szöveg-értés	Szöveg-értés	Szöveg-értés	Mat.	Mat.	Mat.	Szöveg-értés	Szöveg-értés	Szöveg-értés
	Országos átlagérték	1486	1597	1641	1494	1568	1610	1497	1618	1645	1488	1567	1601	1491	1617	1631	1481	1557	1597
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	1534 ☹	1673 ☹		1572 ☹	1654 ☹		1572 ☹	1633 ☹		1572 ☹	1551 ☹		1503 ☹	1577 ☹		1547 ☹	1508 ☹	
2.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	1556 ☹	1747 ☹		1564 ☹	1704 ☹		1613 ☹	1764 ☹		1603 ☹	1688 ☹		1637 ☹	1688 ☹		1592 ☹	1626 ☹	
3.	Bozay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	1494 ☹	1689 ☹		1667 ☹	1643 ☹		1614 ☹	1878 ☹		1678 ☹	1656 ☹		1614 ☹	1878 ☹		1678 ☹	1656 ☹	
4.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium			1769 ☹			1755 ☹			1770 ☹			1762 ☹			1779 ☹			1744 ☹
5.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium			1736 ☹			1733 ☹			1728 ☹			1759 ☹			1734 ☹			1720 ☹
6.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	1385 ☹	1465 ☹		1354 ☹	1413 ☹		1330 ☹	1441 ☹		1222 ☹	1336 ☹		1374 ☹	1650 ☹		1416 ☹	1565 ☹	
7.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	1536 ☹	1670 ☹		1501 ☹	1613 ☹		1650 ☹	1827 ☹		1454 ☹	1528 ☹		1494 ☹	1729 ☹	1486 ☹	1493 ☹	1389 ☹	1451 ☹
8.	Lesence Völgye Általános Iskola	1502 ☹	1611 ☹		1437 ☹	1598 ☹		1656 ☹	1713 ☹		1568 ☹	1607 ☹		1515 ☹	1834 ☹		1600 ☹	1730 ☹	
9.	Művészetek Völgye Általános Iskola	1456 ☹	1708 ☹		1503 ☹	1557 ☹		1470 ☹	1512 ☹		1552 ☹	1484 ☹		1477 ☹	1607 ☹		1484 ☹	1547 ☹	
10.	Révfülöpi Általános Iskola	1408 ☹	1720 ☹		1446 ☹	1669 ☹		1565 ☹	1665 ☹		1590 ☹	1610 ☹		1592 ☹	1674 ☹		1587 ☹	1533 ☹	
11.	Szigligeti Általános Iskola	1370 ☹			1448 ☹			1469 ☹	1448 ☹		1548 ☹	1437 ☹			1568 ☹			1484 ☹	
12.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	1481 ☹	1618 ☹		1522 ☹	1609 ☹		1510 ☹	1610 ☹		1525 ☹	1582 ☹		1474 ☹	1626 ☹		1508 ☹	1594 ☹	
13.	Tatay Sándor Általános Iskola	1494 ☹	1676 ☹		1492 ☹	1505 ☹		1621 ☹	1818 ☹		1547 ☹	1684 ☹		1469 ☹	1634 ☹		1513 ☹	1430 ☹	
14.	Csabrendeki Általános Iskola	1533 ☹	1630 ☹		1530 ☹	1581 ☹		1494 ☹	1673 ☹		1456 ☹	1601 ☹		1496 ☹	1613 ☹		1478 ☹	1516 ☹	
15.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	1481 ☹	1734 ☹		1438 ☹	1623 ☹		1397 ☹	1671 ☹		1381 ☹	1482 ☹		1696 ☹	1864 ☹		1507 ☹	1671 ☹	
16.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	1623 ☹	1670 ☹		1529 ☹	1413 ☹		1600 ☹	1625 ☹		1498 ☹	1560 ☹		1648 ☹	1744 ☹		1468 ☹	1629 ☹	
17.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	1421 ☹	1576 ☹		1447 ☹	1602 ☹		1458 ☹	1573 ☹		1481 ☹	1572 ☹		1474 ☹	1567 ☹		1481 ☹	1569 ☹	
18.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola			1758 ☹			1674 ☹			1633 ☹			1622 ☹			1740 ☹			1681 ☹

Sr.	Az országos átlagnál szignifikánsan jobb iskolai eredmény: ☺	OKM 2013						OKM 2012					
	Az országos átlagtól szignifikánsan nem különböző iskolai eredmény. ☹	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.	6. évf.	8. évf.	10. évf.
	Az országos átlagnál szignifikánsan rosszabb iskolai eredmény: ☹	Mat.	Mat.	Mat.	Szö- veg- értés	Szö- veg- értés	Szö- veg- értés	Mat.	Mat.	Mat.	Szö- veg- értés	Szö- veg- értés	Szö- veg- értés
	Országos	1489	1620	1760	1497	1555	1721	1489	1612	1632	1472	1567	1603
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	1494☹	1638☹		1517☹	1621☹		1447☹	1643☹		1479☹	1627☹	
2.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	1620☹	1738☹		1614☹	1592☹		1555☹	1703☹		1519☹	1635☹	
3.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvvoktató Általános Iskola	1519☹	1705☹		1480☹	1594☹		1654☹	1720☹		1712☹	1863☹	
4.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium			1640☹			1620☹			1767☹			1718☹
5.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium			1707☹			1725☹			1719☹			1738☹
6.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	1319☹	1554☹		1283☹	1451☹		1503☹			1533☹		
7.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	1395☹	1635☹	1414☹	1431☹	1595☹	1348☹	1684☹	1694☹	1486☹	1418☹	1644☹	1379☹
8.	Lesence Völgye Általános Iskola	1564☹	1676☹		1620☹	1591☹		1592☹	1598☹		1591☹	1568☹	
9.	Művészetek Völgye Általános Iskola	1374☹	1525☹		1393☹	1454☹		1483☹	1591☹		1393☹	1487☹	
10.	Révfülöpi Általános Iskola	1644☹	1617☹		1602☹	1544☹		1497☹	1762☹		1429☹	1617☹	
11.	Szigligeti Általános Iskola	1391☹	1623☹		1402☹	1578☹		1389☹	1750☹		1358☹	1641☹	
12.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	1460☹	1637☹		1481☹	1590☹		1469☹	1604☹		1506☹	1593☹	
13.	Tatay Sándor Általános Iskola	1545☹	1772☹		1601☹	1682☹		1400☹	1694☹		1454☹	1635☹	
14.	Csabrendeki Általános Iskola	1481☹	1615☹		1475☹	1565☹		1500☹	1553☹		1445☹	1493☹	
15.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	1551☹	1564☹		1406☹	1444☹		1572☹	1671☹		1473☹	1531☹	
16.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	1233☹	1672☹		1331☹	1513☹		1291☹	1670☹		1321☹	1486☹	
17.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	1424☹	1519☹		1456☹	1520☹		1449☹	1525☹		1462☹	1508☹	
18.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola			1661☹			1665☹			1698☹			1667☹

Forrás: OKM jelentések – Oktatási Hivatal

13. melléklet - 2.2.4 táblázat (A Tankerületi Központ tanulói létszámadata)

		1. évf.	2. évf.	3. évf.	4. évf.	5. évf.	6. évf.	7. évf.	8. évf.	9. évf.	10. évf.	11. évf.	12. évf.	Össz.
Tanulók létszáma (fő)		448	515	516	537	535	560	506	501	266	206	228	180	4998
Ebből	leány	219	270	279	268	281	279	245	259	146	122	140	108	2616
	más településről bejáró	140	161	161	155	166	180	191	176	126	105	120	75	1756
	egész napos iskolai oktatásban részesül	52	58	75	51	0	0	0	0	0	0	0	0	236
	összevont osztályba járó	34	35	25	44	8	14	11	13	0	0	0	0	184
	sajátos nevelési igényű tanuló	21	28	29	61	52	66	43	55	0	1	1	0	357
	ebből integráltan oktatott sajátos nevelési igényű tanuló	17	20	25	39	44	40	32	32	0	1	1	0	251
	ebből szegregáltan oktatott sajátos nevelési igényű tanuló	4	8	4	22	8	26	11	23	0	0	0	0	106
	beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő	25	57	67	52	58	64	58	31	9	3	6	4	434
	napközis tanuló	339	382	372	380	89	80	66	46	0	0	0	0	1754
	délutáni egyéb foglalkozáson résztvevő	42	37	68	62	137	113	62	108	0	0	0	0	629
	évfolyamismétlő	13	7	0	2	15	12	14	1	5	2	2	0	73
	ebből leány	4	3	0	0	4	4	3	1	5	1	1	0	26
	ebből eredményesen végzett, de ismételt	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	5
	ebből évfolyamismétlésre utasított	11	7	0	2	15	12	14	1	3	2	2	0	69
	magántanuló	5	6	3	7	12	7	3	5	2	4	4	2	60
	ebből sajátos nevelési igényű	2	1	0	2	3	2	1	2	0	0	0	0	13
	otthont nyújtó ellátásban részesülő	5	12	13	12	22	19	26	14	0	11	9	0	143
	hátrányos helyzetű tanuló	16	24	19	19	13	18	15	18	3	2	2	5	154
	halmozottan hátrányos helyzetű tanuló	18	16	21	13	24	14	17	16	1	0	0	2	142
	egy idegen nyelvet tanulók száma	158	179	309	509	509	513	467	443	0	11	9	10	3117
	kettő idegen nyelvet tanulók száma	0	0	0	0	8	16	36	42	266	196	219	170	953
	nyelvoktatásban nem részesül	290	336	207	25	10	29	1	11	0	0	0	0	909
	nyelvoktatás alól felmentett	0	0	0	3	8	2	2	5	0	0	0	0	20

Forrás: KIRSTAT-2016.

14. melléklet - 2.2.4 táblázat (Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók adatai)

			5. évf.	6. évf.	7. évf.	8. évf.	9. évf.	10. évf.	11. évf.	12. évf.	Össz.
Tanulók összlétszáma KIRSTAT a04t18 és a04t09 adattáblák 2016/2017. tanév			535	560	506	501	241	206	228	180	2957
Ebből	Leány		281	279	245	259	131	122	140	108	1565
	Integráltan oktatott sajátos nevelési igényű tanulók száma		44	40	32	32	0	1	1	0	150
	Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdő tanuló száma		58	64	58	32	7	3	6	4	232
	Évfolyamismétlők száma az előző tanévben		15	12	14	1	6	3	3	0	54
	Ebből	Leány	4	4	3	1	4	1	0	0	17
		Eredményesen végzett, de ismételt	0	0	0	0	2	0	0	0	2
		Évfolyamismétlésre utasított	15	12	14	1	4	3	3	0	52
	Magántanulók száma		12	6	3	6	1	3	3	2	36
	Ebből	Sajátos nevelési igényű	3	2	1	2	0	0	0	0	8
	Hátrányos helyzetű tanulók száma		13	18	15	18	3	2	2	5	76
	Halmozottan hátrányos helyzetű tanulók száma		31	21	21	20	1	0	0	2	96
	Rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő		85	89	65	58	18	22	19	24	380
Mulasztások, az igazolt és igazolatlan órával rendelkező tanulók létszáma a beszámolási időszakban											
Igazolatlan órával rendelkező tanulók száma			36	25	52	34	42	51	58	37	335
Ebből	1 órát igazolatlanul mulasztók száma		12	2	14	6	19	10	25	11	99
	2 - 9 órát igazolatlanul mulasztók száma		13	12	24	17	22	33	20	23	164
	10 - 29 órát igazolatlanul mulasztók száma		5	8	6	7	1	7	12	3	49
	30 - 50 órát igazolatlanul mulasztók száma		1	1	3	1	0	1	1	0	8
	50-nél több órát igazolatlanul mulasztók száma		5	2	5	3	0	0	0	0	15
Igazolt mulasztott órával rendelkező tanulók száma			495	481	461	453	230	198	184	156	2658
250 vagy több (igazolt vagy igazolatlan) mulasztott órával rendelkező tanulók száma			3	2	8	6	5	6	3	2	35
Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma összesen			57	76	86	91	0	19	2	0	331
Ebből	Leány		27	21	28	32	0	7	0	0	115

		5. évf.	6. évf.	7. évf.	8. évf.	9. évf.	10. évf.	11. évf.	12. évf.	Össz.
	A félév értékelésénél, minősítésénél a tanuló egy tizedesjegyig számított tanulmányi átlageredménye (a magatartás és szorgalom értékelését, minősítését nem beleszámítva) nem éri el a közepes(3) szintet ha az alapfokú nevelés-oktatásban vesz részt, és a 2,5 szintet, amennyiben a középfokú nevelés-oktatásban vesz részt	57	76	85	90	0	15	2	0	325
	A félév értékelésénél, minősítésénél a tanuló egy tizedesjegyig számított tanulmányi átlaga (a magatartás és szorgalom értékelését, minősítését nem beleszámítva) egy félév alatt 1,1 mértékben romlott	0	2	0	1	0	0	0	0	3
	A félév értékelésénél, minősítésénél egy vagy több tantárgyból elégtelen (1) osztályzatot kapott tanulók száma	29	32	23	11	0	13	0	0	108
	A félév magatartásának értékelésénél, minősítésénél rossz (2) minősítést kapott tanulók száma	13	18	25	17	0	4	2	0	79
	A félév szorgalmának értékelésénél, minősítésénél hanyag (2) minősítést kapott tanulók száma	41	51	50	46	0	7	1	0	196
	Az adott tanítási évben évisméltásra kötelezett tanulók száma	8	6	5	1	0	0	0	0	20
	A félévben a tanuló 50 órát elérő igazolatlan hiányzással rendelkező tanulók száma	3	2	0	1	0	0	0	0	6
	Szülői kérésre magántanulóvá vált tanulók száma	3	4	4	2	0	0	0	0	13
	Szülői kérésre a tanuló magántanulóvá minősítése folyamatban van	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Menekült, oltalmazott, menedékes tanulók száma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Veszélyeztetetté vált tanulók száma	9	9	5	3	0	0	0	0	26
	Ideiglenes hatállyal elhelyezett vagy nevelésbe vett tanulók száma	4	7	6	7	0	0	0	0	24
	Kettő feltétel teljesülése esetén lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma	26	23	24	24	0	3	1	0	101
	Ebből A félévben 100 órát elérő igazolt hiányzással rendelkező tanulók száma	12	14	12	15	0	3	1	0	57
	Kiemelt figyelmet igénylő tanulók száma (a kiemelten tehetséges tanulók kivételével)	17	17	12	10	0	1	0	0	57
	Rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő tanulók száma	23	14	16	11	0	0	1	0	65
	Alapfokú oktatásban a 16. életévét betöltött tanulók száma	1	2	4	8	0	0	0	0	15
	Középfokú oktatásba 16. életévének betöltését követően belépett tanulók száma	0	0	0	0	0	2	0	0	2

Forrás: KIR – Oktatási Hivatal

15. melléklet - 2.3.1 táblázat (Költségvetési adatok)

ezer Ft-ban

sor-szám	Intézmény neve	Bevétel*					Kiadás*			
		Költségvetési támogatás	Saját bevétel	Pályázati/egyéb támogatás	Pénz-maradvány	Összesen	Személyi juttatás + Járulékokkal	Dologi kiadások (ingó)	Beruházás/ Felújítás (infrastrukturális)	Összesen
1.	Balatonfüredi Tankerületi Központ	202 352	480	8 381	0	211 214	169 227	40 359	1 628	211 214
2.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	201 679	2 707	6 362	0	210 747	182 216	23 677	4 855	210 747
3.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola Pécselyi Tagintézménye	21 735	73	372	0	22 180	13 832	8 300	48	22 180
4.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	43 491	134	1 430	0	45 055	38 314	4 606	2 135	45 055
5.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	208 909	2 806	6 646	0	218 361	194 448	21 666	2 247	218 361
6.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	91 910	1 389	2 145	0	95 443	81 477	13 252	714	95 443
7.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	217 998	3 265	7 622	0	228 885	184 476	41 675	2 734	228 885
8.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	68 428	5 887	2 082	0	76 397	66 580	8 344	1 473	76 397
9.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	192 747	4 965	5 544	0	203 257	170 324	31 936	996	203 257
10.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	74 366	957	3 975	0	79 298	67 792	10 736	770	79 298
11.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	86 475	819	5 886	0	93 180	81 186	11 011	983	93 180
12.	Lesence Völgye Általános Iskola	93 993	2 564	4 000	0	100 557	89 924	9 000	1 633	100 557
13.	Művészetek Völgye Általános Iskola	108 543	926	3 584	0	113 053	102 863	9 537	652	113 053
14.	Művészetek Völgye Általános Iskola Taliándörögdí Tagintézménye	3 029	177	853	0	4 059	967	2 975	117	4 059
15.	Révfülöpi Általános Iskola	88 550	1 274	2 802	0	92 626	72 073	20 000	553	92 626
16.	Szász Márton Általános Iskola	97 164	428	2 909	0	100 501	94 071	6 148	282	100 501
17.	Szigligeti Általános Iskola	64 112	416	2 115	0	66 643	54 216	10 463	1 964	66 643
18.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	188 087	2 684	6 581	0	197 353	174 162	20 765	2 426	197 353
19.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye	150 255	2 134	3 570	0	155 959	132 635	21 865	1 459	155 959
20.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Kazinczy Ferenc Tagintézménye	219 124	4 212	5 746	0	229 082	204 729	22 301	2 052	229 082
21.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	107 030	4 852	3 244	0	115 126	108 313	5 042	1 772	115 126
22.	Tatay Sándor Általános Iskola	96 899	1 205	4 181	0	102 284	80 429	21 260	595	102 284
23.	Csabrendeki Általános Iskola	132 306	1 934	4 940	0	139 180	122 144	15 917	1 118	139 180
24.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	95 961	967	4 008	0	100 936	80 176	19 752	1 008	100 936
25.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	72 061	2 908	3 643	0	78 611	65 583	12 297	731	78 611
26.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	251 589	4 694	12 058	0	268 341	209 501	53 826	5 014	268 341
27.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	194 764	5 232	5 220	0	205 217	171 633	30 598	2 987	205 217
Tankerületi Központ összesen:		3 373 554	60 089	119 900	0	3 553 543	3 013 292	497 305	42 946	3 553 543

*2017. évi módosított előirányzat alapján

ezer Ft-ban

sor-szám	Intézmény neve	Tanulói létszám	1 tanulóra jutó		Pedagógus létszám	1 pedagógusra jutó		Összes bruttó alapterület m ²	1 bruttó m ² jutó	
			Személyi kiadás	Dologi kiadás		Személyi kiadás	Dologi kiadás		Dologi kiadás (ingó)	Beruházási kiadás (Infrastrukturális)
1.	Balatonfüredi Tankerületi Központ	0			0			0		
2.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	428	425,74	55,32	36,09	5 048,92	656,04	2464	9,61	1,97
3.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola Pécselyi Tagintézménye	12	1 152,63	691,66	3	4 610,54	2 766,65	300	27,67	0,16
4.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	22	1 741,57	209,36	10,5	3 648,99	438,65	140	32,90	15,25
5.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	433	449,07	50,04	37,7	5 157,77	574,69	2464	8,79	0,91
6.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	130	626,75	101,94	14,52	5 611,37	912,69	1464	9,05	0,49
7.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	430	429,01	96,92	33,6	5 490,36	1 240,32	1649	25,27	1,66
8.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	276	241,23	30,23	15	4 438,68	556,25	654	12,76	2,25
9.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	227	750,33	140,69	26,3	6 476,21	1 214,31	8017	3,98	0,12
10.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	119	569,68	90,22	12,63	5 367,56	850,03	687	15,63	1,12
11.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	134	605,87	82,17	15,88	5 112,49	693,36	726	15,17	1,35
12.	Lesence Völgye Általános Iskola	134	671,07	67,16	14,95	6 014,96	602,00	881	10,22	1,85
13.	Művészetek Völgye Általános Iskola	140	734,74	68,12	13,95	7 373,72	683,67	754	12,65	0,87
14.	Művészetek Völgye Általános Iskola Taliándörögdí Tagintézménye	29	33,36	102,58	4	241,85	743,72	327,29	9,09	0,36
15.	Révfülöpi Általános Iskola	124	581,23	161,29	13,92	5 177,65	1 436,78	2138	9,35	0,26
16.	Szász Márton Általános Iskola	70	1 343,88	87,82	17	5 533,62	361,62	1705	3,61	0,17
17.	Szigligeti Általános Iskola	68	797,30	153,87	13,48	4 021,99	776,18	3717	2,81	0,53
18.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	346	503,36	60,01	32,8	5 309,81	633,07	2176,4	9,54	1,11
19.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye	252	526,33	86,77	26	5 101,34	840,98	1510,37	14,48	0,97
20.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Kazinczy Ferenc Tagintézménye	510	401,43	43,73	41	4 993,38	543,93	2180,79	10,23	0,94
21.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	375	288,83	13,44	21,95	4 934,52	229,68	574	8,78	3,09
22.	Tatay Sándor Általános Iskola	148	543,44	143,65	15,17	5 301,82	1 401,45	1914	11,11	0,31
23.	Csabrendeki Általános Iskola	278	439,37	57,26	25,61	4 769,40	621,53	2405	6,62	0,47
24.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	150	534,50	131,68	15,56	5 152,67	1 269,38	2206,8	8,95	0,46
25.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	132	496,84	93,16	14,05	4 667,86	875,22	1105	11,13	0,66
26.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	503	416,50	107,01	45,94	4 560,32	1 171,66	5314	10,13	0,94
27.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	371	462,62	82,47	32,46	5 287,52	942,62	7213	4,24	0,41
Tankerületi Központ összesen:		5841	515,89	85,14	553,06	5 448,40	899,19	54686,65	9,09	0,79

16. melléklet - 2.3.7 táblázat (Ingatlanok adatai)

Intézmény	Ingatlan címe	Helyrajzi száma	Hasznos alapterület (nm)	Iskola maximális létszáma (fő)	Intézmény jogköre	Fenntartó jogköre	Megjegyzés
Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	8230 Balatonfüred, Ady Endre utca 13.	1142/1	534	300	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás
Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	8229 Csopak, Kossuth Lajos utca 106.	1063	120	35	ingyenes haszn. jog	ingyenes haszn. jog	alapfokú művészetoktatás
Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	8230 Balatonfüred, Ady Endre utca 40.	3297	1325	290+140	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	szakközépiskola és szakgimnázium kifutó jelleggel; tornacsarnok és konyha nem került a vagyonkezelésbe
Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	8230 Balatonfüred, Bartók Béla utca 4.	2780	324	30+30	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	szakközépiskola és szakgimnázium kifutó jelleggel
Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	8230 Balatonfüred, Iskola utca 2.	1173/3	140	50	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmény
Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	8230 Balatonfüred, Nádor utca 17.	3150/1	2464	490	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	a konyha, a tornaterem és a tornacsarnok nem került vagyonkezelésbe
Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	8230 Balatonfüred, Noszlopy Gáspár utca 2.	995/4	2464	480	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	a konyha, a tornaterem és a tornacsarnok nem került vagyonkezelésbe
Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola Pécselyi Tagintézménye	8245 Pécsely, Iskola út 180.	380/1	300	96	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alsó tagozat
Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	8251 Zánka, Iskola utca 6.	1054/1	1464	160	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Révfülöpi Általános Iskola	8253 Révfülöp, Iskola utca 5.	580	2138	204	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	8177nm a teljes alapterület
Tatay Sándor Általános Iskola	8258 Badacsonytomaj, Kert utca 8.	2488/5	1914	200	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	a konyha nem került vagyonkezelésbe
Szigligeti Általános Iskola	8264 Szigliget, Kossuth utca 53.	218/1	3717	224	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	8284 Nemesgulács, József Attila utca 72.	7	726	200+60	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	szakiskola is
Művészetek Völgye Általános Iskola	8296 Monostorapáti, Zrínyi utca 1.	553	505	150	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	felső tagozat
Művészetek Völgye Általános Iskola	8296 Monostorapáti, Iskola utca 1.	1/1	249	75	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alsó tagozat
Művészetek Völgye Általános Iskola Taliándörögdí Tagintézménye	8295 Taliándörögd, Kiss János utca 16.	633	327	75	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alsó tagozat
Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	8300 Tapolca, Bárdos Lajos utca 1-5.	2622	2176	443	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye	8300 Tapolca, Stadion utca 16.	1894	1510	711	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Kazinczy Ferenc Tagintézménye	8300 Tapolca, Kazinczy tér 4.	3437/47	2181	286	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	8300 Tapolca, Deák Ferenc utca 16.	877	574	430	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás

Intézmény	Ingatlan címe	Helyrajzi száma	Hasznos alapterület (nm)	Iskola maximális létszáma (fő)	Intézmény jogköre	Fenntartó jogköre	Megjegyzés
Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	8258 Badacsonytomaj, Kert utca 8.	2488/5	1914	200	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás
Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	8319 Lesenceistvánd, Nemess Imre tér 1.	337	580	112	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás
Szász Márton Általános Iskola	8300 Tapolca, Iskola utca 5.	2843/4	704	70	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Szász Márton Általános Iskola	8300 Tapolca, Köztársaság tér 6.	2929/2	1001	30	ingyenes haszn. jog	ingyenes haszn. jog	
Batsányi János Gimnázium és Kollégium	8300 Tapolca, Liszt Ferenc utca 12-14.	2031	7388	400	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Batsányi János Gimnázium és Kollégium	8300 Tapolca, Alkotmány utca 10.	1989	629	105	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	kollégium
Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	8308 Zalahaláp, Iskola utca 3.	158/1	687	150+50	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás
Lesence Völgye Általános Iskola	8318 Lesencetomaj, Nedeczky Károly utca 2.	425/1	301	112	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	felső tagozat
Lesence Völgye Általános Iskola	8319 Lesenceistvánd, Nemess Imre tér 1.	337	580	112	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alsó tagozat
Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	8330 Sümeg, Árpád utca 5.	431/2	5103	648	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	8330 Sümeg, Ramassetter utca 10.	431/2	211	24	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	tornaszoba és könyvtár ezen a telephelyen
Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	8330 Sümeg, Mártírok útja 1-3.	1188/3	7213	330+150+40	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás és kollégium
Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	8474 Csabrendek, Kossuth utca 14	335	2405	-	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alapfokú művészetoktatás
Gógánfai Fekete István Általános Iskola	8346 Gógánfa, Kisfaludy utca 2.	178/4	594	98	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	alsó tagozat
Gógánfai Fekete István Általános Iskola	8345 Dabronc, Kossuth utca 53.	126	1613	104	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	felső tagozat
Pusztai Ferenc Általános Iskola	8471 Káptalanfa, Kossuth utca 85.	174	1105	224	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Csabrendeki Általános Iskola	8474 Csabrendek, Kossuth utca 14.	335	2405	464	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Csabrendeki Általános Iskola (sportpálya)	8474 Csabrendek, Kossuth (sportpálya) utca 14.	334/1	2505	-	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	
Csabrendeki Általános Iskola (gyakorló kert)	8474 Csabrendek, József Attila utca 5.	433/33	2345	-	ingyenes haszn. jog	vagyonkezelői jog	

17. melléklet - 3.1.1 táblázat (Kapacitástervezés Balatonfüredi Tankerületi Központ)

Időszak	összevont osztályok száma	1. évfolyam csoportszáma	1. évfolyamosok létszáma	2. évfolyam csoportszáma	2. évfolyamosok létszáma	3. évfolyam csoportszáma	3. évfolyamosok létszáma	4. évfolyam csoportszáma	4. évfolyamosok létszáma	5. évfolyam csoportszáma	5. évfolyamosok létszáma	6. évfolyam csoportszáma	6. évfolyamosok létszáma	7. évfolyam csoportszáma	7. évfolyamosok létszáma	7. NY. évfolyamos csoportszáma	7. NY. évfolyamosok létszáma	8. évfolyam csoportszáma	8. évfolyamosok létszáma	9. NY évfolyam csoportszáma	9. NY évfolyamosok létszáma	9. évfolyam csoportszáma	9. évfolyamosok létszáma	10. évfolyam csoportszáma	10. évfolyamosok létszáma	11. évfolyam csoportszáma	11. évfolyamosok létszáma	12. évfolyam csoportszáma	12. évfolyamosok létszáma	Csoportszám összesen	Létszám összesen	Osztálytermek száma	maximum osztálylétszám figyelembe vételével Kapacitáshiány/többlet tanterem férőhely hiány
2018. szeptember	16	23	500	23	490	24	505	23	510	24	520	25	530	26	550	0	0	24	500	3	90	7	210	7	215	7	205	7	215	239	5040	323	166
2019. szeptember	17	23	505	23	500	23	490	24	505	23	510	24	520	25	530	0	0	26	550	3	90	7	205	7	210	7	210	7	205	239	5030	323	166
2020. szeptember	17	23	490	23	505	23	500	23	490	24	505	23	510	24	520	0	0	25	530	3	90	7	200	7	205	7	210	7	215	236	4970	323	168
2021. szeptember	18	23	500	23	515	23	505	23	500	23	490	24	505	23	510	0	0	24	520	3	90	7	205	7	200	7	205	7	210	235	4955	323	168
2022. szeptember	18	22	490	23	500	23	515	23	505	23	500	23	490	24	505	0	0	23	510	3	90	7	206	7	205	7	200	7	215	233	4931	323	169

18. melléklet - 3.1.1 táblázat (Kapacitástervezés településenként)

Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	tanuló létszám	osztályteremek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztályteremek száma	tervezett osztályok szám	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztályteremek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztályteremek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztályteremek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet
Badacsonytomaj	159	12	8	4	159	12	8	4	159	12	8	4	158	12	8	4	157	12	8	4
Balatonfüred	1337	56	50	6	1331	64	50	14	1336	64	50	14	1340	64	49	15	1335	64	49	15
Csabrendek	278	17	16	1	278	17	16	1	264	17	15	2	263	17	15	2	263	17	15	2
Dabronc	85	7	4	3	85	7	4	3	95	7	4	3	90	7	4	3	89	7	4	3
Gógánfa	65	5	4	1	65	5	4	1	55	5	4	1	59	5	4	1	59	5	4	1
Káptalanfa	132	8	8	0	132	8	8	0	132	8	8	0	131	8	8	0	130	8	8	0
Lesenceistvánd	64	4	4	0	64	4	4	0	64	4	4	0	63	4	4	0	63	4	4	0
Lesencetomaj	70	7	4	3	70	7	4	3	70	7	4	3	59	7	4	3	58	7	4	3
Monostorapáti	140	11	8	3	140	11	8	3	135	11	8	3	134	11	8	3	134	11	8	3
Nemesgulács	149	9	9	0	149	9	9	0	139	9	9	0	138	9	9	0	136	9	9	0
Pécsely	7	3	1	2	7	3	1	2	9	3	1	2	8	3	1	2	8	3	1	2
Révfülpö	124	13	8	5	124	13	8	5	124	13	8	5	123	13	8	5	123	13	8	5
Sümeg	729	39	31	8	729	39	31	8	720	39	30	9	722	39	30	9	720	39	30	9
Szigliget	74	10	6	4	74	10	6	4	80	10	6	4	79	10	6	4	79	10	6	4
Taliándörög	20	3	1	2	20	3	1	2	20	3	1	2	19	3	1	2	15	3	1	2
Tapolca	1382	100	62	38	1378	100	62	38	1343	100	61	39	1350	100	61	39	1346	100	60	40
Zalahaláp	95	9	7	2	95	9	7	2	95	9	7	2	94	9	7	2	92	9	6	3
Zánka	130	10	8	2	130	10	8	2	130	10	8	2	125	10	8	2	124	10	8	2
ÖSSZESEN	5040	323	239	84	5030	331	239	92	4970	331	236	95	4955	331	235	96	4931	331	233	98

19. melléklet – 3.6.1. táblázat (Rendszergazdai feladatok ellátása)

Sor-sz.	Intézmény neve	Rendszergazda / típus
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
2.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola Pécselyi Tagintézménye	Vállalkozási szerződés
3.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
4.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
5.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
6.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	Rendszergazda
7.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	Vállalkozási szerződés
8.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	Rendszergazda
9.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Vállalkozási szerződés
10.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	Vállalkozási szerződés
11.	Lesence Völgye Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
12.	Művészetek Völgye Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
13.	Művészetek Völgye Általános Iskola Taliándörögdí Tagintézménye	Vállalkozási szerződés
14.	Révfülöpi Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
15.	Szász Márton Általános Iskola	Rendszergazda
16.	Szigligeti Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
17.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	Rendszergazda
18.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Magyar- Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye	Rendszergazda
19.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Kazinczy Ferenc Tagintézménye	Rendszergazda
20.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	Rendszergazda
21.	Tatay Sándor Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
22.	Csabrendeki Általános Iskola	Megbízási szerződés
23.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
24.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	Vállalkozási szerződés
25.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	Megbízási szerződés
26.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	Rendszergazda

20. melléklet – 3.6.1. táblázat (Intézményi IT eszközállomány)

Sor-sz.	Intézmény neve	Notebook	PC	Server	Projektor
1.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola	4	31	1	5
2.	Balatonfüredi Eötvös Loránd Általános Iskola Pécselyi Tagintézménye	2	18	0	0
3.	Balatonfüredi Fekete István Speciális Általános Iskola	2	1	1	0
4.	Balatonfüredi Radnóti Miklós Általános Iskola	5	25	1	6
5.	Bozzay Pál Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola	26	19	2	6
6.	Lóczy Lajos Gimnázium és Két Tanítási Nyelvű Idegenforgalmi Szakgimnázium	5	39	1	3
7.	Ferencsik János Alapfokú Művészeti Iskola	2	2	1	1
8.	Batsányi János Gimnázium és Kollégium	13	61	2	5
9.	Csontváry Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	29	21	1	4
10.	Keresztury Dezső Általános Iskola és Szakközépiskola	24	15	1	5
11.	Lesence Völgye Általános Iskola	47	26	2	2
12.	Művészetek Völgye Általános Iskola	19	41	2	9
13.	Művészetek Völgye Általános Iskola Taliándörögdí Tagintézménye	0	0	0	0
14.	Révfülöpi Általános Iskola	26	26	2	6
15.	Szász Márton Általános Iskola	1	20	1	1
16.	Szigligeti Általános Iskola	25	16	1	4
17.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola	12	60	3	9
18.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Batsányi János Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű Tagintézménye				
19.	Tapolcai Bárdos Lajos Általános Iskola Kazinczy Ferenc Tagintézménye				
20.	Tapolcai Járdányi Pál Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	2	0	1	1
21.	Tatay Sándor Általános Iskola	107	32	2	10
22.	Csabrendeki Általános Iskola	3	22	1	2
23.	Gógánfai Fekete István Általános Iskola	16	40	2	7
24.	Pusztai Ferenc Általános Iskola	10	26	1	4
25.	Ramassetter Vince Testnevelési Általános Iskola	15	45	2	4
26.	Kisfaludy Sándor Gimnázium, Kollégium és Alapfokú Művészeti Iskola	8	51	3	5
Összesen		403	637	34	99