



TATABÁNYAI
TANKERÜLETI
KÖZPONT

A Tatabányai Tankerületi Központ

Fejlesztési Terve 2017-2022

2017. augusztus 28.

Készítette:

Vereckei Judit
tankerületi igazgató

Jóváhagyta:

dr. Solti Péter
Klebelsberg Központ Elnöke

Véleményezte:

TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői összefoglaló	3
2. Helyzetértékelés	4
2.1 A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése	4
2.1.1 <i>A Tankerületi Központ gazdasági környezetének értékelése</i>	<i>4</i>
2.1.2 <i>A Tankerületi Központ demográfiai környezetének értékelése</i>	<i>5</i>
2.1.3 <i>A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése.....</i>	<i>6</i>
2.1.4 <i>A releváns felhasználói szféra bemutatása.....</i>	<i>8</i>
2.2 A Tankerületi Központ köznevelési tevékenységének értékelése	9
2.2.1 <i>A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése.....</i>	<i>9</i>
2.2.2 <i>A Tankerületi Központban és intézményeiben a humán erőforrás értékelése.....</i>	<i>10</i>
2.2.3 <i>A Tankerületi Központban található intézményi szerkezet bemutatása</i>	<i>13</i>
2.3 Intézményeink szakmai tevékenységének értékelése	14
2.4 Az intézmények iránti igény	20
2.4.1 <i>A Tatabányai Tankerületi Központ, illetve az intézmények külső kapcsolati rendszerének értékelése.....</i>	<i>20</i>
2.4.2 <i>A Tatabányai Tankerületi Központ által fenntartott intézmények által biztosított lefedettség</i>	<i>21</i>
2.5 A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése	21
2.5.1 <i>A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése</i>	<i>21</i>
2.5.2 <i>Az működtetői és gazdálkodási tevékenységhez kapcsolódó humán erőforrás értékelése.....</i>	<i>22</i>
2.5.3 <i>A költségvetési támogatások alakulásának elemzése</i>	<i>23</i>
2.5.4 <i>Pályázati abszorpciós képesség és forrásbevonó képesség elemzése</i>	<i>24</i>
2.5.5 <i>Az infrastruktúra menedzsment értékelése</i>	<i>24</i>
3. A Tatabányai Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek	25
3.1 Szakmai, oktatási programok	25
3.2 Humán erőforrás-biztosítása	28
3.3 Szervezeti környezet és irányítási elvek	30
3.4 Gazdálkodás, pénzügyi feltételek.....	33
3.5 Infrastrukturális környezet, ingatlanpark	35
3.6 Informatikai feltételek	36
3.7 Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása.....	38
3.8 Marketing és kommunikációs tevékenység.....	40
4. Vezetői zárszó	42
5. Mellékletek.....	43

1. Vezetői összefoglaló

2013. január 1-jén az állam az önkormányzatoktól átvette az iskolák, a kollégiumok és a pedagógiai szakszolgálati intézmények fenntartását. 2017. január 1-jétől a fenntartói rendszer optimalizálásának következtében 198 járási tankerületből 59 önállóan működő, saját költségvetéssel rendelkező tankerületi központ jött létre. Az új modell a 2013. január 1-jei köznevelési átalakítás túlzott centralizációját és egyéb működésbeli hiátusait volt hivatott orvosolni.

A Tatabányai Tankerületi Központ 2017. január 1-jétől látja el az állami fenntartói feladatokat, a tankerületi központok közül egyedülként, az egész megye területén. A tankerületi központ jelen fejlesztési terve egy újonnan alakult szervezet stratégiai dokumentuma, melyben a jelenlegi helyzet felmérésére alapozva a jövő fejlesztési irányait határozzuk meg. Működhet egy rendszer jól, de minden működés tovább tökéletesíthető. Ez legfőképp elhivatottság, hit és szándék kérdése. A köznevelési rendszer hosszú távon hatékony és kiszámítható működésének alapja tehát a jövőbeli célok meghatározása és azok véghez vitele.

A Tatabányai Tankerületi Központ Fejlesztési Terve az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló 134/2016. Korm. rendelet alapján készült, mely szerint a fejlesztési tervet a tankerületi központ készíti el és a Klebelsberg Központ elnöke hagyja jóvá.

A fejlesztési terv alapvetően 4 fejezetből áll:

- Az 1. fejezet a vezetői összefoglaló.
- A 2. fejezet mutatja be a 2017. évre vonatkozó helyzetértékelést
 - o a tankerületi központ fenntartásában lévő intézmények oktatási-nevelési feladatellátását, valamint az ehhez rendelkezésre álló
 - o személyi állományt, illetve
 - o tárgyi és anyagi feltételrendszert.
- A 3. fejezet pedig a fenti területekre vonatkozóan az elkövetkező 5 évre, a 2018-2022-es időszakra vonatkozó fenntartói fejlesztési elképzeléseket, célkitűzéseket tartalmazza.
- A 4. fejezet a vezetői zárszó.

A fejlesztési elképzelések és irányvonalak kiindulópontja tehát a 2017. évi helyzetelemzés. Az elképzelések és irányvonalak megfogalmazásakor figyelembe vett tényezők közül a legmeghatározóbbak a jogszabályi környezet és az annak való megfelelés, a hosszú távú stabil és biztos működés, a működtetés társadalmi és egyéb szinten megfogalmazott elvárásai, a fenntartói feladatellátás optimalizálása, tökéletesítése, valamint a stabil fenntartói modell.

A fejlesztési tervet a következő szervezetek véleményezték:

- a tankerületi központ fenntartásában lévő intézmények,
- az intézmények tulajdonosaiként az érintett települési önkormányzatok, illetve
- a megyei önkormányzat.

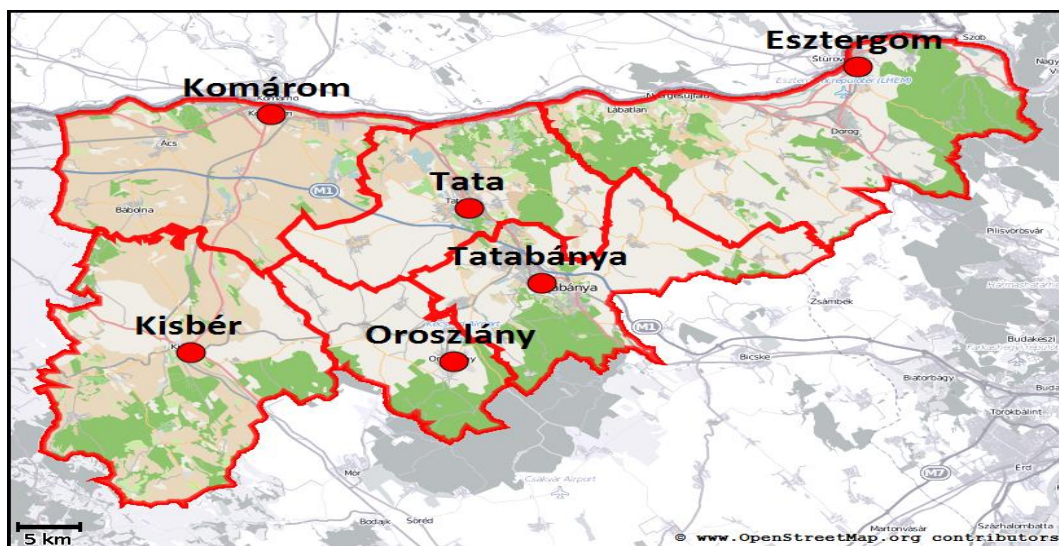
A véleményezési eljárás lefolytatását követően a fejlesztési tervet a Klebelsberg Központ elnöke jóváhagyta.

2. Helyzetértékelés

2.1 A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése

2.1.1 A Tankerületi Központ gazdasági környezetének értékelése

A 2016. november 30. napjával létrehozott, tényleges tevékenységét az illetékességi területén található tankerületek beolvadásával 2017. január 1. napján kezdő Tatai Tankerületi Központ intézményfenntartói feladatát az általános iskolák, a gimnáziumok, az alapfokú művészeti iskolák, a kollégiumok, a gyógypedagógiai intézmények és a pedagógiai szakszolgálat vonatkozásában - országosan egyedülálló módon - nemcsak a megye meghatározott járásaiban, hanem a megye egész területén látja el.



Ahogy a fentiekből is kiderül, a tankerületi központ alapterülete megegyezik Komárom-Esztergom megye alapterületével: 2.265 km^2 , a lakosságszám 304.568 fő. Az adatok alapján Pest megye után az ország második legsűrűbben lakott térségében ($134,5 \text{ fő/ km}^2$) működik a tankerületi központ.

A központ térbeli elhelyezkedése, **földrajzi** adottságai, fekvése kedvező. Magyarország nyugati felében, a Dunántúl északi részén helyezkedik el, részben határterületen; északról Szlovákia, Nyitra határolja, keleten az Érdi és a Váci, délen a Székesfehérvári és a Veszprémi, nyugaton a Győri Tankerületi Központ a szomszédja.

Mezőgazdaság szempontjából területének közel 83%-a termőterületként kerül hasznosításra, elsősorban búza, burgonya, cukorrépa, lucerna, kukorica, napraforgó termesztése történik itt, de jelentős a zöldség-, gyümölcs- és szőlőtermesztés is. A térségben fontos a sertés-, szarvasmarha-, baromfi- és juhtenyésztés.

A Tankerületi Központ térsége az ország legnagyobb mértékben erdősült területei közé tartozik, mely természeti értékekben gazdag és sok esetben védett.

Jelentős nyersanyag kitermelő vidék, gazdag építőanyag-ipari ásványi nyersanyagokban: kavics, homok, cementgyártásra használt márgát és jelentős mennyiségű mészkő található itt, valamint energiahordozók, főleg szén.

Az **ipar** szempontjából vezető szerepet tölt be a térségben a feldolgozóipar, a gép- és élelmiszeripar, de jelentős még a vegyipar, az idegenforgalom és az energetikai szolgáltatás is. A térség iparát nagyfokú koncentráció jellemzi, az össztermelés körülbelül háromnegyedét a legalább 500 munkavállalót foglalkoztató üzemeknél állítják elő. Nagy vállalatok például Esztergomban a Suzuki, Dorogon a Richter Gedeon Gyógyszergyár, Gyermelyen pedig a térsztagyár. A termelés fennmaradó negyedének meghatározó részét 50-250 fős vállalkozások állítják elő.

A **szolgáltatások** szempontjából kiemelendő az idegenforgalom. A tankerületi központ területén számos turisztikai látnivaló vonzza az ide látogatókat: kulturális örökségállomány, az építészeti-természeti táj, fürdők, termálfürdők, a Duna, a borvidékek, illetve a rendszeres kulturális és a szórakoztató rendezvények.

A tankerületi központ területén jelentős **közlekedési** útvonalak, nemzetközi autópálya, nemzetközi vasútvonal, valamint vízi útvonal halad át. A legfontosabb tranzit útvonal, az M1-es autópálya 46 km hosszban szeli át a területet. A tankerületi központon három vasútvonal halad át: a Budapest-Győr-Hegyeshalom, a Komárom-Almásfűzitő-Dorog és a Komárom-Kisbér-Székesfehérvár vasútvonalak. A települések közötti közlekedést elsősorban az autóbusz-közlekedés biztosítja, de különösen a kistelepülések esetén a járatok ritkasága miatt inkább saját gépjárművét használja a lakosság. A megyében repülőtér nem működik, a vízi közlekedés lehetőségeit pedig nem használjuk ki minden szempontból.

2.1.2 A Tankerületi Központ demográfiai környezetének értékelése

A Tatabányai Tankerületi Központ **településstruktúrája** igen változatos. Területén a kifejezetten hegyvidékhez kapcsolódó táji-gazdasági-településhálózati arculattól a kifejezetten alföldiig, valamint a kettő közötti átmenetig (az aprófalvas, kisvárosias településszerkezettől a nagyobb falvas településszerkezetig) minden típus megtalálható.

Járások	Települések száma		A települések száma népességnagyság-kategóriák szerint						Terület, km ²	Népsűrűség fő/km ²
	Összesen	Ebből: város	–499	500–999	1000–4999	5000–9999	10 000–49 999	50 000		
Esztergomi	24	5	–	6	14	2	2	–	537	174,66
Kisbéri	17	1	4	6	6	1	–	–	511	39,73
Komáromi	9	3	2	–	5	1	1	–	379	105,25
Oroszlányi	6	1			5	–	1	–	199	131,25
Tatai	10	1	1	1	7		1	–	307	126,44
Tatabányai	10	1		2	7	–		1	332	258,39
Összesen	76	12	7	15	44	4	5	1	2265	134,47

A tankerületi központ területén a megyeszékhely (Tatabánya megyei jogú város) mellett további tizenegy város (Ács, Bábolna, Dorog, Esztergom, Kisbér, Komárom, Lábatlan, Nyergesújfalú, Oroszlány, Tát, Tata), 2 nagyközség (Nagyigmánd, Tokod) és 62 község található.

Az ország második **legsűrűbben lakott** térségében a 304.568 fős lakosságából körülbelül 204 000 fő, azaz a lakosság 67 %-a városokban lakik. A terület népességének fennmaradó 33%-a 64 elsősorban kistelepülés között oszlik meg, átlagosan 1.630 fős településenkénti lakos számmal. (1/a. melléklet)

A **népmozgalmi adatok** szerint, sajnálatos módon, a tankerület minden járásában a születések száma alacsonyabb, mint a halálozások száma. Az oda és elvándorlások különbözetét is figyelembe véve 2011. évben körülbelül 12.000 fővel csökkent a lakosság száma a Tatabányai Tankerületi Központ teljes területén. (1/b. melléklet)

A 2011/2012-es tanévtől a 2015/2016-os tanévig azonban kizárólag a születések számát vizsgálva az intézményhálózatunk vonatkozásában bizakodásra okot adó adatokhoz jutunk:

Születések száma	
2011.09.01-2012.08.31.	2015.09.01-2016.08.31.
2970	2998

A születések száma nem csökken a tankerületi központ területén, hanem egy minimális mértékű növekedés tapasztalható. Így előreláthatóan nevelési-oktatási intézményeinkben az elkövetkezendő években jelentős tanulólétszám-csökkenéssel nem kell számolnunk. Részletesebb, településenkénti adatok az 1/c. melléklet tartalmaz.

2.1.3 A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése

A Tatabányai Tankerületi Központ területén színvonalas oktatás-képzés folyik. A köznevelési törvényben felsorolt minden intézménytípus és fenntartási forma megtalálható itt, sőt felsőoktatási intézmény is.

Óvodai feladatot 107 köznevelési intézmény lát el. 76 településből 71 településen (a települések 94%-án) működik óvoda. A 2016. évi októberi statisztikai adatok alapján közel 10.000 kisgyermek vett részt óvodai nevelésben. A kimutatást a 2/a melléklet részletezi.

A tankerületi központ területén **79 intézmény lát el általános iskolai feladatokat.** A 76 településből 67 településen (a települések 88%-án) van általános iskola, 14 településen csak 1-4. évfolyammal működő.

A **középfokú nevelés és oktatás feladatainak ellátását 27 intézmény valósítja meg a Tatabányai Tankerületi Központ területén.**

A gimnáziumokban a legtöbb tanuló 4 évfolyamos oktatásban-nevelésben vesz részt, de vannak 5, 6 és 8 évfolyammal működő intézmények is. A szakképzésben mind a 4 szakképzési területen; a humán, a műszaki, a gazdaság-szolgáltatási, illetve az agrár szakképzési területen is folyik oktatás.

Alapfokú művészeti iskolából 16 olyan intézmény működik a Tatabányai Tankerületi Központ területén, mely kizárólag művészetoktatási feladatot lát el. Ezen kívül még 7 általános iskolában jelenik meg, bár minimális tanulólétszámmal, a feladatellátás.

Az intézmények mind a négy művészeti ágban – zene, tánc, képző- és iparművészet, szín- és bábművészt – nyújtanak oktatást. A legmagasabb a zenét tanuló gyermekek aránya.

Szintén szólni kell a kollégiumi feladatellátásról, melyet 11 feladatellátási-hely biztosít a tankerületi központ területén. Ebből 3 intézmény önálló formában, 8 pedig egyéb nevelési-oktatási intézmény részeként működik.

A többi tanulóval együtt nem nevelhető, speciális nevelési igényű tanulók általános iskolai, valamint szakiskolai ellátását 4 gyógypedagógiai intézmény valósítja meg a Tatabányai Tankerületi Központ területén. A 4 intézmény közül 3 egységes gyógypedagógiai módszertani intézményként is működik, utazó gyógypedagógusi hálózattal, biztosítva ezzel a gyógypedagógussal nem rendelkező óvodák, iskolák számára a többiekkel együtt nevelhető, speciális nevelési igényű tanulók ellátását is.

A tankerületi központ területén egy pedagógiai szakszolgálati feladatot ellátó intézmény található, mely 1 székhellyel és járásonként 1-1 tagintézménnyel, sőt az egyik nagy területű járásban, az esztergomiban még további 2 telephellyel biztosítja a szolgáltatások igénybevételét.

Pedagógiai szakmai szolgáltatást ellátó Pedagógiai Oktatási Központ nem működik a tankerületi központ területén, a szolgáltatást a Győri Pedagógiai Oktatási Központ látja el.

A fenti intézményhálózatot fenntartását elsősorban az állam és az önkormányzatok biztosítják, de jelentős a térségben a nem állami, nem önkormányzati fenntartás is.

	állami fenntartású	önkormányzati fenntartású	nem állami, nem önkormányzati fenntartású	nem állami, nem önkormányzati fenntartás részvételi aránya
óvoda	3	92	12	11 %
általános iskola	63	0	16	19%
középfokú nevelés-oktatás	13	0	14	52%
alapfokú művészeti iskola	12	0	11	48%
kollégium	8	0	3	27%
gyógypedagógiai intézmény	4	0	0	0%
pedagógiai szakszolgálat	1	0	0	0%
Összesen	104	92	55	22%

A táblázat adataiból megállapítható, hogy a Tatabányai Tankerületi Központ területén az intézmények közel 80%-át az állam és az önkormányzatok, körülbelül 20%-át pedig nem állami, nem önkormányzati fenntartó (elsősorban egyház, nemzetiségi önkormányzat és alapítványok) tartják fent.

A nem állami, nem önkormányzati fenntartású intézmények adatait részletesen a *2/b. melléklet* tartalmazza. A melléklet táblázatából megállapítható az is, hogy ezen intézmények (39 db) kapacitás- kihasználtsága átlagosan 66%-os.

Megjegyzendő még, hogy az állami középfokú nevelés és oktatás megszervezésében nagy különbség mutatkozik a gimnáziumi, illetve a szakképző iskolai feladatokban. Míg a gimnáziumokkal és a speciális nevelési igényű tanulók szakképzésével kapcsolatos feladatokat a tankerületi központok látják, addig az állami szakképző intézmények fenntartása és szakmai irányítása nagyjából a Nemzetgazdasági Minisztérium, illetve néhány szakképzésnél az ágazat szerint érintett minisztérium, mint például a Földművelésügyi Minisztérium vagy a Belügyminisztérium, Honvédelmi Minisztérium, stb... feladata.

A Tatabányai Tankerületi Központ 7 gimnáziumot és 3 speciális szakképző intézményt, a Nemzetgazdasági Minisztérium (továbbiakban: NGM) egy, míg a Földművelésügyi Minisztérium 2 szakképző intézményt tart fenn. Figyelemmel kell lenni azonban arra is, hogy az NGM által fenntartott szakképzési centrum 14 olyan feladatellátási-helyet tömörít magába, melyek korábban önálló intézményként funkcionáltak. (*2/c. melléklet*)

A köznevelési intézményeken kívül a Tatabányai Tankerületi Központ területén **felsőoktatási intézményekkel** is büszkélkedhetünk. A Pázmány Péter Katolikus Egyetem Vitéz János Tanárképző Központja, mely Esztergomban működik, a térség legnagyobb felsőfokú oktatási intézménye. A megyeszékhelyen, Tatabányán 1992-ben alapították az Edutus Főiskolát (korábban Modern Üzleti Tudományok Főiskolája). Tatán pedig a budapesti Műszaki Egyetem Műszaki Pedagógiai Intézetének kihelyezett konzultációs központja működik, pedagógus szakvizsga megszerzésének lehetőségét kínálva.

2.1.4 A releváns felhasználói szféra bemutatása

A **kultúra** és művelődés terén a Tatabányai Tankerületi Központ térsége kiemelkedő értékekkel rendelkezik. Esztergom az esztergomi érsek székvárosa, a római katolikus egyház magyarországi központja, illetve számos műemlék, nevezetesség, múzeum, könyvtár, művelődési otthon, mozi található a tankerületi központ területén, valamint Tatabányán van Komárom-Esztergom megye egyetlen kőszínháza, a Jászai Mari Színház.

A 2011. évi népszámlálás alapján térségünkben a következő **nemzetiségek** élnek: bolgár, roma, görög, horvát, lengyel, német, örmény, román, ruszin, szerb, szlovák, szlovén, ukrán. A nemzetiségi népesség aránya a lakosságszám kevesebb, mint 7%-a.

A térség **lakosságának** végzettségére a következő megállapítások tehetők: Az általános iskolát befejezők aránya az utolsó népszámlálás, 2011. óta a 15 éven felüli népesség 96 %-a. Ezen arányon belül a népesség 28 %-ának ez egyben a legmagasabb, befejezett iskolai végzettsége is. 2011-ben csaknem 67 000-en rendelkeztek középfokú iskolai végzettséggel. Az egyetemet, főiskolát végzettek száma (összesen 34 077 fő) 2011-ben több mint másfélszerese a tíz évvel ezelőttinek, aránya a 25 éves és afeletti népességen belül 9,7 %-ról csaknem 15 %-ra nőtt.

A tankerületi központ társadalmi adottsága, életminőség és a humán erőforrás minősége vegyes képet mutat. Országos összehasonlításban kiemelkedő a térségben a **foglalkoztatottsági arány**: 2011-ben a 15-74 éves korosztályban 55,2%-os foglalkoztatottságot ért el, ez a mutató országos viszonylatban 49,7% volt. A megye munkanélküliségi rátája 2011-ben 7,8 % volt. Jövedelmi viszonyok tekintetében a megyében a bruttó átlagkereset kevesebb, mint az országos átlag.

2.2 A Tankerületi Központ köznevelési tevékenységének értékelése

2.2.1 *A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése*

A Tatabányai Tankerületi Központ fenntartói **tevékenységének körét** elsősorban a **nemzeti köznevelésről szóló törvény** (továbbiakban: Nkt.) **vonatkozó előírásai határozzák meg**. Ennek alapján **tanügy-igazgatási** tevékenységet látunk el, intézményeket alapítunk és szervezünk át, ellenőrizzük az intézmények szakmai dokumentumait és törvényes működését, valamint értékeljük szakmai munkájukat. Az intézményvezető kivételével – mivel az miniszteri jogkör - gyakoroljuk az intézményekben dolgozók felett a kiemelt **munkáltatói jogokat** (kinevezés és jogviszony megszüntetés), az egyéb munkáltatói jogkört pedig az intézmények vezetői gyakorolják. Ezen túl **hazai és uniós pályázatokban** veszünk részt intézményeinkkel.

A **gazdálkodási, működtetési feladatokat** szintén jogszabályi előírások alapján végezzük. Az intézményvezetőkkel közösen gazdálkodunk, akik az Nkt. előírásai alapján keretgazdálkodást folytatnak, kiadásai, bevételeik alakulását meghatározzák és nyomon követik.

2017. január 1-jétől az intézmények mindegyike – függetlenül az ingatlan tulajdonos önkormányzat településén a lakosság számától - a tankerületi központ vagyonkezelésébe került át, így ettől az időponttól kezdve tevékenységünk meghatározó részét képezi a vagyongazdálkodási, műszaki, működtetési feladatok ellátása.

A megye nagyságú területen úgy biztosítja a központ az elérhetőséget és a zökkenőmentes feladatellátást a fenntartásában lévő 80 intézmény számára (amely 140 feladatellátási-helyet jelent), hogy a tatabányai székhelytől legmesszebb eső két járás székhelyén, Esztergomban és Kisbéren **irodát, illetve telephelyet** működtet, a megye másik három, a tatabányai székhelyhez közelebb eső járásokban (Komárom, Tata, Oroszlány) pedig a hét egy meghatározott napján **ügyeleti rendszert biztosít**.

A felsorolt tevékenységek ellátása során a Tatabányai Tankerületi Központ **szakmai alapelve** – egyezően a fenntartói struktúra-átalakítás indokoltságát alátámasztó jogalkotói és szakmai akarattal, valamint a gyermekek mindenek felett álló érdekeinek figyelembevételével –, hogy **minden egyes gyermek** – független attól, hol él -, **ugyanazt a minőségi és esélyteremtő, életre nevelő felkészültséget kapja**.

Ez azonban nem működhet megfelelő szakmai alázattal és elhivatottsággal rendelkező intézményvezetők és pedagógusok nélkül. **Fenntartói feladatainkat az intézményvezetőkkel és a pedagógusokkal közösen, egymással együttműködve vagyunk képesek megvalósítani**. Alapelveink közé tartozik, az állami intézményfenntartás lényegét meghatározó központi elképzelésekkel összhangban, hogy **a jogszabályok biztosította döntési jogköröket az intézmények vezetői gyakorolják** és a fenntartói tevékenység fókuszpontjába a koordináció és a szolgáltatás kerülhessen.

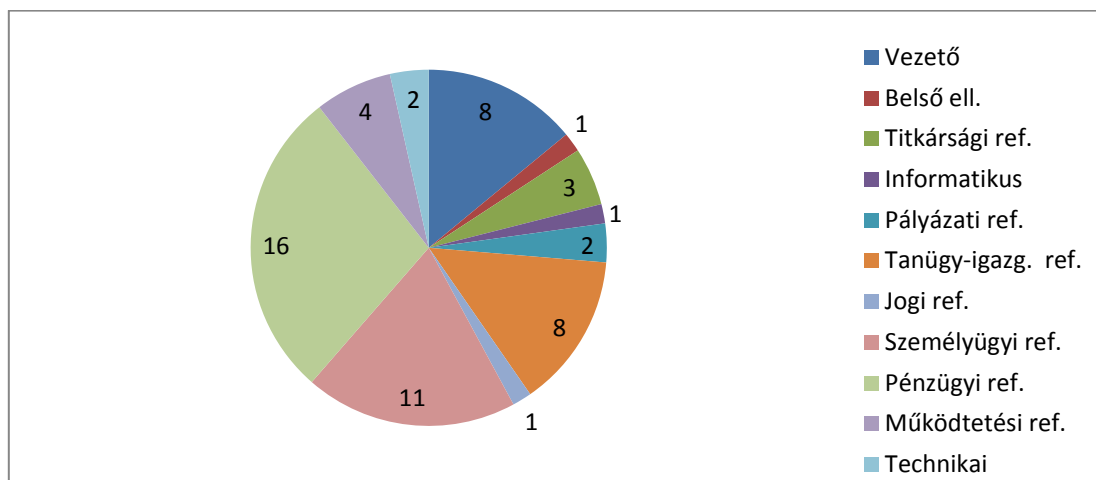
Fenntartói tevékenységünk gyakorlása során folyamatos **a segítség és a szakmai támogatás nyújtása intézményeinknek** és természetesen a szülőknek is.

Tevékenységünk ellátása során, mint fiatal, tanuló szervezet **az alkalmazott módszereket folyamatosan felülvizsgáljuk** annak érdekében, hogy alapelveinket megvalósíthassuk és **a hatékonyságot, eredményességet, gyorsaságot, valamint a kommunikáció zökkenőmentességét még inkább növelni tudjuk**. Ebben szintén elengedhetetlen szerepe van a pedagógustársadalomnak, akiktől érkező visszajelzésekhez alkalmazkodva kívánjuk a fenntartói tevékenységet úgy ellátni, hogy az mindkét fél számára a kívánt előnyöket biztosítsa. Az eddigi visszajelzések és a 2017-es év első félévének tapasztalatai alapján jelenleg különösen a

gazdálkodási és műszaki, működtetési terület folyamatainak szabályozására kell gondot fordítanunk.

2.2.2 A Tankerületi Központban és intézményeiben a humán erőforrás értékelése

A tankerületi központ munkatársainak munkakörei lefedik a fenntartás és a működtetés feladatköreit: a tankerületben tanügy-igazgatási, humánpolitikai (személyügyi), pályázati, jogi, pénzügyi, vagyongazdálkodási és működtetési referensek dolgoznak. Referensi struktúránkat a lenti ábra szemlélteti:



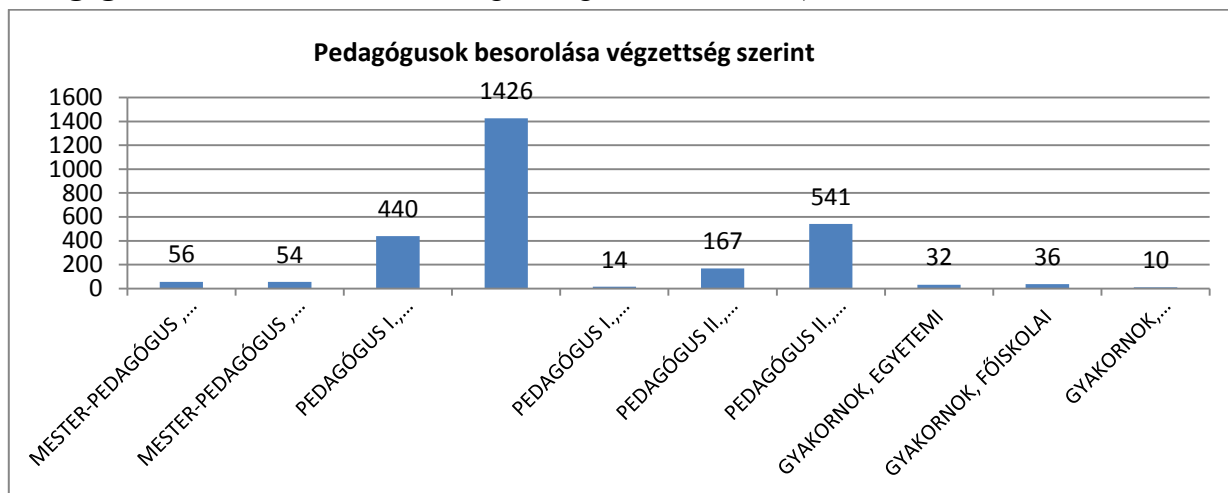
Mind a vezetői, mind a pénzügyi-gazdálkodási, valamint a vagyongazdálkodási, működtetési területen vannak üres státuszaink, melynek betöltésére folyamatos a pályáztatás. Megjegyzendő az is, hogy az egyes munkakörökben egy ilyen nagy volumenű feladat ellátása (mind térben való mozgás, mind az alkalmazottak és tanulók magas létszáma) szükségessé teszi a kormánytisztviselői státuszok növelését.

Referenseink **életkori** megoszlása kiegyensúlyozott, a korfa nem mutat előregedést és vannak kifejezetten fiatal kormánytisztviselő kollégáink is. A legtöbb kollégánk a 45-49 éves korcsoportba tartozik, 75%-uk nem töltötte még be 50. életévét.

A **végzettség és szakképzettség** tekintetében referenseink 63%-a felsőfokú végzettségű, a középfokú végzettségű kollégáink legnagyobb arányban pénzügyi és titkársági feladatokat látnak el. Ezen kollégáink tanulmányait – költségvetési keretünk függvényében - célunk anyagilag és szabadidővel is támogatni, hiszen végzettségük miatt a besorolás szerinti bérük nincsen arányban az általuk elvégzett munka mennyiségével és minőségével.

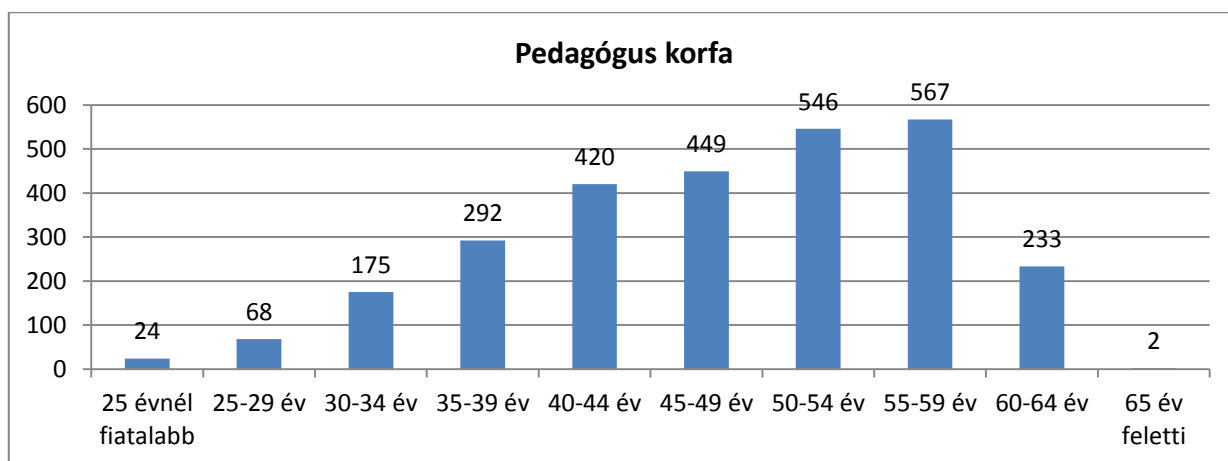
Köznevelési intézményeink alkalmazottainak személyi összetétele három fő csoportra bomlik: az alapfeladatot ellátó pedagógusokra, a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő, ún. NOKS és az egyéb feladatot ellátó, ún. a technikai alkalmazottakra.

Pedagógusaink zömében főiskolai végzettségűek (3. melléklet).



A 2013. szeptember 1-jével bevezetett **életpálya modell** lehetőséget biztosít az ambiciózusabb kollégák szakmai és anyagi elismerésére. Jelenleg legtöbb pedagógusunk az életpálya modell kötelező fokozataiban, a gyakornok és pedagógus I. fokozatokban van besorolva – ez teszi ki a pedagógusok 71%-át. A nem kötelező fokozat elérését pedagógusaink fennmaradó, közel harmada tűzte ki célul. Manapság összesen 110 mesterpedagógusunk van, ami a 2.776 fős összpédagógus létszámot tekintve (4%) csekélynek mondható.

A **pedagógus állomány előregedő jellege** évek óta köztudomású tény. Ez a sajnálatos tendencia tankerületünkben is érvényesül. Jelenleg ugyanis mindössze 78 gyakornok kolléga tanít, és a közeljövőben a pedagógusok közel 30 %-a nyugdíjra lesz jogosult. Cél tehát a személyi összetétel frissítése, a fiatalok pedagógus pályára csábítása. A cél elérését a gyakornok bérek emelésében, a felsőfokú oktatási és továbbképzési rendszer módosításában, valamint a tankerületi központ részéről a képzésben való részvétel támogatásában látjuk.



Komoly probléma a **szakos ellátottság** kérdése. Kistélepüléseinken egyáltalán, de ma már a megyeszékhelyen is nehéz biztosítani a természettudományos, a készségtárgyak és az angol nyelv tanítását. Azonban a nyugdíjba vonulók magas létszáma miatt a közeljövőben szakos hiány léphet fel szinte bármely tárgy tanítása kapcsán, sőt tanítókat is nehéz behozni a rendszerbe. Meghatározó továbbá a gyógypedagógusok, fejlesztő pedagógusok hiánya. A szakszolgálat és a

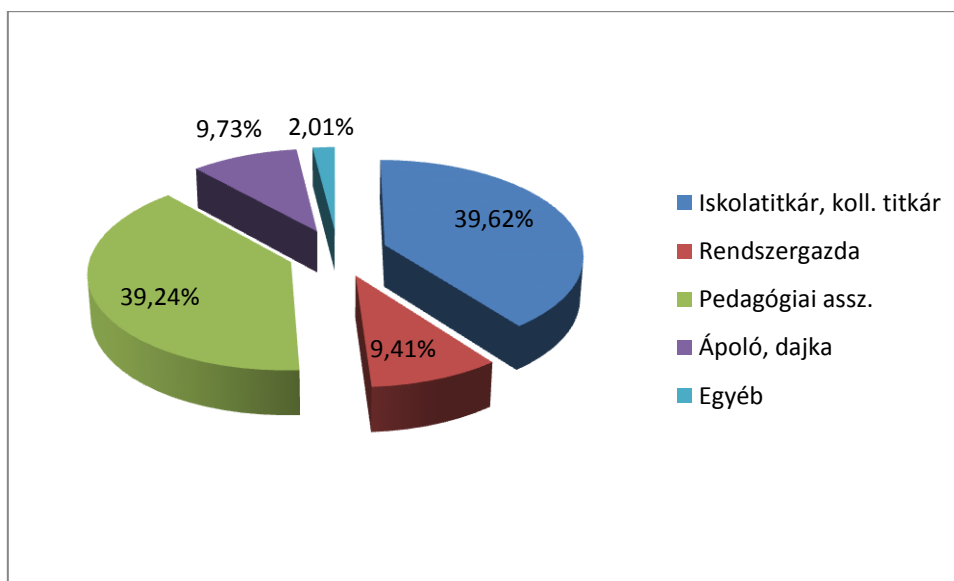
gyógypedagógiai intézmények ezen álláshelyeinek betöltése többszörös pályázatás útján is nehézkes.

Intézményvezetőink vezetői ciklusainak számát a 4. melléklet szemlélteti. Az adatokból egyértelműen kiderül, hogy igazgatóink kétharmada az első vagy a második ciklusát tölti. Ez az arányszám azonban azért nem mutat valós képet, mert 2013-ban, mikor az önkormányzat átadta az iskolákat az államnak, sok intézmény úgy kezdte meg a tevékenységét, hogy a továbbra is önkormányzati fenntartásban maradó óvodától, általános művelődési központtól vagy a társulási formában fenntartott, összetett intézményből kivált és új, önálló intézménnyé vált – új névvel és új OM azonosítóval és természetesen a vezető ciklusa is előről indult.

A nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak (5/a. melléklet) (közel 296 fő) jelentős hányadát (39,62 %-át) az iskolatitkárok/szakszolgálati/kollégiumi titkárok adják. A pedagógiai asszisztensek száma hasonló értékben jelenik meg (39,24%), amit nagyrészt a 4 gyógypedagógiai intézmény által foglalkoztatott gyógypedagógiai asszisztensek száma adja. A pedagógiai asszisztensek közvetlenül a pedagógus munkáját segítik, különösen olyan intézményekben, ahol magas a tanulólétszám vagy ahol ezt a gyermekek sajátos helyzete vagy nevelési igénye indokolja - márpedig az elmúlt években tendenciózusan növekszik a sajátos nevelési igényű tanulók száma az integrált oktatásban is. Számukat az általános iskolákban is szeretnénk növelni az elkövetkező években.

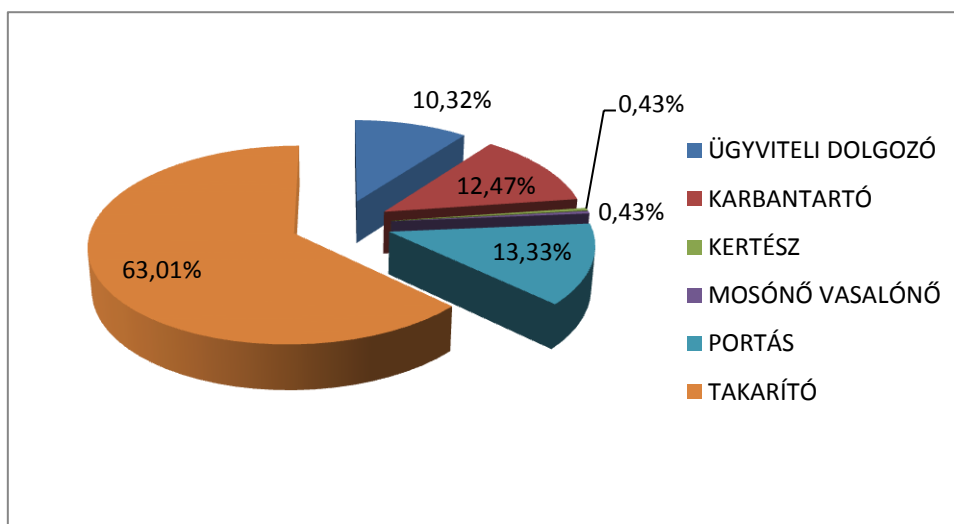
Az intézmények egyre bővülő számítástechnikai eszközei miatt szükség lenne a rendszergazdai állomány bővítésére is, mert a jelenlegi létszám (9,4 %) nem teszi lehetővé a rendszerek és gépek teljes körű használatát, karbantartását, frissítését. Problémát jelent, hogy a privát szférában a rendszergazdák átlagos jövedelme a legmagasabbak között található, ezért, ha teljes státuszban nem is találunk rendszergazdákat, célszerű lenne - a hozzá tartozó költségvetési keret biztosításával - legalább megbízási szerződésekkel a feladat megoldását biztosítani.

A nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő kollégáink körülbelül 60%-a középfokú, 40%-a felsőfokú végzettségű.



Az egyéb feladatot ellátó, ún. technikai alkalmazottak (5/b. melléklet) (486 engedélyezett álláshely) tevékenysége az szervesen intézmények működtetéséhez kapcsolódik, főként takarítói (63 %), karbantartói (12,5%) és gondnoki, portás (13,3%) munkaköröket látnak el. Ügyviteli munkakörben az alkalmazottak körülbelül 10%-a dolgozik. Ezen a területen különösen jellemző a magas fluktuáció, mely jelenség komoly gondot okoz a napi szintű feladatok ellátásában - különösen a takarítói és karbantartói feladatok esetében.

Technikai dolgozóink közül felsőfokú végzettségű nincs, a feladatot ellátók közel azonos arányban vagy alacsony vagy közepes végzettséggel rendelkeznek.



2.2.3 A Tankerületi Központban található intézményi szerkezet bemutatása

A táblázat a Tatabányai Tankerületi Központ által fenntartott **80 intézmény (140 feladatellátási-hely)** adatait tartalmazza járási és intézmény típus szerinti bontásban:

	Esztergomi járás		Kisbéri járás		Komáromi járás		Oroszlányi járás		Tatai járás		Tatabányai járás		Összesen	
	Int.	Fel. ell. hely	Int.	Fel. ell. hely	Int.	Fel. ell. hely	Int.	Fel. ell. hely	Int.	Fel. ell. hely	Int.	Fel. ell. hely	Int.	Fel. ell. hely
Óvoda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Általános iskola	17	34	7	15	9	13	5	5	5	8	14	23	57	98
Gimnázium	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	7	7
Alapfokú művészeti iskola	4	7	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	8	12
Kollégium	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	3	4
Gyógypedagógiai intézmény	1	1	0	0	0	0	1	1	1	3	1	3	4	8
Pedagógiai szakszolgálat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	1	11
Összesen	25	45	7	16	11	15	8	9	7	12	21	43	80	140

Általános iskoláink alapvetően 8 évfolyamos intézményi szerkezetben működnek. A 98 feladatellátási-hely közül van azonban néhány (összesen 14 db feladatellátási-hely), mely tagintézményként vagy telephelyeként csak az alsó tagozaton biztosítja az oktatást-nevelést.

Gimnáziumaink mindegyike 4 évfolyamos nevelést-oktatást folytat, de emellett 2 intézményünkben 6, egy intézményünkben 5 (nyelvi előkészítő évfolyammal induló), 2 intézményünkben pedig 8 évfolyamos oktatás-nevelési forma is megtalálható.

Alapfokú művészeti iskoláink mindegyike biztosítja mind az előképző mind az alap, mind a továbbképző évfolyamokat.

Gyógypedagógiai intézményeink többcélú intézményként működnek. Az 1-8. évfolyamos általános iskolán kívül megtalálható itt a speciális szakiskola 9-12. évfolyama is. Három intézményünk egységes gyógypedagógiai módszertani intézményként is működik.

A **pedagógiai szakszolgálatunk** 1 székhellyel és járásonként 1-1 tagintézménnyel, az esztergomi járásban pedig további 2 telephellyel biztosítja a szolgáltatások igénybevételét.

2.3 Intézményeink szakmai tevékenységének értékelése

Jelen elemzésünk során **intézményeink oktatási eredményeit** a 2001-ben bevezetésre került, a tanulók szövegértési képességét és matematikai eszköztudását vizsgáló, **országos kompetenciamérés** alapján elemezzük.

Az országos kompetenciamérés teljes körű az általános és középiskolák 6., 8. és 10. évfolyamos tanulói körében és minden év májusában kerül lebonyolításra.

A táblázat intézményeink 2016. évi kompetenciamérésen elért eredményeit mutatja be a 6. és a 8. évfolyamon – ideértve a hat, illetve nyolc évfolyamos gimnáziumok eredményét - az országos átlaghoz mérve.

	Matematika 6. évfolyam	Matematika 8. évfolyam	Szövegértés 6. évfolyam	Szövegértés 8. évfolyam
Országos átlag	1486	1597	1494	1568
Országos átlagon vagy afelett teljesítő intézmények száma	18	24	21	23
Országos átlagon vagy afelett teljesítő intézmények aránya	30,5%	39,3%	35,6%	37,7%

A 10. évfolyamon a négy évfolyamos gimnáziumi osztályok eredményeit hasonlítottuk az országos átlaghoz

	Matematika a 4 évfolyamos gimnáziumok 10. évfolyamán	Szövegértés a 4 évfolyamos gimnáziumok 10. évfolyamán
Országos átlag a 4 évfolyamos gimnáziumokban	1733	1716
Országos átlagon vagy afelett teljesítő intézmények száma	2	2
Országos átlagon vagy afelett teljesítő intézmények aránya	28,6%	28,6%

Intézményenkénti bontásban az eredményeket a *6. számú melléklet* tartalmazza.

Az adatokból megállapítható, hogy intézményeink körülbelül harmada ért el az országos átlaggal megegyező vagy afölötti eredményt. Összesen két intézményünknek kellett intézkedési tervet készítenie, mert eredményei több tanéven keresztül az országos átlag alatt voltak.

Fenntartóként törekedni kell tehát arra, hogy mind a matematika, mind a szövegértés fejlesztésére figyelmet fordítsunk, lehetőség szerint plusz órák biztosításával akár csoportbontásra akár egyéb foglalkozásokra.

Természetesen pontosabb eredményt adna, ha nem csak az országos, hanem a település típusának megfelelő átlaghoz (kisvárosi átlag, megyeszékhely város átlag, stb.) hasonlítanánk, mely összehasonlítást fenntartói szinten el is készítünk, hogy intézményenként egyértelműsíteni tudjuk a szükséges fejlesztés irányát és szintjét.

Az Nkt. 6. számú melléklete által biztosított maximális **óratömeget** a tankerületi központ intézményei nem használják fel teljes mértékben. Ez részben abból is adódik, hogy a tanulók terhelhetőségének is van maximális korlátja, de az is az oka, hogy az intézményekben dolgozó pedagógusok több órát már nem tudnak ellátni.

A **kötelező tanórákon felüli órakeretet** intézményeink vagy csoportbontásra, vagy egyéb foglalkozások tartására használják fel.

Csoportbontás jellemzően idegen nyelvek, informatika, testnevelés, magyar, matematika, technika, testnevelés tárgyak esetén fordul elő, különösen nagy órakeretben a gimnáziumoknál, főleg az érettségire felkészítő 11. és 12. évfolyamokon – ahol a felsorolt tantárgyi kör szinte minden esetben kiegészül történelem, illetve minimum egy-egy reáltudományos és természettudományos tárggyal.

Az iskolák **egyéb foglalkozásokra** órakeretük közel ötödét használják fel. Az órák legnagyobb részét a **napközi és a tanulószoba, valamint az egésznapos iskola kertében megvalósuló foglalkozások** teszik ki. Az órakeret fennmaradó részét leginkább egyéni vagy csoportos felzárkóztató, illetve tehetségfejlesztő foglalkozások megtartására fordítják az iskolák.

A **tehetséggondozás** leggyakrabban az iskolai, tanórai foglalkozásokon, differenciált oktatás, emelt óraszámú (tagozatos) oktatás, célzott tehetséggondozó foglalkozások, órák, illetve szakkörök, sportkörök, valamint versenyekre felkészítés formájában jelenik meg.

A szakkörök, sportkörök változatos kínálatot nyújtanak: matematika, magyar, idegen nyelv, történelem, rajz, sakk, helyismeret, színjátszás, dráma, tánc, ének, informatika, környezetvédelem, természettudomány, kézművesség, csillagászat, csecsemőápolás, elsősegélynyújtás, LEGO robot, illetve labdarúgás, szivacskezilabda, röplabda, kézi- és kosárlabda, játékos torna és bújárkodás lehetősége áll többek között a tanulók rendelkezésére.

A tehetséges tanulókkal való iskolai foglalkozás eredménye legtöbbször a tanulmányi, sport és művészeti versenyek eredményeiben jelenik meg. A tankerületünk intézményeibe járó tanulók a regionális, az országos, valamint a nemzetközi versenyeken is eredményesen vesznek részt. A „házi versenyek”, városi versenyek köre is folyamatosan bővül, a mai modern kor szellemének megfelelően egyre több a digitális, elektronikus formában szervezett verseny.

A tehetséggondozás területén kiemelendő, hogy számos jó gyakorlattal rendelkeznek intézményeink, 16 iskolánk tehetségpontként működik.

A tehetséggondozásra fordított időtartam a gimnáziumokat kivéve átlagosan kisebb arányt tesz ki mint a **felzárkóztatásra, fejlesztésekre** fordított órakeret. Ennek magyarázata a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a hátrányos és a halmozottan

hátrányos helyzetű tanuló évről évre növekvő száma, illetve az, hogy bizonyos iskoláink a konvergencia térségben helyezkednek el.

A felzárkóztatás komplex, körültekintést igénylő feladat. Magában foglalja a lemaradás okainak feltárását, a tanórai differenciált foglalkoztatás, valamint a tanórán kívüli felzárkóztató foglalkozás megszervezését.

A felzárkóztatását segítő tevékenységek többek között az egyéni képességekhez igazodó tanórai tanulás megszervezése, felzárkóztató órák, foglalkozások, csoportos és egyéni logopédiai és fejlesztő foglalkozások. A fejlesztőpedagógia céljai közül a személyiségfejlesztés, a pozitív énkép kialakítása, a kommunikációs képességek, az érzelmi intelligencia fejlesztése mellett a részképesség-zavarok megszüntetése, a figyelem-, a viselkedési és tanulási zavarok csökkentése, a korrekció, a kompenzáció, illetve az ismeretek bővítése is feladata az iskolának, pedagógusnak. Mindez csak a tanulóval együttműködve lehetséges. A felzárkóztató foglalkozások hatékonysága elsősorban a különböző tanulmányi mérések alkalmával mutatkozik meg. Sajnos, több esetben az iskola hiába tesz meg mindent egy adott tanulóért, ha a családi háttér, illetve szakemberek segítsége nem áll rendelkezésre. Szükség lenne arra, hogy az intézmények rendelkezzenek a megfelelő számú és képzettségű szakemberrel (pl.: iskolapszichológus, gyermek és ifjúságvédelmi felelős).

Intézményeink legalább kétharmadának **pedagógiai programja tartalmaz valamiféle specialitást.**

Tankerületi központunkban az intézmények nagy hangsúlyt fektetnek a környezetvédelemre. Ennek nincs is ékeesebb bizonyítéka, mint hogy körülbelül minden negyedik intézményünk **ökoiskola**, közülük 3 intézmény örökös ökoiskola, pedagógiai programjuknak tehát szerves részét képezi az ökoiskolai program, melynek értelmében a környezettudatos szemlélet nem csak a tanításban érvényesül, hanem az iskolai élet minden területén; az iskola működtetése terén éppúgy, mint a gyerekek étkeztetése vagy a táborok szervezése során.

Intézményeink majdnem ötöde rendelkezik a „**Tehetségpont**” címmel. Közülük többen akkreditált kiváló tehetségpontok. A Tehetségpontok alapfeladata a tehetségek felfedezése, azonosítása, a tanácsadás, a pályaeorientáció, a lehetőségek, az információk személyre szabott megmutatása a tehetséges tanulóknak.

Szintén intézményeink ötödében van valamelyik tantárgyból (elsősorban matematikából vagy idegen nyelvből) **emelt szintű oktatás**, mely szerint az adott tárgyat legalább heti négy órában tanítják az intézményben.

A tankerület intézményeinek alapidokumentumában szerepel olyan program is, mely a **hátrányos helyzetű tanulók helyzetének kompenzálására** szolgál. A programot követő iskolák a tanulók feltérképezett hátrányainak enyhítésére egyéni fejlesztési terveket készítenek - megjelölve benne a hátrányokat, azok fokát, a kompenzációs feladatokat, a tevékenységeket, a módszereket és a szervezeti kereteket, színtereket, gyakoriságot. Az egyéni fejlesztési tervek háromhavonta, a szülő bevonásával értékelésre kerülnek.

Az Oktatási Hivatal által meghirdetett **bázisintézmény** pályázatra 2 általános iskolánk is jelentkezett, és nyerte el ezt a címet. Ezen felül az egyik intézményünk nemzetiségi bázisiskola. Tankerületi központunk négy gyógypedagógiai intézményéből 2 szintén bázisintézmény. A programban részt vevő iskolák időt, energiát nem kímélve adják tovább tudásukat, tapasztalatukat a többi intézmény pedagógusai számára.

A három éve indult, „**Boldog iskola**” pályázat által elnyerhető címmel öt iskola rendelkezik tankerületi központunk illetékességi területén. Ezek az iskolák ún. boldogságórákat tartanak, melyek célja vezérfonalat adni a gyerekeknek, hogy könnyebben nézzenek szembe a

kihívásokkal, képesek legyenek megbirkózni a problémákkal, valamint a testi-lelki egészségmegtartás tényezőinek tanulmányozására kínálnak lehetőséget.

Két intézményünk **köznevelési típusú sportiskola**. Ezek az intézmények pedagógiai programjukat sportiskolai kerettanterv alapján készítik el és biztosítják a testnevelés tantárgy emelt szintű oktatását. Az iskolák pedagógiai munkájuk, sporttevékenységük szervezése során alkalmazzák az adott sportág országos sportági szakszövetsége vagy országos sportági szövetsége által jóváhagyott és az iskola által szabadon választott sportágak sportági tanterveit.

A fentiekben túl további általános iskoláink több mint a felében működik a labdarúgó sportot támogató **Bozsik program**.

A nyelvvoktatás tankerületünkben magas szinten biztosított. Az általános iskolákban idegen nyelvként angol és német közül lehet választani, középfokú intézményeinkben második nyelvként akár olasz, francia, spanyol, orosz is választható.

Intézményeink közel 10%-ában az idegen nyelv tanítása **emelt szinten** biztosított.

Tankerületünk több **nemzetiségi** általános iskolával is rendelkezik. A legtöbb iskola nyelvvoktató nemzetiségi nevelést, néhány két tannyelvű nemzetiségi nevelést, valamint két iskolánk anyanyelvű nemzetiségi nevelést folytat. Tankerületünk intézményeinek közel negyede nemzetiségi intézmény: 14 német, 5 szlovák és 1 roma nemzetiségi iskolánk van. Az esztergomi járás két intézményében mind a német, mind a szlovák nemzetiségi nevelés-oktatás is megtalálható, tekintettel arra, hogy ezek az intézmények több településen, több feladatellátási-hellyel működnek.

Két tanítási nyelvű oktatásra jelenleg egy általános iskolánkban van lehetőség, Dorogon, azonban tervezetten, 2018 szeptemberétől egy intézményünkben középfokon is bevezetésre kerül az magyar-angol két tanítási nyelvű tagozat.

Gimnáziumaink közül kettőben működik **nyelvi előkészítő évfolyam**, amely egy 5 évfolyamos oktatási-nevelési forma. Az első, úgynevezett előkészítő (nulladik) évfolyamon magas óraszámban idegen nyelv tanítása folyik. Szintén emelt óraszámban tanulnak a gimnazisták informatikai ismereteket és alapóraszámban, szinten tartás végett, közismereti tárgyakat. Az előkészítő évfolyam elvégzése után a tanulók hagyományos, 4 évfolyamos formában tanulnak tovább.

Tankerületi központunk intézményeiben **az IKT eszközök** viszonylag magas számban megtalálhatóak, a legtöbb iskolánk rendelkezik például és előszeretettel használja a Smart táblát. Ugyanakkor az eszközállomány a legtöbb helyen elavult. A 2016-os év folyamán egy központi pályázatnak köszönhetően a számítástechnika szaktantermekbe új számítógépek és monitorok, valamint egyéb perifériák kerültek. Ezzel az oktatás színvonala jelentősen javult. Ez a pályázat azonban csak a legszükségesebb eszközöket tudta pótolni és nem terjedt ki a pedagógusok által használt IKT eszközökre. Ahhoz, hogy a gyermekeknek olyan szintű oktatást tudjunk biztosítani, mely megfelel a kor elvárásának, feltétlenül szükség lenne további korszerűsítésre, eszközfejlesztésre.

Intézményeinkben megfigyelhető sajnálatos tendencia, hogy növekszik mind a hátrányos helyzetű, mind a sajátos nevelési igényű gyermekek száma, valamint jelen van intézményeinkben is, bár egyelőre minimális arányban, a lemorzsolódás is.

A lemorzsolódás, a végzettség nélküli iskolaelhagyók arányának csökkentésére irányuló EU 2020 stratégia célkitűzéséhez kapcsolódva Magyarország is a végzettség nélküli iskolaelhagyók arányának 10%-ra csökkentését vállalta 2020-ig. A Tatabányai Tankerületi Központban végezettség nélkül a tanulók kevesebb, mint 1%-a hagyja el az általános iskolát, ami a stratégiai célkitűzésnek megfelel, de természetesen a lemorzsolódás teljes mértékben történő

megszüntetése lenne a cél. Ezen probléma megoldásában is nagy segítséget jelentene, ha az iskolákban a fejlesztő pedagógusok mellett lennének más szakképzettségű szakemberek is (pl. iskolapszichológus), illetve még szorosabb lenne a szakmai együttműködés a gyermekvédelem intézményrendszerével.

Tankerületünkben **a hátrányos helyzetű tanulók** aránya a teljes tanulólétszám körülbelül 8 %-át teszi ki. Az egyes iskolákon belüli arány jelentősen eltérő képet mutat. Egy olyan intézményünk van, ahol a tanulók 87 %-a hátrányos helyzetű. Ezzel szemben van, ahol ez az arány 0,2 %. Szignifikáns eltérés e téren nem mutatkozik a korábbi évekhez mérten; függetlenül attól, hogy az adott évben mennyi gyermek került beiskolázásra. Kisebb mértékben ugyan csökkent a hátrányos helyzetű tanulók aránya, de jelentős változást akkor lehetne érzékelni, ha a településen élők helyzete megváltozna. Ezzel párhuzamosan csökkenne a végzettség nélküli iskolaelhagyás, a bukások száma is, mivel ezek a problémák szorosan összefüggenek egymással.

A hátrányos helyzetű tanulóval rendelkező iskolák mindent megtesznek a hátrányos helyzet kompenzálása érdekében, de a környezet hatását nem tudják teljes mértékben ellensúlyozni. A hátrányos helyzet kezelése összetett társadalmi probléma, mely megoldásához komoly társadalmi összefogásra és erőfeszítésre van szükség.

A Tatabányai Tankerületi Központ fenntartásában működő 80 intézmény közül négy folytat **szegregált nevelést-oktatást**, azaz olyan sajátos nevelési igényű gyermekek ellátását, akik a többi tanulóval együtt nem nevelhetők. Ezek a gyógypedagógiai nevelési-oktatási intézmények a szakértői bizottság véleménye alapján vehetőek igénybe.

Gyógypedagógia intézményeink mindegyike nyújt **fejlesztő** nevelést-oktatást is a tanköteles, súlyos és halmozottan fogyatékos gyermekek részére egyéni vagy csoportos formában. Az elmúlt tanévben összesen 48 tanuló, tanulóink 2%-a vett részt a fejlesztés ezen formájában, közülük 29 fő egyéni, 19 fő pedig 5 csoportban kapta meg a számára szükséges fejlesztést.

A gyógypedagógiai intézményeken kívül a legtöbb általános iskolánk és gimnáziumunk szakmai alapidokumentuma tartalmazza a sajátos nevelési igényű tanulók **integrált nevelés-oktatás** alapfeladatát. Ezekbe az iskolákba azok a sajátos nevelési igényű tanulók járnak, akik a többi gyermekkel együtt nevelhetők, fejleszthetők. A 2016/2017-es tanévben ezekben az intézményekben a sajátos nevelési igényű gyermekek létszáma összesen 903 fő volt. Nevelési igény típusa szerinti megosztásukat a lenti táblázat tartalmazza:

sajátos nevelési igény típusa	létszám
egyéb pszichés fejlődési zavaron belül: súlyos tanulási zavar	528 fő
egyéb pszichés fejlődési zavaron belül: súlyos figyelem zavar	71 fő
egyéb pszichés fejlődési zavaron belül: súlyos magatartás-szabályozási zavar	37 fő
enyhén értelmi fogyatékos	111 fő
beszédfogyatékos	76 fő
autizmus spektrum zavar	35 fő
mozgásszervi fogyatékos	31 fő
nagyothalló	11 fő
gyengénlátó	3 fő
Összesen	903 fő

Ezen sajátos nevelési igényű tanulók fejlesztését vagy az integráló intézmény látja el, saját gyógypedagógusával vagy az **utazó gyógypedagógusi hálózat** segítségével.

Az utazó gyógypedagógusi hálózat kialakítása során alapelv volt a tanulók iskolai közegükben történő megsegítése. A tankerületi központ 80 intézménye közül három lát el utazó gyógypedagógiai feladatokat. A három intézmény humánerő kapacitása kevés a felmerülő igények maradéktalan ellátására, ezért ezen a területen magas az óraadói megbízások száma, továbbá nagyon sokféle speciális szakemberigény jelentkezik, amelynek biztosítása az esetek többségében gondot okoz. Az ellátott intézmények között önkormányzat által fenntartott, valamint nem állami intézmények is találhatók. A 2016/2017. tanévben közalkalmazotti jogviszonyban utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori munkakört betöltő alkalmazottak száma 18 fő, megbízási szerződéssel 34 fő dolgozott. Összesen 447 gyermeket, tehát az összes sajátos nevelési igényű tanulók számának közel felét láttak el.

A Tatabányai Tankerületi Központ egy székhelyintézménnyel, hat tagintézménnyel (járási székhelyenként egy-egy) és két telephellyel működtet **szakszolgálatot** (Komárom-Esztergom Megyei Pedagógiai Szakszolgálat). Szakszolgálatunk a rá vonatkozó rendeletben előírt, valamennyi feladatát ellátja:

szakszolgálati feladat	ellátotti létszám
szakértői bizottsági tevékenység	4 904 fő
továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás	1 937 fő
gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás	124 fő
fejlesztő nevelés	1 fő (+ 4 fő várólistán)
nevelési tanácsadás	1 817 fő (+ 333 fő várólistán)
logopédiai ellátás	2 375 fő (+ 400 fő várólistán)
konduktív pedagógiai ellátás	1 fő
gyógytestnevelés	3 720 fő (+ 329 fő várólistán)
iskolapszichológiai, óvodapszichológiai ellátás	0 fő
kiemelten tehetséges gyermekek, tanulók gondozása	5 fő
Összesen	14 884 fő (+1 066 fő várólistán)

A táblázatból kiderül, hogy vannak olyan szakszolgálati feladatok, elsősorban a nevelési tanácsadás, logopédiai ellátás és gyógytestnevelés, melyek ellátására fenntartóként még több figyelmet kell fordítani, hogy a várólista ezen szolgáltatások esetében is teljesen megszűnjön.

Tankerületünkben nyolc **alapfokú művészeti iskola** van, valamint további négy olyan intézmény, melyben általános iskola mellett folyik a művészeti nevelés-oktatás. A megyében közel 30 településen (a települések közel 40%-a) juthatnak a gyermekek művészeti neveléshez, melynek keretében zeneművészeti ágon, táncművészeti ágon, képző- és iparművészeti ágon valamint szín- és bábművészeti ágon tanulhatnak. Művészetoktatás téren a legrosszabb helyzetben a kiskéri járás van, hiszen ott csak egy településen biztosít az állam művészeti oktatást, zeneoktatást (egy magánintézmény azonban még további négy településen). A többi járásban a legtöbb gyermek számára elérhető közelségben van a tankerület által biztosított művészetoktatás.

A művészeti képzés iránt az igény emelkedő tendenciát mutat, az intézményeink kapacitása viszont állandó, így folyamatos a várólista. Tankerületünk körülbelül 26.000 tanulójának 13 %-a (3.500 gyermek) vesz részt művészeti képzésben. Ahhoz, hogy ezen az arányon javítani lehessen, mind a humánerőforrás, mind a tárgyi feltételek bővítése szükséges.

2.4 Az intézmények iránti igény

Általános és középfokú iskoláink viszonylag állandó osztály számmal működnek. Az egy település egy iskola esetben évfolyamonként általában az 1-1 osztály jellemző, de vannak olyan intézményeink is - különösen, melyek 1-4. évfolyammal működnek - ahol a tankötelesek alacsony létszáma miatt csak összevontan lehet az alsó tagozaton osztályt indítani. De az 1 település - 1 általános iskola típusnál mutatkozik más tendencia is – elsősorban azon települések esetén, melynek közigazgatási területéhez puszták, dűlők is tartoznak, vagy egy másik település, ezekben az intézményekben évfolyamonként párhuzamosan 2 osztály működik.

Azon településeinken, amelyeken több általános iskola is van, évfolyamonként a legtöbb esetben 2 vagy 3 osztályt tudunk indítani.

Megjegyzendő, hogy a 2017. év szeptemberi **beiskolázásnál** szinte minden általános iskolánkra az volt a jellemző, hogy alacsonyabb tanulólétszámmal lehetett beiskolázni, sőt több helyen az osztályok száma is csökkent egyvel.

A **körzetes-nem körzetes** tanulók aránya a 2017. szeptemberi beiskolázás után, a 2017/2018-as tanévben a következőképpen alakul: (7. melléklet)

Járás	Körzetes tanuló	Nem körzetes tanuló	Arány
Esztergomi	3995	1122	28 %
Kisbéri	1301	165	11 %
Komáromi	2462	214	8 %
Oroszlányi	1274	227	15 %
Tatai	2135	339	14 %
Tatabányai	3943	2110	35 %
Összesen	15110	4177	21 %

Elsősorban a nagyobb városok általános iskoláiban jelennek meg nagyobb létszámban a nem körzetes tanulók. A nem körzeti iskola valamely specifikumával (sportiskola, tagozat, emelt óraszámú oktatás, alapfokú művészeti iskola, nem hagyományos tanítási módszer) vagy a szülő munkahelyének településével indokolható a döntés.

Általánosságban kijelenthető, hogy az általános iskola végzős évfolyamának tanulói **tovább** tudnak **tanulni**. A községi általános iskolák tanulói elsősorban szakgimnáziumban és szakközépiskolában tanulnak tovább, kisebb százalékuk választja a gimnáziumot. A városokban kiegyenlítettnak látszik a szakgimnáziumot és gimnáziumot választók aránya.

A tankerületi központ köznevelési hídprogram keretében, jelentkezők hiányában, osztályt még nem indított.

A kollégium igénybevételének lehetősége szintén megkönnyíthetné a pályaválasztást. A tankerületi központhoz több kollégium is tartozik, a kollégiumi helyek kínálata tehát megfelelő mértékű, de a kihasználtságuk minimális, a tanulók nem élnek ezzel a lehetőséggel.

A középfok esetén elmondható, hogy az érettségizők több mint 70%-a tanul tovább felsőoktatási intézmény valamelyikében vagy kapcsolódik be a szakképzésbe.

2.4.1 A Tatabányai Tankerületi Központ, illetve az intézmények külső kapcsolati rendszerének értékelése

Az intézmények külső kapcsolati rendszerében minden intézmény, szervezet, partner megjelenik, akikkel az intézmény kommunikál: a fenntartó, az önkormányzat, a gyermekvédelem résztvevői (család- és gyermekjóléti szolgálat, védőnő, iskolaorvos), a szülők, a kulturális intézmények,

iskolarendőr, támogatók, sportszervezetek, egyéb nevelési-oktatási intézmények (a település iskolái, óvodái, pedagógiai szakszolgálat), egyházak, védőnő, iskolaorvos, civil szervezetek.

A legaktívabb a kapcsolat természetesen az állandó partnerekkel, mindenekelőtt a szülőkkel, akiknek gyermeke az iskolába jár, a tankerületi központtal, mint fenntartóval, akinek a döntései hatással vannak az intézmény szakmai és technikai működésére, valamint az önkormányzattal, mint az intézmények épületének tulajdonosával.

Intézményeink legfontosabb partnereit tartalmazó mátrix a 8. *mellékletben* található.

Intézményeink tisztában vannak a kapcsolatépítés, a kommunikáció, a reklám és a marketing fontosságával. A szülőket bevonják az iskola életét befolyásoló döntésekbe, megismerhetik az iskola mindennapi életét, programját. Bevonják életükbe a helyi médiát is az iskolai ünnepek, rendezvények nyilvánosság elé tárása érdekében, amely hozzájárul az intézmény jó hírnevének öregbítéséhez. Az infokommunikáció elsősorban az intézmény weboldalára épülne, de még néhány intézményük ezzel nem rendelkezik. Fenntartóként igyekszünk ezt a problémát is orvosolni.

Több intézményünk fontosnak tartja tanulási környezetének tágítását azáltal, hogy a tanulást kiviszi az iskola falain túl. Segítségül hívják a helyi társadalom szereplőit: civil szervezeteket, társintézményeket.

Az iskolák közötti jó kapcsolatot, a partneri együttműködés jelentőségét EU-s és más forrásból megvalósult és megvalósuló nemzetközi és hazai projektek is alátámasztják, melyekben intézményeink szívesen vesznek részt. A Tatabányai Tankerületi Központ fontosnak tartja az iskolák támogatását ilyen jellegű projektekben.

2.4.2 A Tatabányai Tankerületi Központ által fenntartott intézmények által biztosított lefedettség

A tankerületi központ fenntartott intézményein keresztül 61 településen, a települések 80%-án van jelen. A települések kb. 12%-án egyáltalán nincsen sem általános iskola, sem középfokú iskola, sem alapfokú művészetoktatás. Ezen településekről a fenntartó vagy iskolabusszal vagy helyközi járással juttatja el a gyereket a körzeti általános iskolába, középfokú intézménybe való továbbtanulásukhoz pedig kollégium fenntartásával járul hozzá.

A települések fennmaradó 8%-án egyéb fenntartó által fenntartott intézmény működik.

A nem állami fenntartású művészeti iskolák és gimnáziumok szépen kiegészítik a tankerületi központ művészeti iskoláinak és gimnáziumainak tevékenységét, a területi lefedettség biztosítását. Az általános iskolák esetében azonban a beiskolázáskor egyre inkább érzékeljük a nem állami fenntartók jelenlétét, különösen a jelenlegi, 2017/2018-as tanév beiskolázásánál.

2.5 A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése

2.5.1 A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése

A Tatabányai Tankerületi Központ 80 intézmény fenntartója. A 80 intézmény 140 feladatellátási-helyen (székhelyintézmény, tagintézmény és telephely együttesen) látja el tevékenységet, a tankerületnek tehát ennyi ingatlanról kell gondoskodnia, ennyi ingatlan gazdálkodási és műszaki ügyeit kell irányítania.

A **működtetendő** ingatlanok száma 2017. január 01-jétől bővült, amikor is az Nkt. előírásai alapján azon ingatlanok működtetését is átvettük, melyeket eddig az időpontig az önkormányzatok láttak el. Ez 50 intézmény és 80 feladatellátási-hely átvételét jelentette.

Az érintett 19 önkormányzattal a tárgyalásokat közel két hónap alatt bonyolítottuk le, és a jogszabályban előírt határidőre, 2017. december 15-ére minden esetben aláírásra kerültek a vagyonkezelési szerződések, mellyel már a tankerületi központ területén található, összes ingatlan a tankerületi központ ingyenes vagyonkezelésébe került.

Az önkormányzatokkal, az ingatlanok tulajdonosaival a jó kapcsolat megőrzésére és az együttműködésre napjainkig is törekszünk.

Az önkormányzatoktól az összes vonatkozó szerződést átvettük, nem szüntettünk meg egyet sem a működtetés folyamatos biztosítása érdekében, hanem a 2017. év első felében ezeket a szerződéseket a tankerületi központ részére átvittük.

A 140 feladatellátási-hely működtetése nagy feladat, hiszen az épületek legnagyobb része nincs a legjobb műszaki állapotban, valamint a feladatot ellátó referensek álláshelyeit sem sikerült még teljes létszámra feltölteni.

A 2013-2016. közötti időszakban csak részben volt önállóan gazdálkodó a tankerület, önálló gazdálkodóvá 2017. január 1-jétől vált.

A tankerület 2017. évi költségvetési előirányzatát és annak módosításait a Klebelsberg Központ határozta meg, amelyet tankerületünk intézményi szintekre bontott le. Az intézmények mind költségvetési keretüket, mind annak alakulását ismerik, a költségvetésen belüli módosítás mindig az intézményvezetőkkel egyeztetve történik. Gyakoriak a személyes egyeztetések is, melynek során az intézményeket érintő működtetési problémákra is kitérünk.

A gazdálkodási tevékenységünk fő célja a tankerület likvid helyzetének fenntartása. Ennek érdekében előirányzatokon belüli átcsoportosításokat végzünk, és tartozásállományunk minimalizálására törekszünk.

A 2017. első felében a működtetési és gazdálkodási folyamatok alapjait teremttük meg, a következő időszak feladata gazdálkodási és működtetési rendszerünk folyamatainak tökéletesítése, a hibák kiszűrése, korrigálása és a hatékonyság, reagáló képesség növelése.

2.5.2 Az működtetői és gazdálkodási tevékenységhez kapcsolódó humánerőforrás értékelése

A tankerület központ állományában a gazdálkodási és működtetési feladatot ellátók teszik ki létszámunk több mint 50%-át. Ahogy az már több alkalommal is említésre került, ezen a területen még vannak üres álláshelyeinek, melyek betöltésére folyamatosan törekszünk, és amely kollégák hiánya a jelenlegi feladatellátást nehezíti.

Az intézményeknél működtetéssel kapcsolatos feladatokat körülbelül 500 dolgozó végez, akiknek kétharmada 2017. január 1-jével került a tankerület állományába, a korábban önkormányzati működtetésű ingatlanok átvételével. A feladatot ellátók főként takarítói és karbantartói feladatokat végeznek.

Ezen a területen az nehezíti a feladatellátást, hogy az Nkt. szerint engedélyezhető maximális humánerőforrás létszámot tankerületi szinten még nem érjük el, illetve a feladatot ellátók körében, különösen a takarítók körében nagymértékű a fluktuáció. A megüresedő álláshelyeket nehéz betölteni a szakember hiány és az alacsony bérezés miatt.

Törekednünk kell tehát mind tankerületi, mind intézményi szinten a létszám feltöltésére és az ehhez szükséges költségvetési fedezet megteremtésére.

2.5.3 A költségvetési támogatások alakulásának elemzése

A Tatabányai Tankerületi Központ költségvetési adataink részletezését a 9. melléklet tartalmazza.

Költségvetési előirányzatunk közel 86%-a a személyi juttatások és a járulékok.

Dologi kiadásaink költségvetésünk közel 13%-át teszik ki. Átvett intézményeink üzemeltetési költsége norma alapján került meghatározásra – hiszen tényt számok alapján még nem lehetett. A szokatlanul hideg tél azonban a vártnál jóval magasabb közüzemi költségeket eredményezett és a kiadások összegét tovább növelték a korábbi években elmaradt, kötelező feladatok végrehajtása (pl. tűzvédelmi, érintésvédelmi szabványossági felülvizsgálatok), továbbá az ÁNTSZ és a Katasztrófavédelem által kötelezően előírt munkálatok elvégzése.

Tárgyi eszközök beszerzésére, költségvetési keretünk elenyésző részét, kevesebb, mint 0,8%-át tudjuk fordítani.

Rendkívül fontosnak tartjuk, hogy az intézmények minden ésszerű pénzügyi igénye teljesüljön mind szakmai, mind működtetési szempontból. Mindezt csak úgy lehet biztosítani, ha az intézmények vezetői hasonló gondolkodásmóddal, menedzsmentszemléletű gazdálkodással tudnak együttműködni velünk.

A források hatékony felhasználásában jelentős szerepe van a bevételek növelésének is. Sajnos, a likviditási mutatók ellenőrzésekor egyre inkább látszik, hogy a bevételi előirányzat tervezett összegét nem fogjuk tudni száz százalékban teljesíteni, így ezt egyéb működtetési kiadási megtakarításokból szükséges majd ellensúlyozni.

A kiadási előirányzatok csökkentése érdekében megkezdjük a szerződések felülvizsgálatát és azok újrakötését ennek megfelelően határozzuk 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.

Az intézményi saját bevétel szerzési képesség bemutatása

A költségvetésben 211 420 ezer Ft saját bevétel került tervezésre.

Intézményeink bevételeinek nagy része bérleti díjból származik. A bevételek másik részét pedig a továbbszámlázott rezsiköltség teszi ki, melyeket az ingatlanok tulajdonosaival, az önkormányzatokkal kötött vagyonkezelési szerződések alapján számlázunk tovább. Három önkormányzat esetében - az étkezési díjbeszedési feladatok biztosítása céljából – a személyi juttatások és járulékaiknak 50%-a is továbbszámlázásra kerül.

Bevételünk még az alapfokú művészeti iskolák térítési díjainak befizetéséből van.

A 211 420 ezer Ft saját bevétel teljesítéséhez a 2017. év végéig jelenleg még elmaradásban vagyunk.

Az iskolák a számukra visszajutott bevételeket, jelzéseik alapján beruházásokra, karbantartásra és szakmai anyagok beszerzésére szeretnék felhasználni. Természetesen motiválóan hat, hogy a bevétel 50%-a visszaforgatásra kerül, de a kisebb települések iskolái nem rendelkeznek olyan bevételtermelő képességekkel, mind a nagyvárosi iskolák. Az ebből adódó hátrányt valamiképpen kompenzálni szükséges.

2.5.4 Pályázati abszorpciók képesség és forrásbevonó képesség elemzése

Tankerületünk évről évre törekszik pályázati aktivitásának intenzitását növelni, ennek eredményeképpen a 2017-es évben eddig az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program keretében megjelent uniós felhívásokra 30 db pályázatot nyújtott be. Ezen pályázatok jelenleg elbírálás alatt állnak. Pozitív döntés esetén az elkövetkező években több mint 3,5 milliárd forintot fordíthatunk infrastrukturális fejlesztésre és közel 1 milliárd forintot szakmai programokra, eszközökre. További két uniós pályázatunk előkészítése folyamatban van.

A hazai kiírású pályázatokon 2017-ben az elnyert támogatás már augusztusban meghaladta a 45 millió forintot (és még számos felhíváshoz várjuk a döntési listát, így ez az összeg várhatóan év végére meghaladja az 55 millió forintot). A hazai pályázatok közül idén is a Határtalanul felhívások voltak a legnépszerűbbek, a benyújtott pályázatok számát sikerült majdnem megdupláznia a 2016-os évhez képest. A Nemzeti Tehetség Program keretén belül a pályázó intézmények számát ugyancsak növeltük (14 benyújtott pályázat), ennek ellenére, ahogy a tavalyi évben, idén is csak két programot ítéltek támogatásra (összesen 3,6 millió Ft értékben). Szintén népszerűek voltak még a Nemzetiségi támogatások, a Napközis Erzsébet táborok és a Nemzeti Kulturális Alap felhívásai.

Törekszünk arra, hogy pályázó intézményeink száma növekedjen, így minél nagyobb forrás álljon rendelkezésre az intézményekben folyó szakmai munka támogatására.

2.5.5 Az infrastruktúra menedzsment értékelése

Az intézmények többségénél jellemző, hogy az épületek öregek, több éve, évtizede nem történt jelentős, nagyobb karbantartás az állagmegóvás érdekében, van ahol a kötelező karbantartások is elmaradtak. Általánosságban a következő munkálatokra van igény az iskolák jelzései alapján: festési munkálatok, hideg-meleg burkolatok karbantartása, cseréje, tetőszerkezetek javítása, nyílászárók cseréje, az épületek többségében a berendezés és bútorzat kopott és elavult. Az informatikai eszközpark régi, elöregedett vagy a hálózat nem tudja biztosítani az új eszközök üzembe helyezését.

Vis- major keret elkülönítésére nem volt lehetőség jelenlegi előirányzatunk alapján, az iskolák többségének a költségvetésébe csak a mindennapi működésre elegendő keret áll rendelkezésre. Így, ha felmerül egy nagyobb horderejű, azonnali megoldást igénylő műszaki hiba, akkor az csak saját költségvetésből fedezhető és általában többszázezer forintot tesz ki.

3. A Tatabányai Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek

3.1 Szakmai, oktatási programok

Tankerületi központunk elkötelezett

- a minden tanuló számára egyenlő esélyeket biztosító nevelő-oktató munka erősítése,
- a minőségi oktatás és az ehhez történő egyenlő hozzáférés,
- a hatékony felzárkóztatás, fejlesztés,
- a tehetséggondozás feltételeinek javítása,
- a korszerű, felszerelt, a mai kor elvárásainak megfelelő, innovatív iskola megteremtése, valamint
- intézményeink közötti együttműködés támogatása mellett.

Az **oktatási tevékenység minőségének javítása** érdekében alapvető fontosságúnak tartjuk a szakos ellátás biztosítását, az üres és az elsősorban a nyugdíjba vonulók magas száma miatt megüresedő pedagógus álláshelyek betöltését. A tankerületi központ részéről a pedagógus továbbképzések, átképzések támogatását, pályáztatási módszertanunk bővítését és a felsőoktatással kialakított szorosabb kapcsolatot kiemelt feladatnak tekintjük. A fejlesztési elképzelés megvalósulása azonban elválaszthatatlan a felsőoktatás, a pedagógusképzés és továbbképzés rendszerének központilag történő módosításától.

Célunk továbbá, hogy a tankerületi központ területén térségenként legalább egy olyan intézmény álljon a tanulók rendelkezésére, mely a köznevelési feladatellátás területi különbségeit az eddigi gyakorlatnál még nagyobb mértékben **kiegyenlíti**, és egy helyben biztosítja a művészeti nevelést, a sportolási lehetőséget, a fejlesztést és a tehetséggondozást. Elképzeléseink szerint az alkalmazott pedagógia módszertan a Komplex Instrukciós Programot követné, egy olyan tanítási módszert, mely lehetővé teszi a pedagógusok számára a csoportmunka magas szintű szervezését olyan osztályokban, ahol a tanulók közötti tudásbeli különbség tág határok között mozog. A módszer egyik legfontosabb jellemvonása, hogy a feladatok megoldása különböző képességek alkalmazását teszi lehetővé, ahol minden egyes, a különböző szociális háttérrel, tudással rendelkező tanulóknak alkalma nyílik a feladatok sikeres véghezvitelére.

Tervezetten ezek az intézmények nemcsak pedagógiaiilag, módszertanilag újulnak meg, hanem infrastrukturálisan is.

A minőségi oktatáshoz történő egyenlő hozzáférés érdekében tervezzük azt is, hogy abban a járásban, ahol központunk csak egyetlen településen biztosítja az alapfokú művészeti oktatást, azt több településre kiterjesztjük.

A **felzárkóztatás és fejlesztés** hatékonyságának növelése érdekében szintén térségenként legalább egy egységes gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai módszertani (EGYMI) intézményegység működését tervezzük biztosítani, az utazó gyógypedagógusi, valamint az utazó konduktori hálózat feladatellátásának megoldása céljából.

Ugyanezt a célt szolgálná az is, hogy minden településről elérhető legyen olyan intézmény, mely gyógypedagógiai óvodai ellátást biztosít azon kisgyermeknek részére, akik szakértői vélemény alapján együtt nem nevelhetők.

Ahogy már az előző fejezetben feltártuk, intézményeink némelyikében igen magas számban vannak jelen a hátrányos, illetve a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók. A **szociális különbözőségekből adódó egyenlőtlenségek enyhítését** a jogszabályok nyújtotta lehetőségeken, mint pl. az ingyenes tankönyvellátás, az ingyenes/kedvezményes étkeztetés, a tankötelezettség teljesítésével összefüggő egyéb juttatásokon kívül a különböző nevelés-oktatásszervezési módszerek is segíthetik. Ezek egyike lehetne a képességkibontakoztató vagy integrációs felkészítés (a továbbiakban: képességkibontakoztató felkészítés) alkalmazása legalább azokban az intézményekben, melyek pedagógiai programja és alapidokumentuma a feladat ellátását lehetővé teszi. Sajnálatos módon az utóbbi években ennek a programnak elkülönített anyagi támogatása nem volt biztosított, pedig néhány intézményünk esetében nagy szüksége lenne a továbbvitelére.

Szintén a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű, továbbá a különböző társadalmi hátránnyal küzdő tanulók esélyeinek növelését szolgálják az Arany János Programok. Az Arany János Programok azt tűzik ki célul, hogy a benne résztvevő, hátrányos helyzetű tanulók megkezdhessék és sikeresen befejezhessék a középfokú tanulmányaikat, végzettséget szerezhessenek, valamint javuljanak esélyeik a felsőfokú tanulmányok megkezdésére. A programban középfokú iskolák és kollégiumok közösen vehetnek részt. Tankerületi központunk három önálló középfokú kollégiummal és hét gimnáziummal rendelkezik, de egyikben sem működnek ezek a programok. A jövőben érdemes lenne bevezetésük feltételeit, lehetőségeit átgondolni, tekintettel arra, hogy ez a program a tanulói lemorzsolódásra is pozitív hatással lenne.

A **tehetséggondozást, a tehetségfejlesztést**, melynek számos formája megtalálható intézményeinkben, természetesen továbbra is támogatjuk, ahogy azt is, hogy minél több intézményünk legyen a Magyar Génius hálózat csomópontjaként tehetségpont. Tankerületi központunk továbbra is közreműködik az Nemzeti Tehetség Program pályázatainak elérésében és megvalósításában.

Célunk erősíteni és támogatni bázisintézményeinket is. A bázisintézmények mindennapi nevelési, oktatási tevékenységében nemcsak megjelennek a kor elvárásaihoz illeszkedő szakmai innovációk, jó gyakorlatok, hanem készek ezeket megosztani, terjeszteni is.

A tehetséggondozás egyik leginkább elterjedt, hagyományos formája a **tanulmányi versenyek**. Tankerületi központunk a jövőben is támogatni kívánja a versenyeken való megmérettetést és arra ösztönözzük iskoláinkat, hogy minél többen kapcsolódjanak be ezekbe a felhívásokba.

Hosszú távú célunk, hogy ezen a területen is szemléletmód változás menjen végbe az iskolákban: a hagyományos iskolai tehetséggondozást továbbfejlesztve ismerjék meg és építsék be nevelési programjaikba a tehetséggondozás komplex modelljeit.

A XXI. században nemcsak társadalmi elvárás, hanem elengedhetetlen feltétel is a felnövekvő generáció számára, hogy alkalmazkodni tudjon az állandó gazdasági, társadalmi, technológiai fejlődéssel járó változásokhoz. Intézményeink feladata a hagyományos értékkeremtő, klasszikus műveltséget adó oktatás mellett a modern pedagógiatudomány eredményeit és módszereit is alkalmazó, a mindennapi, „használható” tudás és gondolkodásmód elsajátítására egyre jobban építő nevelés-oktatás. Az **innovatív** pedagógiai módszerek – mint pl. a kooperatív technikák, projekt-oktatás, projektorientált oktatás, kompetencia alapú nevelés-oktatás, élmény alapú nevelés-oktatás – valamelyikét legtöbb intézményünk alkalmazta, alkalmazza. A fenntartó feladatának és céljának tekintti az intézményei részére a mai modern korban elvárt és szükséges tudás megszerzését segítő szakmai anyagok rendelkezésére állásának, a modern pedagógiai módszerek alkalmazási feltételeinek biztosítását. Az innovatív pedagógiai módszerek minél szélesebb körű alkalmazásának támogatását a pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmény

segítségével szeretnénk megvalósítani. De az innovatív módszerek elterjesztését segíthetnék a tankerületi központon belül létrehozott szakmai (művészeti nevelés, gyógypedagógiai, természettudományos nevelés stb.) munkacsoportok.

A **tanulók kommunikációs képességének** fejlesztése kiemelt területe a mai kor nevelésének-oktatásának. Ezen a területen célként tűzhetjük ki annak elérését, hogy a kommunikációs képességek fejlesztését ne csak az anyanyelvi órákon, hanem minden tantárgyi órán, minden pedagógus feladatának tekintse. Ennek érdekében fontosnak tartjuk, hogy korszerű tankönyvek, programok, módszerek álljanak a pedagógusok rendelkezésére. Az idegen nyelvi kommunikációs készség fejlesztéséhez az idegen nyelvi tantárgyi órákon kívül biztosítjuk a szakköri, nyelvvizsgára felkészítő órákat.

A mai modern korban a kommunikáció területén egyre nagyobb teret nyernek a különböző **IKT-eszközök**, melyek az elmúlt években valamennyi iskolánkban alkalmazásra kerültek. A köznevelési intézményeink meglévő IKT-eszközrendszerének folyamatos megújítását, valamint ezen a területen további infrastrukturális beruházást, beleértve a művészeti iskolákat és a pedagógiai szakszolgálatot is, kiemelt feladatnak tekintjük. Természetesen az IKT-eszközökkel való ellátás önmagában nem növeli az oktatás hatékonyságát, ezért fontos figyelmet fordítani a pedagógusok módszertani továbbképzésére, digitális műveltségének fejlesztésére is. Magyarország Digitális Oktatási Stratégiájának megfelelően szeretnénk elérni, hogy az informatikai eszközök használata készségszinten épüljön be a tanítás-tanulás folyamatába és növekedjen az IKT-val támogatott tanórák aránya. Az EFOP-3.2.3-17 pályázat szintén a pedagógusok digitális módszertani kultúrájának növelését tűzte ki célul, melyre négy intézményünk jelentkezett.

Természetesen a fenti célokhoz nélkülözhetetlen személyi háttér biztosítása is fenntartói cél, különösen a gyógypedagógusok, fejlesztő pedagógusok biztosításával, de iskolapszichológusra, gyermek és ifjúságvédelmi felelősre ugyanúgy szükség van.

Iskolapszichológus alkalmazását azért is tartjuk fontosnak, mert a pedagógiai tevékenység résztvevői nap, mint nap **konfliktusok** szereplői. A tankerületi központunkban jelenleg alkalmazott iskolapszichológus (öt fő) számát mindenképp szükségesnek tartjuk növelni, de alkalmazását nehezíti a szakember hiány, valamint a jövedelmek jelenlegi alacsony színvonala. Ezen a területen további fejlesztésként szeretnénk, ha minél több pedagógus vehetne részt a konfliktuskezelés témájára épülő továbbképzésen - kihangsúlyozva a vezetőket is, mivel általában a vezetői stílus minősége határozza meg az intézmény konfliktuskezeléssel kapcsolatos szemléletmódját. A pedagógusok mentálhigiénéjére is fontos figyelmet fordítani, mivel kezükben a jövő nemzedék sorsának alakítását tartják és nem mindegy, hogy ezt a szép, de nem könnyű feladatot milyen lelki-testi egészségben tudják végezni.

Fontosnak tartjuk intézményeink között a **térségi együttműködés** erősítését is. 2013-tól az önkormányzati fenntartású köznevelési intézmények állami fenntartásba vétele, illetve 2017. január 1-jétől a megyénkben található hat tankerület egy tankerületi központtá alakítása új helyzetet teremtett a térségi együttműködés területén is. A közös fenntartóhoz való kerülés még szélesebb körben teszi lehetővé az intézmények számára az egymással való együttműködést, a jó gyakorlatok továbbadását, tapasztalatok cseréjét.

Fenntartóként feladatunknak tekintjük intézményeink együttműködésének elősegítését, de ez természetesen csak az intézményekkel közösen, önkéntes alapon lehetséges. Ezen a területen tankerületi központunk az alábbi célok mentén határozza meg feladatait:

- az áttanítás, helyettesítés megoldása;
- kommunikáció erősítése, az adminisztratív munka hatékonyságának javítása: szakterületenként (pl. tanügyigazgatás, személyügy, pénzügy) gyakoribb személyes találkozások térségi szinten;
- a tartalmi munka erősítése: iskolaközi munkaközösségek létrehozása, az egymástól való tanulás lehetőségének megteremtése, szakmai szolgáltatás megrendelésének koordinálása. Intézményeinket támogatjuk a pályázatok adta lehetőségek kihasználásában a térségi együttműködés fejlesztése területén is. Az EFOP-1.3.9-17 felhívásra jelenleg hét intézményünk nyújtott be pályázatot.

Szakmai együttműködést megvalósító csoportok, mint pl. az alapfokú művészeti iskolák, nemzetiségi általános iskolák, gyógypedagógiai intézmények, egy-egy nagyobb város általános iskoláinak munkacsoportjai, már évek óta működnek. Érdekes lenne átgondolni, hogyan lehetne ezek működést hatékonyabbá tenni és kiterjeszteni az ezekben részt nem vevő intézményeinkre.

Fejlesztési elképzeléseink közé tartozik utoljára, de nem utolsó sorban a 2. fejezetben bemutatott **hazai és nemzetközi pályázati aktivitásunk** megőrzése és továbbfejlesztése.

Tankerület messzemenően támogatja az intézmények pályázati szándékát úgy az előzetes tájékoztatással, mint szakmai segítségnyújtással a pályázati anyag összeállításától kezdve a projekt megvalósításán át a projekt dokumentálásáig. A tankerület célja, hogy a mutatkozó lehetőségek kihasználásával minél inkább segítse az intézmények infrastrukturális fejlesztését, támogassa a szakmai fejlődést és gazdagítsa az iskolai programokat.

3.2 Humánerőforrás-biztosítása

Tankerületi központunk elkötelezett

- a pedagógus életpálya megvalósítása,
- a szakos ellátottság és a pedagógus utánpótlás biztosítása,
- a pedagógusok képzésének támogatása,
- az élethosszig tartó humán gondoskodás, valamint
- a nyugdíjasok megbecsülése mellett.

A pedagógusképzés megújításának, hatékonyabbá tételének egyik legfontosabb feltétele a megfelelő motivációt jelentő, kiszámítható életpályát biztosító **pedagógus életpálya-modell**. A pedagógus életpálya-modellben a pedagógusképzésnek, a pályakezdők mentorálásának, támogatásának, és a pedagógusok folyamatos – egész pályafutás alatt zajló – szakmai fejlődésének, továbbképzésének egységes rendszerré kell összeállnia.

A tankerületi központ célja, hogy minden lehetőséget biztosítson a pedagógusoknak az életpálya modell adta lehetőségek kihasználásában, ezáltal vonzóvá tegye a pedagóguspályát, a pedagógusokat megtartsa és motiválja.

Az életpálya-modell koncepció az „**egyéni teljesítmény**” értékelésén alapul. A tankerületi központ a teljesítményértékelésnél a következő szempontokat tarja kiemelten fontosnak:

- a pedagógus szakmai és módszertani felkészültsége,
- egyéni bánásmód megvalósítása és integrációs tevékenység,
- osztályfőnöki munka minősége,
- az iskola partnereivel való kapcsolattartás,

- közösségépítés,
- kulturális tevékenység, szervezőmunka,
- kommunikáció a tanulókkal és a kollégákkal.

Hosszú távon a felsorolt értékelési kritériumok mentén jól teljesítő pedagógusok differenciált bérezése a cél, a teljesítmény elismerésének formájaként.

A pedagógus **utánpótlást** elsősorban nyílt pályázati rendszerünk segítségével tudjuk biztosítani, melynek a legfőbb célja a kiválóan képzett, hivatástudattal és megfelelő tapasztalattal rendelkező pedagógusok megtalálása, a szakos ellátottság biztosítás, a tanári pályát választó egyetemi és főiskolai hallgatók motiválása a hivatásuknak megfelelő munkakörben történő elhelyezkedésre, valamint számukra a diplomaszerzést követően álláshely biztosítása.

A pályáztatás mellett szorosabb kapcsolat kiépítésére törekszünk a pedagógusképző felsőoktatási intézményekkel, valamint pályáztatási módszertanunk bővítésére törekszünk.

Törekszünk arra is, hogy a hallgatók intézményeinkben végezzék szakmai gyakorlatukat, így szívesen jönnek vissza az ismerős, támogató környezetbe már végzett pedagógusként.

Az önkormányzatokkal való jó együttműködést bizonyítja, hogy több önkormányzat szolgálati lakásokat is ajánlott fel a pedagógus hiány enyhítésére, elősegítve ezzel mobilitásukat.

A tankerületi központ anyagilag is segíti az ingázó pedagógusok intézményeinkbe vonzását. Útiköltség-térítést a 39/2010 (II. 26.) Korm. rendelet alapján biztosítunk, illetve a megbízási szerződéssel foglalkoztatott pedagógus esetében, amennyiben tartózkodási helye és munkavégzés helye között ingázni kell, magasabb óradíj kerül megállapításra.

A Klebelsberg Képzési Ösztöndíj Program segítségével remélhetőleg hamarosan egyre több felkészült, hivatástudattal rendelkező pedagógus kezdheti meg pályáját tankerületünkben, mely szintén a megfelelő szakos ellátottságot fogja segíteni.

Céljaink közé tartozik a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésének támogatása is.

A pedagógusok kötelező 7 éves **továbbképzési** ciklusát folyamatosan egyénenként nyilvántartjuk és nyomon követjük. A képzések közül a tankerület a másoddiplomás képzéseket helyezi előtérbe, a megfelelő szakos ellátottság javítása érdekében. A továbbtanulókkal tanulmányi szerződést kötünk, így motiválva a pedagógusokat a továbbtanulásra. A tanulmányok alatt a tandíjhoz hozzájárulást, a tanulmányokhoz pedig munkaidő kedvezményt biztosít a tankerület.

A humán erőforrás menedzsment és az intézményvezetés egyik fontos feladata és célja, hogy a munkavállaló számára folyamatos **segítséget és támogatást** nyújtson már a rendszerbe lépéstől kezdve a jogviszony végéig.

A munkavállaló hosszú távú megtartásához szükséges a munkatársak motiválásának időről időre történő megújítása, az egészséget és biztonságos munkavégzést szolgáló feltételek szabályozása, a javadalmazási rendszer, továbbképzés és karrier-építés, életpálya modell támogatási rendszerének működtetése, a munkavállalók jogainak érvényesítésében való közreműködés, a vezetés és munkavállalók közötti információáramlás zavartalan tétele, a személyes célkitűzések és szervezeti célok közötti összhang megteremtése. A munkavállaló csak így kapja meg a számára megfelelő erkölcsi és anyagi elismerést.

A Tatabányai Tankerületi Központ fontosnak tartja a pedagógusok munkája iránti **megbecsülésének** kifejezését, **elismerését**. Ennek ünnepélyes formáját általában a Pedagógus Napi rendezvények adják, ahol a tankerület vezetője személyesen méltatja és fejezi ki elismerését azoknak a pedagógusoknak, akik kitartó és eredményes munkájukkal, hosszú pedagógus szolgálatukkal példát adhatnak pedagógustársaik számára.

Nyugdíjas pedagógusaink egy élet szakmai tapasztalatával rendelkeznek, sokszor egy intézményben töltötték nevelő-oktató pályájukat. Nyugdíjazásuk után szívesen foglalkoztatja vissza korábbi iskolájuk, a tantestületben is megbecsülik személyüket. A fiatal kollégáknak tanácsal szolgálnak és segítenek a nehéz pedagógiai helyzetek megoldásában. Példaképek a többi kolléga számára tartásukkal, gyermekszeretetükkel. Tankerületünkben jellemzően óraadói feladatokkal bízunk meg nyugdíjas korú kollégáinkat. Sokan közülük a jelenlegi hiányszakos végzettséggel rendelkeznek: kémia, fizika, matematika, földrajz, ének-zene tanításában vállalnak órákat, emiatt többen nélkülözhetetlenek tankerületünkben feladatellátás biztosítása szempontjából.

3.3 Szervezeti környezet és irányítási elvek

Tankerületi központunk elkötelezett amellett, hogy a fenntartói és működtetői feladatok ellátása

- a 2016. november 30-án létrehozott struktúra,
- az állami fenntartás rendszerére vonatkozó, 134/2016. (VI.10.) Korm. rendelet előírásai, valamint
- a Tatabányai Tankerületi Központ szabályzatai alapján történjen, alkalmazva
 - o a VIR-re,
 - o a FEUVE-re,
 - o a kockázatkezelésre,
 - o a bürokráciacsökkentésre, illetve
 - o a hatékony adatszolgáltatásra vonatkozó alapelveket.

Esetünkben és a hivatkozott kormányrendelet alapján a Tatabányai Tankerületi Központ az oktatásért felelős miniszter **irányítása**, valamint a középírányítói hatáskört gyakorló Klebelsberg Központ **felügyelete** alá tartozó központi költségvetési szerv.

A fentiek értelmében készült el 2016 novembere óta mindazon **szabályzatunk**, amelyeket a jogszabályok a költségvetési szervek, közigazgatási szervek, foglalkoztatók számára előírnak.

Alapszabályzatunk, a Tatabányai Tankerületi Központ SZMSZ-e, hosszú távra készült, stratégia dokumentum. Benne szervezetünk irányítási hierarchiáját három szintben határoztuk meg: a tankerületi igazgatói szint, a főosztályi szint (a két főosztály élén a szakmai, illetve a gazdasági igazgatóhelyettes áll), végül az osztályvezetői/csoportvezetői szint. A munkát a közvetlen vezetők irányítják, illetve készítik elő a **döntés**-tervezet a főosztályvezetők, a főosztályvezetők pedig a tankerületi vezető részére. Közvetlenül a tankerületi igazgató irányítása alatt áll, és valamennyi szervezeti egységgel közvetlen kapcsolatban van az igazgatási–titkársági-informatikai csoport, a belső ellenőr, és az Esztergomi Iroda vezetője.

Feladataink hosszú távú megoldását továbbra is úgy képzeljük el, hogy mind az esztergomi irodát, mind a kisbéri telephelyet, mind a többi járási székhelyen kialakított ügyeleti rendszert fenntartjuk a gyors, egyszerű ügyintézés és a hatékonyság érdekében.

A tankerület igazgató mellett továbbra is jelentős döntési önállósággal és hatáskörrel rendelkeznek intézményvezetőink – különösen az egyéb munkáltatói jogkörök gyakorlása, a

költségvetési keretgazdálkodás, valamint a szakmai munka irányítása terén. Célunk ezt az **intézményvezetői önállóságot** megőrizni, szükség esetén megerősíteni, egyre inkább a **fenntartói támogató szerepre** koncentrálni.

A mindenkit érintő információkat továbbra is **értekezletek** szervezésével kívánjuk megismertetni. A tankerületi központ igazgatója vezetésével a feladatellátás megtervezésére, összehangolására rendszeres vezetői értekezleten kerül sor, melynek résztvevői a tankerületi központ szervezeti egységeinek vezetői, illetve a tankerületi igazgató által a feladatok jellegéhez igazodóan további munkatársak.

Természetesen a szervezeti egységek vezetői is tartanak a szervezeti egységhez tartozó kollégák részére heti rendszerességgel értekezleteket, megbeszéléseket, az azonos szakterületen dolgozók munkájának összehangolása, illetve egy-egy konkrét munkafeladat hatékony elvégzése érdekében.

Továbbra is kiemelten fontosnak tartjuk az intézményvezetők tájékoztatását, elsősorban értekezleti formában. A hagyományos tanévnyitó és tanévzáró értekezlet mellett másfél havonta/kéthavonta tartjuk indokoltnak a tájékoztatást, lehetőség szerint járási vagy nagyobb térségi szinteken.

A jövőbeni feladatellátásunk biztosításához elengedhetetlen a stabil, megfelelő szakképzettséggel rendelkező és megfelelő létszámú személyi állomány rendelkezésre állása. Célunk üres álláshelyeink mielőbbi betöltése, illetve lehetőség szerint álláshelyeink számának növelése. A toborzás, **pályáztatás, kiválasztás** során elsődleges szempont a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendeletben az adott munkakörre előírt végzettség és szakképzettség megléte. Az igazgatási munka jellegéből adódik a fokozott felelősség (hiszen sok ember által igénybe vett közfeladat irányítása történik, közpénzek felhasználásával), és az is, hogy tudniuk kell kezelni a tankerület 80 intézményétől beérkező kéréseket, problémákat, elvárásokat.

Természetesen ugyanilyen fontos intézményeinkben a szakos ellátottság biztosítása és az üres álláshelyek betöltése. Mivel a munkáltatói jogkör megoszlik a tankerületi vezető és az intézményvezető között, a pályáztatásra az intézményvezető kérése alapján a tankerület által, a kiválasztásra az intézményvezető által, kinevezésre – amennyiben a kiválasztott pedagógus végzettsége és szakképzettsége a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelel – szintén a tankerület által történik.

Fejlesztési elképzeléseink között szerepel a **vezetői információs rendszer (VIR)** működtetése, tökéletesítése. A VIR egyik célja a tankerületi központ vezetőinek a döntéshozatalhoz, valamint a szervezeti normáknak megfelelő működés nyomon követéséhez szükséges információkkal való ellátása, másik célja, hogy lehetővé tegye a Klebelsberg Központ számára a gyors, hatékony és pontos adatszolgáltatást. A VIR főbb területei:

- a tanügy-igazgatási adatbázis (amely lehetővé teszi az intézményi tantárgyfelosztások, felhasznált órakeretek, osztály-és csoportlétszámok, a félévi és év végi tanulmányi- valamint a záróvizsga átlageredmények megtekintését),
- a személyügyi adatbázis (amely lehetővé teszi a tankerületi és intézményi álláshelyek számának, típusának, eloszlásának, betöltésének, a túlmunkának, a szabadságoknak, a helyettesítéseknek a továbbképzések aktuális állapotának a naprakész követését),
- a költségvetési, gazdálkodási adatbázis (amely lehetővé teszi a tankerületi központ egésze valamint az egyes intézmények szintjén a kiadási és bevételi előirányzatok, a folyamatban lévő beszerzések, a futó projektek aktuális állapotáról),

- a jogi adatbázis (amely lehetővé teszi a döntéshez, munkavégzéshez szükséges jogszabályok gyors és hatékony elérése mellett a változásokról való tájékozódást is).

Céljaink szerint a vezetői információs rendszer alapját az elektronikus rendszerek (KRÉTA, KIRA, Forrás SQL, Jogtár®); a tankerület hivatalának központi szerverén elérhető egységes szerkezetű adattáblák; a döntéshozatali eljárásrendek (pl. a jogviszony létesítésekre, szerződéskötésekre kidolgozott belső eljárásrend); valamint a heti rendszerességgel vezetői értekezletek alkotják.

A FEUVE rendszerének vezetése, alkalmazása szintén stratégiai céljaink közé tartozik

A folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés (FEUVE) eredetileg a költségvetési gazdálkodáshoz tartozó fogalom: a szervezeten belül a gazdálkodásért felelős szervezeti egység által folytatott első szintű pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendszer, amelynek létrehozásáért, működtetéséért és fejlesztéséért a költségvetési szerv vezetője felelős, és magában foglalja a pénzügyi döntések dokumentumainak elkészítését (költségvetési tervezés, kötelezettségvállalások, szerződések, stb.), azok előzetes és utólagos pénzügyi ellenőrzését, jóváhagyását, ellenjegyzését, a könyvvizsgáló, beszámolást, ezáltal biztosítva a költségvetési szerv gazdaságos, eredményes, hatékony gazdálkodását, a pénzügyi információk megbízhatóságát, a jogszabályi kötelezettségek betartását.

Ezt a tevékenységet a Tatabányai Tankerületi Központ SZMSZ-e szerint a Gazdálkodási és Üzemeltetési Főosztály, illetve annak vezetője, a gazdasági igazgatóhelyettes látja el.

Tágabb értelemben a folyamatba épített ellenőrzés olyan vezetői tevékenység, amely a feladatok megvalósulását a feladat végzése közben követi nyomon annak érdekében, hogy a hibás vagy pontatlan végeredmény elkerülése érdekében minél korábbi munkafázisban tudjon korrekciós céllal beavatkozni. Ebben fontos szerepük van a vezetői értekezleteknek is, de az osztály- és csoportvezetőknek is, akik a feladatot végző referensekkel való közvetlen konzultáció útján követik nyomon a feladatok végrehajtását és biztosítják azok összehangolt és a kívánt eredményhez vezető elvégzését.

A kockázat olyan, a jövőben valamilyen valószínűséggel bekövetkező esemény, ami hatással van a szervezeti célok elérésére, azt negatív vagy pozitív irányban befolyásolja. A **kockázatkezelés** a tankerületi központ céljai elérésével kapcsolatos kockázatok azonosításának és elemzésének, valamint a megfelelő válaszok meghatározásának folyamata, amely magába foglalja a kockázatok azonosítását, kiértékelését, a tankerületi központ kockázatterheltségének értékelését, a válaszok kialakítását a kockázatokra, az integrált kockázatkezelési intézkedési tervek megvalósítását, valamint a kockázatok és a kockázatokra kialakított válaszok folyamatos monitoringját.

A Tatabányai Tankerületi Központ kockázatkezelését az integrált kockázatkezelési eljárásrendjéről szóló szabályzata írja elő, amelyben megjelölésre kerültek a folyamatok és folyamatgazdák, valamint a feladatmegosztás a kockázatkezelési rendszer kialakításában és működtetésében. Az integrált kockázatkezelési rendszer koordinálásával kapcsolatos feladatokat az integritás tanácsadó látja el.

A kockázatok sajátos csoportját alkotják a korrupciós kockázatok, amelyek kiemelten kezelendők egy egész megye köznevelését finanszírozó szervezetnél. A Tankerületi Központ a szervezeti integritást sértő eseményekre és a korrupciós kockázatokra irányuló bejelentések kivizsgálására és kezelésére a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjéről szóló szabályzat az irányadó.

A **bürokrácia terheinek csökkentését** szolgálják a VIR-ről szóló alcímben már említett elektronikus rendszerek és a központi szerveren elérhető egységes szerkezetű adattáblák, amelyek alkalmazásával elkerülhetők a párhuzamos illetve ismételt adatkérések az ugyanazon vagy hasonló témákban.

Az **adatszolgáltatás** akkor hatékony, ha egyrészt pontos, másrészt nem igényel további kiválogatást, szortírozást, vagyis csak az adott kérdés szempontjából releváns adatokat tartalmazza. A hatékonyságba beletartozik az adatszolgáltatás gyorsasága is, hogy a szükséges döntések idejében meghozhatóak legyenek. Az adatszolgáltatás hatékonyságát a korábban tárgyalt információs rendszerek, illetve azoknak a használat során szerzett tapasztalatok alapján történő továbbfejlesztése, tökéletesítése biztosítja.

3.4 Gazdálkodás, pénzügyi feltételek

Tankerületi központunk elkötelezett amellett, hogy

- hatékony, takarékos és szabályszerű gazdálkodást folytassuk,
- a költségvetés tervezése az intézmények bevonásával történjen,
- biztosítsuk az intézményi keretgazdálkodás feltételeit, valamint
- teljesítsük bevételi kötelezettségeinket.

A fenntartói struktúra átszervezését követően gazdálkodásunkban nagyfokú **stabilitás** tapasztalható. A rendszeresen, havonta kapott finanszírozás tervezhetővé teszi likviditásunkat. Hiteles, fizetőképes szervezetté vált így a tankerületi központ.

Költségvetésünk tervezése és gazdálkodási tevékenységünk gyakorlása során alapelvünk most is, melyet a jövőben is fenntartunk, hogy a folyamatot továbbra is az **intézmények bevonásával** valósítsuk meg. Ez nemcsak fenntartói szándék, hanem az Nkt-ban rögzítettek alapján jogszabályi kitétel is, hiszen tárgyaláson való részvétel nélkül az intézmények nem tudnának keretgazdálkodást folytatni.

A tervezés az intézményvezetőktől származó adatok, információk alapján először tankerületi szinten történik, majd a költségvetés intézményi szintre kerül lebontásra – az intézményekkel történő tárgyalást követően. Továbbra is célunk biztosítani az Nkt-ban előírt **keretgazdálkodást**, mely szerint kereteiken belül az intézményvezetők gazdálkodnak, tisztában vannak a kereteik alakulásáról, javaslatot tesznek a költségvetési sorokon belüli átcsoportosításra.

Természetesen olyan költségvetés tervezése a stratégiai célunk, melyben a **feladatok és a rendelkezésre álló pénzügyi keretek** összhangban vannak. Ezt nagyban fogja segíteni, hogy a 2018-as év tervezésénél már tényadatok állnak rendelkezésünkre, hiszen pontos adattal rendelkezünk már a 2017. év január 1-jével a működtetésére átvett ingatlanok költségeiről (elsősorban közüzem).

Az elkövetkezendő költségvetések tervezésekor elengedhetetlen a VIS-MAIOR keret létrehozása is.

Jelenlegi költségvetésünk majdnem 90%-át bérköltség és a fennmaradó kis rész a dologi és beruházásra felhasználható irányzat adja. Hosszú távon célunk az arányok javítása – 80%-os személyi kiadások mellé legalább 20% tegye ki a dologi és beruházási előirányzatot.

A bértömeg gazdálkodás, azaz a személyi juttatásokkal való gazdálkodás az álláshelyekhez kapcsolódó rendszeres és nem rendszeres illetmények, juttatások tervezését, kifizetését és a velük kapcsolatos adatszolgáltatások elkészítését és benyújtását jelenti.

Fejlesztési elképzeléseink között szerepel a bértömeg gazdálkodás teljes körű megvalósítása, tehát célunk, hogy a költségvetés tervezése és az intézményi költségvetési kerettel való gazdálkodás a személyi juttatások vonatkozásában ne az engedélyezett státusz-számokon alapuljon, hanem az intézmények rendelkezésére álló bértömegben.

Természetesen ehhez elengedhetetlen egy jól átlátható költségvetés tervező program rendelkezésre állása és a bérszámfejtési folyamatok egységesítése. Szintén stratégia célkitűzésünk, hogy mind a személyi anyagok, mind a bérek teljes körű kezelése a tankerületben történjen. Az átláthatóság, ellenőrzés és gyorsabb ügyintézés, és nem utolsósorban a szakmaiság is indokoltá teszi tervünk megvalósítását.

A **szabályszerű** gazdálkodás egyik alapjára, a tartozásmentességre, a jövőben még nagyobb figyelmet kell fordítani.

A naprakész pénzügyi nyilvántartás nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a vezető tisztában legyen a ma és a közeljövőben rendelkezésre álló pénzeszközöiről, likviditási helyzetről.

Fontos fejlesztési cél a gazdálkodás területén, hogy **vezetői döntések támogatása és a folyamatos kontrolling** biztosítva legyen. Olyan lekérdező rendszer kialakítására törekszünk, mellyel a felelősségteljes gazdálkodáshoz szükséges adatok kinyerhetők. Az értékteremtési célok eléréséhez kulcsfontosságú a működési folyamatok racionalizálása, az intézmények működési és költséghatékonyságának javítása.

A **működtetés** szempontjából legfontosabb feladatunk az intézmények műszaki állapotának felmérése. A felmérés alapján lehet majd pontosan meghatározni, milyen feltétlenül szükséges karbantartási, felújítási munkára van szükség, hol nélkülözhetetlen a nagyobb beruházás. Bízunk benne, hogy az EFOP keretében beadott pályázataink nyertes pályázatok lesznek, ami intézményeink ötödének infrastrukturális megújítását eredményezné.

Céljaink között szerepel a működtetési, műszaki referensi feladatokat ellátó kollégák személyi állományának a bővítése, mert jelenleg az 1 fő referensre eső feladatellátási-helyek száma 30 fölötti, ami meglehetősen magas, különösen, ha hozzávesszük, hogy a kollégák munkájában sok esetben a helyszíni megtekintés nélkülözhetetlen.

Céljaink között szerepel intézményeink **bevételszerző** képessége különbségeinek kompenzálása. A kis települési iskolák, ugyanis a legjelentősebb bevételszerzési forrással, a bérbeadási lehetőséggel alig tudnak élni, hiszen nincs rá igény, szemben a nagyvárosi iskolák helyiségei iránti kereslettel. A kompenzálása terveink szerint abból az 50%-ból lesz lehetőség, mely bevételi rész a fenntartónál marad.

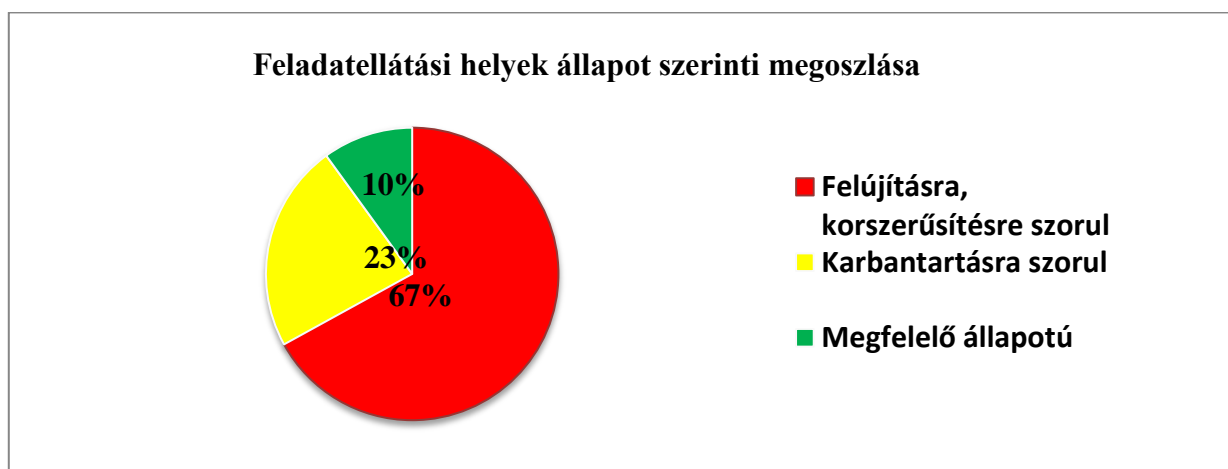
Küldetésünknek tekintjük, hogy az intézményeink részére színvonalas, teljes körű, kiemelkedő pénzügyi szolgáltatásokkal álljunk rendelkezésükre. Sikereink zálogát munkatársaink felkészültsége, intézményeink teljes körű ismerete, valamint kapcsolataink tudatos fejlesztése jelenti.

3.5 Infrastrukturális környezet, ingatlanpark

Tankerületi központunk elkötelezett amellett, hogy

- a tanulók infrastrukturálisan felújított, a mai kor követelményeinek megfelelő ingatlanokban tanuljanak,
- az esetlegesen fellépő kapacitás hiányt megoldjuk, valamint
- intézményeink minden vonatkozó hatósági és biztonsági előírásnak megfeleljenek és biztosítva legyenek.

Ingatlanaink többsége nincs a legjobb műszaki állapotban, az épületek nagy része öreg, ezért rengeteg olyan probléma merül fel (fűtési rendszer meghibásodása, beázások, csőtörések), amelyek hosszú távú megoldására komolyabb beruházásokra lenne szükség.



A fenti diagram egyértelműen szemlélteti, hogy épületeink 90%-a felújításra, illetve karbantartásra szorul. Ezért céljaink között szerepel, hogy pontos állapotfelmérést követően mindezek a költségek tervezésre kerüljenek a költségvetésbe.

Az egyik legnagyobb problémát az épületek elavult, korszerűtlen, sok esetben javíthatatlan fűtési rendszere okozza. Gyakori, hogy a gázkazánok életkora a 15 évet meghaladja, ezért megkezdődött a kazánok folyamatos karbantartása, illetve néhány rendkívül indokolt esetben új, korszerű gázkazánok beszerzése, melyekkel várhatóan a téli fűtés biztosításán felül költségmegtakarítást is el fogunk érni. Tervezzük a fűtési rendszerek további fejlesztését, cseréjét, valamint a nyílászárók és az ingatlanok tetőzetének cseréjét, illetve a közeljövőben a szigetelésre is nagy hangsúly kívánunk fektetni.

Környezettudatosság és költséghatékonyság szempontjából fontosnak tarjuk az alternatív energia felhasználására napkollektorok, napelemek telepítését.

Azoknál az intézményeknél, ahol 2017. január 1-jét megelőzően nem a tankerületi központ volt a működtető, sok esetben nem állnak rendelkezésre a karbantartáshoz szükséges **eszközök** sem. Ezeknél az intézményeknél szükséges a jövőben az eszközök beszerzésére (csavarhúzó, fűnyíró, fűró, védőruha, takarítóeszközök, mosógép) is figyelmet fordítani.

A Tatabányai Tankerületi Központ központi költségvetésből gazdálkodó szervezet lévén korlátozott anyagi kerettel rendelkezik az infrastrukturális fejlesztések, állagmegóvások területén. Ahhoz, hogy a működtetésünkben lévő ingatlanokon nagyobb fejlesztéseket,

beruházásokat tudjunk végrehajtani, szükséges pályázati forrás bevonása. Célunk lehetőség szerint részt venni mind az Európai Unió, mind a hazai forrású pályázatokban.

A megjelenő EFOP-4.1.2 és EFOP-4.1.3 pályázatokban főként a korábban említett fűtés és villamos rendszerek korszerűsítése, tető felújítás, új tanterem és sportudvarok kialakítása a cél. Ez az intézmények negyedének fejlesztését tenné lehetővé.

Az intézményi alapidokumentumban engedélyezett tanulólétszám nem minden intézménynél betöltött teljes mértékben. Az adatok azonban nem minden esetben adnak pontos képet, mert az ingatlanok alapterületének paramétereit, melyeket az alapidokumentum tartalmaz, fenntartóként ténylegesen felmérni, ellenőrizni még nem volt lehetőségünk. Természetesen ez közeli céljaink között szerepel.

A fejlesztési terv 10/a és 10/b mellékletei tartalmaznak adatokat arra vonatkozóan, hogy a születések számából kiindulva az elkövetkezendő 5 évben milyen kapacitáskihasználásra lehet számítani, várható-e valahol többlet, illetve lép-e fel valahol kapacitáshiány. Az intézményi szintű kimutatás összesen négy intézményünk esetében jelzi, hogy esetlegesen kapacitás hiánnyal kell számolnunk. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy tankerületi központunk esetében gyakran a körzetes tanuló nem a körzetes iskolájába iratkozik be, így komoly veszélyt ez az előrejelzés nem jelent. Amennyiben valóban hiány lépne fel, vagy tanterem hozzáépítéssel vagy konténer termék telepítésével tudjuk orvosolni a problémát.

Természetesen az **intézményvezetők** ezen a területen sem maradnak ki a döntésből, az ingatlanon végzett beruházásokkal, fejlesztésekkel, karbantartásokkal kapcsolatosan véleményezési, javaslattételi, kezdeményezési jogkörrel rendelkeznek, a döntést csak az intézmény vezetőjével és az ingatlan tulajdonos önkormányzattal egyeztetve hozza meg a tankerületi központ.

2017. január 1-jével a Tatabányai Tankerületi Központ mind a 140 átvett ingatlanra **vagyon és felelősségbiztosítási** szerződést kötött. Vagyoni kár esetén az ingatlanok biztosítva vannak. Az ingatlanok 85%-ában van riasztó vagy távfelügyeleti rendszer, amely jelez az illetékes személyeknek behatolás esetén. Terveink szerint 100%-os távfelügyeleti lefedettséget szeretnénk elérni. Állandó távfelügyelet nélkül a legjobb riasztórendszer sem nyújt elegendő védelmet, hiszen a magas fokú biztonság megteremtéséhez nélkülözhetetlen egy olyan rendszer, mely a nap 24 órájában fogadja és feldolgozza a beérkező jelzéseket, valamint megfelelő módon intézkedik.

Tűzbiztonsági szempontból az ingatlanok 70%-a rendelkezik olyan szolgálattal, amely jelzi az ingatlanban bekövetkezett tüzesetet a katasztrófavédelem felé. Cél természetesen a 100%-os lefedettség elérése a közeljövőben.

3.6 Informatikai feltételek

Tankerületi központunk elkötelezett amellett, hogy

- rendszeres legyen intézményeink informatikai állapotfelmérése,
- egységes, megbízhatóan működő informatikai infrastruktúrát biztosítsunk,
- rendelkezünk információbiztonsági stratégiával,
- az intézmények elektronikus tananyagot használjanak,
- minden intézmény használja az e-naplót, valamint
- minden intézmény rendelkezzen működőképes és rendszeresen frissített webhellyel.

Feladatokat támogató **informatikai környezet** folyamatos biztosítása kiterjed az infrastruktúrára, az eszközellátottságra, a digitális tananyagokra, a tanári/oktatói digitális kompetenciákra és az iskolai adminisztrációra. Fejlesztési céljaink között szerepel az **egységes, megbízhatóan működő infrastruktúra** kialakítása, jelenleg ugyanis hatalmas különbségeket mutat intézményeink eszközállománya, az összetétele heterogén. Sok esetben az infrastruktúra paraméterei nem teszik lehetővé az oktatást támogató új megoldások azonnali bevezetését.

Az elmúlt néhány évben számos helyen történt iskolai **sávszélesség-fejlesztés**, de számos intézményben a jelenlegi állapot nem megfelelő, ezért a stabil, használható online elérés nehézkes, helyenként lehetetlen. A heterogén környezetet jelentős mértékben a Sulinet hálózat, valamint mellette alternatív szolgáltatók biztosítják. Cél, hogy az elkövetkező években minden intézményben - annak méretétől és technikai adottságaitól függően – 100 Mbps - 1 Gbps sávszélesség biztosítása, emellett a helyi hálózatok korszerűsítése (Gb/s helyi hálózat kialakítása minden helyen).

Az **intézmények helyi hálózatát** minden oktatási helyiségben, közösségi terekben, tanári és adminisztrációs irodákban elérhetővé kívánjuk tenni, legalább megfelelő sávszélességet biztosító WiFi hálózattal. A helyi hálózatok korábbi kiépítése sok helyen minőségileg nem megfelelő (kábelezés, hálózati eszközök), ezek felülvizsgálata és felújítása is szükséges.

Az oktatók és diákok csak korlátozottan férnek hozzá az informatikai eszközökhöz, amelyek egyre inkább elavulnak. Az intézmények **rendszeres informatikai állapotfelmérése** után szükséges minden helyen azon intézményenkénti fejlesztési célok meghatározása, amely az egységes szint eléréséhez vezethet.

Az intézmények szoftver ellátottsága szintén nem mutat egységes képet. Az egységesítéshez cél, hogy a rendelkezésre álló eszközpark fejlesztése mellett a **Tisztaszoftver Program** előnyeiről, a biztosított lehetőségekről minél szélesebb felhasználói kör értesüljön, és azokat igénybe vegyék.

Minden intézményünkben szükséges az informatikai feltételek biztosításánál is figyelembe venni az **egyenlő esélyeket, az egyenlő hozzáférés elveit**. Az informatikai infrastruktúra fejlesztése, az intézményeinkben használt alkalmazások és a webes használat szempontjából ezt folyamatosan ellenőrizni kell.

Az intézményeken belül általában nincs olyan dedikált vagy kinevezett felelős, aki az információbiztonsággal vagy incidenskezeléssel foglalkozna, illetve nincs meg a belső erőforrás az információs adatvagyonnal kapcsolatos felmérések elvégzésére sem. A kialakítandó fizikai és logikai védelmi intézkedések a helyi rendszergazda tudásán és szorgalmán múlnak, de több intézményünkben nem áll rendelkezésre rendszergazda. Sok esetben az álláshely az általános szakemberhiány és az alacsony bérek miatt betöltetlen, ami jelentősen megnehezíti az intézmények működését. Ennek megoldása szükséges, ki kell alakítani az intézmények információbiztonsági stratégiáját és az ehhez kapcsolódó szabályozást is. Lehetőség szerint **egységes spam és vírusvédelem kialakítása, tartalomszűrés és védett internetes felület** megvalósítása a cél. Fontos, hogy az intézményi adatokról készüljön **rendszeres biztonsági mentés**, hogy adatvesztés vagy külső támadás ne veszélyeztesse a munka és oktatási folyamatokat, illetve a közösségi és a tartalomszolgáltatási funkciókat. A rendszeres biztonsági mentéshez kapcsolódóan is szükséges az intézményi tárolókapacitások bővítése.

A biztonság terén stratégiai cél, hogy az oktatók, diákok, szülők legyenek tisztában a digitális tér biztonságos használatával, ismerjék fel, és legyenek képesek kezelni a digitális világ

használatával együtt járó veszélyeket. Kiemelten fontos az oktatási intézmények szereplői (diákok, tanárok, adminisztrációt végző munkatársak, rendszergazda, igazgató) számára **biztonságtudatos magatartásról szóló képzés** folytatása.

Minden alkalmazottnak folyamatosan lehetőséget kell biztosítani digitális készségeiknek fejlesztésére, jelenleg sok esetben nem érzik magukat kompetensnek. A manuális adminisztráció terhet ró a pedagógusokra és az adminisztrációs személyzetre. Az infrastruktúra fejlesztésével és az **oktatási és adminisztrációs feladatok támogatását biztosító alkalmazások bevezetésével** csökkenteni szeretnénk ezt a terhet és támogatni az **elektronikus tananyagok** fokozottabb használatát, valamint az **e-napló** minden intézményünkben történő bevezetését.

A diákok korosztályának internetezési szokásait tekintve többségében napi szinten használják az internetet, így az intézményeink által biztosított tartalmak, szolgáltatások minősége nagyon fontos. Az **intézmények webhelyének további fejlesztése** elengedhetetlen, **közösségi funkciókkal** történő kiegészítése is szükséges. Az intézményi weboldalak funkciója a fenntartó és a szülők felé a szükséges online információk biztosítása is, valamint a tartalomszolgáltatás átalakítása közösségi szempontok és az esélyegyenlőség biztosításával. Jelenleg az intézményi web helyek domain struktúrája nem egységes (Sulinetes illetve más önálló megoldások léteznek), az egységesítés irányába lépéseket kell tenni.

3.7 Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása

Tankerületi központunk elkötelezett amellett, hogy

- a szülői érdekvégyesítés fórumait biztosítsa,
- az alapvető jogokat biztosítsa,
- együttműködjön az önkormányzatokkal, a civil szervezetekkel és az érdekképviselettel, valamint
- tankerületi tanácsot hozzon létre.

A nevelés-oktatás három alapvető szereplője a gyermek (tanuló), a szülő és a pedagógus. A **szülő** jogait és kötelességeit az Nkt. 72. §-a foglalja össze. A jogok gyakorlatban történő megvalósítása, azaz az **érdekvégyesítés** jogintézményei többek között a következők:

- A szülői szervezetek létrehozása és működése (a Tatabányai Tankerületi Központ valamennyi iskolájában működik szülői szervezet, amely a pedagógusokkal való együttműködés, és a kodifikált jogok gyakorlásának, érvényesítésének fontos szervezeti fóruma). Működésükhöz a tankerület az Nkt. 83-84. §-ában foglaltak szerint biztosítja a feltételeket, valamint minden, az intézmény átszervezését jelentő kérdésben kikéri a véleményüket.
- A szülői érdekvégyesítés eszközeként említhetjük az iskolák által hozott felvételi vagy fegyelmi döntésekkel kapcsolatban az Nkt. 37. §-a szerint benyújtott, és a fenntartó Tatabányai Tankerületi Központ által elbírálásra kerülő jogorvoslati vagy méltányossági kérelmeket. A tankerület ezeknek a kérelmeknek az elbírálása során kiemelt figyelmet fordít a törvényességre, megalapozottságra, pártatlanságra és méltányosságra, mint döntéshozatali szempontokra.
- Az érdekvégyesítés lehetőségét nyújtja a Tatabányai Tankerületi Központ ügyfélfogadási rendje is, amely lehetőséget ad a szülők egyedi problémáinak fenntartó általi meghallgatására, a szülői és tanulói jogok és lehetőségek közvetlen ismertetésére, javaslatlételre, vagy a szülő és a köznevelési intézmény közötti közvetítésre a megoldás érdekében.

A köznevelés rendszere az Alaptörvényben nevesített **alapvető jogok** egész sorának **megvalósításának** aktív résztvevője. Nem csak alapfunkciójának, az ingyenes és kötelező alapfokú, valamint az ingyenes és mindenki számára hozzáférhető középfokú oktatásnak a megvalósítása tartozik ide, hanem többek között a szülők azon jogának biztosítása, hogy a gyermeküknek adandó nevelést megválasszák, továbbá hogy a valamely nemzetiséghez tartozók önazonosságukat megőrizhessék, és anyanyelvű oktatásban vegyenek részt. A Tatabányai Tankerületi Központ az előbbi az szabad iskolaválasztás elvének gyakorlati érvényesítésével (pl. az első osztályos beiratkozásokhoz kapcsolódó tájékoztatással, a beiratkozás szervezésével, a már említett jogorvoslati vagy méltányossági kérelmek elbírálásával), az utóbbit a nemzetiségi oktatást ellátó intézmények fenntartásával biztosítja. A Tankerületi Központ 76 iskolája közül 20 végez valamilyen nemzetiségi tevékenységet, valamelyik több félélt is: 14 német, 7 szlovák, 1 pedig roma nemzetiségi nevelést-oktatást folytat. Az ilyen irányú intézményátszervezési kezdeményezéseket a jövőben is támogatni szándékozunk.

A **szegregáció kezelését**, az integráció kérdését a Tatabányai Tankerületi Központ komplex folyamatnak tekinti. A területi alapú szegregáció kezelésére az érintett települések helyi önkormányzatainak antiszegregációs, településszerkezet-átalakítást célzó programjaihoz való kapcsolódást, valamint az iskolai körzethatárok meghatározását végző a köznevelési feladatokat ellátó hatósággal való szoros együttműködést látjuk járható útnak. A képességek, egyéni adottságok alapján történő szegregáció elkerülésére támogatjuk az SNI tanulók minél szélesebb körének integrált, többségi iskolákban történő nevelését-oktatását, ennek elősegítésére az EGYMI-ken keresztül történő szakemberellátás biztosítását, adott esetben az EGYMI-t ellátó feladatellátási-helyek számának növelését.

A **helyi önkormányzatokkal való együttműködés** természetes követelmény egy olyan tankerületi központban, amelynek 140 feladatellátási-helyét jelentő ingatlanoknak 97%-a önkormányzati tulajdonban van. Ebből eredően gyakoriak az egyeztetések az önkormányzati rendezvényekhez, kulturális programokhoz, gyermekvédelmi napközbeni gyermekfelügyelet vagy az alternatív napközbeni ellátás szükséges ingatlanhasználatról. Az önkormányzatok jelentős részével van olyan megállapodása a Tankerületi Központnak, amelyek szerint a helyi közösség részéről felmerülő ingatlanhasználat fejében az önkormányzat részt vállal pl. az iskolaépület karbantartásában. Az önkormányzatokkal való kapcsolat azonban több helyen lényegesen túlmutat az ingatlantulajdonossal való egyszerű kapcsolaton, és szakmai területre vagy komplexebb településfejlesztési célrendszerek megvalósítására is kiterjed. Ezek sorában meg kell említeni Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzatát, amely 28/2017. (II.24.) sz. határozatával a városi érdekeltségű, köznevelési ágazatban érintett intézményfenntartók, intézmények, az egyes köznevelési intézményekbe járó diákok, az ott dolgozó pedagógusok és egyéb alkalmazottak, valamint a szülők együttműködésének elősegítése, továbbá a köznevelési ágazatot érintő önkormányzati döntések előkészítése érdekében létrehozta a Tatabányai Oktatási Kerekasztalt, továbbá a Kormányval a Modern Városok Programja keretében kötött megállapodásba belefoglalta a Tatabányai Árpád Gimnázium reál-gimnáziummá történő fejlesztéshez szükséges ingatlanfejlesztést, és egy korszerű kollégium kialakítását. Tatabánya mellett megemlíthetjük Oroszlány városát is, amelyek a képzett helyi humán erőforrás biztosítása érdekében ösztöndíjrendszert működtetnek a helyi középiskolások számára.

Az állami köznevelési közfeladat ellátásában fenntartóként részt vevő szervekről, valamint a Klebelsberg Központról szóló 134/2016. (VI. 10.) Korm. rendelet 3. §-a szerint a tankerületi központ a Nemzeti Pedagógus Kar, a feladat-ellátási területén működő területi és helyi szakmai és érdekképviselői szervezetek, valamint a települési és a nemzetiségi önkormányzatok

képviselőiből álló **tankerületi tanácsot** működtet. A tankerületi tanácsok összetételére, hatáskörére és működésére vonatkozó rendeletmódosítási tervezet 2017 júniusában megjelent a Kormány honlapján, a jogszabály módosítás, kihirdetésére azonban jelen fejlesztési terv írásakor még nem került sor, így a Tankerületi Tanács tényleges működéséről – a létrehozását és működését szabályozó jogi szabályozás hiányában – nem beszélhetünk.

A Tankerületi Központ tevékenységi köréhez közel álló, a Tatabányai Törvényszéknél nyilvántartásba vett **civil szervezet** a Komárom-Esztergom Megyei Oktatási Intézmények Igazgatói Kollégiuma, amely tagságával átfogja a megye különböző fenntartásban működő köznevelési intézményeit. Szakmai ismereteivel korábban részt vett az intézményvezetői pályázatok véleményezésében. Mivel a 2013. szeptember 1-jén hatályba lépő 326/2013. (VIII.30.) Korm. rendelet módosította az igazgatói pályázatok véleményezőinek körét, attól kezdve formális kapcsolat nincs a tankerület és a szervezet között. Várakozással tekintünk az elé, hogy a Tankerületi Tanácson keresztül esetleg újra intézményesített kapcsolat jöhet létre, amennyiben mégsem, akkor a kapcsolattartás egyéb lehetőségeit is megfontoljuk.

Szintén ebben a körben említhetjük azokat a korábban önkormányzatok és intézményeik által létrehozott alapítványokat, amelyek létesítő okiratuk szerint a tanulmányi versenyeket és a versenyeken kiemelkedő helyezést elérők jutalmazását támogatják, illetve anyagi lehetőségeik függvényében iskolai programokat (pl. nemzetközi testvériskolai látogatások, tapasztalatcserék) támogatnak. Utóbbi esetben az alapítvány és a tankerület kapcsolata támogatási megállapodás formájában is megjelenik.

A szakmai **konferenciák** közül rendszeresen, évente megrendezésre kerül a megyei szakszolgálati konferencia, amelyen az érdeklődők neves minisztériumi és szakmai előadók előadásából tájékozódhatnak egy-egy szakterület az aktuális kérdéseiről és bővíthetik, megújíthatják szakmai ismereteiket. A rendezvények házigazdája általában valamelyik helyi önkormányzat, a rendezvény szervezésében pedig a tankerület és az önkormányzat közösen vállal részt. Természetesen mind a tankerület mind az intézménye szívesen vesznek részt mindazokon a szakmai összejöveteleken, konferenciákon, melyet a győri POK szervez a megyénkben.

A Tatabányai Tankerületi Központ biztosítja **az érdekképviselői szervek** és vezetőik (szakszervezeti titkárok, közalkalmazotti tanácsok elnökei és helyettesei) törvényben és kollektív szerződésben előírt kedvezményeit, és minden olyan esetben, amikor azt igénylik, biztosítja számukra az egyeztetés lehetőségét.

3.8 Marketing és kommunikációs tevékenység

Tankerületi központunk elkötelezett amellett, hogy

- mind a belső
- mind a külső kommunikációs tevékenységét magas színvonalon gyakorolja, valamint
- honlapja felhasználóbarát és rendszeresen frissített legyen.

A Tatabányai Tankerületi Központ kommunikációjának vizsgálatakor a belső kommunikáció célcsoportja a tatabányai, illetve az esztergomi irodában dolgozó munkatársak; külső kommunikációjának célcsoportjában kiemelt helyen a Klebelsberg Központ és a tankerületi központ által fenntartott intézmények és az intézményvezetők állnak, továbbá a megyei és országos szakmai intézmények, szervezetek, a helyi önkormányzatok, támogatók, szolgáltatók, egyéb partnerek tartoznak ide.

A hatékony **belső kommunikáció** kialakításának alapfeltétele a munkakörök, felelősségi körök tisztázása, a mindennapi munkavégzés kereteinek felállítása, ismerete, a munkatársak megfelelő tájékoztatása. Tankerületi központunk szabályzatai határozzák meg alapvetően a munkavégzést, és amelyek megismerése minden kolléga számára kötelező. Belső kommunikációnk eszközei jelenleg az összmunkatársi értekezletek, szervezeti egységek értekezletei, munkacsoport megbeszélések, vezetői tájékoztatások, elektronikus körlevelek. A belső információáramlás hatékonyságának növelésére törekszünk, biztosítva ezzel a hatékonyabb munkavégzést, a jó munkahelyi légkör megteremtését. Elengedhetetlen, hogy a különböző szakterületen dolgozó tankerületi kollégák értesüljenek az intézmények részére kiküldött általános, illetve speciális információkról annak érdekében, hogy egységes és következetes legyen a belső és a külső kommunikáció. Célunk a már alkalmazott belső kommunikációs eszközök fejlesztése, és további eszközök alkalmazása.

A belső kommunikáció megfelelő kialakítása elégedettebb munkavállalókhöz, hosszú távon eredményesebb **külső kommunikáció**hoz vezet. Kifelé irányuló kommunikációnkban egységes megjelenésre törekszünk, legyen az pl. fizikai megjelenés (a székhely épületen, telephelyeken azonos szerkezetű cégtábla, ajtókon névtábla, névjegykártyák, rendezett, barátságos udvar, egységes sablondokumentumok használata), vagy a szervezeti egységek ügyintézésének módja, hatékonysága, határidők betartása, panaszkezelés, stb. Szükséges, hogy a beérkezett megkeresések kezelésére, az ügyintézésre egységes eljárásrendet alkossunk. Ami leginkább meghatározza tankerületi központunk külső megítélését, az az, hogy intézményfenntartói feladatainkat mennyire hatékonyan, és milyen módon végezzük. Minden fenntartott intézménnyel partneri kapcsolat kialakítására törekszünk. Csakis intézményeinken keresztül van lehetőségünk arra, hogy szervezetünk társadalmi hasznosságát szélesebb körben bemutathassuk. A kapcsolattartás eszközei: megyei és járási intézményvezetői értekezletek, tanévnyitó, illetve tanévzáró értekezletek, egyéni megbeszélések, egyeztetések, levél, e-mail.

Fontosnak tartjuk a helyi önkormányzatokkal, a támogatókkal, a helyi médiával kialakított kapcsolat ápolását.

A Tatabányai Tankerületi Központ **honlapja** (www.kk.gov.hu/tatabanya) 2017 tavaszától működik. A közérdekű információkon túl megtalálhatók rajta az elérhetőségi adatok, ügyfélfogadási rend, vezetők elérhetősége, a tankerület által fenntartott intézmények listája. A Hírek menüpont alatt eddig zömében az intézményeink által elért sikereket, eredményeket jelenítettük meg. Rövidtávú célunk, hogy intézményeink bevonásával egy naprakész, a külvilág számára is információval bíró, aktualitásokkal teli honlapot hozzunk létre. A honlapunk kiindulópontként is működhetne a tankerületi központhoz tartozó intézményeink eléréséhez és segítene eligazodni, hogy mely ügyekben hova fordulhatnak az érintettek. Fontos, hogy honlapunk a többi tankerülettel országosan egyeztetett struktúrában működjön továbbra is, mert ez a tájékozódást megkönnyítheti.

A tankerületi központ fenntartásában működő intézmények döntő többsége rendelkezik működő honlappal, cél, hogy 2018-as év végére azon intézményeknek is elkészüljön saját honlapjuk, amelyeknek még nincs. Az intézményi honlapokon megjelennek az iskolák fontosabb hírei, eseményei, szülői tájékoztatók, beszámolók, kapcsolati adatok, letölthető többek között az iskola Pedagógiai Programja, Szervezeti és Működési Szabályzata. Az intézmények a honlapon túl (melyek főleg csak egyoldalú kommunikációt tesznek lehetővé) Facebook oldalt is működtetnek, ahol már lehetőség van az azonnali visszacsatolásra. Facebook csoportok létrehozása hatékony napi kapcsolattartásra adhat lehetőséget szülő és pedagógus között.

4. Vezetői zárszó

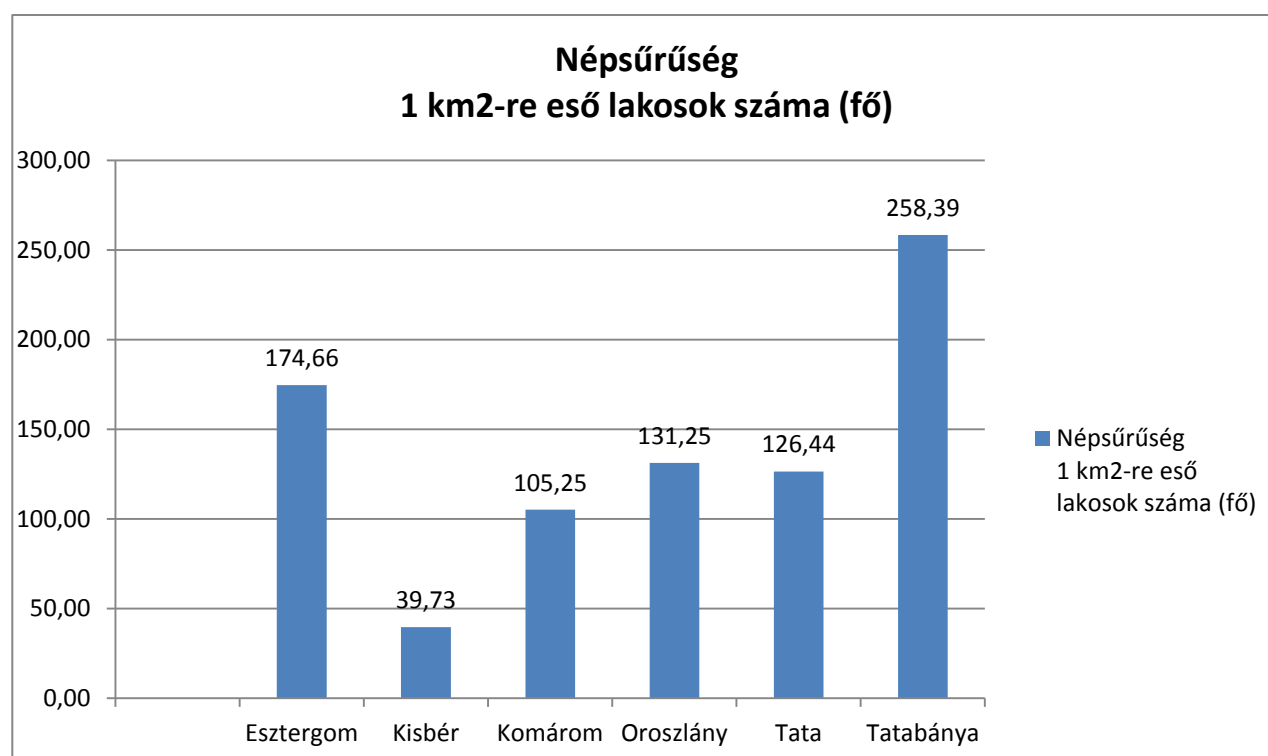
A fejlesztési tervben megfogalmazottak csak akkor valósíthatók meg, a kitűzött stratégiai irányok csak akkor tarthatók, ha fenntartói tevékenységünket szolgálatnak fogjuk fel – a „szolgálat” szó legnemesebb értelmében –, és munkánk során, reményeink szerint, minden eddiginél szorosabbá válik az együttműködés az intézmények és a tankerületi központ között.

Reális helyzetértékelés alapján és a lehetőségeket is reálisan számba véve fogalmaztuk meg fejlesztési céljainkat: a tanulók, a pedagógusok, a szülők és a helyi közösségek a mainál szerethetőbb, modernebb iskolai környezettel találkozhatnak; amelyben megvalósul mind a képességek kibontakoztatása, mind a hátrányok kompenzációja, és ahol minden gyermek számára ha nem is teljesen azonos, de hasonló esélyek biztosítottak a nyugodt, biztonságos és kiszámítható jövő kialakításához.

5. Mellékletek

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 (2017.)	változása, 2011.év=100%	
Esztergom	537	24	5	93 784	127,5	174,66
Kisbér	511	17	1	20 284		39,73
Komárom	379	9	3	39 863		105,25
Oroszlány	199	6	1	26 163		131,25
Tata	307	10	1	38 783		126,44
Tatabánya	332	10	1	85 691	102,5	258,39
Tankerület összesen:	2 265	76	12	304 568	193,80	134,47

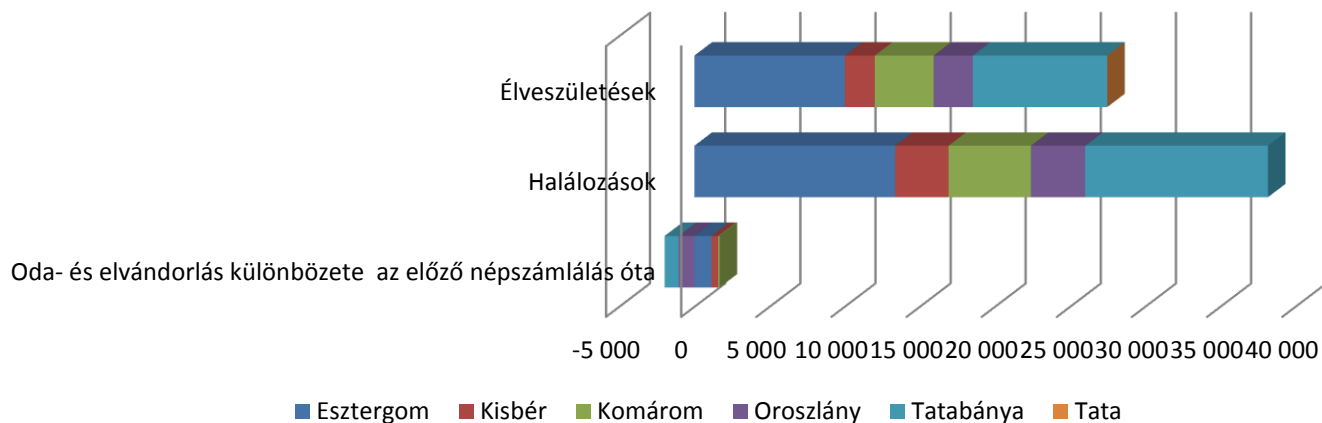
Komárom-Esztergom megyei adat	2 265	76	12	304 568		134,47
Tankerületi Központ megyén belüli / megyéhez viszonyított aránya	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%



Népmozgalom járásonként 2011. év

Tatabányai Tankerületi Központ	Járások adatai (fő) 2011. év						Összesen
	Esztergom	Kisbér	Komárom	Oroszlány	Tata	Tatabánya	
Élveszületések	10 007	1 997	3 915	2 608	3 988	8 945	31 460
Halálozások	13 360	3 546	5 484	3 616	5 447	12 156	43 609
Oda- és elvándorlás különbözete az előző népszámlálás óta	1 135	451	86	-1 049	458	-924	157
Népesség változása	-2 218	-1 098	-1 483	-2 057	-1 001	-4 135	-11 992

**Születések száma, népmozgalom járásonként
2011. év adatai alapján**

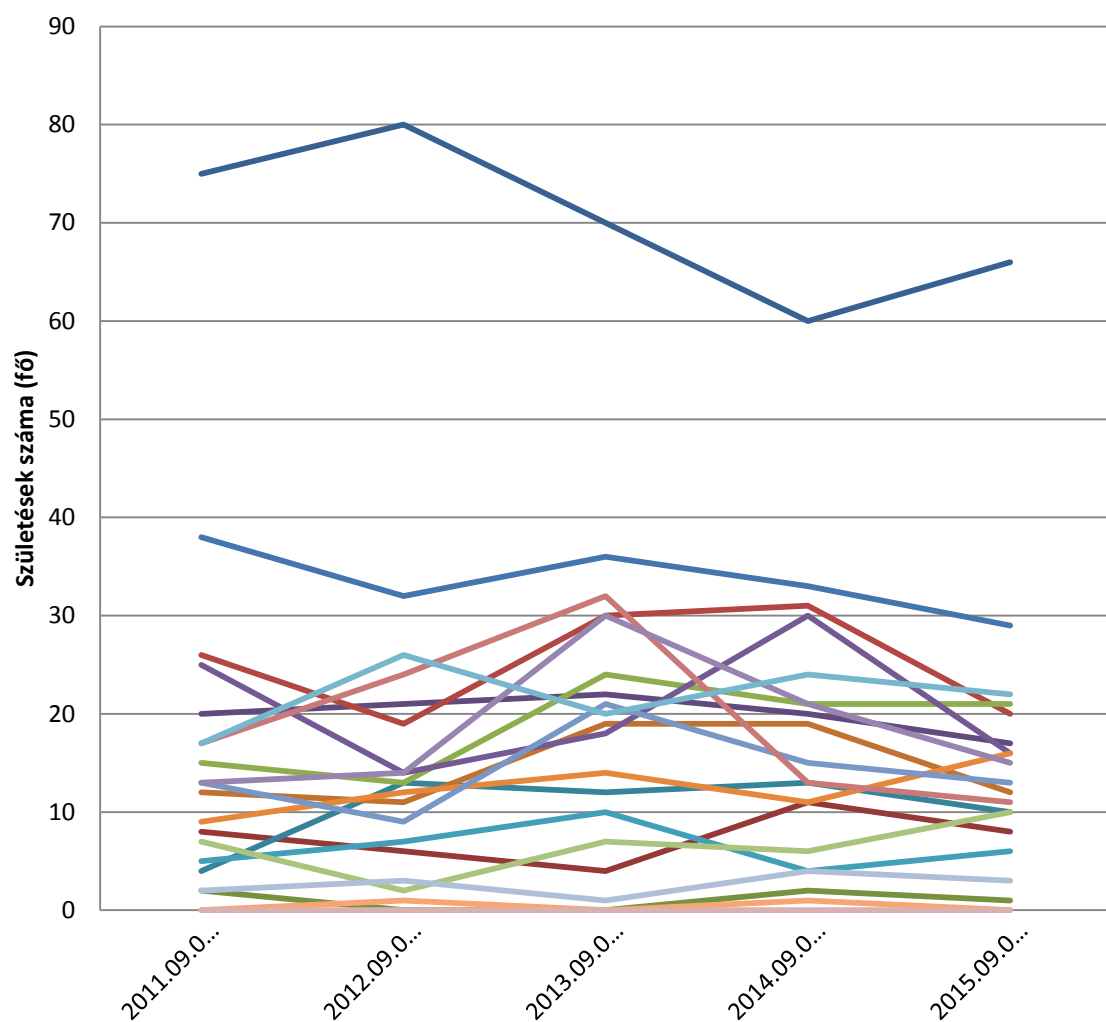


Születések száma a Tankerületi Központ településein 2012-2015. években

Sorszám	Települések megnevezése	Születések száma (fő)				
		2011.09.01- 2012.08.31.	2012.09.01- 2013.08.31.	2013.09.01- 2014.08.31.	2014.09.01- 2015.08.31.	2015.09.01- 2016.08.31.
1.	Ács	75	80	70	60	66
2.	Ácsteszer	8	6	4	11	8
3.	Aka	2	0	0	2	1
4.	Almásfüzitő	20	21	22	20	17
5.	Annayölgy	4	13	12	13	10
6.	Ászár	12	11	19	19	12
7.	Bábolna	38	32	36	33	29
8.	Baj	26	19	30	31	20
9.	Bajna	15	13	24	21	21
10.	Bajót	25	14	18	30	16
11.	Bakonybánk	5	7	10	4	6
12.	Bakonysárkány	9	12	14	11	16
13.	Bakonyszombathely	13	9	21	15	13
14.	Bana	17	24	32	13	11
15.	Bársonyos	7	2	7	6	10
16.	Bokod	13	14	30	21	15
17.	Császár	17	26	20	24	22
18.	Csatka	0	1	0	1	0
19.	Csém	2	3	1	4	3
20.	Csép	1	4	3	5	6
21.	Csolnok	31	26	22	40	28
22.	Dad	12	7	10	10	16
23.	Dág	7	12	6	7	11
24.	Dorog	110	115	124	147	125
25.	Dömös	9	16	7	9	11
26.	Dunaalmás	15	23	10	13	19
27.	Dunaszentmiklós	6	4	9	5	3
28.	Epöl	8	8	3	6	8
29.	Esztergom	339	338	336	295	316
30.	Ete	9	6	11	5	6
31.	Gyermely	19	18	14	13	19
32.	Héreg	12	10	15	10	9
33.	Kecskéd	19	21	19	15	27
34.	Kerékteleki	12	7	12	10	10
35.	Kesztölc	28	44	24	31	28
36.	Kisbér	41	38	59	70	52

37.	Kisigmánd	7	6	3	6	6
38.	Kocs	31	21	31	28	32
39.	Komárom	189	202	184	179	186
40.	Kömlőd	7	11	9	12	12
41.	Környe	42	44	44	35	46
42.	Lábatlan	48	45	52	62	51
43.	Leányvár	30	12	28	19	19
44.	Máriahalom	5	6	6	6	2
45.	Mocsa	16	13	17	23	18
46.	Mogyorósbánya	10	8	8	14	4
47.	Nagyigmánd	20	21	22	20	17
48.	Nagysáp	12	12	6	17	8
49.	Naszály	24	26	24	29	27
50.	Neszmély	15	5	8	10	14
51.	Nyergesújfalu	83	81	72	84	81
52.	Oroszlány	158	176	182	197	217
53.	Piliscsév	17	21	27	29	19
54.	Pilismarót	20	19	17	30	25
55.	Réde	11	7	10	14	6
56.	Sárisáp	15	26	39	33	21
57.	Súr	18	14	9	15	11
58.	Süttő	14	21	17	25	17
59.	Szákszend	7	19	12	16	14
60.	Szárliget	25	24	25	36	25
61.	Szomód	24	25	23	25	18
62.	Szomor	10	12	6	11	10
63.	Tardos	14	17	17	21	18
64.	Tarján	32	29	16	23	34
65.	Tárkány	18	11	11	22	13
66.	Tát	57	56	59	44	43
67.	Tata	216	220	205	219	204
68.	Tatabánya	646	608	651	692	647
69.	Tokod	51	59	49	44	38
70.	Tokodaltáró	28	31	44	38	34
71.	Úny	3	8	6	8	9
72.	Várgesztes	8	8	5	6	8
73.	Vértesskethely	3	5	2	14	8
74.	Vértessomló	12	12	11	11	16
75.	Vértestolna	8	11	6	11	9
76.	Vértesszőlős	30	26	36	42	21
Tankerületi Központ összesen		2970	2982	3053	3200	2998

Születések számának alakulása településenként 2011-2015. években



Óvodai környezet bemutatása a TKK járásaiban (3-6 éves korukig)

Sorsz.	Település	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Tanköteles korú	
			összesen	következő tanévben iskolába megy
1.	Tatabánya	2299	632	556
2.	Ács, Bakonyszombathely	225	73	71
3.	Ácsteszér	67	6	0
4.	Almásfüzitő	67	19	13
5.	Ászár	57	16	20
6.	Bábolna	120	29	34
7.	Baj	88		
8.	Bajna	52	21	16
9.	Bajót	46	13	9
10.	Bakonysárkány, Vértsekethely	59	5	18
11.	Bana	65	19	3
12.	Bársonyos	14	3	2
13.	Bokod	51	9	14
14.	Császárr	57	17	12
15.	Csolnok, Annavölgy	133	30	0
16.	Dad	41	10	0
17.	Dág	36	7	3
18.	Dorog	409	130	152 (1569
19.	Dömös	22	14	0
20.	Dunaalmás	53	15	16
21.	Epöl	28	8	3
22.	Esztergom	1116	336	111 (119)
23.	Gyermely	56	17	20
24.	Héreg	27	9	4
25.	Kecskéd	56	23	18
26.	Kérékteleki	21	8	3
27.	Kesztölc	91	30	13
28.	Kisbér	143	53	47
29.	Kocs	72		
30.	Komárom	634	182	150

31.	Kömlőd	37	12	5
32.	Környe	144	49	29
33.	Lábatlan	174	39	50
34.	Leányvár	72	24	13
35.	Máriahalom	19	7	0
36.	Mocsa	53	10	11
37.	Nagyigmánd, Csém	132	30	32
38.	Nagysáp	31	8	9
39.	Naszály	95	24	17
40.	Neszmély	29		
41.	Nyergesújfalu	274	73	61 (63)
42.	Oroszlány	532	154	106
43.	Piliscsév	60	26	11 (12)
44.	Pilismarót	53	23	14
45.	Réde, Bakonybánk	43	4	13
46.	Sárisáp	83	26	17
47.	Súr	38	7	18
48.	Süttő	68	20	18
49.	Szákszend	51	20	10
50.	Szárliget	57	23	10
51.	Szomód	73	22	16
52.	Szomor	33	12	13
53.	Tardos	53	16	11
54.	Tarján	92	21	23
55.	Tárkány, Ete	68	16	10
56.	Tát, Mogyorósbánya	205	50	44
57.	Tata	772	223	209
58.	Tokod	146	46	17
59.	Tokodaltáró	68	28	17 (18)
60.	Úny	14	3	4
61.	Várgesztes	16	6	4
62.	Vértessomló	43	20	18
63.	Vértestolna	21	4	3
64.	Vértesszőlős	92	27	25

Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a TKK járásaiban									
S.sz.	OM azonosító	A feladatellátási-hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlag- létszám	Össz- létszám (okt. 1.)	Kihasz- náltság
1.	031724	Élménygazdag, Néphagyományörző Alapítványi Óvoda	Élménygazdag Óvoda Alapítvány	2800 Tatabánya, Balaton utca 5.	41	1	17	17	41%
2.	031667	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyilvánosan Működő Rt. 2. sz. Óvoda	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyilvánosan Működő Rt.	2510 Dorog, Schmidt villa kert 1	65	3	15	44	68%
3.	201173	Eötvös József Gimnázium és Kollégium	Tatai Városkapu Közművelődési, Turisztikai, Pályázatkoordináló és Kommunikációs Kiemelten Közhasznú Nonprofit Zártkörűen Működő Részvénytársaság	2890 Tata, Tanoda tér 5.	850	22	30	669	79%
4.	039946	Ritmus Alapfokú Művészeti Iskola	Ritmus Oktató Közhasznú Nonprofit Kft.	2943 Bábolna, Toldi utca 24.	595			290	49%
5.	200021	Hangfestő Alapfokú Művészeti Iskola	Hangfestő Oktató és Szolgáltató Nonprofit Kft.	2886 Réde, Rákóczi tér 1.	635			437	69%
6.	201416	Vidámságok Háza Óvoda - Bölcsőde	Vidámságok Háza Óvoda és Bölcsőde Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	2800 Tatabánya, Erőmű tér 6.	91	3	20	59	65%
7.	201807	Angyalforrás Waldorf Óvoda	Szellő Szárnyán Közhasznú Egyesület	2890 Tata, Tárkányi Lajos utca 2.	25	1	14	14	56%
8.	031695	Juniorka Alapítványi Óvoda	Juniorka Alapítvány	2890 Tata, Bacsó B. utca 66.	100	4	25	98	98%
9.	200808	Tatabányai Néptánc Alapfokú Művészeti Iskola	Alapítvány Tatabánya Táncművelésért	2800 Tatabánya, Posta utca 5.	210			86	41%

10.	031709	Bánhidai Szent Erzsébet Óvoda	Székesfehérvári Egyházmegye	2800 Tatabánya, Árpád-házi Szent Erzsébet tér 1.	162	6	26	156	96%
11.	031814	Vitéz János Katolikus Nyelvoktató Német Nemzetiségi Általános Iskola	Esztergom-Budapesti Főegyházmegye Katolikus Iskolai Főhatósága (EKIF)	2500 Esztergom, Helischer utca 5.	480	18	21	376	78%
12.	031817	Mindszenty József Katolikus Általános Iskola	Esztergom-Budapesti Főegyházmegye Katolikus Iskolai Főhatósága (EKIF)	2500 Esztergom, Kiss János vezérezredes út 1.	300	12	22	262	87%
13.	031821	Szent Imre Római Katolikus Általános Iskola és Óvoda	Győri Egyházmegyei Hatóság	2900 Komárom, Bajcsy-Zsilinszky út 15.	500	10	19	185	37%
14.	031856	Szent Margit Általános Iskola	Székesfehérvári Egyházmegye	2800 Tatabánya, Botond utca 1.	280	17	28	477	170%
15.	031934	Temesvári Pelbárt Ferences Gimnázium és Kollégium	Magyarok Nagyszombatja Ferences Rendtartomány	2500 Esztergom, Bottyán János utca 10	330	10	29	288	87%
16.	031960	Árpád-házi Szent Erzsébet Gimnázium, Óvoda és Általános Iskola	Szent Vincéről nevezett Szatmári Irgalmas Nővérek Társulata	2500 Esztergom, Mindszenty tér 7.	1350	43	27	1153	85%
17.	031960	Esztergomi Kolping Katolikus Középiskola	Kolping Oktatási és Szociális Intézményfenntartó Szervezet	2500 Esztergom, Petőfi S. utca 22.	477	14	16	224	47%
18.	200047	Zafféry Károly Szalézi Középiskola	Szalézi Intézmény Fenntartó	2536 Nyergesújfalú, Kossuth Lajos utca 63.	540	13	24	315	58%
19.	200359	Kenderke Református Alapfokú Művészeti Iskola	Tatai Református Egyházközség	2890 Tata, Almási utca 24.	390			389	100%
20.	201683	Dadi Református Egyházközség Általános Művelődési Központja	Dunántúli Református Egyházkerület	2854 Dad, Fő utca 37.	160	8	18	142	89%
21.	201533	Hajnalcsillag Tatai Református Óvoda	Tatai Református Egyházközség	2890 Tata, Kálvária utca 5.	100	4	25	100	100%
22.	201695	Launai Miklós Református Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Művészeti Szakgimnázium	Tatai Református Egyházközség	2544 Neszmély, Petőfi Sándor utca 10.	468	11	15	169	36%
23.	201701	Vincze Imre Református Általános Iskola	Kocsi Református Egyházközség	2898 Kocs, Szabadság tér 6.	190	8	22	174	92%

24.	031838	Színes Iskola - Személyközpontú Óvoda, Általános Iskola és Gimnázium	Színes Iskola Alapítvány	2890 Tata, Fényes fasor 1.	285	12	16	195	68%
25.	031858	Remédium Általános Iskola és Szakközépiskola	Remédium Alapítvány	2800 Tatabánya, Kossuth Lajos utca 6.	130	6	19	114	88%
26.	031945	Talentum Angol-Magyar Két Tanítási Nyelvű Általános Iskola, Gimnázium és Művészeti Szakgimnázium	Képességfejlesztés 1990-98 Alapítvány	2890 Tata, Bartók Béla utca 1/a	250	12	14	170	68%
27.	031973	Kempelen Farkas Képesség- és Tehetségfejlesztő Alapítványi Gimnázium, Szakgimnázium, Szakközépiskola és Kollégium	Kiss Kempelen Alapítvány	2900 Komárom, Frigyes tér 2-3.	1544	14	14	190	12%
28.	040258	Dallam Alapfokú Művészeti Iskola	2800 Tatabánya, Banyi János utca 53/c	2800 Tatabánya, Béke utca 1.	200			456	228%
29.	040259	Vértessomlói Alapfokú Művészeti Iskola és Várgesztesi Tagozata	Dallam Alapítvány	2823 Vértessomló, Sport tér 8.	120			68	57%
30.	102393	EUROKT-AKADÉMIA Szakközépiskola	Euro Iskoláért Közhasznú Alapítvány	2500 Esztergom, Kis-Duna sétány 11.	150	1	23	23	15%
31.	200356	Pannon Kincstár Tanoda Gimnázium, Szakgimnázium, Szakközépiskola	Pannon Kincstár Tanoda Alapítvány	2900 Komárom, SZÉLSŐ utca 5.	300	9	13	115	38%
32.	200654	THALIA Alapfokú Művészeti Iskola	KPVDSZ Művelődési Ház Közhasznú Alapítvány	2800 Tatabánya, Kós Károly utca 17/a	350			263	75%
33.	200781	Hébé Alapfokú Művészeti Iskola	Hébé Alapítvány a Művészetoktatásért	2840 Oroszlány, Havasi Márton utca 1-3.	390			234	60%
34.	203193	Csodafa Waldorf Óvoda, Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Csodafa Waldorf Alapítvány	2531 Tokod, Kossuth Lajos utca 1.	375	3	22	65	17%
35.	101185	OKTÁV Szakgimnázium	Oktáv Nonprofit Kft.	2509 Esztergom, Wesselényi Miklós utca 35-39.	1056	13	18	234	22%
36.	031906	Baji Szent István Német	Baji Német Nemzetiségi Önkormányzat	2836 Baj, Béke utca 2.	285	12	21	256	90%

		Nemzetiségi Általános Iskola							
37.	201292	Felsőgallai Széchenyi István Általános Iskola	Tatabányai Német Nemzetiségi Önkormányzat	2800 Tatabánya, Szent István utca 47-53.	336	14	20	281	84%
38.	202945	Csolnoki Német Nemzetiségi Általános Iskola	Csolnoki Német Nemzetiségi Önkormányzat	2521 Csolnok, Kossuth L. utca 6.	216	11	18	198	92%
39.	201217	Tatai Református Gimnázium	Tatai Református Egyházközség	2890 Tata, Kossuth tér 10-11.	400	12	29	353	88%

Szakképzési lehetőségek bemutatása a TKK járásaiban

S.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.	Tatabányai Szakképzési Centrum	203064	6932	0	43	0

3. melléklet

Álláshelyek száma Intézményenként

Sor-szám	Intézmény neve	Álláshelyek száma			
		2016/2017. tanév		2017/2018. tanév	
		Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen
1.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola	48	2	50	2
2.	Tárkány-Ete Általános Iskola	17,1	0	15	0
3.	Bakonysárkányi Fekete István Általános Iskola	17,1	0	17,5	0
4.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola	15	0	15	0
5.	Súri Arany János Általános Iskola	13	0	14	0
6.	Ászári Jászai Mari Általános Iskola	29,55	0	29,55	0
7.	Bakonyszombathelyi Benedek Elek Általános Iskola	17,2	0	17	0
8.	Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	16,1	1	16,1	1
9.	Mocsai Arany János Általános Iskola	14	0	15	0
10.	Bábolnai Általános Iskola	34	0	34	0
11.	Komáromi Dózsa György Általános Iskola	20	0	21	0
12.	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	14,5	1	14,5	0
13.	Feszty Árpád Általános Iskola	50,3	0	53	0
14.	Komáromi Jókai Mór Gimnázium	30	0	33,5	0
15.	Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	33,9	0	30	0
16.	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	31,1	0	32,5	0
17.	Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	29,2	0	30	0
18.	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	47,3	0	50	0

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
50	50	50	50
15	15	15	15
17,5	17,5	17,5	17,5
15	15	15	15
14	14	14	14
29,55	30	30,5	30,5
17	17	17	17
16,1	16,1	16,1	16,1
15	15	15	15
34	34	34	34
21	21	21	21
14,5	14,5	14,5	14,5
53	53	53	53
33,5	33,5	33,5	33,5
30	30	30	30
32,5	33,5	34,5	34,5
30	30	30	30
50	50	50	50

19.	Benedek Elek E. Gy. Intézmény Ó., Ált Isk és Koll.	40	0	41,5	0	41,5	41,5	41,5	41,5
20.	Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	16	0	15,2	0	15,2	15,2	15,2	15,2
21.	Hamvas Béla Gimnázium	32,5	0	29,5	0	29,5	29,5	29,5	29,5
22.	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	60,5	0	58,5	0	58,5	59,5	60,5	60,5
23.	Oroszlányi József Attila Általános Iskola	54	0	50,5	0	50,5	51	51,5	52,5
24.	Keckskédi Német Nemzetiségi Általános Iskola	18,5	0	18,5	0	18,5	18,5	18,5	18,5
25.	Szákszendő Öveges József Általános Iskola	13	0	13,00	0	13,00	13,00	13,00	13,00
26.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	35	0	35	0	35	36	37	37
27.	Tarjáni Német Nemzetiségi Általános Iskola	27	0	27,5	0,5	27,5	27,5	27,5	27,5
28.	Tima Endre Általános Iskola	16	1	16	1	16	16	18	18
29.	Vértesszőlősi Általános Iskola	16,3	0	16,3	0	16,3	16,3	17,3	18,3
30.	Gyermelyi Általános Iskola	18	0	18	0	18	18	18	18
31.	Kézdi-Vásárhelyi Imre Általános Iskola	15,25	0	16	0	16	16	16	16
32.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola	19	0	19	0	19	19	19	19
33.	Tatabányai Éltés Mátyás EGYMI, Általános Iskola és Szakiskola	53,7	3	57	4	57	57	57	57
34.	Komárom-Esztergom Megyei Pedagógiai Szakszolgálat	142,25	19	154,25	30	164	174	184	195
35.	Alapy Gáspár Kollégium	3	0	3	0	3	3	3	3
36.	Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	20,27	0	18,2	0	18,2	18,2	18,2	18,2
37.	Bárdos László Gimnázium	49	0	48	0	48	48	48	48
38.	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	95	0	96	0	96	96	96	96
39.	Füzes Utcai Általános Iskola	18	0	18,5	0	18,5	18,5	18,5	18,5
40.	Kertvárosi Általános Iskola	74	0	74	0	74	74	74	74
41.	Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI	78,5	0	78,5	0	78,5	78,5	78,5	78,5
42.	Óvárosi Általános Iskola	61	2	58	0	58	58	58	58
43.	Sárberki Általános Iskola	68,4	0	69	0	69	69	69	69
44.	Tatabányai Árpád Gimnázium	48	0	48	0	48	48	48	48
45.	Tatabányai Erkel Ferenc AMI	28,1	0	27,2	0	27,2	27,2	27,2	27,2
46.	Tatabányai Kollégium	3	0	4	0	4	4	4	4

47.	Bajnai Simor János Általános Iskola székhely Bajnai Simor János Általános Iskola Epöli telephely Bajnai Simor János Általános Iskola II. Rákóczi Ferenc Tagiskolája	36	0	33,3	1	33,3	33,3	33,3	33,3
48.	Esztergomi Arany János Általános Iskola	19	1	17	0	17	17	17	17
49.	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	30	0	30	0	30	30	31	31
50.	Esztergomi József Attila Általános Iskola	34	0	31	0	31	31	32	32
51.	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	27	0	21	0	21	21	22	22
52.	Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola	18	1	18	0	18	18	19	19
53.	Piliscsévi Általános Iskola	14	0	14	0	14	14	14	14
54.	Kesztlői Kincses József Általános Iskola	13	1	14	0	14	14	15	15
55.	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	14,24	0	14	0	14	14	14	14
56.	Lábatlani Arany János Általános és AMI	38	0	37	0	37	37	37	37
57.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola székhely Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Cser Simon Tagiskolája (Annayölgy)Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Dági Tagiskolája Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola únyi telephelye	46	0	52,5	0	52,5	52,5	52,5	52,5
58.	Tokodi Hegyeskő Általános Iskola és Tokodi Hegyeskő Általános Iskola telephelye (üveggyár)	26	0	23,5	0	23,5	23,5	23,5	23,5
59.	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	19	1	18	0	18	18	18	18
60.	Táti III. Béla Általános Iskola és Táti III. Béla Általános Iskola Tagintézménye (Mogyorósbánya)	39	1	40	0	40	40	40	40
61.	Süttői II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	14	1	15	0	15	15	15	15
62.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Tagiskolája (Eternit)Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola telephelye (Bajót)	62	1	60	0	60	60	60	60
63.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola (Zrínyi)Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Eötvös József Tagiskolája Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Petőfi Sándor Tagiskolája	118,18	3	120,5	0	120,5	120,5	120,5	120,5

64.	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium	42	1	43	0	43	43	43	43
65.	Dorogi Zsigmond Vilmos MAKTNy Gimnázium, I. és E. Sz.	28	2	24	0	24	24	24	24
66.	Nyergesújfalui Szabolcsi Bence AMI	17	0	16	0	16	16	16	16
67.	Táti Lavotta János AMI	5	0	5,5	0	5,5	5,5	5,5	5,5
68.	Dorogi Erkel Ferenc AMI	29	1	30	0	30	30	30	30
69.	Esztergomi Zsolt Nándor AMI	28	1	23,5	0	23,5	23,5	23,5	23,5
70.	Esztergomi Körösy László Középiskolai Kollégium	4	0	4	0	4	4	4	4
71.	Esztergomi Montágh Imre EGYMI	55,5	2	58	0	58	58	58	58
72.	Angyalffy Mátyás Általános Iskola	18	0	19,5	0	19,5	19,5	19,5	19,5
73.	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	12	0	13,5	0	13,5	13,5	13,5	13,5
74.	Szomódi Íriszkert Általános Iskola	17	0	17	0	17	17	17	17
75.	Kőkvíti Általános Iskola és Fazekas Utcai Tagintézménye	79	0	81	0	81	81	81	81
76.	Menner Bernát Alapfokú Művészeti Iskola	30,4	0	30,4	0	30,4	30,4	30,4	30,4
77.	Vaszary János Általános Iskola és Jázmin Utcai Tagintézménye és Vaszary János Általános Iskola Tardosi Fekete Lajos Szlovák Nemzetiségi Tagintézménye	93,2	0	95,5	0	95,5	95,5	95,5	95,5
78.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és KollégiumKomárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Móra Ferenc Tagintézménye Hegyháti Alajos Tagintézménye	107	0	108	0	108	108	108	108
79.	Bakfark Bálint Alapfokú Művészeti Iskola	15,5	0	14,5	1	14,5	14,5	14,5	14,5
80.	Komáromi Egressy Béni Alapfokú Művészeti Iskola	17	0	18	1	18	18	18	18
	Összesen	2765,64	46	2776	41,5	2785,75	2799,7	2821,7	2834,7

4. melléklet

Intézményvezetői ciklusok a TTK intézményeiben

Sorszám	Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus					Intézmény- vezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá válik (év)
		1.	2.	3.	4.	5.		
1.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola	X					2021.	2029.
2.	Tárkányi Általános Iskola					X	2022.	2026.
3.	Bakonysárkányi Fekete István Általános Iskola			X			2018.	2030.
4.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola				X		2018.	2019.
5.	Súri Arany János Általános Iskola	Megbízás 1 évre						2031.
6.	Ászári Jászai Mari Általános Iskola	X					2019.	2025.
7.	Bakonyzombathelyi Benedek Elek Általános Iskola	X					2019.	2026.
8.	Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	X					2019.	2045.
9.	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	X					2018.	2040.
10.	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola					X	2020.	2027.
11.	Bábolnai Általános Iskola	SZMSZ szerinti helyettesítés						
12.	Mocsai Arany János Általános Iskola	X					2020.	2042.
13.	Nagyigmándi Általános Iskola				X		2019.	2023.
14.	Feszty Árpád Általános Iskola		X				2022.	2026.
15.	Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	X					2021.	2040.
16.	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	X					2022.	2027.
17.	Komáromi Jókai Mór Gimnázium					X	2022.	2029.
18.	Komáromi Dózsa György Általános Iskola		X				2022.	2040.
19.	Komáromi Egressy Béni Alapfokú Művészeti Iskola	X					2019.	2043.
20.	Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	X					2019.	2023.
21.	Kecskédi Német Nemzetiségi Általános Iskola	X					2019.	2025.
22.	Szákszendei Öveges József Általános Iskola	X					2019.	2033.
23.	Oroszlányi József Attila Általános Iskola				X		2020.	2030.

24.	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	X					2021.	2033.
25.	Bakfark Bálint AMI		X				2020.	2032.
26.	Hamvas Béla Gimnázium				X		2022.	2025.
27.	Benedek Elek EGYMI, Óvoda, Általános Iskola és Kollégium	X					2021.	2034.
28.	Angyalffy Mátyás Általános Iskola	X					2018.	2037.
29.	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola		X				2022.	2032.
30.	Szomódi Írisz kert Általános Iskola		X				2022.	2025.
31.	Kőköti Általános Iskola		X				2022.	2025.
32.	Menner Bernát Alapfokú Művészeti Iskola	X					2022.	2044.
33.	Vaszary János Általános Iskola	X					2020.	2034.
34.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium		X				2022.	2021.
35.	Tatabányai Árpád Gimnázium					X	2022.	2021.
36.	Bárdos László Gimnázium		X				2020.	2023.
37.	Tatabányai Éltés Mátyás EGYMI, Általános Iskola és Szakiskola		X				2019.	2031.
38.	Tatabányai Erkel Ferenc AMI	1 éves megbízás						2018.
39.	Füzes Utcai Általános Iskola		X				2022.	2022.
40.	Jókai Mór Általános Iskola		X				2022.	2033.
41.	Kertvárosi Általános Iskola	X					2021.	2035.
42.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	X					2022.	2031.
43.	Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI		X				2020.	2025.
44.	Komárom-Esztergom Megyei Pedagógiai Szakszolgálat	X					2018.	2023.
45.	Óvárosi Általános Iskola		X				2020.	2027.
46.	Sárberki Általános Iskola		X				2020.	2026.
47.	Tarjáni Német Nemzetiségi Általános Iskola		X				2020.	2031.
48.	Tima Endre Általános Iskola		X				2020.	2029.
49.	Tatabányai Váci Mihály Általános Iskola		X				2021.	2030.
50.	Vértesszőlősi Általános Iskola		X				2020.	2032.
51.	Gyermelyi Általános Iskola	X					2022.	2032.
52.	Kézdi-Vásárhelyi Imre Általános Iskola				X		2018.	2025.

53.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola	X					2022.	2029.
54.	Alapy Gáspár Kollégium	SZMSZ szerinti helyettesítés						
55.	Tatabányai Kollégium	X					2022.	2025.
56.	Lábatlani Arany János Általános és Alapfokú Művészeti Iskola		x				2021.	2030.
57.	Esztergomi Arany János Általános Iskola					x	2022.	2026.
58.	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola					x	2022.	2018.
59.	Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola					x	2022.	2028.
60.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola	x					2022.	2035.
61.	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium					x	2022.	2023.
62.	Bajnai Simor János Általános Iskola		x				2022.	2022.
63.	Tokodi Hegyeskő Általános Iskola		x				2021.	2030.
64.	Süttői II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola		x				2019.	2037.
65.	Táti III.Béla Általános Iskola		x				2018.	2017.
66.	Esztergomi József Attila Általános Iskola	x					2022.	2040.
67.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola		x				2021.	2022.
68.	Dorogi Erkel Ferenc Alapfokú Művészetoktatási Intézmény					x	2022.	2027.
69.	Esztergomi Körösy László Középiskolai Kollégium					x	2022.	2022.
70.	Táti Lavotta János Zeneiskola		x				2019.	2039.
71.	Nyergesújfalui Szabolcsi Bence Alapfokú Művészeti Iskola			x			2021.	2019.
72.	Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola				x		2022.	2033.
73.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola		x				2020.	2031.
74.	Esztergomi Montágh Imre EGYMI, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola és Készségfejlesztő Iskola				x		2022.	2027.
75.	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	x					2018.	2033.
76.	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola			x			2020.	2028.
77.	Kesztlői Kincses József Általános Iskola	x					2022.	2035.
78.	Piliscsévi Általános Iskola	x					2022.	2025.
79.	Zsigmondy Vilmos Gimnázium, Informatikai és Egészségügyi Szakgimnázium	x					2022.	2025.
80.	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	x					2017.	2019.

5/a. melléklet

S.sz.	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)				
				iskolat., koll.titkár	rendszerg., oktatást.	pedag. assz., gyógy. assz.	ápoló, dajka, gyermekf.	egyéb
1.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola	6	4	2	1	1	0	0
2.	Tárkány-Ete Általános Iskola	1,5	2,25	1	0,25	1	0	0
3.	Bakonysárárkányi Fekete István Általános Iskola	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
4.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola	1,5	1,25	1	0,25	0	0	0
5.	Súri Arany János Általános Iskola	1,5	1,25	1	0,25	0		
6.	Ászári Jászai Mari Általános Iskola	2,5	1,5	1	0,5	0	0	0
7.	Bakonyszombathelyi Benedek Elek Általános Iskola	1,5	2,5	1	0,5	1	0	0
8.	Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	1,5	1,25	1	0,25	0	0	0
9.	Mocsai Arany János Általános Iskola	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0

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)	iskolat., koll.titkár	rendszerg., oktatást.	pedag. assz., gyógy. assz.	ápoló, dajka, gyermekf.	egyéb
6	4	2	1	1	0	0
1,5	2,25	1	0,25	1	0	0
1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
1,5	1,25	1	0,25		0	0
1,5	1,25	1	0,25		0	0
2,5	2,5	1	0,5	1	0	0
1,5	2,5	1	0,5	1	0	0
1,5	2,25	1	0,25	1	0	0
1,5	1,5	1	0,5	0	0	0

10.	Bábolnai Általános Iskola	3	3,5	2	0,5	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
11.	Komáromi Dózsa György Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
12.	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
13.	Feszty Árpád Általános Iskola	5	5	1	2	2	0	0	5	5	2	1	2	0	0
14.	Komáromi Jókai Mór Gimnázium	4	1,5	1	0,5	0	0	0	4	3	1,5	1	0,5	0	0
15.	Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	3	2,5	1	0,5	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
16.	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	3	3	1	1	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
17.	Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	3	3	1	1	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
18.	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	5	5	2	0	3	0	0	5	5	2	1	2	0	0
19.	Benedek Elek E. Gy. Intézmény Ó., Ált Isk és Koll.	13	12	2	0,5	9	0,5	0	13	12	2	0,5	9	0,5	0
20.	Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	1,5	2	1	0,5	0,5	0	0	1,5	2	1	0,5	0,5	0	0
21.	Hamvas Béla Gimnázium	3	3	2	1		0	0	3	3	2	1	0	0	0
22.	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	6	4,5	2	0,5	2	0	0	6	4,5	2	0,5	2	0	0
23.	Oroszlányi József Attila Általános Iskola	4	5	2	1	2	0	0	4	5	2	1	2	0	0
24.	Kecskédi Német Nemzetiségi Általános Iskola	2	2,3	1	0,3	1	0	0	2	2,3	1	0,3	1	0	0
25.	Szákszendy Öveges József Általános Iskola	2	2,3	1	0,3	1	0	0	2	2,3	1	0,3	1	0	0
26.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	3,5	2	1	0	1	0	0	3,5	3	1	1	1	0	0

27.	Tarjáni Német Nemzetiségi Általános Iskola	3	2	1	0	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
28.	Tima Endre Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	2	1	0	1	0	0
29.	Vértesszőlősi Általános Iskola	1,5	2	1	0	1	0	0	1,5	2	1	0	1	0	0
30.	Gyermelyi Általános Iskola	2	3	1	0	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0
31.	Kézdi-Vásárhelyi Imre Általános Iskola	1,5	2	1	1	0	0	0	1,5	2	1	1	0	0	0
32.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	2	1	0	1	0	0
33.	Tatabányai Éltés Mátyás EGYMI, Általános Iskola és Szakiskola	14	14	1	0	12	0	1	14	14	1	0	12	0	1
34.	Komárom-Esztergom Megyei Pedagógiai Szakszolgálat	20	12	11	0	0	0	1	20	14	12	1	0	0	1
35.	Alapy Gáspár Kollégium	2	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0
36.	Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	1,5	1,5	1	0	0,5	0	0	1,5	1,5	1	0	0,5	0	0
37.	Bárdos László Gimnázium	5	3,25	2	0,25	0	0	1	5	3,25	2	0,25	0	0	1
38.	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	11	3,5	3	0,5	0	0	0	11	8	3	1	4	0	0
39.	Füzes Utcai Általános Iskola	3	2,2	1	0,2	1	0	0	3	3,2	1	0,2	2	0	0
40.	Kertvárosi Általános Iskola	6	3,25	3	0,25	0	0	0	6	5,25	3	0,25	2	0	0
41.	Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI	10	4	3	1	0	0	0	10	6	3	1	2	0	0
42.	Óvárosi Általános Iskola	6	5	3	0	2	0	0	6	6	3	1	2	0	0
43.	Sárberki Általános Iskola	8	3,5	2	0,5	1	0	0	8	4,5	2	0,5	2	0	0
44.	Tatabányai Árpád Gimnázium	5	2	1	1	0	0	0	5	2	1	1	0	0	0

45.	Tatabányai Erkel Ferenc AMI	4,5	1	1	0	0	0	0	4,5	2,5	1	0,5	1	0	0
46.	Tatabányai Kollégium	1,5	0,5	0,5	0	0	0	0	1,5	1	1	0	0	0	0
47.	Bajnai Simor János Általános Iskola székhely Bajnai Simor János Általános Iskola Epöli telephely Bajnai Simor János Általános Iskola II. Rákóczi Ferenc Tagiskolája	3	2,5	2	0,5	0	0	0	3	3	2	1	0	0	0
48.	Esztergomi Arany János Általános Iskola	2	2	1	0	1	0	0	2	2,5	1	0,5	1	0	0
49.	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	3	3	1	1	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
50.	Esztergomi József Attila Általános Iskola	3	2	1	0	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0
51.	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	3	1,5	1	0	0,5	0	0	3	3	1	1	1	0	0
52.	Pilismaróti Bozók Mihály Általános Iskola	2,5	1	1	0	0	0	0	2,5	2,5	1	0,5	0	1	0
53.	Piliscsévi Általános Iskola	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
54.	Keszthölci Kincses József Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
55.	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
56.	Lábatlani Arany János Általános és AMI	3	3	1	1	1	0	0	3	3	1	1	1	0	0

57.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola székhely Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Cser Simon Tagiskolája (Annayölgy)Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Dági Tagiskolája Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola únyi telephelye	2	2,5	2	0,5	0	0	0	2	3	2	1	0	0	0
58.	Tokodi Hegyeskő Általános Iskola, Tokodi Hegyeskő Általános Iskola telephelye (üveggyár)	1,5	2	1,5	0,5	0	0	0	1,5	2	1,5	0,5	0	0	0
59.	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
60.	Táti III. Béla Általános Iskola és Táti III. Béla Általános Iskola Tagintézménye (Mogyorósbánya)	4	3,5	2	0,5	1	0	0	4	4	2	1	1	0	0
61.	Süttői II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0,5	0	0	0
62.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Tagiskolája (Eternit)Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola telephelye (Bajót)	6,5	5,5	2	0,5	3	0	0	6,5	6,5	1	1,5	3	0	1

63.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola (Zrínyi)Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Eötvös József Tagiskolája Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Petőfi Sándor Tagiskolája	13	11	4	1	5	0	1	13	12	4	3	3	0	2
64.	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium	6	3	2	1	0	0	0	6	5	2	1	0	0	2
65.	Dorogi Zsigmondy Vilmos MAKTNY Gimnázium, I. és E. Sz.	2,5	2	1	1	0	0	0	2,5	2,5	1	0,5	0	0	1
66.	Nyergesújfalui Szabolcsi Bence AMI	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0	0	0	0,5
67.	Táti Lavotta János AMI	0	0,13	0,13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68.	Dorogi Erkel Ferenc AMI	2	1	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	1
69.	Esztergomi Zsolt Nándor AMI	2	1,5	1	0,5	0	0	0	2	2	1	0	0	0	1
70.	Esztergomi Kőrösy László Középiskolai Kollégium	1,5	1	1	0	0	0	0	1,5	1,5	1	0	0	0,5	0
71.	Esztergomi Montágh Imre EGYMI	19,5	22	1	0	19	2	0	19,5	23	1	1	19	2	0
72.	Angyalffy Mátyás Általános Iskola	2	1,25	1	0,25	0	0	0	2	2	1	0,5	0,5	0	0
73.	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	2	1	1	0	0	0	0	2	1,5	1	0,5	0	0	0
74.	Szomódi Íriszkert Általános Iskola	2	1	1	0	0	0	0	2	1,5	1	0,5	0	0	0

75.	Kőkúti Általános Iskola és Fazekas Utcai Tagintézménye	5	4	2	0	2	0		5	4	2	0	2	0	0
76.	Menner Bernát Alapfokú Művészeti Iskola	2	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0
77.	Vaszary János Általános Iskola és Jázmin Utcai Tagintézménye és Vaszary János Általános Iskola Tardosi Fekete Lajos Szlovák Nemzetiségi Tagintézménye	7	7,5	2	0,5	4	0	1	7	7,5	2	0,5	4	0	1
78.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és KollégiumKomárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Móra Ferenc Tagintézménye Hegyháti Alajos Tagintézménye	45	60	3	0	30,5	26,5	0	45	61	3	1	30,5	26,5	0
79.	Bakfark Bálint Alapfokú Művészeti Iskola	2	1,5	1	0,5	0	0	0	2	1,5	1	0,5	0	0	0
80.	Komáromi Egressy Béni Alapfokú Művészeti Iskola	2	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0
	Összesen	349,5	298,18	118,13	28,05	117	29	6	349,5	339,8	119	47,3	130,5	30,5	12,5

5/b. melléklet

Sor szám	Intézmény neve	Nkt szerinti maximális létszám (20%)	Jelenleg engedélyezett álláshelyek száma	Technikai dolgozók tényleges létszáma (fő)	Jogviszony típusa (fő)		Végzettség típusa (fő)		
					Közalkalm.	Munkavállaló	8 általános	középfokú	felsőfokú
1.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola	9,6	9,5	8	8	0	7	1	0
2.	Tárkány-Ete Általános Iskola	3	3	4	4	0	2	1	0
3.	Bakonysárkányi Fekete István Általános Iskola	3,5	2	2	2	0	2	0	0
4.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola	3	2	2	2	0	2	0	0
5.	Súri Arany János Általános Iskola	2,8	2	2	2	0	2	0	0
6.	Ászári Jászai Mari Általános Iskola	5,91	6,25	7	7	0	6	1	0
7.	Bakonyszombathelyi Benedek Elek Általános Iskola	3,4	2	3	3	0	3	0	0
8.	Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	3,02	2	2	2	0	2	0	0
9.	Mocsai Arany János Általános Iskola	3	0,5	1	1	0	0	1	0
10.	Bábolnai Általános Iskola	6,8	5,5	6	5	1	0	6	0
11.	Komáromi Dózsa György Általános Iskola	4,2	4	4	4	0	3	1	0
12.	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	2,9	3	3	3	0	2	1	0
13.	Feszty Árpád Általános Iskola	10,6	10	10	10	0	6	4	0
14.	Komáromi Jókai Mór Gimnázium	6,7	8	8	8	0	5	3	0
15.	Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	6	6	7	6	0	6		0
16.	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	6,5	8	8	8	0	4	4	0
17.	Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	6	6	6	6	0	3	3	0
18.	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	10	8	7	7	0	0	7	0
19.	Benedek Elek E. Gy. Intézmény Ó., Ált Isk és Koll.	8,3	7	9	9	0	7	2	0
20.	Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	3,04	3	4	4	0	4	0	0
21.	Hamvas Béla Gimnázium	5,9	6	6	6	0	4	2	0

22.	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	11,7	8	9	9	0	7	2	0
23.	Oroszlányi József Attila Általános Iskola	10,1	9	9	9	0	6	3	0
24.	Kecskédi Német Nemzetiségi Általános Iskola	3,7	3,5	4	4	0	3	1	0
25.	Szakszendi Öveges József Általános Iskola	2,6	3	2	2	0	1	1	0
26.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	7	6	5	5	0	3	2	0
27.	Tarjáni Német Nemzetiségi Általános Iskola	5,4	4	4	4	0	3	1	0
28.	Tima Endre Általános Iskola	3	2,5	3	3	0	2	1	0
29.	Vértesszőlősi Általános Iskola	3,26	2,75	3	3	0	1	2	0
30.	Gyermelyi Általános Iskola	3,6	4	4	4	0	3	1	0
31.	Kézdi-Vásárhelyi Imre Általános Iskola	3,2	1,75	2	2	0	1	1	0
32.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola	3,8	4	4	4	0	3	1	0
33.	Tatabányai Éltes Mátyás EGYMI, Általános Iskola és Szakiskola	10,6	9	9	7	2	5	2	0
34.	Komárom-Esztergom Megyei Pedagógiai Szakszolgálat	24,85	6,5	9	9	0	8	1	0
35.	Alapy Gáspár Kollégium	1,5	6	6	0	0	1	5	0
36.	Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	3,64	4,4	6	4	2	4	2	0
37.	Bárdos László Gimnázium	9,6	8,5	10	0	0	7	3	0
38.	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	19,2	15	15	0	0	10	5	0
39.	Füzes Utcai Általános Iskola	3,7	4	4	0	0	4		0
40.	Kertvárosi Általános Iskola	14,8	15,5	16	0	0	11	5	0
41.	Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI	15,7	14,25	16	0	0	6	10	0
42.	Óvárosi Általános Iskola	11,6	12,5	13	12	1	8	5	0
43.	Sárberki Általános Iskola	13,8	14,25	14	13	1	10	4	0
44.	Tatabányai Árpád Gimnázium	9,6	7,5	9	0	0	6	3	0
45.	Tatabányai Erkel Ferenc AMI	5,44	3	3	0	0	2	1	0
46.	Tatabányai Kollégium	2	1,625	2	0	0	2	0	0
47.	Bajnai Simor János Általános Iskola székhely Bajnai Simor János Általános Iskola Epöli telephely Bajnai Simor János Általános Iskola II. Rákóczi Ferenc Tagiskolája	6,66	8	8	8	0	3	5	0

48.	Esztergomi Arany János Általános Iskola	3,4	5,5	5,5	5,5	0	4	1,5	0
49.	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	6	7	7	7	0	1,5	5,5	0
50.	Esztergomi József Attila Általános Iskola	6,2	7	7	7	0		7	0
51.	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	4,2	4	4	4	0	1	3	0
52.	Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola	3,6	4	4	4	0	4	0	0
53.	Piliscsévi Általános Iskola	2,8	2,5	2,5	2,5	0		2,5	0
54.	Keszthelyi Kincses József Általános Iskola	2,8	2,63	2,63	2,63	0	1	1,63	0
55.	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	2,8	2,5	2,5	2,5	0	0	2,5	0
56.	Lábatlani Arany János Általános és AMI	7,4	7	7	7	0	1	6	0
57.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola székhely Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Cser Simon Tagiskolája (Annayölgy)Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Dági Tagiskolája Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola únyi telephelye	10,5	7	7	7	0	3	4	0
58.	Tokodi Hegyeskő Általános Iskola, Tokodi Hegyeskő Általános Iskola telephelye (üveggyár)	4,7	4	4	4	0	1	3	0
59.	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	3,6	3,4	3,4	3,4	0	1	2,4	0
60.	Táti III. Béla Általános Iskola és Táti III. Béla Általános Iskola Tagintézménye (Mogyorósbánya)	8	9	9	9	0	1	8	0
61.	Süttöi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	3	2	2	2	0	0	2	0
62.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Tagiskolája (Eternit)Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola telephelye (Bajót)	12	14	14	14	0	4	10	0
63.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola (Zrínyi)Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Eötvös József Tagiskolája Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Petőfi Sándor Tagiskolája	24,1	15	15	15	0	7,25	7,75	0
64.	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium	8,6	9	9	9	0	4,5	4,5	0
65.	Dorogi Zsigmond Vilmos MAKTN Y Gimnázium, I. és E. Sz.	4,8	5,75	5,75	5,75	0	2	3,75	0

66.	Nyergesújfalui Szabolcsi Bence AMI	3,2	1	1	1	0	1	0	0
67.	Táti Lavotta János AMI	1,1	0	0	0	0	0	0	0
68.	Dorogi Erkel Ferenc AMI	6	2	2	2	0	0	2	0
69.	Esztergomi Zsolt Nándor AMI	4,7	2,5	2,5	2,5	0	0,5	2	0
70.	Esztergomi Körösy László Középiskolai Kollégium	2	9	9	9	0	1	8	0
71.	Esztergomi Montágh Imre EGYMI	11,6	8	8	8	0	4	4	0
72.	Angyalffy Mátyás Általános Iskola	3,9	4	4	4		3	1	0
73.	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	2,7	2	2	2		1	1	0
74.	Szomódi Íriszkert Általános Iskola	3,4	3	3	3		2	1	0
75.	Kőkúti Általános Iskola és Fazekas Utcai Tagintézménye	16,2	11	11	10	1	6	5	0
76.	Menner Bernát Alapfokú Művészeti Iskola	6,08	3	3	3		2	1	0
77.	Vaszary János Általános Iskola és Jázmin Utcai Tagintézménye és Vaszary János Általános Iskola Tardosi Fekete Lajos Szlovák Nemzetiségi Tagintézménye	19,1	14,5	14,5	14,5		7	7,5	0
78.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és KollégiumKomárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Móra Ferenc Tagintézménye Hegyháti Alajos Tagintézménye	21,6	29	29	29		18	11	0
79.	Bakfark Bálint Alapfokú Művészeti Iskola	2,7	1	1	1			1	0
80.	Komáromi Egressy Béni Alapfokú Művészeti Iskola	3,4	2,5	2,5	2,5		1	1,5	0
	Összesen	550,4	486,055	501,78	411,78	8	272,75	225,03	0

6. melléklet

		Kompetenciamérés		
			Matematika	Szövegértés
1.	Tima Endre Általános Iskola	6. évfolyam	1402	1485
		8. évfolyam	1506	1492
2.	Kézdi-Vásárhelyi Általános Iskola	6. évfolyam	1438	1448
		8. évfolyam	1577	1545
3.	Bakonyszombathelyi Benedek Elek Általános Iskola	6. évfolyam	1420	1445
		8. évfolyam	1558	1523
4.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola	6. évfolyam	1453,5	1446
		8. évfolyam	1476	1455
5.	Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	6. évfolyam	1479	1484
		8. évfolyam	1379	1444
6.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola	6. évfolyam	1370	1388
		8. évfolyam	1577	1522
		10. évfolyam	1692	1697
7.	Sárberki Általános Iskola	6. évfolyam	1502	1452
		8. évfolyam	1564	1512
8.	Füzes Utcai Általános Iskola	6. évfolyam	1070	1072
		8. évfolyam	1265	1282
9.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola	6. évfolyam	1588	1590
		8. évfolyam	1684	1688
10.	Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI	6. évfolyam	1507	1512
		8. évfolyam	1579	1560
11.	Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	6. évfolyam	1452	1471
		8. évfolyam	1549	1467
12.	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	6. évfolyam	1471	1531,5
		8. évfolyam	1590,5	1556
13.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	6. évfolyam	1453	1487
		8. évfolyam	1520	1571
14.	Bakonysárkányi Fekete István Általános Iskola	6. évfolyam	1467	1532
		8. évfolyam	1650	1559
15.	Tarjáni Német Nemzetiségi Általános Iskola	6. évfolyam	1512	1490
		8. évfolyam	1542	1527
16.	Óvárosi Általános Iskola	6. évfolyam	1411	1388
		8. évfolyam	1458	1449
17.	Gyermelyi Általános Iskola	6. évfolyam	1460	1549
		8. évfolyam	1709	1667
18.	Kertvárosi Általános Iskola	6. évfolyam	1361	1349
		8. évfolyam	1461	1446
19.	Ászári Jászai Mari Általános Iskola	6. évfolyam	1444	1525

		Kompetenciamérés		
			Matematika	Szövegértés
		8. évfolyam	1529	1540
20.	Tárkány - Ete Általános Iskola	6. évfolyam	1364	1354
		8. évfolyam	1490	1488
21.	Vértesszőlősi Általános Iskola	6. évfolyam	1573	1583
		8. évfolyam	1705	1579
22.	Feszty Árpád Általános Iskola	6. évfolyam	1460	1494
		8. évfolyam	1586	1568
23.	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	6. évfolyam	1407	1477
		8. évfolyam	1502	1452
24.	Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	6. évfolyam	1569	1512
		8. évfolyam	1642	1600
25.	Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	6. évfolyam	1471	1497
		8. évfolyam	1695	1632
26.	Komáromi Dózsa György Általános Iskola	6. évfolyam	1486	1511
		8. évfolyam	1729	1575
27.	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	6. évfolyam	1300	1346
		8. évfolyam	1631	1563
28.	Mocsai Arany János Általános Iskola	6. évfolyam	1312	1385
		8. évfolyam	1576	1550
29.	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	6. évfolyam	1473	1465
		8. évfolyam	1587	1515
30.	Bábolnai Általános Iskola	6. évfolyam	1441	1418
		8. évfolyam	1590	1538
31.	Angyalffy Mátyás Általános Iskola és AMI	6. évfolyam	1522	1521
		8. évfolyam	1530	1573
32.	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	6. évfolyam	1469	1506
		8. évfolyam	1726	1610
33.	Szomódi Íriszkert Általános Iskola	6. évfolyam	1594	1551
		8. évfolyam	1611	1657
34.	Vaszary János Általános Iskola	6. évfolyam	1441	1424
		8. évfolyam	1617	1597
35.	Köküti Általános Iskola	6. évfolyam	1585	1592
		8. évfolyam	1618	1602
36.	Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	6. évfolyam	1420	1465
		8. évfolyam	1525	1522
37.	Kecskédi Német Nemzetiségi Általános Iskola	6. évfolyam	1490	1481
		8. évfolyam	1639	1515
38.	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	6. évfolyam	1423	1445
		8. évfolyam	1567	1546
39.	Oroszlányi József Attila Általános Iskola	6. évfolyam	1460	1470

		Kompetenciamérés		
			Matematika	Szövegértés
		8. évfolyam	1584	1588
40.	Szákszendy Öveges József Általános Iskola	6. évfolyam	1487	1485
		8. évfolyam	1513	1519
41.	Tatabányai Árpád Gimnázium	6. évfolyam	---	---
		8. évfolyam	1884	1837
		10. évfolyam (hat évfolyamos)	1901	1847
		10. évfolyam (négy évfolyamos)	1839	1792
42.	Bárdos László Gimnázium	6. évfolyam	1685	1710
		8. évfolyam	1743	1707
		10. évfolyam	1726	1705
43.	Hamvas Béla Gimnázium	10. évfolyam	1696	1667
44.	Komáromi Jókai Mór Gimnázium	8. évfolyam	1647	1634
		10. évfolyam	1642	1655
45.	Bajnai Simor János Általános Iskola	6. évfolyam	1421	1454
		8. évfolyam	1608	1496
46.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola	6. évfolyam	1511	1510
		8. évfolyam	1632	1574
47.	Esztergomi Arany János Általános Iskola	6. évfolyam	1400	1307
		8. évfolyam	1501	1373
		10. évfolyam	0	0
48.	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	6. évfolyam	1501	1436
		8. évfolyam	1611	1644
49.	Keszthelyi Kincses József Általános Iskola	6. évfolyam	1639	1501
		8. évfolyam	1680	1498
50.	Lábatlani Arany János Általános és Alapfokú Művészeti Iskola	6. évfolyam	1449	1435
		8. évfolyam	1539	1470
51.	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	6. évfolyam	1444	1431
		8. évfolyam	1751	1642
52.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola	6. évfolyam	1410	1443
		8. évfolyam	1541	1496
53.	Piliscsévi Általános Iskola	6. évfolyam	1427	1424
		8. évfolyam	1444	1444
54.	Pilismaróti Bozók Mihály Általános Iskola	6. évfolyam	1375	1362
		8. évfolyam	1762	1663
55.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola	6. évfolyam	1465	1398
		8. évfolyam	1621	1560
56.	Süttöi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	6. évfolyam	1431	1440
		8. évfolyam	1574	1588

		Kompetenciamérés		
			Matematika	Szövegértés
57.	Táti III. Béla Általános Iskola	6. évfolyam	1458	1502
		8. évfolyam	1559	1496
58.	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	6. évfolyam	1322	1250
		8. évfolyam	1497	1477
59.	Tokodi Hegyeskő Általános Iskola	6. évfolyam	1340	1198
		8. évfolyam	1499	1510
60.	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	6. évfolyam	1591	1557
		8. évfolyam	1557	1543
61.	Esztergomi József Attila Általános Iskola	6. évfolyam	1443	1472
		8. évfolyam	1550	1539
62.	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium	6. évfolyam	1727	1695
		8. évfolyam	1824	1822
		10. évfolyam	1860	1825
63.	Zsigmondy Vilmos Gimnázium, Informatikai és Egészségügyi Szakgimnázium	10. évfolyam	1667	1646

7. melléklet

Intézmény	2014			2015			2016			2017		
	Körzetes tanuló (fő)	Nem körzetes tanuló (fő)	Arány (%)	Körzetes tanuló (fő)	Nem körzetes tanuló (fő)	Arány (%)	Körzetes tanuló (fő)	Nem körzetes tanuló (fő)	Arány (%)	Körzetes tanuló (fő)	Nem körzetes tanuló (fő)	Arány (%)
Tatabányai járás												
Tima Endre Általános Iskola	133	8	0.060%	143	13	0.090%	143	17	0.11%	147	5	0.034%
Kézdi-Vásárhelyi Általános Iskola	86	25	23%	88	26	23%	85	29	25%	87	29	25%
Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	85	88	51%	93	82	47%	94	93	49%	75	107	58%
Sárberki Általános Iskola	432	397	47%	452	364	44%	435	360	45%	474	346	42%
Füzes Utcai Általános Iskola	41	56	42%	38	61	38%	39	75	34%	28	81	26%
Vértessomló Németh Nemzetiségi Ált. Isk.	146	39	27%	139	38	27%	135	35	26%	144	30	21%
Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI	587	453	44%	589	459	44%	569	479	46%	553	475	46%
Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	481	622	77%	443	644	69%	450	642	63%	449	672	67%
Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	310	18	6%	312	16	5%	304	20	7%	308	20	6%
Tarjáni Németh Nemzetiségi Általános Iskola	272	6	0,02%	263	5	0,02%	256	4	0,02%	270	7	0,03%
Óvárosi Általános Iskola	551	165	23%	564	147	22%	512	176	26%	504	155	27%
Gyermelyi Általános Iskola	160	9	5,63%	168	7	4,17%	167	8	4,79%	169	9	5,33%
Kertvárosi Általános Iskola	635	103	14%	634	103	14%	595	130	18%	602	150	20%
Vértesszőlősi Általános Iskola	147	11	7%	129	25	16%	135	24	15%	133	24	15%
Összesen:	4066	2000	32%	4055	1990	32%	3919	2092	34%	3943	2110	33%
Oroszlányi járás												
Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	144	7	5%	123	19	15%	128	12	10%	127	15	12%
Kecskédi Németh Nemzetiségi Általános Iskola	129	63	33%	128	57	31%	132	64	33%	128	60	32%
Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	563	77	12.1%	593	34	5.5%	566	58	9.3%	520	58	10.7%
Oroszlányi József Attila Általános Iskola	440	80	15%	424	78	15%	406	89	18%	406	91	18%
Százszendi Öveges József Általános Iskola	105	1	1%	93	4	4%	96	5	5%	93	3	3%
Összesen:	1381	228	14%	1361	192	12%	1328	228	14%	1274	227	15%

Komáromi járás												
Feszty Árpád Általános Iskola	472	44	9%	539	30	6%	529	37	7%	515	29	6%
Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	270	31	10%	269	37	12%	284	37	13%	255	40	14%
Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	262	6	2%	263	9	3%	272	11	4%	274	9	3%
Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	225	56	20%	217	61	22%	218	67	24%	216	65	23%
Komáromi Dózsa György Általános Iskola	146	24	16%	161	23	14%	162	25	15%	169	28	17%
Mocsai Arany János Általános Iskola	144	4	3%	131	5	4%	135	0	0%	124	1	1%
Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	110	12	10%	108	15	12%	110	12	10%	105	17	14%
Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	543	7	1,29%	540	4	0,74%	495	3	0,61%	517	3	0,58%
Bábolnai Általános Iskola	211	70	24,9%	307	24	7,8%	299	20	6,6%	287	22	7,6%
Összesen:	2383	254	9,0%	2535	208	7,0%	2504	212	8,0%	2462	214	8,0%
Tatai járás												
Angyalffy Mátyás Általános Iskola és AMI	175	14	8%	172	14	8%	156	16	9%	157	14	8%
Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	71	38	35%	77	42	35%	79	45	36%	77	44	36%
Szomódi Írisz kert Általános Iskola	153	19	11%	162	19	11%	160	21	12%	165	10	6%
Vaszary János Általános Iskola	826	201	20%	838	204	20%	844	193	19%	847	206	20%
Köküti Általános Iskola	887	64	7%	890	65	7%	893	63	7%	889	65	7%
Összesen:	2112	336	14%	2139	344	14%	2132	338	13%	2135	339	14%
Kisbéri járás												
Bakonyszombathelyi Benedek Elek Ált. Isk.	153	20	12%	149	14	9%	154	12	7%	149	11	7%
Rédei Móra Ferenc Általános Iskola	225	9	4%	226	11	5%	234	12	5%	233	13	6%
Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola Petőfi Sándor Általános Iskolája	348	45	11%	365	33	8%	349	37	9%	350	35	9%
Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	147	2	1%	140	5	3,44%	141	5	3,42%	128	6	4,47%
Bakonysárákányi Fekete István Általános Isk.	122	21	14,00%	129	23	15,00%	139	25	15,24%	141	25	15,06%
Ászári Jászai Mari Általános Iskola	234	76	31%	212	71	31%	206	71	32%	185	75	37%
Tárkány - Ete Általános Iskola	144	20	14%	151	4	3%	130	1	1%	115	0	0%
Összesen:	1373	193	12%	1372	161	10%	1353	163	10%	1301	165	11%

Esztergomi járás												
Bajnai Simor János Általános Iskola	269	42	10%	170	36	12%	261	41	13%	262	35	12%
Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola	846	441	34%	814	450	36%	832	471	36%	768	518	40%
Esztergomi Arany János Általános Iskola	147	2	1%	139	2	1%	151	6	3%	156	6	3%
Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	228	98	70%	238	95	72%	246	90	73%	250	92	73%
Keszthelyi Kincses József Általános Iskola	16	1	6%	18	0		17	1	6%	13	0	
Lábatlani Arany János Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	358	28	7%	345	36	9%	337	41	11%	335	44	12%
Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	100	17	17%	106	17	16%	108	12	11%	113	8	7%
Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Isk.	587	58	10%	560	59	11%	548	63	11%	550	65	12%
Piliscsévi Általános Iskola	15	1	94%	10	0	100%	10	1	99%	11	0	100%
Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola	193	0	0%	182	0	0%	174	0	0%	154	0	0%
Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola	340	21	6%	321	31	10%	331	28	8%	317	32	10%
Süttöi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	95	33	26%	102	30	23%	99	36	27%	104	37	26%
Táti III. Béla Általános Iskola	287	88	30%	288	82	28%	305	75	24%	320	80	25%
Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	141	14	10%	127	9	7%	120	14	12%	118	14	12%
Tokodi Hegyeskő Általános Iskola	237	2	0.8%	220	4	1.8%	223	4	1.7%	207	2	0.9%
Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	55	185	23%	58	173	25%	60	175	26%	61	164	27%
Esztergomi József Attila Általános Iskola	372	6	2%	339	13	4%	290	20	7%	256	25	10%
Összesen:	4286	1037	24%	4037	1037	26,00%	4112	1078	26,00%	3995	1122	28%

Színskála
Kiváló
Jó
Semleges
Rossz

Jelölés megnevezése	Jelölés
Nincs kapcsolat	NK
Eseti kapcsolat	EK
Folyamatos kapcsolat	FK

Esztergomi Járás

Partner	Bajna	DOKI	Dorogi Erkel Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola	Esztergomi Arany János Általános Iskola	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium	Esztergomi József Attila	Esztergomi Montágh Imre EGYMI	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	Esztergomi Korösy László Középiskolai Kollégium	Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola	Keszthelyi Kincses József Általános Iskola	Lábatlani Arany János Általános Iskola és AMI	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	Nyergesújfalu Kernstok Károly Általános Iskola	Nyergesújfalu Szabolcsi Bence AMI	Piliscsévi Általános Iskola	Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola	Süttöi II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	Táti III. Béla Általános Iskola	Táti Lavotta János Zeneiskola	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	Tokodi Hegyeskő Ált. Isk.	Zsigmondy Vilmos Gimnázium
Tankerületi Központ	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Önkormányzat	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Gyermek- védelem résztvevői	EK	FK	NK	EK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	NK	FK	EK	FK	EK	NK	FK	FK	FK	EK	EK	NK	EK	EK	FK
Szülői munka- közösség	FK	FK	NK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	NK	FK	FK	FK	FK	FK	NK	FK	FK	FK	FK	FK	NK	FK	FK	FK
Kulturális intézmények	EK	EK	FK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	FK	EK	EK	EK	EK	FK	EK	EK	EK	EK	EK	FK	EK	EK	EK
Iskolarendőr	EK	EK	NK	EK	EK	NK	EK	EK	EK	NK	NK	FK	EK	FK	FK	NK	FK	FK	EK	FK	FK	NK	FK	FK	FK
Támogatók	EK	EK	EK	EK	FK	EK	FK	EK	EK	NK	EK	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	FK
Sport- szervezetek	FK	FK	NK	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	NK	EK	FK	FK	FK	NK	FK	FK	FK	FK	FK	NK	FK	FK	FK
Egyéb szervezetek	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK	EK	EK	FK	FK	EK

Komáromi Járás

Partner	Feszty Árpád Általános Iskola	Szőnyi Bozsik József Általános Iskola	Komáromi Egressy Béni AMI	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	Komáromi Dózsa György Általános Iskola	Komáromi Jókai Mór Gimnázium	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	Mocsai Arany János Általános Iskola	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	Bábolnai Általános Iskola	Alapy Gáspár Kollégium
Tankerületi Központ	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Önkormányzat	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK
Gyermek-védelem résztevői	FK	FK	NK	FK	FK	EK	FK	EK	FK	FK	EK	FK
Szülői munkaközösség	FK	FK	NK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	NK
Kulturális intézmények	FK	EK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	EK
Iskolarendőr	FK	EK	NK	FK	EK	EK	FK	EK	EK	FK	EK	NK
Támogatók	EK	FK	EK	FK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	NK
Sportszervezetek	FK	FK	NK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Egyéb szervezetek	EK	FK	EK	FK	EK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	FK

Oroszlányi Járás

Partner	Bakfark Bálint AMI	Benedek Elek EGYMI	Hamvas Béla Gimnázium	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	Oroszlányi József Attila Ált. Isk.	Bokodi Móra Ferenc Ált. Isk.	Kecskédi Német Nemzetis égi Ált. Isk.	Szakszen di Öveges József Ált. Isk.
Tankerületi Központ	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Önkormányzat	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK
Gyermek-védelem résztvevői	NK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Szülői munkaközösség	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Kulturális intézmények	FK	FK	FK	FK	FK	EK	FK	EK
Iskolarendőr	NK	FK	FK	FK	FK	EK	EK	FK
Támogatók	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK
Sportszervezetek	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK
Egyéb szervezetek	EK	EK	FK	EK	EK	FK	FK	EK

Tatai Járás

Partner	Angyalffy Mátyás Általános Iskola és Művészeti Iskola	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	Szomódi Írisz kert Általános Iskola	Kőkúti Általános Iskola	Vaszary János Általános Iskola	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium	Menner Bernát AMI
Tankerületi Központ	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Önkormányzat	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Gyermek-védelem résztvevői	EK	EK	EK	EK	EK	FK	NK
Szülői munkaközösség	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK
Kulturális intézmények	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK
Iskolarendőr	EK	EK	EK	EK	EK	EK	NK
Támogatók	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK
Sportszervezetek	FK	FK	FK	FK	FK	FK	NK
Egyéb szervezetek	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK

Kisbéri Járás

Partner	Ászári Jászai Mari Ált. Isk.	Bakonysárkányi Fekete István Ált. Isk.	Bakonyszombathelyi Benedek Elek Ált. Isk.	Császári Zrínyi Ilona Ált. Isk.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Ált. Isk.	Rédei Móra Ferenc Ált. Isk.	Súri Arany János Ált. Isk.	Tárkányi Ált. Isk.
Tankerületi Központ	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Önkormányzat	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Gyermek-védelem résztvevői	EK	FK	FK	EK	EK	EK	EK	FK
Szülői munkaközösség	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Kulturális intézmények	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK
Iskolarendőr	EK	FK	FK	FK	EK	EK	FK	FK
Támogatók	EK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Sportszervezetek	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK	FK
Egyéb szervezetek	FK	FK	FK	FK	FK	EK	EK	FK

Tatabányai Járás

Partner	Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	Bárdos László Gimnázium	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	Füzes Utcai Általános Iskola	Gyermelyi Általános Iskola	Kertvárosi Általános Iskola	Kézdi-Vásárhelyi Imre Ált. Isk.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és AMI	Kodály Zoltán Általános Iskola és AMI	Óvárosi Általános Iskola	Sárberki Általános Iskola	Tarjáni Német Nemzetiségi Ált. Isk.	Tatabányai Árpád Gimnázium	Tatabányai Éltés Mátyás EGYMI	Tatabányai Erkel Ferenc AMI	Tima Endre Ált. Isk.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Ált. Isk.	Vértesszőlősi Ált. Isk.	Tatabányai Kollégium
Tankerületi Központ	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Önkormányzat	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK
Gyermekvédelem részrtvevői	EK	EK	EK	FK	EK	FK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	FK	NK	EK	FK	EK	FK
Szülői munkaközösség	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	NK	FK	FK	FK	NK
Kulturális intézmények	EK	FK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	EK	FK	EK	FK	EK	EK
Iskolarendőr	EK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	EK	EK	FK	FK	EK	FK	NK	EK	EK	FK	NK
Támogatók	EK	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	FK	NK
Sportszervezetek	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	FK	NK	EK	FK	FK	FK
Egyéb szervezetek	EK	EK	EK	FK	EK	FK	FK	FK	FK	FK	EK	FK	FK	EK	FK	EK	FK	EK	FK

9. melléklet

ezer Ft-ban

Ssz.	Intézmény neve	Bevétel*					Kiadás*			
		Költségvetési támogatás	Saját bevétel	Pályázati/egyéb támogatás	Pénzmaradvány	Összesen	Személyi juttatás + Járulékokkal	Dologi kiadások (ingó)	Beruházás/ Felújítás (infrastrukturális)	Összesen
1.	Tatabányai Tankerületi Központ	632 301	5 509			637 811	353 523	98 863	0	452 386
2.	Pilismaróti Bozóky Mihály Általános Iskola	116 774	1 643	781		119 198	93 271	25 471	10	118 752
3.	Tima Endre Általános Iskola	91 229	1 274			92 503	77 565	15 029	988	93 582
4.	Esztergomi Dobó Katalin Gimnázium	257 405	2 895	85		260 386	223 887	37 213	1 880	262 980
5.	Esztergomi Montágh Imre Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola és Készségfejlesztő Iskola	359 524	4 707			364 231	332 793	41 865	705	375 364
6.	Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola	125 230	1 355			126 584	104 565	21 509	1 056	127 130
7.	Esztergomi József Attila Általános Iskola	180 140	2 156			182 297	158 864	24 536	899	184 299
8.	Esztergomi Petőfi Sándor Általános Iskola	140 335	1 642			141 977	126 929	15 877	1 137	143 943
9.	Esztergomi Babits Mihály Általános Iskola	171 660	1 988			173 648	144 741	27 862	1 028	173 631
10.	Esztergomi Körösy László Középiskolai Kollégium	32 270	386			32 656	28 440	4 708	162	33 309
11.	Esztergomi Arany	98 524	1 190			99 715	84 111	15 896	628	100 635

	János Általános Iskola									
12.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Eötvös József Tagiskolája	310 545	3 642			314 187	286 255	42 928	2 069	331 252
13.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola Petőfi Sándor Tagiskolája	183 099	2 155		120	185 375	170 179	24 653	1 345	196 176
14.	Dorogi Magyar-Angol Két Tanítási Nyelvű és Sportiskolai Általános Iskola	194 547	2 262		2	196 811	144 332	28 948	1 375	174 655
15.	Dorogi Erkel Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola	173 584	1 845			175 428	147 761	28 364	1 536	177 661
16.	Zsigmondy Vilmos Gimnázium, Informatikai és Egészségügyi Szakgimnázium	149 969	1 745			151 715	136 761	16 894	915	154 570
17.	Keszthőci Kincses József Általános Iskola	86 816	1 211			88 027	72 785	14 739	347	87 871
18.	Leányvári Erdély Jenő Általános Iskola	84 856	1 171			86 027	74 942	11 924	570	87 435
19.	Piliscsévi Általános Iskola	92 918	1 277			94 194	82 590	10 541	1 295	94 427
20.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Cser Simon Tagiskolája	66 520	918			67 438	62 364	8 382	250	70 996
21.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola Dági Tagiskolája	82 911	1 148			84 059	77 670	10 271	50	87 991
22.	Sárisáp és Környéke Körzeti Általános Iskola	109 524	1 522			111 046	83 834	19 082	1 000	103 916

23.	Bajnai Simor János Általános Iskola	122 163	1 691			123 854	102 523	16 806	448	119 776
24.	Bajnai Simor János Általános Iskola II. Rákóczi Ferenc Tagiskolája	74 207	1 023			75 231	70 789	8 827	102	79 719
25.	Tokodi Hegyeskö Általános Iskola	140 060	1 664			141 724	126 080	16 086	1 121	143 287
26.	Tokodaltárói Gárdonyi Géza Általános Iskola	103 494	1 264			104 758	93 758	10 898	581	105 237
27.	Táti Lavotta János Alapfokú Művészeti Iskola	29 610	328			29 938	24 904	5 050	228	30 183
28.	Táti III. Béla Általános Iskola	201 045	2 378			203 422	178 578	23 311	2 562	204 451
29.	Táti III. Béla Általános Iskola Tagintézménye	39 227	549			39 775	34 896	5 492	243	40 631
30.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola	246 943	2 886			249 828	214 520	30 077	2 510	247 108
31.	Nyergesújfalui Kernstok Károly Általános Iskola Tagiskolája	124 378	1 551			125 929	112 129	22 413	524	135 066
32.	Nyergesújfalui Szabolcsi Bence Alapfokú Művészeti Iskola	93 708	1 071			94 779	78 252	15 177	645	94 073
33.	Lábatlani Arany János Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	209 301	2 361			211 662	176 344	35 827	1 607	213 778
34.	Süttői II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	89 297	1 243			90 540	74 247	13 863	640	88 751
35.	Dunaalmási Csokonai Általános Iskola	74 726	1 034			75 760	67 835	9 616	350	77 801
36.	Tatabányai Éltes Mátyás Egységes Gyógypedagógiai Módszertani	324 624	4 261	930		329 815	304 411	29 329	1 119	334 860

	Intézmény, Általános Iskola és Szakiskola									
37.	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola	286 709	3 282	150	2	290 142	243 678	33 735	2 941	280 354
38.	Dózsakerti Váci Mihály Általános Iskola Dózsa György Sportiskolai Általános Iskolája	248 389	2 838			251 227	233 052	30 193	2 302	265 546
39.	Tatabányai Árpád Gimnázium	287 080	3 304	61	33	290 478	257 285	32 113	2 985	292 382
40.	Tatabányai Erkel Ferenc Alapfokú Művészeti Iskola	183 438	1 876			185 313	147 640	36 125	1 848	185 613
41.	Komárom-Esztergom Megyei Pedagógiai Szakszolgálat	670 383	9 205			679 588	636 505	55 291	0	691 796
42.	Füzes Utcai Általános Iskola	100 174	1 247	95		101 516	93 075	9 431	462	102 968
43.	Bárdos László Gimnázium	296 511	3 355	364		300 231	264 499	36 737	2 472	303 708
44.	Kertvárosi Általános Iskola	386 827	4 516			391 343	344 572	45 107	4 789	394 468
45.	Bánhidai Jókai Mór Általános Iskola	113 867	1 360		500	115 727	101 562	14 345	1 261	117 168
46.	Kodály Zoltán Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	299 406	3 285	61	1 221	303 973	251 328	43 626	2 960	297 914
47.	Kodály Zoltán Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Herman Ottó Általános Iskolája	175 886	2 030			177 916	164 080	22 716	1 993	188 789
48.	Óvárosi Általános Iskola	335 491	3 882	59	150	339 581	299 902	39 748	4 868	344 517
49.	Tatabányai Kollégium	27 644	330			27 974	25 201	4 192	138	29 532
50.	Sárberki Általános Iskola	402 477	4 650			407 127	359 209	47 801	5 285	412 295

51.	Gyermelyi Általános Iskola	99 036	1 379	958		101 373	86 168	16 471	420	103 059
52.	Kézdi-Vásárhelyi Imre Általános Iskola	86 844	1 201			88 046	77 615	11 055	660	89 331
53.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola	92 080	1 280			93 360	79 482	12 524	601	92 606
54.	Vértessomlói Német Nemzetiségi Általános Iskola Várgesztesi Német Nemzetiségi Tagiskolája	12 940	180			13 120	12 188	1 869	26	14 083
55.	Tarjáni Német Nemzetiségi Általános Iskola	153 809	2 134			155 943	132 136	20 865	2 410	155 411
56.	Vértesszőlősi Általános Iskola	95 748	1 139		43	96 930	84 441	11 637	2 177	98 255
57.	Bakfark Bálint Alapfokú Művészeti Iskola	94 811	4 356			99 167	81 009	17 682	1 228	99 920
58.	Benedek Elek Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola és Kollégium	183 242	2 371	10		185 623	179 282	8 032	391	187 704
59.	Benedek Elek Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény Móra Ferenc Kollégiuma	17 313	215			17 527	17 498	1 118	60	18 675
60.	Oroszlányi Hunyadi Mátyás Általános Iskola	333 534	3 888			337 422	300 075	36 148	3 388	339 611
61.	Hamvas Béla Gimnázium	203 169	4 470	1 190	0	208 828	179 983	32 249	1 216	213 448
62.	Oroszlányi József Attila Általános Iskola	288 727	3 414		1 298	293 438	265 534	29 245	1 736	296 515

63.	Kisfaludy Mihály Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	206 635	2 400			209 035	181 254	27 209	2 365	210 828
64.	Kecskédi Német Nemzetiségi Általános Iskola	99 245	1 466	706	870	102 287	91 524	10 866	305	102 695
65.	Bokodi Móra Ferenc Általános Iskola	90 750	1 490			92 240	75 484	15 638	61	91 183
66.	Százszendi Öveges József Általános Iskola	76 152	1 099		1	77 252	68 570	9 728	77	78 375
67.	Császári Zrínyi Ilona Általános Iskola	85 353	1 190			86 543	75 220	12 190	0	87 410
68.	Bakonysárkányi Fekete István Általános Iskola	106 970	1 494			108 464	91 457	19 622	361	111 440
69.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola Petőfi Sándor Általános Iskolája	192 975	2 241			195 216	178 952	28 190	1 158	208 300
70.	Kisbéri Táncsics Mihály Gimnázium, Szakgimnázium és Általános Iskola	84 497	1 007			85 504	68 587	10 308	420	79 315
71.	Ászári Jásza Mari Általános Iskola	113 005	1 576	403	1 164	116 148	94 922	17 912	50	112 884
72.	Ászári Jásza Mari Általános Iskola Gárdonyi Géza Általános Iskolája	59 258	825			60 082	55 822	8 001	50	63 873
73.	Bakonyszombathelyi Benedek Elek Általános Iskola	97 878	1 378		16	99 272	80 425	21 601	115	102 142
74.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola	85 468	1 185			86 653	72 120	11 967	100	84 187
75.	Rédei Móra Ferenc Általános Iskola Arany János Általános Iskolája	71 001	983			71 984	68 068	8 646	30	76 744

76.	Menner Bernát Alapfokú Művészeti Iskola	170 474	1 796			172 270	144 622	28 218	1 530	174 370
77.	Kőkúti Általános Iskola	338 357	3 949			342 306	294 309	44 061	2 351	340 721
78.	Kőkúti Általános Iskola Fazekas Utcai Tagintézménye	120 273	1 384			121 657	111 403	16 901	947	129 252
79.	Vaszary János Általános Iskola	368 947	4 247	1 039		374 233	320 775	43 864	3 088	367 727
80.	Vaszary János Általános Iskola Jázmin Utcai Tagintézménye	102 781	1 185			103 966	94 208	15 144	662	110 014
81.	Vaszary János Általános Iskola Fekete Lajos Tardosi Szlovák Nemzetiségi Tagintézménye	68 767	949		150	69 866	66 315	7 003	320	73 638
82.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium	425 021	5 974	504		431 499	346 662	67 984	150	414 796
83.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Hegyháti Alajos Tagintézménye	264 037	3 709			267 745	242 317	35 815	0	278 132
84.	Komárom-Esztergom Megyei Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola és Kollégium Móra Ferenc Tagintézménye	128 010	1 773	165		129 948	124 817	13 078	0	137 895
85.	Szomódi Iriszkert Általános Iskola	97 964	1 345			99 309	92 353	8 450	450	101 253

86.	Angyalffy Mátyás Általános Iskola és Művészeti Iskola	106 809	1 478			108 288	96 254	12 444	480	109 177
87.	Fesztly Árpád Általános Iskola	285 008	3 298	710		289 016	240 778	49 897	2 864	293 539
88.	Komáromi Egressy Béni Alapfokú Művészeti Iskola	101 017	2 788	460		104 264	86 837	18 916	960	106 712
89.	Komáromi Petőfi Sándor Általános Iskola	167 879	1 988	650		170 517	145 939	25 970	1 663	173 572
90.	Komáromi Jókai Mór Gimnázium	189 414	2 162	800		192 376	167 033	28 038	1 305	196 376
91.	Komáromi Dózsa György Általános Iskola	113 868	1 327	380		115 576	90 193	14 722	11 971	116 886
92.	Mocsai Arany János Általános Iskola	77 290	1 403			78 693	67 403	12 328	487	80 218
93.	Alapy Gáspár Kollégium	43 969	651	110		44 729	27 647	16 756	0	44 404
94.	Szönyi Bozsik József Általános Iskola	152 149	1 781	620		154 551	130 113	25 371	1 594	157 078
95.	Almásfüzitői Fekete István Általános Iskola	72 867	867			73 734	62 976	11 524	667	75 167
96.	Ácsi Gárdonyi Géza Általános Iskola	275 206	3 233			278 439	236 257	44 283	3 367	283 907
97.	Nagyigmándi Pápay József Általános Iskola	185 231	4 075			189 306	162 530	30 973	559	194 062
98.	Bábolnai Általános Iskola	183 909	2 196			186 104	155 348	32 327	2 055	189 730
99.	Tárkány-Ete Általános Iskola	101 066	1 396			102 462	91 479	13 349	600	105 428
Tankerületi Központ összesen:		16 598 497	211 420	11 290	5 570	16 826 778	14 445 400	2 257 676	123 702	16 826 778

* 2017. évi módosított előirányzat alapján

**Kapacitástervezés Tatabányai Tankerületi Központ
2018-2022 közötti időszak vonatkozásában**

	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
Település	tanuló létszám	osztály-termek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termek száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet
Ács	547	38	27	0	561	38	26	0	561	38	26	0	527	38	24	0	508	38	24	0
Almásfüzitő	122	12	8	0	128	12	8	0	127	12	8	0	124	12	8	0	117	12	8	0
Annayölgy	75	8	7	0	79	8	7	0	80	8	7	0	83	8	7	0	84	8	7	0
Ászár	181	12	9	0	164	12	9	0	159	12	9	0	152	9	8	0	136	9	8	0
Bábolna	321	26	17	0	315	26	16	0	302	26	15	0	273	26	13	0	262	26	12	0
Bajna	176	14	8	0	176	14	8	0	176	14	8	0	174	14	8	0	169	14	8	0
Bajót	65	6	2	0	54	6	2	0	66	6	3	0	67	6	4	0	78	6	4	0
Bakonysárkány	160	13	8	0	164	13	8	0	152	13	8	0	152	13	8	0	139	13	8	0
Bakonyszombathely	165	14	8	0	151	14	8	0	149	14	8	0	149	14	8	0	136	14	8	0
Bana	31	7	2	0	37	7	3	0	39	7	22	0	43	7	3	0	35	7	2	0
Bársonyos	18	3	1	0	15	3	1	0	19	3	1	0	22	3	2	0	25	3	2	0
Bokod	132	13	8	0	131	13	8	0	143	13	8	0	146	13	8	0	143	13	8	0
Császár	147	11	8	0	154	11	8	0	157	11	8	0	164	11	8	0	171	11	8	0
Dág	79	11	7	0	81	11	7	0	77	11	6	0	69	11	5	0	72	11	5	0
Dorog	1573	119	62	0	1536	119	59	0	1478	119	56	0	1460	119	54	0	1422	119	52	0
Dunaalmás	125	9	8	0	131	9	8	0	132	9	8	0	131	9	8	0	132	9	8	0
Epöl	16	6	1	0	21	6	2	0	23	6	2	0	25	6	2	0	25	6	2	0
Esztergom	1812	100	74	0	2038	100	80	0	2258	100	87	0	2420	100	92	0	2614	100	98	0

Esztergom-Kertváros	196	18	10	0	242	18	12	0	289	18	14	0	316	18	15	0	350	18	16	0
Ete	19	3	1	0	23	3	2	0	30	3	3	0	31	3	3	0	28	3	2	0
Gyermely	173	11	8	0	173	11	8	0	167	11	8	0	161	11	8	0	155	11	8	0
Héreg	21	5	2	0	27	5	2	0	41	5	3	0	47	5	3	0	43	5	3	0
Kecskéd	193	11	8	0	189	11	8	0	187	11	8	0	178	11	8	0	178	11	8	0
Kérékteleki	66	7	4	0	63	7	4	0	73	7	5	0	72	7	5	0	84	7	6	0
Kesztőlcs	145	8	8	0	175	8	9	0	184	8	9	0	199	8	9	0	204	8	9	0
Kisbér	388	23	18	0	372	23	18	0	374	23	18	0	400	23	18	0	406	23	18	0
Komárom	1331	70	63	0	1315	70	62	0	1287	70	60	0	1258	70	59	0	1235	70	57	0
Kömlőd	15	9	1	0	22	9	2	0	28	9	2	0	39	9	3	0	36	9	3	0
Környe	332	22	16	0	333	22	16	0	334	22	16	0	334	22	16	0	342	22	16	0
Lábatlan	375	21	15	0	375	21	15	0	374	21	15	0	400	21	16	0	401	21	16	0
Leányvár	138	8	8	0	140	8	8	0	155	8	8	0	163	8	8	0	165	8	8	0
Mocsa	126	11	7	0	124	11	7	0	113	11	7	0	119	11	7	0	120	11	7	0
Mogyorósbánya	52	4	4	0	46	4	4	0	41	4	4	0	40	4	4	0	34	4	4	0
Nagyigmánd	279	21	16	0	270	21	16	0	262	21	15	0	256	21	14	0	256	21	14	0
Nagysáp	103	11	7	0	99	11	7	0	94	11	7	0	94	11	7	0	88	11	7	0
Naszály	173	11	9	0	172	11	9	0	180	11	8	0	176	11	8	0	185	11	8	0
Nyergesújfalu	601	44	27	0	618	44	27	0	617	44	26	0	627	44	25	0	630	44	25	0
Oroszlány	1148	61	50	0	1186	61	51	0	1225	61	53	0	1278	61	55	0	1326	61	57	0
Piliscsév	109	12	8	0	119	12	8	0	132	12	8	0	148	12	8	0	150	12	8	0
Pilismarót	178	11	8	0	194	11	9	0	199	11	9	0	218	11	10	0	228	10	11	0
Réde	124	11	7	0	117	11	7	0	118	11	7	0	109	11	7	0	98	11	7	0
Sárisáp	179	13	9	0	189	13	9	0	207	13	10	0	212	13	9	0	206	13	9	0
Súr	125	9	8	0	124	9	8	0	121	9	8	0	119	9	8	0	111	9	8	0
Süttő	138	10	8	0	143	10	8	0	151	10	8	0	149	10	8	0	148	10	8	0
Szákszend	93	11	6	0	99	11	6	0	94	11	6	0	95	11	6	0	96	11	6	0
Szárliget	177	10	8	0	185	10	8	0	193	10	8	0	214	10	9	1	207	10	9	1
Szomód	196	10	8	0	200	10	8	0	204	10	8	0	196	10	8	0	187	10	8	0

Szomor	108	11	8	0	100	11	8	0	90	11	7	0	89	11	7	0	87	11	7	0
Tardos	88	13	7	0	97	13	8	0	111	13	8	0	125	13	8	0	130	13	8	0
Tarján	237	19	12	0	225	19	12	0	211	19	12	0	202	19	12	0	226	19	12	0
Tárkány	127	9	8	0	123	9	7	0	120	9	7	0	131	9	8	0	133	9	8	0
Tát	356	37	17	0	384	37	17	0	405	37	17	0	403	37	17	0	405	37	17	0
Tata	1877	98	74	0	1894	98	75	0	1883	98	74	0	1839	98	73	0	1785	98	71	0
Tatabánya	4732	282	202	0	4774	282	203	0	4857	282	206	0	4968	282	210	0	4975	282	210	0
Tokod	250	24	15	0	286	24	15	0	302	24	15	0	319	24	15	0	330	24	15	0
Tokodaltáró	146	11	8	0	167	11	8	0	193	11	9	0	216	11	10	0	229	11	11	0
Úny	12	3	1	0	15	3	1	0	19	3	1	0	25	3	1	0	31	3	2	0
Várgesztes	16	2	2	0	22	2	2	0	25	2	2	0	27	2	2	0	27	2	2	0
Vértessomló	159	11	8	0	142	11	8	0	126	11	8	0	121	11	8	0	116	11	8	0
Vértestolna	16	2	1	0	27	2	2	1	30	2	2	1	36	2	3	2	37	2	3	2
Vértesszőlős	177	13	8	0	179	13	8	0	194	13	9	0	224	13	10	0	225	13	10	0
ÖSSZESEN	21 239	1 433	988	0	21 705	1 433	1 000	1	22 138	1 433	1 028	1	22 554	1 430	1 018	3	22 701	1 429	1 022	3