

# FEJLESZTÉSI TERV

## 2017 – 2022

### 2017-helyzetkép bemutatása 2018-2022 fejlesztési irányvonalak

2017. .... ..

**Készítette:** .....

**Marek János**  
**Soproni Tankerületi Központ**  
**igazgatója**

**Jóváhagyta:** .....

**dr. Solti Péter**  
**a Klebelsberg Központ Elnöke**

**Véleményezte:** .....

**Klebelsberg Központ**



# Tartalom

<b>1. Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Helyzetértékelés .....</b>	<b>6</b>
2.1 A Tankerületi Központ gazdasági és társadalmi környezetének értékelése .....	6
2.1.1 A Tankerületi Központ gazdasági, demográfiai környezetének értékelése .....	6
2.1.2 A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése.....	7
2.1.2.1 Óvodai környezet bemutatása .....	7
2.1.2.2 Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása.....	8
2.1.2.3 Pedagógiai szolgáltatások bemutatása .....	8
2.1.2.4 Szakképzési lehetőségek bemutatása.....	9
2.1.2.5 Felsőoktatási lehetőségek bemutatása.....	9
2.1.3 A releváns felhasználói szféra .....	10
2.1.3.1 Foglalkoztatottsági adatok: .....	10
2.1.3.2 Lakosság iskolai végzettségére jellemző adatok: .....	10
2.1.3.3 Kulturális környezet:.....	11
2.1.3.4 Nemzetiségek:.....	11
2.1.3.5 Szociális jellemzők .....	11
2.2 A Tankerületi Központ köznevelési tevékenység értékelése.....	12
2.2.1 A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése. ....	12
2.2.2 A Tankerületi Központban található iskolák intézményi szerkezetének bemutatása. .	12
2.2.3 A humán erőforrás értékelése a Tankerületi Központban és intézményeiben.....	12
2.2.3.1 A Tankerületi Központ humán erőforrásának értékelése.....	12
2.2.3.2 A humán erőforrás értékelése a Soproni Tankerületi Központ intézményeiben .....	13
2.2.4 A pedagógiai programok értékelése: .....	14
2.2.4.1 Az oktatási eredmények értékelése .....	14
2.2.4.2 Az Nkt. szerint biztosított szabadon felhasználható órátömeg felhasználásának értékelése .....	15
2.2.4.3 Nkt. által biztosított maximális finanszírozható óraszámokból ténylegesen felhasznált órátömeg bemutatása.....	15
2.2.4.4 Nyelvoktatás helyzetének értékelése .....	15
2.2.4.5 IKT oktatás értékelése, IKT eszközök szerepének értékelése az oktatásban.....	15
2.2.4.6 Állami fenntartói nemzetiségi oktatás. ....	16
2.2.4.7 Két tanítási nyelvű oktatás. ....	16
2.2.4.8 Művészetoktatás helyzetének értékelése.....	16



2.2.4.9	Tehetséggondozás, felzárkóztatás, esélyegyenlőség.....	17
2.2.4.10	Pedagógiai programokban fellelhető specialitások .....	17
2.2.4.11	Végzettség nélküli iskolaelhagyók helyzetének bemutatása .....	17
2.2.4.12	SNI ellátás helyzetének értékelése .....	18
2.2.4.13	Integráció és a szegregáció helyzetének értékelése – veszélyeztetett területek ...	18
2.2.4.14	Fejlesztő nevelés értékelése.....	19
2.2.4.15	Pedagógiai szakszolgálati feladatok értékelése. ....	19
2.2.4.16	Hátrányos helyzetű tanulók létszámának látszólagos változása.....	19
2.2.5	Az intézmények iránti igény bemutatása .....	19
2.2.6	A Tankerületi központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség” ....	20
2.3	A Tankerületi Központ intézményeire jellemző működtetési, gazdálkodási tevékenység értékelése .....	20
2.3.1	A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése. ....	20
2.3.2	Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése. ....	21
2.3.3	Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése.....	22
2.3.4	Az intézményi saját bevételszerzési képesség bemutatása .....	22
2.3.5	A pályázati abszorpciós képesség és a forrásbevonó képesség elemzése.....	23
2.3.6	Az infrastruktúra-menedzsment értékelése.....	24
2.3.7	A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése .....	24
<b>3.</b>	<b>Tankerületi Központ jövőképe, stratégiai irányok és fejlesztési területek .....</b>	<b>26</b>
3.1	Szakmai, oktatási program bemutatása.....	26
3.1.1	Az oktatási tevékenység minőségének javítása .....	26
3.1.2	A tehetséggondozás fejlesztése.....	27
3.1.3	A szociális feszültségek enyhítése .....	28
3.1.4	Az innovatív megoldások feltárása, új oktatási megoldások elemzése, bevezetése ....	28
3.1.5	A térségi együttműködés fejlesztése .....	29
3.1.6	Hatékonyabbá tétel a tananyag oktatásában .....	30
3.1.7	A tanuló kommunikációs képességének erősítése .....	31
3.1.8	Konfliktuskezelés.....	31
3.1.9	Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás .....	32
3.1.10	Külső kompetenciaigény.....	33
3.2	Humán erőforrás-biztosítás értékelése .....	34
3.2.1	A pedagógus életpálya biztosítása .....	34
3.2.2	Az élethosszig tartó humán gondoskodás .....	35
3.2.3	A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége.....	35



3.2.4	A tanári utánpótlás biztosítása .....	35
3.2.5	Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglévő feszültségek enyhítése .....	36
3.2.6	Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek .....	36
3.2.7	A teljesítmény értékelés rendje .....	37
3.2.8	A kétirányú motiváció megteremtése .....	37
3.2.9	A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége .....	38
3.2.10	Képzés, továbbképzés módszere .....	38
3.2.11	Lakhatási feltételek .....	39
3.3	Szervezeti környezet, és irányítási elvek részletezése .....	39
3.3.1	Az irányítási, döntési jogkörök elemzése .....	39
3.3.2	Belső hatáskörök, képességek szabályzati környezetének értékelése .....	40
3.3.3	Irányítási, döntési szintek alakításának bemutatása .....	40
3.3.4	Értekezletek rendje, módszere .....	41
3.3.5	Pályáztatási, kiválasztási elvek .....	41
3.3.6	Belső vezetői információs rendszer .....	42
3.3.7	Folyamatba épített ellenőrzés rendje .....	42
3.3.8	A kockázatkezelés technikája .....	43
3.3.9	Bürokrácia terheinek csökkentése .....	44
3.3.10	Adatszolgáltatás hatékonysága .....	45
3.4	Gazdálkodás, pénzügyi feltételek biztosítása .....	45
3.4.1	Átlátható költségvetés tervezés és működtetés .....	45
3.4.2	Feladat és pénzügyi keret összhangja .....	45
3.4.3	Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés .....	46
3.4.4	Stabilitás, szabályszerűség .....	46
3.4.5	Likviditáskezelés .....	46
3.4.6	Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás .....	47
3.4.7	Bértömeg-gazdálkodás kérdése .....	47
3.4.8	Bevételszerző képesség .....	48
3.4.9	Intézményi érdekeltség, igazgatói motiváció .....	49
3.5	Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése .....	49
3.5.1	Alapvető munkavégzési környezet garanciája .....	49
3.5.2	Egészséges ingatlanpark .....	50
3.5.3	Fenntarthatósági feltételek .....	51
3.5.4	Kihasználtság, körzetesítés .....	51



3.5.5	Saját ingatlan és bérlemény viszonya .....	52
3.5.6	Energetikai beruházás, korszerűsítése .....	53
3.5.7	Intézményi, iskolaigazgatói hatáskör .....	54
3.5.8	Pályázati aktivitás .....	55
3.5.9	Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége.....	55
3.5.10	Zöld intézmények jövőképe, tudatosság .....	56
3.5.11	Vagyonvédelem és biztonság.....	56
3.6	Informatikai feltételek megléte .....	57
3.6.1	Feladatokat támogató IT környezet .....	58
3.6.2	Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások .....	58
3.6.3	Teljes vírusvédelem, kiber-biztonság .....	59
3.6.4	Felkészítés az IT biztonságra, képzés, oktatás.....	59
3.6.5	IT-támogatott oktatási megoldások.....	59
3.6.6	Internethasználat .....	60
3.7	Külső kapcsolódás, társadalmi környezet biztosítása .....	60
3.7.1	Szülői érdekek érvényesülése .....	60
3.7.2	Alapvető jogok biztosítása .....	61
3.7.3	Szegregáció kérdése.....	61
3.7.4	Helyi önkormányzat egyeztetés .....	62
3.7.5	Tankerületi Tanács működtetése.....	62
3.7.6	Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok.....	63
3.7.7	Konferenciák, előadások, értékek közvetítése .....	63
3.7.8	Jó gyakorlatok bemutatása .....	64
3.7.9	Érdekképviselés.....	64
3.8	Marketing, és kommunikációs tevékenység .....	65
3.8.1	Külső, belső kommunikáció arányos alkalmazása.....	65
3.8.2	Információs piramis működtetése .....	66
3.8.3	Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák.....	67
3.8.4	A tankerületi honlap fejlesztése .....	68
3.8.5	Hiteles tájékoztatás a média felé.....	68
3.9	Vezetői zárszó.....	69
<b>4.</b>	<b>Mellékletek.....</b>	<b>70</b>



## 1. Vezetői összefoglaló

*„Aki nem alkalmaz új megoldásokat,  
új bajokra számíthat,  
mert az idő a legnagyobb újtó.”*  
(FRANCIS BACON)

A Soproni Tankerületi Központ jelen fejlesztési terve a 2017. évi tényadatokon, valós helyzetelemzésen keresztül megfogalmazza a köznevelési rendszer tankerületi feladatellátási szintjén megjelenő fejlesztési javaslatokat, illetve azokat a feladatokat, amelyek a következő évek vonatkozásában merülnek fel, 2022-ig bezárólag. A fejlesztési elképzelések és irányvonalak kiindulópontja tehát a 2017. évi helyzetelemzés, a figyelembe vett tényezők közül a legmeghatározóbban 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, a stabil fenntartói modell, mint cél figyelembevételével. A Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén, amely Sopron járás, Kapuvár járás, illetve Csorna járás területét foglalja magában, az elmúlt évek demográfiai tendenciái, illetve különösen a köznevelési rendszerben résztvevők demográfiai mutatói rendkívül hektikus, változó képet mutattak. A tendencia az egész tágabb régiót figyelembe véve is váltakozóan csökkenő-emelkedő tendenciájú, azonban tankerületi szinten földrajzi elhelyezkedés vonatkozásában viszonylag kis távolságokon belül is ellentétes irányvonalakat tapasztalhattunk.

2013. január 1-én az állam az önkormányzatoktól átvette a köznevelési intézmények fenntartását, a kisebb településeken a működtetését is. Az átvételben az óvodai feladatellátás nem volt érintett, az önkormányzati fenntartásban maradt. 2016 nyarán az átalakított rendszer optimalizálásának következtében a 198 járási tankerületből 58+1, azaz 59 önállóan működő, saját költségvetéssel rendelkező, a köznevelési intézmények fenntartói feladatait ellátó tankerületi központ jött létre. Ez a struktúra modellszerűen már bebizonyította működőképességét és hatékonyságát 2016 második felében, így 2017. január 1-től a köznevelés tankerületi központokon alapuló fenntartói modellje élesben is megkezdte működését. Az új modell a 2013. január 1-i köznevelési átalakítás túlzott centralizációját és egyéb működésbeli hiátusait hivatott orvosolni. Ennek egyik legfontosabb sarokpontja a decentralizált, ugyanakkor optimális méretben és optimális intézményszámmal működni képes fenntartói rendszer kialakítása. Nem elég azonban az első lépéseket megtenni, majd a rendszert magára hagyni, és bízni annak hatékony működésében, előre kell tekintenünk, stratégiát kell felállítanunk, terveznünk kell, és a jövő fejlesztési irányait is meg kell határoznunk. 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, s azok minden körülmények közötti véghez vitele.

## 2. Helyzetértékelés

*„Azokban az iskolákban, ahol a tárgyi feltételek ideálisak, a tantermek tágasak, esztétikusak, jól felszereltek a szaktantermek, könyvtár, tornaterem, esetleg uszoda, helyben ebédlő, konyha, széles folyosók, a differenciáláshoz, a fejlesztéshez külön kis szobák, kertes udvar és sportudvar is megtalálható, könnyebb a pedagógusok munkája, kedvezőbb a tanulók tárgyi környezete, helyzete.”*  
(RÉSZLET A DIDAKTIKA C. EGYETEMI TANKÖNYVBŐL)


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

#### *A Tankerületi Központ gazdasági, demográfiai környezetének értékelése*

A Soproni Tankerületi Központ Győr-Moson-Sopron megyében, Magyarország északnyugati peremén helyezkedik el. Elhelyezkedése szempontjából (mely a későbbiekben részletesen is kifejtésre kerül), legmeghatározóbb északról és nyugatról Ausztria közvetlen szomszédsága. Keletről a megye másik tankerületével, a Győri Tankerületi Központtal határos, míg délről Vas megye és Veszprém megye határolja. A megye ezen területegysége, a Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területe több 10 évre visszamenőleg folyamatos bővülést mutat, s értjük ezalatt települések, városok számát ugyanúgy, mint a népességet is. A népesség növekedésének legfőbb oka az országon belüli növekvő – főleg az elmúlt 5-10 évben jellemző – erős belső migrációs hatás. A Soproni Tankerületi Központ településsűrűsége jelentősen meghaladja az országos átlagot. Szép számban vannak aprófalvak, ám területén a lakosság 63%-a városokban, illetve a városok agglomerációjában él. A Soproni Tankerületi Központ székhelye Sopronban található. Sopron tankerületünkben az egyetlen megyei jogú város. A történelme a római korra nyúlik vissza, s mindemellett településeink jelentős része középkori eredetű. A Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén található települések száma 91. Ebből hat város. (Sopron, Csorna, Kapuvár, Fertőd, Fertőszentmiklós, Beled).

Területünk gazdasági mutatói az iparosodás szempontjából meghaladják az országos átlagot, azonban azt is el kell mondanunk, hogy jelenleg csökkenő tendenciát tapasztalhatunk. Legjelentősebb gazdasági tényező az építőipar, emellett a szolgáltatási szektor is folyamatos, azonban mérsékelt növekedést mutat. A mezőgazdasági szektort viszont a kezdeti csökkenés után jelenleg stagnálás jellemzi. Fontos azonban hozzátenni, hogy a Rábaközben a mezőgazdaság szerepe nagyon jelentős, s rendkívül magas az egyéni vállalkozások száma. A gazdasági szervezetek száma összességében emelkedik, s ez elmondható mind a társas, mind az egyéni vállalkozásokról. Területünkön az ipari termelés összességében nem meghatározó, azonban volumene az országos átlaghoz viszonyítva az elmúlt időszakban javult. A szolgáltatások, illetve maga a szolgáltatási szektor a tankerület feladatellátási területének vonatkozásában rendkívüli jelentőséggel bír, és folyamatos fejlődést mutat. A szolgáltató szektorban működő vállalkozások száma meghaladja a tízezret. (Forrás: KSH 2012)

Közlekedési szempontból úthálózatunk az országos átlagot meghaladó sűrűségű. A közösségi közlekedésben a vasútnak, illetve a helyi, valamint a helyközi autóbusszjáratoknak van igazán meghatározó szerepe. Vasút tekintetében különlegesség, hogy két vasúttársaság üzemelteti a személyszállítást, a MÁV Zrt., valamint a GySEV Zrt. Tankerületi vonatkozásban a vasútnak,



mint közlekedési eszköznek elsősorban a középiskolás diákokat érintően van jelentős szerepe. Sopronból Fertőszentmiklós, Kapuvár, Csorna könnyedén és rövid idő alatt elérhető vasúton, s az ezen vonalakhoz csatlakozó autóbuszjáratokkal a soproni, kapuvári, csornai régió településeinek elérhetősége sok tanulónak biztosított. A helyi és helyközi autóbuszjáratokat az Északnyugat-magyarországi Közlekedési Központ Zrt. működteti. Menetrendszerinti járatokkal mindegyik településünk elérhető.

A Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén a népsűrűség 85,79 fő/km.

Demográfiai adatok vonatkozásában fontos, hogy míg a születések száma kis mértékben ugyan, de csökken, és ennek következtében a természetes szaporodás és fogyás az elmúlt években stagnál, addig a tényleges lakosság szám jelentősen nő. Ennek magyarázata az országon belüli migrációs folyamatok felerősödése. A felvázolt gazdasági környezet kiszámítható és stabil munkahelyei mind az iparban, mind a szolgáltató szférában hatalmas vonzerővel bírnak az országhatáron belüli elhelyezkedés viszonylatában, azonban a népesség növekedésére ennél sokkal erősebb és markánsabb hatást fejt ki Ausztria közelsége, az ausztriai munkavállalás lehetősége.

A köznevelési rendszer tekintetében különösen fontos tényező, hogy ezen belső migrációs folyamatokban elsősorban a fiatal és kisgyermekes családok érintettek, mely a Soproni Tankerületi Központ köznevelési rendszerében feladatot vállaló minden szereplőre jelentős terhet ró.

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


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

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

## ***A Tankerületi Központ oktatási környezetének értékelése.***

### ***2.1.1.1 Óvodai környezet bemutatása***

2014. szeptember 1-től a nemzeti köznevelésről szóló 2013. évi CXCV. törvényben megfogalmazott rendelkezések alapján minden, harmadik életévét betöltött kisgyermek számára kötelező az óvodai nevelés. Ezen törvényi változás okán a köznevelési rendszerbe belépő gyermekről már a harmadik életévétől átfogó képet kapunk, mely az általános iskolai köznevelési feladatok tervezhetőségét nagymértékben megkönnyíti. Az egységes, fokozatokban egymásra épülő, tervezhető, átlátható, s ezáltal hatékonyabban működtethető köznevelési rendszer létrejöttét segítette továbbá a családi napközik megszűnése is, hiszen ennek köszönhetően a 3-6 éves korosztályba tartozó gyermekek a köznevelési rendszer szerves részét és kiindulópontját képező óvodai nevelésben jelennek meg. A Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén az óvodai nevelés 58 feladatellátási helyen valósul meg. Ebből negyvenhét önkormányzati (városi, községi önkormányzatok vagy ezen települések jogi személyiségű társulása) fenntartású, egy óvoda a Soproni Egyetem fenntartásában állami fenntartású, négy óvoda fenntartója egyházi jogi személy, egy óvoda fenntartója települési nemzetiségi önkormányzat, egy alapítványi, egy közhasznú egyesület által fenntartott óvoda, három pedig a tankerületi központ fenntartásában lévő EGYMI-k intézményeiben található óvoda. Fenntartói oldalról tekintve tehát mindamelllett, hogy az óvodai feladatellátás helyi önkormányzati feladat, az óvodák 19 százaléka nem önkormányzati fenntartású. Ez a szám



átlagosnak tekinthető. Ugyanez nem mondható el az általános iskolai, illetve középiskolai köznevelési feladatellátás vonatkozásában.

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

#### 2.1.1.2 *Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása*

A Soproni Tankerületi Központ területén összességében 120 helyszínen, feladatellátási helyen folyik köznevelési tevékenység, ebből 18 nem állami fenntartású feladatellátási hely, ez az összes intézmény 15 %-a. Ebből három óvoda, négy általános iskola, egy gimnázium a Győri Egyházmegyei Hatóság által fenntartott, egy óvoda, egy általános iskola, kettő gimnázium, valamint egy szaggimnázium pedig a Magyarországi Evangélikus Egyház által fenntartott. A Danubius Hotels Szakképző Iskola és Kollégium Alapítvány fenntartásában egy szakképző iskola, az ELBE Puttkamer-Szathmáry Többszintű Képzési és Kulturális Alapítvány fenntartásában egy óvoda, a Wadrózsa Pedagógiai Műhely Közhasznú Egyesület fenntartásában egy óvoda és egy általános iskola és alapfokú művészeti iskola, míg a Csillagrét Waldorf Egyesület fenntartásában egy általános iskola és alapfokú művészeti iskola működik. Összességében elmondható, hogy a nem állami fenntartású köznevelési intézmények kapacitáskihasználtsága magas, viszont az állami fenntartású köznevelési intézményekhez viszonyítva alacsony csoport-, illetve osztálylétszámokkal tudnak dolgozni.

*Lásd (részletesebben): 2.1.2 táblázat - 5. melléklet (Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a TKK járásaiban)*

#### 2.1.1.3 *Pedagógiai szolgáltatások bemutatása*

A szülők, illetve a pedagógusok nevelő munkáját, valamint a tankerületi központ feladatellátási területén elhelyezkedő nevelési, oktatási intézmények feladatainak ellátását segítő Pedagógiai Szakszolgálat a Győri Tankerületi Központ fenntartásában végzi tevékenységét. Megyei szinten 11 intézményben végzi feladatát a szakszolgálat a győri központ irányítása mellett, s ezekből a Soproni Tankerületi Központot illetően mindhárom járás területén található székhelyintézmény vagy tagintézmény. Csornán az Arany János EGYMI-ben, Kónyban a Deák Ferenc Általános Iskola székhelyén, Kapuváron a Kapuvári Térségi Általános Iskola és Pedagógiai Szakszolgálat egy intézményi egységen belül működik, illetve Beleden a Beledi Általános Iskola és Pedagógiai Szakszolgálat biztosítja a feladatokat. Sopronban az önálló székhelyintézményként működő Pedagógiai Szakszolgálati Központ látja el ezeket a feladatokat. Nem állami fenntartású intézmények tekintetében elmondható, hogy sem a Soproni Tankerületi Központ területén, sem a szakszolgálatok fenntartását biztosító Győri Tankerületi Központ területén nincs szakszolgálati tevékenységet végző intézményegység. Kistérségi társulások által fenntartott pedagógiai szakszolgálatok által ellátott feladatok, amennyiben ez megjelenik feladatellátási helyünkön, formájukat tekintve nem mutatnak koherenciát a hagyományos értelemben vett szakszolgálati feladatellátással. A szakszolgálati feladatellátás a Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén jól működik, mind a győri fenntartóval, illetve szakszolgálattal, mind pedig a tagintézményekkel rendkívül jó az együttműködés. Az eseti, de akár napi szintű egyeztetések, s a feladatellátások optimalizálása, a közös együtt gondolkodás minden esetben megvalósul.

#### 2.1.1.4 Szakképzési lehetőségek bemutatása.

A Soproni Szakképzési Centrum feladatellátási területét érintően a szakképzési lehetőségek vonatkozásában teljes lefedettséget tapasztalunk, illetve a pályorientációs tevékenységek kapcsán megjelenő lehetőségek azt mutatják, hogy a szakiskolák, szakgimnáziumok előre gondolkodva, a lehető legjobb képzési lehetőségeket biztosítják a tanulók számára, különös hangsúlyt fektetve a hiányszakmák népszerűsítésére, s az arra való orientálásra.

Területünkön két szakképzési centrum is jelen van intézményeivel; összesen 8 szakképző iskola, szakgimnázium, illetve középiskola működik. Ezen intézmények fenntartója a Soproni Szakképzési Centrum, illetve a Győri Szolgáltatási Szakképzési Centrum. Mindkét szakképzési centrummal közvetlen kapcsolatban vagyunk, nemcsak a pályorientáció területén, hanem a mindennapi köznevelési feladatellátást biztosítandó feladatok megoldásában is.

A Soproni Szakképzési Centrum 6 tagintézménnyel rendelkezik, melyből 4 intézmény Sopron közüzemterületén, tehát a Soproni Tankerületi Központ székhelyén, 1 tagintézmény Kapuváron, 1 tagintézmény Fertődön található.

A Győri Szolgáltatási Szakképzési Centrum területünkön működő tagintézményei közül 1 csornai székhellyel, 1 pedig kapuvári székhellyel működik. A tanulólétszám összességében a szakképzés vonatkozásában területünkön mintegy 4.500 fő.

Mindenképpen meg kell említenünk továbbá a szakképzési centrumok újszerű törekvéseit, mely a felnőttképzések megvalósítására irányul. A felnőttoktatás rendkívül hangsúlyossá vált, és már az elmúlt, illetve idei tanévben is jelentősen emelkedett a felnőttoktatásban résztvevők száma.


*Lásd (részletesebben): 2.1.2 táblázat - 6. melléklet (Szakképzési lehetőségek bemutatása a TKK járásaiban)*

#### 2.1.1.5 Felsőoktatási lehetőségek bemutatása.

A felsőoktatási lehetőségek vizsgálatát a Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén túl minimálisan kiterjesztve megyei szinten végezzük, bár relevanciáját tekintve országos, illetve nemzetközi vonatkozásban is vizsgálható e terület. Külön ki kell emelnünk a felsőoktatási intézmények, így a Soproni Egyetem, illetve a győri Széchenyi István Egyetem köznevelési feladatokban történő szerepvállalását, hiszen a felsőoktatási intézmények mind az óvodai, mind az általános iskolai, mind a középfokú köznevelési feladatellátásban szerepet vállalnak.

A Soproni Tankerületi Központ képzési rendszerének biztosítania kell, és tapasztalataink alapján biztosítja is, hogy a tankerület gimnáziumai a felsőoktatási rendszerbe való belépésre készítsék fel a tanulókat. De mindemellett nem feledkezhetünk meg arról a tényről sem, hogy ezen intézmények feladata nemcsak a felsőoktatási intézményekbe való delegálás, hanem a szakképzésbe való becsatlakozás lehetőségének biztosítása is.

A Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén érettségiző tanulók számára mind a hazai egyetemek, mind pedig az Ausztriában működő egyetemek vonzó lehetőségeket biztosítanak. Nem szabad azonban elhanyagolnunk azt a tényét, hogy a Magyarországon



működő 44 felsőoktatási intézmény közül mindkét megyénkben található egyetem előkelő helyet foglal el az összetett képzési rangsorban. A hallgatói kiválóságok szempontjából az egyetemek elismerése még ennél is jobb. A magyarországi viszonylatban 154 magyar kar közül előkelő helyet foglal el a győri Széchenyi István Egyetem mosonmagyaróvári székhelyű mezőgazdaság- és élelmiszertudományi kara, illetve Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Kara. Kiemelkedő továbbá szintén ezen egyetem vonatkozásában a gazdaságtudományi kar, a Soproni Egyetem vonatkozásában pedig az erdőmérnöki kar, a műszaki faanyagtudományi és művészeti kar, a közgazdaságtudományi kar. Egyre népszerűbb és a végzős tanulók, leendő hallgatók számára évről évre egyre vonzóbb a Soproni Egyetem pedagógusképző kara, ugyanúgy, mint a győri Széchenyi István Egyetem műszaki tudományi kara.

További előrelépéseket ezen felsorolt karok esetén prognosztizálhatunk, azonban a munkaerőpiac gyors változása évről évre okoz meglepetéseket. Összességében elmondhatjuk, hogy a Soproni Tankerületi Központ gimnáziumaiban, középfokú intézményeiben végzett tanulói számára a felsőoktatási lehetőségek meglehetősen széles skálája biztosított. Ezen képzéseket, illetve karokat előszeretettel részesítik előnyben fiatal végzőseink.

### ***A releváns felhasználói szféra***


#### *2.1.1.6 Foglalkoztatottsági adatok:*

A térség lakosságának foglalkoztatottsági adatai összességében kedvező képet mutatnak. A gazdaságilag aktív népesség teljes lakosságon belüli aránya az országos átlagnál kissé kedvezőbb szintet mutat. A foglalkoztatási adatok szerint a foglalkoztatásban állók döntő többségének a szolgáltatások és a szellemi tevékenységek ágazata biztosít megélhetést. Az ipar szerepe fontos, de kisebb súlyú, 25% körül van. A Rábaközben hagyományosan a mezőgazdasági szféra is fontos munkáltató, de a lehetőségek, adottságok nincsenek kihasználva kellő mértékben. A regisztrált álláskeresők száma rendkívül csekély, az 50 éven túl állástkeresők száma még kedvezőbb képet mutat, közelít a 0 %-hoz. A Burgenlandban munkát vállalók száma alapvetően meghatározó mind a lakosságszámra, mind a foglalkoztatottsági adatokra vonatkoztatva, és csökkentve az ezer lakosra jutó adózók számát, rendkívül jelentős kérdéseket felvetve a közszolgáltatások vonatkozásában.

#### *2.1.1.7 Lakosság iskolai végzettségére jellemző adatok:*

A térség lakossága egyértelműen magasan iskolázottnak tekinthető. A települések közötti kép azonban sokkal árnyaltabb, sőt a nagyobb településeken belüli különbségek is.

Például a legnagyobb várost illetően kirajzolódó kép a következő: Sopron lakossága is egyértelműen magasan iskolázottnak tekinthető, a szinte teljes körűvé vált általános iskolai végzettség mellett 2001 és 2011 között 10,1 százalékponttal nőtt a közép- és 5,4 százalékponttal a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. 2011-ben így Sopron 18 év feletti lakosságának 56,7%-a rendelkezett érettségivel, míg a 25 év feletti népességből a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya 21,2%-ra emelkedett. Az országos átlaghoz viszonyítva mindkét érték kiváló, a régión belül azonban Győr, Szombathely és Zalaegerszeg is megelőzi Sopront ezen a téren. A városon belüli különbségek részben az eltérő korstruktúrából is adódnak. A Lőverek lakói igen magas felsőfokú végzettségi arányával (a megfelelő korú



népesség 29%-a) szemben áll a Jereván ltp., ahol feleakkora a felsőfokú végzettségűek, de kétszer akkora, 11,4% a legfeljebb általános iskolát végzettek aránya (ez utóbbi az aktív korúak arányában számított érték).

#### 2.1.1.8 *Kulturális környezet:*

A Rábaköz és a Fertő-Hanság kulturális öröksége gazdag, sokszínű. A Fertő-Hanság Nemzeti Park a világörökség része: a népi kultúra, a természeti környezet meghatározó; turisztikai szempontból Magyarország Kormánya javaslatának, döntésének megfelelően kiemelt turisztikai fejlesztési övezet.

A térségben tehát egyszerre van jelen a múlt öröksége (egészen a római korig, illetve azon túl is) visszamenőleg, és a hagyományokra is épülő jövőkeresés.

A Volt Fesztivál az ország egyik legjelentősebb modern kulturális-turisztikai eseménye, mely a helyi gazdaság szempontjából is meghatározó.

A mezőgazdasági kultúra történelmi hagyományai jelentősek, de az értékek e téren is csak részben kihasználtak jelenleg. A borászati kultúra turisztikai szempontból is kiemelkedő, noha gazdasági szempontból súlya csekélyebb.

#### 2.1.1.9 *Nemzetiségek:*

A nemzetiségek közül kiemelkedik a német és horvát nemzetiség a térségben. A történelmi viharok okán létszámuk csekély, de szerencsére néhány település ma is büszke ősei nyelvére, történelmi örökségére. Sopronban és környékén (pl. Ágfalva, Fertőrákos) a német nemzetiségi önkormányzat fenntartásában működnek az általános iskolák. Sopronban (Sopronbámfalván – Wandorf) ugyancsak a német nemzetiségi önkormányzat az iskola fenntartója (Fenyő Téri Általános Iskola). Kópháza a horvát nemzetiség fellegrája. Büszkéik történelmi gyökereikre, hagyományaikra, gazdagítva a teljes magyar kulturális életet. A kópházi óvoda, általános iskola fenntartója szintén a horvát nemzetiségi önkormányzat.

#### 2.1.1.10 *Szociális jellemzők*

A családsegítő szolgálat adatai szerint az idetelepülő, de az itt „őshonos” lakosság számára is az egyik legnagyobb problémát a biztos lakhatási feltételek megteremtése jelenti. A családon belüli válások száma továbbra is magas, ami tovább növeli a szociális kockázatokat. Az időskorúak tekintetében nő a demensek aránya, a nagycsaládi háló hiánya pedig szükségessé teszi a szociális ellátórendszer fejlesztését: az idősotthonok száma a jelentkező igényekhez viszonyítva nem elegendő. A kontrasztot növeli a lakosság magas számarányának ausztriai munkavállalása, és magyarországi lakhatása. Tehát a szolgáltatásokat (iskola, óvoda stb.) sokan itt veszik igénybe, a népességmozgás intézményeinkben is jelentős. A problémát itt a „gyökerek” és a megtartó családi háttér hiánya jelenti.



## 2.2 A Tankerületi Központ köznevelési tevékenység értékelése

### *A Tankerületi központ fenntartói szakmai tevékenységének értékelése.*

A 2017. január 1-jével önálló fenntartóként működő tankerületi központ két jól elkülönülő feladatköre a fenntartói, gazdasági jellegű folyamatok, illetve a köznevelési, szakmai tevékenység biztosítása. Ezen utóbbi az újonnan felálló tankerületi központ működését és szervezeti struktúráját a szervezeten belül működő egységek munkáját alapvetően határozza meg. A fenntartói szakmai tevékenységgel kapcsolatos feladatok magas szintű biztosítása olyan munkatársak bevonását követelte, akik abszolút kompetens módon megfelelő szakmai tudással és elhivatottsággal képesek az intézmények munkáját szakmai oldalról támogatni és felügyelni. A tankerület és az intézmények viszonya alapjaiban változott meg, és szakmai területen is pozitív irányt vett. Szakmai tevékenységünk talán legfontosabb alapvetése az intézményvezetőkkel történő együttműködés, együttgondolkodás, és a folyamatos szakmai támogatás biztosítása. Az intézmények részéről is nőtt annak igénye, hogy a tankerületi központtal együttműködve, tapasztalatot cserélve, véleményt kikérve és egymást segítve végezzék a munkájukat. A Soproni Tankerületi Központ szakmai fenntartói tevékenysége mára az intézményvezetőknek, de összességében a köznevelési rendszerrel szemben támasztott követelményeknek való teljes megfelelés mentén zajlik.

### *A Tankerületi Központban található iskolák intézményi szerkezetének bemutatása.*

A Soproni Tankerületi Központban a 2017/18-as tanévtől kezdve 38 köznevelési intézmény tartozik. Az intézmények jelentős része általános iskola, ezeken kívül négy egységes gyógypedagógiai módszertani intézmény, négy alapfokú művészeti iskola és egy középiskolai kollégium működik. Három általános iskola alapfokú művészetoktatást is folytat. A középfokú oktatásban két intézmény vesz részt, gimnáziumi formában, négy-hat-nyolc évfolyamos képzés keretében.

Az intézmények a Soproni, a Csornai és a Kapuvári járások területét fedik le, biztosítva a tanköteles tanulók nevelését-oktatását. A 38 köznevelési intézmény, a művészeti oktatást végző intézmények kihelyezett tagozatait is figyelembe véve 81 feladatellátási helyen működik.

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

#### *2.2.1.1 A Tankerületi Központ humán erőforrásának értékelése*

A Soproni Tankerületi Központ engedélyezett létszáma 30 fő, melyből a betöltött álláshelyek száma 2017. augusztus 28. napján 28,25 fő. Az üres álláshelyek száma 1,75 fő. Két fő tartós távolléten van, emiatt további 2 fő határozott időre szóló foglalkoztatására van lehetősége a Soproni Tankerületi Központnak.

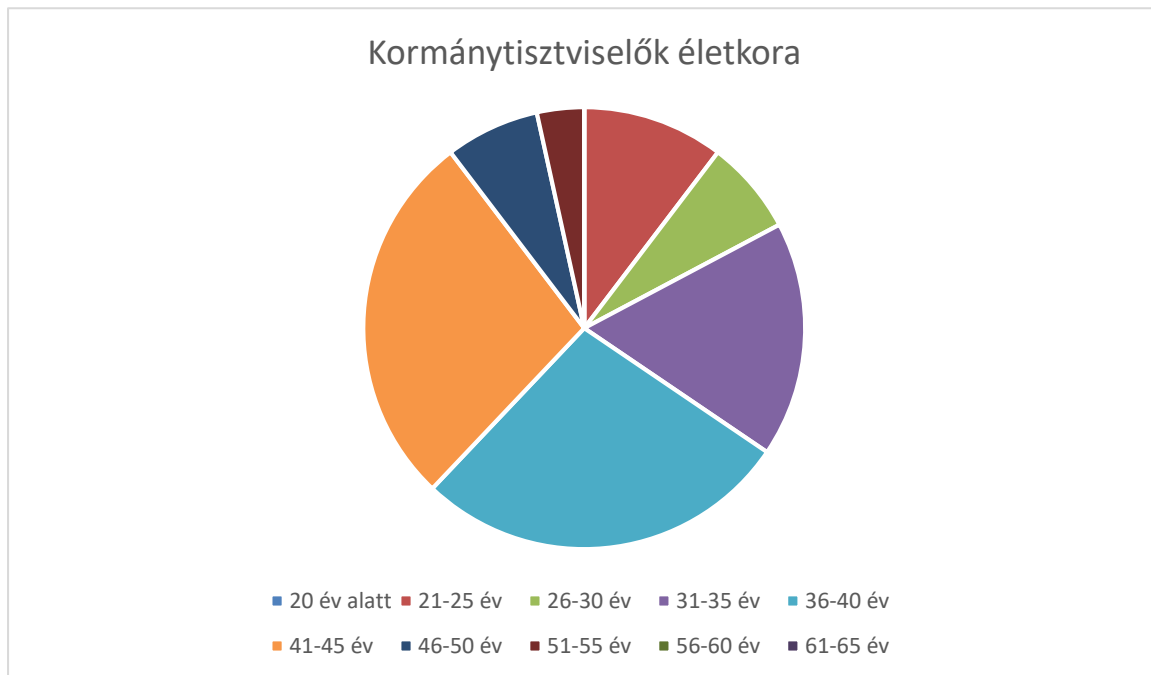
A foglalkoztatottak természetes száma 29 fő. 20 fő rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 9 fő középfokú végzettséggel. A 20 felsőfokú végzettséggel rendelkező főből 6 fő közgazdász végzettséggel, 5 fő jogász végzettséggel, 4 fő humánpolitikai területhez kapcsolódó végzettséggel, 3 fő pedagógiai végzettséggel, 1 fő kommunikációs végzettséggel, 1 fő műszaki végzettséggel rendelkezik. A középfokú végzettséggel rendelkezők közül 3 fő pénzügyi

területhez kapcsolódó szakképzettséggel, 2 fő humánpolitikai területhez kapcsolódó szakképzettséggel, 2 fő irodai asszisztensi szakképzettséggel, 1 fő postaforgalmi szakképzettséggel, 1 fő műszaki szakképzettséggel rendelkezik.

A Soproni Tankerületi Központ központi állományában hiányterület a pályázati referensi munkakör, melyet 2017. augusztus 28. napjáig nem sikerült betölteni.

A kormánytisztviselők nemek szerinti aránya: 75% nő – 25% férfi.

A kormánytisztviselők átlagéletkora 37,8 év. A legfiatalabb kormánytisztviselő életkora 23 év, a legidősebbé 52 év.




#### 2.2.1.2 A humán erőforrás értékelése a Soproni Tankerületi Központ intézményeiben

A Soproni Tankerületi Központ által foglalkoztatott közalkalmazottak száma 2017. augusztus 28. napján 1264 fő. 1107 fő pedagógus, valamint nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben foglalkoztatott, 157 fő pedig az intézmények működtetéséhez kapcsolódó munkakörben (takarító, karbantartó) munkakörben foglalkoztatott.

A Soproni Tankerületi Központ fenntartásába tartozó 38 intézményben a hiányterületek meghatározása mutat azonosságokat, valamint az egyes intézmények földrajzi elhelyezkedése miatt specifikus hiányterületek fedezhetők fel.

Általánosan meghatározható, hogy a Soproni Tankerületi Központ-hoz tartozó mindhárom járásban (Soproni járás, Kapuvári járás, Csornai járás) hiányterület a matematika, a kémia, a fizika, valamint a német és az angol szak. A reáltantárgyak vonatkozásában országosan általánosan tekinthető a pedagógushiány. A nyelvtanárok hiányának indokaként a közeli osztrák munkaerőpiac nevezhető meg, mely jelentős elszívó erő a németül, angolul tudók körében.

A reáltantárgyak esetén a legmagasabb hiány a Csornai járásban található, a legalacsonyabb a Soproni járásban.



A Soproni járásban a megnevezett végzettségű pedagógusok mellett jelentős hiányterület a gyógypedagógiai és a tanítói végzettség. A Csornai járásban a legmagasabb a tanító végzettségűek aránya, azonban a földrajzi távolságra tekintettel a pedagógusok nem vállalnak a Soproni járásban munkát.

A Soproni Tankerületi Központ 2017. évben 6 intézményben írt ki intézményvezetői pályázatot. A Soproni járásban 2 intézmény, a Kapuvári járásban 1 intézmény, a Csornai járásban 3 intézmény volt érintett. Mindhárom járásban csekély érdeklődés kísérte a pályáztatást, mindössze egy intézményben pályázott 2 fő. A pályázati eljárás 5 intézményben sikerrel zárult, 1 intézményben eredménytelen lett az egyetlen pályázat érvénytelenné nyilvánítása miatt. Az intézményvezetői feladatokat SZMSZ szerint az intézményvezető-helyettes látja el.

2017. évben további két intézményben indult új ciklusa az intézményvezetőnek, mindkettő intézményvezetőnek a második ciklusa kezdődik. A pályázati eljárás lebonyolítása nélkül történő újbóli megbízást mindkét nevelőtestület támogatta.

2018. évben 13 intézményben kerül intézményvezetői pályázat kiírásra. Az intézmények megoszlása az egyes járások között: Csornai járás: 4 intézmény, Kapuvári járás: 1 intézmény, Soproni járás 8 intézmény. 12 intézményben az intézményvezető 5 éves megbízása jár le, 1 intézmény 2017. szeptember 1. napján jön létre szétválással, intézményvezetői megbízást 1 évre kapott a vezető.

*Lásd (részletesebben): 2.2.2 táblázat 8. melléklet - (Intézményvezetői ciklusok)*

*Lásd (részletesebben): 2.2.2 táblázat 9. melléklet (Pedagógus létszám)*

*Lásd (részletesebben): 2.2.2 táblázat 10. melléklet (Technikai dolgozók)*

### ***A pedagógiai programok értékelése:***

#### ***2.2.1.3 Az oktatási eredmények értékelése***

Az általános iskolai oktató-nevelő munka mérési eredményei széles spektrumú képet mutatnak intézményenként. A folyamatos feltáró munka eredményeként az iskolákkal való közös gondolkodás jelentős szerepet kap. Reményeink szerint a jövőben a nyitottabb párbeszédre épülő munkakapcsolat elősegíti és támogatja a gyermekek tananyaghoz és intézményhez való kötődését, és ezáltal az eredményeikben is meg fog mutatkozni a változás. A lexikális tudás eredményi mutatói kielégítőek.

Gimnáziumaink a külső és belső értékelési mutatók alapján is jól teljesítenek. Tanulóik évről évre magas iskolaátlaggal teljesítik a tanévet. Az országos kompetenciamérés is igazolja, hogy az intézmények folyamatosan az országos átlag felett teljesítenek.

A művészeti oktatásban résztvevő növendékeink jó eredménnyel szerepelnek az országos, térségi és helyi szervezésű tanulmányi versenyeken. Művészeti ágak között jelen van a mozgáskultúra fejlesztésére a néptánc, a hallásfejlesztésre a hangszeres oktatás és a magánének is, míg a kreativitást a képzőművészeti oktatásunk segíti.

Diákjaink és tanáraink eredményeinek elismerésére a Soproni Tankerületi Központ elismerő díjak alapítását tervezi.

*Lásd (részletesebben): 2.2.1.3 táblázat 7. melléklet (Kompetenciamérések adatai)*

#### 2.2.1.4 *Az Nkt. szerint biztosított szabadon felhasználható órátömeg felhasználásának értékelése*

A Nemzeti Köznevelés Törvényben meghatározott felhasználható órátömeg elegendőnek bizonyul az iskolák számára az általuk megvalósításra kitűzött feladatok elvégzésére. Jut lehetőség szakkörökre, tehetséggondozásra, korrepetálásra, a szükséges csoportbontásokra, sőt esetenként új osztálytípus bevezetéséhez is lehetőséget biztosít.

#### 2.2.1.5 *Nkt. által biztosított maximális finanszírozható óraszámokból ténylegesen felhasznált órátömeg bemutatása.*

Több iskolánkban gondot okoz a pedagógushiány. Főleg a szakos ellátottság megoldása jelent nehezen megoldható feladatot. Ennek okán nem használja fel iskoláink egy része a maximális órátömeget. A megoldás érdekében komoly erőfeszítéseket teszünk (pl. lakhatási megoldások pedagógusoknak, határozatlan idejű szerződés lehetősége). Ez az irányvonal, amelyen elindultunk, ígéretesnek látszik.

A művészeti oktatási intézményekre jellemző, hogy a finanszírozható óraszámokból a zeneművészeti ágon tanulók mintegy harmada-negyede veszi igénybe a biztosított heti 6 óra foglalkozást. Ennek oka a tanulók leterheltsége, valamint a pedagóguskapacitás hiánya. A képzőművészeti tagozaton a lehetséges 6 órából az előképzős növendékeken kívül mindenki igénybe veszi a biztosított órakeretet.

#### 2.2.1.6 *Nyelvoktatás helyzetének értékelése*

A nyelvoktatás szakos ellátása szintén állandó feladatot jelent.

A szakos ellátottság érdekében az angol és német szakos tanárok folyamatos pótlása különösen nehéz feladatot ró a Tankerületre. A helyzet főleg a német szakos tanárok esetében nehéz, mert Ausztria közelsége vonzó munkalehetőségeket biztosít minden németül tudó munkavállaló számára. Azonban egyre többször gondot jelent az angol szakos kollégák hiánya is.

Ebből adódóan nagyobb csoportokban kénytelenek az iskolák a tanórák megtartására, ez viszont a nyelvoktatás hatékonyságát rontja.


Iskoláinkban angol, német, orosz és francia nyelvet sajátíthatnak el tanulóink.

A gimnáziumainkat már többségében egy vagy két nyelvvizsgálóval rendelkező tanulók hagyják el.

(Pl. a Soproni Széchenyi István Gimnáziumban 107 végzős tanulóból 93 rendelkezik egy vagy több nyelvvizsgálóval. 83 db középfokú és 17 db felsőfokú nyelvvizsgájuk van összesen.)

#### 2.2.1.7 *IKT oktatás értékelése, IKT eszközök szerepének értékelése az oktatásban.*

A tanulók nagy része már alsó tagozatban olyan mértékű digitális kompetenciával rendelkezik, amely lehetővé teszi az IKT eszközök sokrétű alkalmazását. A tanulók és a pedagógusok is nyitottak az IKT oktatás nagyobb mértékű bevezetésére, tudomásul veszik, hogy ez a fajta fejlődés a kor követelménye. Számítástechnikai termék, nyelvi laborok, interaktív táblák,



projektorok, laptopok, netbookok, tabletek stb. állnak tanulóink és pedagógusaink nagy részének rendelkezésére. A tavalyi évben TIOP pályázat keretében asztali számítógépek kerültek beüzemelésre több intézményünkben. A kábeles internet minden iskolánkban kiépített, de a wifi-elérhetőség még fejlesztésre szorul. Az iskolák alkalmazzák és használják is ezeket az informatikai eszközöket, amelyek egyre jobban beépülnek a mindennapi oktatás rendszerébe.

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

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

Az IKT oktatásban vezető szerepe van a Soproni Széchenyi István Gimnáziumnak, amelyben különösen nagy vonzereje van az évek óta országos és nemzetközi sikereket elérő robotika szakkörnek.

A művészeti oktatásban is egyre nagyobb szerep jut az IKT eszközöknek. Iskoláink nyitottak az ilyen irányú fejlesztésre, és várják a lehetőségeket valamint a digitális eszközökkel, számítógépekkel való szélesebb körű ellátást.

#### 2.2.1.8 *Állami fenntartói nemzetiségi oktatás.*

A Soproni Tankerületi Központban egy intézményben folyik nemzetiségi oktatás. A Sopronhorpácsi Általános Iskolában horvát nyelvet tanulhatnak a tanulók tantárgyként, évfolyamonként a törvényben meghatározott heti óraszámában. Emellett a Babos József Térségi Általános Iskola folytat német nyelvoktató programot, itt a tanulók emelt óraszámában tanulják a német nyelvet.

#### 2.2.1.9 *Két tanítási nyelvű oktatás.*

A Soproni Tankerületi Központban által fenntartott intézményekben nem folyik két tanítási nyelvű oktatás.

#### 2.2.1.10 *Művészetoktatás helyzetének értékelése.*

A Soproni Tankerületi Központban a tanulók jellemzően a zeneművészeti ágban tanulnak, de nagy hagyományai vannak a néptánc-oktatásnak is. Tanulóink országos és regionális versenyeken előkelő helyezéseket érnek el.

Mintegy 1800 tanuló vesz részt művészeti képzésben az alábbi intézményekben:

- Horváth József AMI – zeneművészet – 600 tanuló
- J. Haydn AMI – zeneművészet, modern táncművészet – 200 tanuló
- Kerényi György AMI – zene- és képzőművészet oktatás székhelyen és három kihelyezett telephelyen. A tanulók 27 oktatási intézményben teljesítik tankötelezettségüket. – 250 tanuló
- Kónyi Deák F. Ált. Isk. és AMI – néptánc-oktatás saját növendékek részére – 25 tanuló

- Szili Szent István Ált. Isk. és AMI – néptánc-oktatás saját növendékek részére – 70 tanuló
- Soproni Petőfi Sándor Ált. Isk. és AMI – néptánc-oktatás Sopron város tanulói részére oktatás székhelyen és három kihelyezett telephelyen. – 450 tanuló

#### 2.2.1.11 *Tehetség gondozás, felzárkóztatás, esélyegyenlőség*

Intézményeinkben szakköröket, felvételi előkészítőket, pályaorientációt, rendszeres korrepetálást és felzárkóztató foglalkozásokat is tartanak, az általuk felmért igény szerinti óraszámban és formában. Lelkiismeretes pedagógusaink sokszor szabad idejüket feláldozva is foglalkoznak a tehetségekkel vagy a lemaradó gyermekek felzárkóztatásával.

SNI-s, BTMN-s és egyéb problémával küzdő tanulóink külön figyelmet kapnak, hogy fejlesztésük és a szakvéleményekben leírt feltételek biztosítottak legyenek. A 2017/18-as tanévben gyógypedagógiai asszisztensek és több esetben pedagógiai asszisztensek felvételére került sor a gyermekek megsegítésére.

Intézményeinkben arra törekszünk, hogy minden diákunknak legyen lehetősége a legmagasabb tudás elsajátítására, megteremtve ezzel az esélyegyenlőség érzékeny egyensúlyát.

*Lásd (adatok): 2.4.2 táblázat 7. melléklet - (Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók)*

#### 2.2.1.12 *Pedagógiai programokban fellelhető specialitások*

Több intézményünk nyert Ökoiskola címet, illetve NTP pályázat keretében tanórán kívüli, hagyományos tananyagon túlmutató, általános felfedezési tapasztalatokat nyújtó, komplex tehetség gondozó programokat folytattak le.

#### 2.2.1.13 *Végzettség nélküli iskolaelhagyók helyzetének bemutatása*

A Soproni Tankerületi Központban a 2016/17. tanév I. félévében mindösszesen 12 intézkedés, a II. félévében mindösszesen 28 intézkedés történt a lemorzsolódás megelőzését szolgáló korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer adatai szerint az iskolai lemorzsolódás csökkentése érdekében.

A köznevelési Híd programok bevezetésével jelentősen csökkent azoknak a tanulóknak a száma, akik idejekorán hagyják el az általános iskolát. Az iskolai bukások számának alakulása jelentősen függ a felzárkóztató, esélyegyenlőségi programok sikerességétől. Visszajelzéseink alapján a diákok egy része otthonról nem kapja meg az elvárható támogatást tanulmányai sikerességének biztosításához.

Gimnáziumainkban elenyésző számban találkozunk végzettség nélküli iskolaelhagyóval, és a beiskolázás terén is inkább a túljelentkezés a jellemző. A bukások száma nem számottevő.

A Soproni Kozmutza Flóra EGYMI iskolánk a végzettség nélküli iskolaelhagyás csökkentése érdekében a HÍD II. program megvalósítását végezte az elmúlt 4 évben. Ennek keretében a tanulók sütőipari- és gépészképzési munkás bizonyítványt szereztek.

Művészeti oktatást végző intézményeinkben a beiskolázás stabilnak minősíthető.

#### 2.2.1.14 SNI ellátás helyzetének értékelése

Egyre növekvő igény tapasztalható az utazó gyógypedagógusi hálózat erősítésére. Ez főként a logopédiai, szomatopedagógiai ellátás területén jelentkezik. Az iskolákban fejlesztőtermek kialakítása válik szükségessé, azonban a növekvő gyermeklétszámok gátat szabnak a lehetőségeinknek. Az eszközök tárolására is megoldásokat keresünk az érintett intézményekben.

Nagyon jó kapcsolatot alakítottunk ki a Pedagógiai Szakszolgálattal, a Nevelési Tanácsadóval és a Mozgásfejlesztő Intézettel. A szoros együttműködéssel, a párbeszéddel, a közös megoldások keresésével és a jó munkakapcsolat kialakításával számos megoldhatatlannak tűnő problémát sikerült mindenki meglegedésére lezárni.

Komoly problémát vet fel a gyógytestnevelést igénylő gyermekek számának növekedése. Iskolai gyógytestnevelők képzése és iskolai rendszerben való foglalkoztatása nagy segítség lenne.

*Lásd (adatok): 2.4.1 táblázat 7. melléklet - (SNI, HH, HHH ellátottak létszáma a Soproni Tankerületi Központban)*

#### 2.2.1.15 Integráció és a szegregáció helyzetének értékelése – veszélyeztetett területek

Az intézményeink visszajelzései alapján a sajátos nevelési igényű tanulók száma egyre magasabb, szegregációjuk nem alternatíva, ugyanakkor integrációjuk – főleg azokban az iskolákban, ahol évfolyamonként egy-egy osztály található – azt eredményezi, hogy a többiekre esetenként kevesebb figyelem jut. A pedagógusoknak egy-egy tanórán 5-6 felé is differenciálniuk kell, az SNI típusától függően.


Az intézményeket tovább kellene fejleszteni azért, hogy a tárgyi feltételrendszer és az infrastruktúra megfelelő legyen a mozgáskorlátozott vagy érzékszervi fogyatékosok számára is. Ez főleg a kisebb településeken okoz problémát.

EGYM Intézményeink és köztük a Soproni Kozmutza Flóra EGYMI a tanulásban akadályozott/enyhe értelmi fogyatékos és az értelmileg akadályozott/középsúlyosan értelmi fogyatékos gyermekek nevelését és oktatását végzi óvodás kortól egészen a szakmai tanulmányok végéig, vagyis 3-23 éves korig. A Kozmutzában jelenleg 125 fő nevelés-oktatását látják el szegregált körülmények között. Fogyatékoságok szerint: értelmi fogyatékoság (mint alap) és társuló fogyatékoságok: mozgás- és érzékszervi, beszéd fogyatékoság, autizmus spektrumzavar, súlyosan, halmozottan fogyatékos tanulók.

Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézményeinknek az SNI gyerekek, tanulók többi gyerekekkel, tanulóval együtt történő nevelésének, oktatásának segítése a feladata, a többségi iskolákkal együttműködésben. Utazó gyógypedagógusaink a fejlesztő tevékenységet a szakértői bizottság szakvéleménye alapján, az egyéni fejlesztési tervben foglaltak szerint végzik.

Az utazó gyógypedagógusi hálózatban 2014 óta folyamatos létszámbővülés figyelhető meg, a tanulói létszám pedig a többszörösére duzzadt. Az utazó tanári hálózat a jelenleg felmerülő igényeket kielégíti.

A hiányzó kompetenciákat óraadó gyógypedagógusokkal oldjuk meg. Képzett szakemberek hiánya jelenleg a következő területeken mutatkozik: konduktor, logopédus, szomatopedagógus,



tiflopedagógus, értelmileg akadályozottak pedagógiájával és autizmus spektrumzavar pedagógiájával foglalkozó szakember.

EGYM Intézményeink jelzései alapján elmondhatjuk, hogy problémát okoz számukra az, hogy a fejlesztő foglalkozás megszervezését a törvény a tanítási órákat követően engedélyezi, így a tanulási nehézséggel küzdő gyermekek fejlesztése nehezített, hiszen fáradtan vesznek részt a foglalkozásokon.

A gyógypedagógiai ismeretek hiányának kompenzálására az integrációt vállaló többségi intézményekben kezdeményeztük és megszerveztük a nevelőtestület továbbképzését, valamint a szülők érzékenyítését az egyes iskolákban megjelenő SNI tanulók profiljának megfelelően.

#### *2.2.1.16 Fejlesztő nevelés értékelése.*

A fogyatékosági típusoknak megfelelő, sérülés-specifikus fejlesztő nevelést-oktatást a súlyosan halmozottan fogyatékos tanulók heti 20 órában kapnak csoportos, illetve egyéni fejlesztés keretében.

#### *2.2.1.17 Pedagógiai szakszolgálati feladatok értékelése.*

A Pedagógiai Szakszolgálat munkájának értékelésében egyértelműen pozitív hangsúlyt kap a párbeszéd és a hatékony együttműködés fogalma. Munkánkat segíti és támogatja a Pedagógiai Szakszolgálat tevékenysége. Egymással együttműködve mindig a megoldásokra törekszünk, és nem a problémákat erősítjük. Szakmai tudásukkal segítik munkánkat. Kiváló munkakapcsolat van közöttünk, amelyet továbbra is szeretnénk erősíteni.

#### *2.2.1.18 Hátrányos helyzetű tanulók létszámának látszólagos változása*


A jogszabályok változása (hátrányos helyzet meghatározása) miatt az elmúlt években jelentősen csökkent a hátrányos helyzetű tanulók száma. Ugyanakkor nem csökkent, sőt növekedett azon tanulók száma, akik családi körülményeik, szociális helyzetük miatt elmaradnak az átlagtól.

A Soproni Tankerületi Központ munkája során számos olyan gyermekkel találkozik, akiknek szociális és életkörülményei, családi háttere hátrányos helyzetére enged következtetni, azonban „hivatalosan” nem került be ebbe a kategóriába.

*Lásd (adatok): 2.4.1 táblázat 7. melléklet - (SNI, HH, HHH ellátottak létszáma a Soproni Tankerületi Központban)*

#### ***Az intézmények iránti igény bemutatása***

Intézményeink és egyes feladatellátási helyeink iránti igény nagy eltérést mutat. Ennek legfőbb oka egyes beiskolázási körzetek előregedése, s ezért a gyermeklétszám csökkenése, vagy éppen ellenkezőleg, a gyermeklétszám növekedése, a területre való beköltözés miatt. Mindig vannak „felkapottabb” iskoláink, amelyek abban az évben vagy években több gyermeket vonzanak, és vannak nehezebben feltelők osztályokkal működő intézményeink. Itt, az ország északnyugati



sarkában azonban összességében azzal a kivételes problémával küzdünk, hogy iskoláink nagy részében magas osztálylétszámokkal indítjuk a tanévet, tehát magas a beiratkozási arány.

Az esetek többségében a körzetes iskolákba kerülnek a kisdiákok, azonban néha elkerülhetetlen, hogy szülői kérésre más iskolába iratkozzanak be. Próbálunk eleget tenni a felmerült igényeknek, ami az esetek többségében sikerrel is jár. Természetesen ezeknek az ügyeknek a megoldása nem kis logisztikai és szakmai kihívás elé állítja a tankerület munkatársait, de eddig minden akadály elhárult. A nem körzetes iskolákba történő beiratkozás legfőbb oka a szülők munkahelyének közelsége, illetve a nagyszülők lakóhelye.

Gimnáziumaink iránt az érdeklődés jelentősnek mondható. A végzős diákok nagy többsége (80-95%) egyetemeken, főiskolákon tanul tovább. Kis hányaduk áll munkába érettségi után, de a tapasztalatok alapján javarészt ők is valamely OKJ-s képzést fogják választani.

### ***A Tankerületi központ által fenntartott intézmények által biztosított „lefedettség”***


A tankerületi központ feladatellátási területének vonatkozásában az intézményeink beiskolázási körzetei maximális lefedettséget biztosítanak. Ezek kialakítása a csornai és a kapuvári járás területén arányos lefedettséget biztosít. Az egyházi, illetve egyéb fenntartású, körzetes feladatokkal nem bíró intézmények magas száma miatt mindez a soproni járás vonatkozásában nem mondható el. Mindemellett természetesen a feladatellátás biztosított. EGYMI-k vonatkozásában szintén biztosított a feladatellátás, amellet, hogy három módszertani intézmény Sopronban, míg egy Csornán található. Az utazó ellátás keretében azonban feladatellátási hiátus nem jelentkezik. Művészeti oktatás vonatkozásában szintén lefedett a tankerületi központ feladatellátási területe, azonban ez fejlesztendő terület, több kapuvári, csornai járás területén található intézményben alapítványi, magánintézmények valósítják meg a művészeti képzést, mely több esetben nem szerencsés, illetve nincs összhangban a tankerületi hosszú távú célkitűzésekkel.

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

### ***A Tankerületi Központ működtetői, gazdálkodási tevékenységének értékelése.***

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

A 2016. év nyarán mint modellszerűen már felálló tankerületi központnak, lehetőségünk nyílt az önálló költségvetési szerv gazdálkodási mechanizmusait magában foglaló munka modellszerű megvalósítására. Mindez hatalmas segítség volt a 2017. január 1-től már önálló jogi személyiséggel bíró és önálló költségvetéssel rendelkező tankerületi központ gazdálkodási feladatainak megvalósításához. A költségvetési keretek optimális felhasználása, hatékony kezelése 2016. II. félévében is meghatározta munkánkat, azonban 2017. január 1-től ez már a gazdasági működtetésünk legfontosabb alapvetése volt. A költségvetési források hatékony felhasználása a takarékoság, valamint a szükségesség elve mentén egy olyan középút



megtalálását jelenti, amely az adott keretek között egyrészt biztosítja a költségvetési szerv gazdasági átláthatóságát, az előretervezést, ugyanakkor megnyugtatóan biztosítja a rendelkezésre álló és szükséges források meglétét.

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

A források hatékony felhasználásában jelentős szerepe van a működési, illetve működtetési bevételek növelésének is. A kiadási előirányzatok csökkentése az elmúlt több mint fél év tapasztalatai alapján könnyebben kivitelezhető, mint a bevételi előirányzatok növelése. Ennek oka, hogy a bevételi előirányzatok a tankerületi költségvetés tervezésekor eleve túltervezettek voltak. Ez a túltervezés azonban nem mutat kezelhetetlen hiányösszeget, és bár a likviditási mutatók ellenőrzésekor egyre inkább látszik, hogy a bevételi előirányzat tervezett összegét ugyan nem fogjuk tudni száz százalékban teljesíteni, azonban egyéb működtetési kiadási megtakarításokból mindez ellensúlyozható.


A kiadási előirányzatok csökkentése érdekében már 2016. év II. felében megkezdődött a szerződések felülvizsgálata, 2017. januárjától pedig ezen szerződések egyenként jogi és pénzügyi kontroll alá kerültek, s azok jogutódlását, újrakötését ennek megfelelően határoztuk meg. Nagyon fontos feladat az energetikai tárgyú beszerzések felülvizsgálatának kezelése, ahol a lehető legmagasabb megtakarítást lehet elérni. Ennek tekintetében a gázközbeszerzés folyamata elindult, és egyéb energetikai szolgáltatók szerződéseinek felülvizsgálata megkezdődött. Nem vagyunk elkötelezve egyetlen szolgáltató felé sem, azonban több piaci szereplőt is meghallgatunk, tárgyalunk, mérlegelünk és értékelünk. Ezt követően tudjuk a lehető legjobb költséghatékony megoldást, szerződéskötési metodikát kiválasztani, illetve a beszerzési eljárás végén az új szolgáltatói szerződéseket megkötni. A nem egyetemes szolgáltatási szerződéssel rendelkező feladatellátási helyeken a gázszolgáltatási szerződések idén ősszel egyrészt lejárnak, másrészt felmondásra kerültek. Az új – jövő év szeptember 30-ig kötendő – ellátási szerződésektől komoly megtakarítást remélünk.

*Lásd (részletesebben): 2.3.1 táblázat - 11. melléklet (Költségvetési adatok)*

### ***Az intézményi technikai humán erőforrás értékelése.***

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 2017. január 1. napján hatályba lépett rendelkezései alapján a tankerületi központok már nemcsak fenntartók, hanem működtetők is az összes intézmény vonatkozásában. Ezen jogszabály-módosulás miatt a tankerületi foglalkoztatotti állományhoz tartozik az intézményekben valamennyi technikai feladatot ellátó személy is.

A Soproni Tankerületi Központ állományán belül a technikai feladatot ellátó munkakörben foglalkoztatottak száma 2017. augusztus 28. napján 157 fő közalkalmazott és 9 fő munkavállaló.



A technikai személyzet tagjainak változása a Csornai és Kapuvári járásban nem jelentős mértékű, a Soproni járáson belül Sopron városban kiemelkedő arányú. Sopronban rendkívül nehéz megfelelő munkamorállal rendelkező, megbízható takarítót, karbantartót találni, a fluktuáció nagyon magas. A problémát Ausztriának ezen munkakörök tekintetében kiemelkedő elszívó hatása okozza.

A technikai foglalkoztatottak között a szakmunkás-bizonyítvánnyal rendelkezők aránya 70%, az érettségivel rendelkezők aránya 8%, míg a 8 általánossal rendelkezők aránya 22%.

### ***Az intézményi költségvetési támogatások alakulásának elemzése***

Az intézményi költségvetések visszatervezésekor az intézmények sajátosságait és az év közben előreláthatóan felmerülő igényeket figyelembe véve készítettük el az oktatási intézmények végleges költségvetését. Az intézményi költségvetés tervezését és végrehajtását az oktatási intézmények bevonásával, közös egyeztetések lefolytatásával tettük és tesszük. Az intézmények havi szinten tájékoztatást kapnak a költségvetési keret felhasználásáról, teljesítéséről.

### ***Az intézményi saját bevételszerzési képesség bemutatása***

Kiemelt cél a bevételek növekedésére való ösztönzés. Az intézményvezetőkkel együtt a teljes tankerület törekszik az intézményi ingatlanok bérbeadásából származó bevételek növelésére, összhangban az Érdekeltségi Szabályzattal. E területen különösen jelentős az önkormányzatoktól 2017. január 1-jével átvett intézményekben a bérbeadásból származó bevétel. A holtidőszakok kihasználására az igazgatókat folyamatosan buzdítjuk, illetve szakmai rendezvényeknek is teret adunk.

A Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság a kitagolás okán a Soproni Önkormányzat által biztosított ingatlanban folytatja ösztől az utógondozotti ellátás egy részét, így a Doborjáni Ferenc EGYMI kollégiumi részlegében egy teljes emeleti kollégiumi rész kerül részünkre visszaadásra a bérleti szerződés megszüntetésével, illetve újratárgyalásával. Az így felszabaduló kollégiumi helyek műszaki állapotának felmérését követően saját használatban kívánjuk értékesíteni a férőhelyeket, jelentős bevételt remélve ezzel. Elsődlegesen saját munkavállalói körben kerülnek a szabad kapacitások kihasználásra, összhangba hozva a szakmai és működtetési célokat.

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

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

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

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

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

Az Európai Unió pályázatok esetében az Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (továbbiakban: EFOP) nyújtotta lehetőségek közül összesen 14 pályázatot nyújtottunk be, több mint 2,5 mrd Ft nagyságrendben.

Az iskolák egyes pályázatokba való bevonásakor tekintettel vagyunk arra, hogy a tankerületi központhoz három járás (csornai, kapuvári, soproni) is tartozik.

Az említett három járásból mind az infrastrukturális mind pedig az ún. „soft”-os pályázatok esetében mind a tervezési, mind az előkészítési folyamatba bevonásra kerültek az iskolák vezetői, illetve a pedagógus kollégák.


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

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

- illeszkedés más pályázati felhívások keretében, nem a vagyonekezelő által, hanem jellemzően a tulajdonos önkormányzatok által megvalósított, megvalósítani tervezett pályázatokhoz (Területi Operatív Programok, Modern Városok Programja);
- folyamatos együttműködés a tulajdonos önkormányzatokkal;
- folyamatos és dinamikus együttműködés, együttgondolkodás a köznevelési intézmények vezetőivel a szakmai tartalmak és fejlesztési irányok kialakításában;
- folyamatos és dinamikus együttműködés a középirányító szervvel (Klebensberg Központ);
- folyamatos együttműködés megfelelő tudással rendelkező szakemberekkel, intézményekkel (Soproni Egyetem), önkormányzati tulajdonú, számos más városi projektet lebonyolító céggel (Soproni Városfejlesztési Kft.);
- a tankerületi központ feladathoz illeszkedő, rugalmas működési rendszerének kialakítása, a szervezeti rendszer belső működési folyamatainak megfelelő újragondolása.

#### **Összegző megállapítások:**

A tankerületi központ megalakulásakor a szervezeti rendszer, a megfelelő HR állomány és működési folyamatok erősítése látszott szükségesnek a megfelelő szintű pályázati abszorpciós képesség és forrásbevonó képesség eléréséhez. Nem megyeközpontú tankerület lévén a pályázati terület alapjai is hiányoztak a tankerületi központban. A 2017. március-augusztus időszakban folyamatosan sikerült a szervezetrendszert fejleszteni, a külső kapcsolati rendszert erősíteni. Az abszorpciós képesség növelését segítette továbbá a Klebensberg Központtal folyamatos kapcsolattartás és együttműködés kialakítása és erősítése a szakszerű és



megalapozott döntési irányok kialakítása érdekében. A dinamikus szakmai együttműködés megteremtésében, a sikerességhez szükséges tartalmi, szakmai alapok formálásában jó néhány intézmény kiemelkedő szerepet vállalt (intézményvezető, pedagógusok). A szervezetfejlesztési rendszer egy olyan szintjéig jutottunk el, amelyre lehet építkezni, de a folyamatok mélyítésében és a sikeres végrehajtások és további pályázati források bevonása érdekében nem szabad megállni az építkezésben, a szervezeti integráció, és partneri kapcsolatok mélyítésében. Az intézményektől önállóan nem elvárható az aktivitási szint növelése, ez csak a tankerületi központ és intézményei folyamatos és kölcsönös tudásnövelő együttműködése útján lehetséges.

### ***Az infrastruktúra-menedzsment értékelése***

A Soproni Tankerületi Központ 38 intézménye, tagintézménye, feladatellátási helye mintegy 63 ingatlanilletőségben nyert elhelyezést. Az ingatlanok működtetői feladata 2017. január 1-től egységesen a vagyonkezelői feladatokat teljes körűen ellátó Soproni Tankerületi Központ és intézményei felelőssége. Az ingatlanok megfelelő, jó infrastrukturális állapota a megalapozott, jó színvonalú szakmai munkához elengedhetetlen. A Soproni Tankerületi Központ (vagyonkezelő) ingatlanjainak tulajdonosi köre kétszintű: önkormányzati tulajdonú ingatlanok és állami tulajdonú ingatlanok alkotják (állami tulajdonú ingatlanok száma: 4).

**Az ingatlanpark jellemzői:** Az ingatlanok műszaki állapota rendkívül eltérő. Az épületek építési ideje jellemzően két időszakra oszlik: vannak régi, a 20. század első felében épült ingatlanok, és újabb, a 70-es években épült ingatlanok. Az újonnan épült, vagy teljes körűen felújított ingatlanok száma csekély.


A közegészségügyi ellenőrzések, katasztrófavédelmi ellenőrzések jól rámutatnak az épületek hiányosságaira, illetve fejlesztendő területeinkre. Az épületek jelentős részénél szükség van a vízesedési problémák megszüntetésére, az érintésvédelmi, tűz- és villámvédelmi rendszerek felülvizsgálatára, a hiányosságok szisztematikus megszüntetésére. Az akadálymentesítés alapvető elvárás a köznevelés hátránykompenzáló szerepének fejlesztésében, az egyenlő hozzáférési lehetőségek biztosításában a köznevelés terén.

Az iskolák eszközállománya változó színvonalú, alapvetően a köznevelési feladatok ellátása biztosított. Az eszközpótlás folyamatos, számos hiányterületen sikerült előrelépni (pl. fejlesztő eszközök beszerzése, zenei eszközök, hangszerek beszerzése, takarítási eszközök beszerzése, iskolabútorok beszerzése, sporteszközök beszerzése) már 2016 végén, 2017 elején.

A menedzsment-folyamatokban mind a tankerületi központ munkatársai, mind az intézményvezetők kellő aktivitással vesznek részt.

### ***A vagyongazdálkodási tevékenység értékelése***

2017. január 1-től a tankerületi központ minden intézménye vonatkozásában ellátja a működtetési feladatokat is. 2016 végén 6 nagy önkormányzattal kötöttünk vagyonkezelési szerződést, átvettük az intézmények működtetését. Az egyeztetések kiemelkedően jó partneri együttműködésben zajlottak, minden felmerülő kérdést a felek egyező akarata mentén, közös megelégedésre sikerült rendezni. Az átadás-átvételek zavartalanok voltak. A már korábban is állami egységes fenntartásban és működtetésben lévő intézmények vonatkozásában felvettük az önkormányzatokkal a kapcsolatokat a szerződések újrakötésére.



A tankerületi központ megalakulása óta kiemelt prioritású feladat az intézményi vagyonvédelem és biztonság fejlesztése. A hatósági ellenőrzések is folyamatosak ezen a területen a járásokban. (2017-ben a járási népegészségügyi intézetek munkatervükbe iktatottan végeznek ellenőrzéseket, hasonlóan a katasztrófavédelmi kirendeltségekhez.) Az ellenőrzések kapcsán számos hiányosságot pótolunk. A feladatokat ütemezzük, a társszervekkel közösen kialakítva a megvalósítás tervezett végrehajtási idejét, figyelemmel a munka fontosságára és a pénzügyi forrásokra. Olyan adminisztratív hiányosságokat is teljes körűen pótolunk már, melyre évtizedes távlatban nem volt példa (kémiai biztonsági adatlapok bejelentése). A tűzvédelmi, munkavédelmi, érintésvédelmi, villámvédelmi feladatok pótlására kiemelt figyelmet fordítottunk az év folyamán, számos elmaradt munka pótlására került sor. E téren a munka ütemezetten tovább folyik.

A szolgáltatói szerződéseket átírtuk, azonban a tartalmi szempontú monitoringozás még hátra van, erre külső szakértő szolgáltató igénybevételét tervezzük, a költségek csökkentését is várva ettől. A nem egyetemes gázszolgáltatók szerződését felmondtuk, jövő év szeptember 30-ig határozott idejű szerződéseket kötünk a beszerzési eljárásban nyertes szolgáltatóval. A vagyonbiztosítási szerződést 2017. január 1-től teljes körűen megkötöttük, biztosításközvetítő szolgáltatását igénybe véve. A kárrendezések megfelelően zajlanak, a kárhányadot jelentős mértékben növelik az elmúlt hetek viharkárai a tankerület területén.

A beszerzések a KEF és az új beszerzési szabályzat rendelkezéseinek megfelelően a BVOP irányában is megfelelően zajlanak, akkreditált felelős közbeszerzési szaktanácsadó igénybevétele mellett. Továbbra is vannak hatékonysági és gyakorlati nehézségek a KEF vonatkozásában, amelynél javasoltuk a jogalkotói beavatkozást a termékkör átgondolása vonatkozásában. Az intézmények partnerek a beszerzési folyamatok racionalizálásában, a kötelezettségvállalási folyamatot a „Tankersegéd” nevű szoftver nagymértékben támogatja. Az év folyamán jellemző volt a tankerületi központ és az intézmények kapcsolatának és tudásának mélyítése vagyongazdálkodási téren, amely folyamat erősítését a szabályozás meg is követeli mindannyiunktól.

A nyári karbantartási munkák során az intézmények jó része kiemelten igényelte a tankerületi központ munkatársainak együttműködését. Helyszíni jelenlétek, személyes és telefonos egyeztetések folyamatosan voltak, elmondható, hogy a pénzügyi keretet figyelembe véve hatékonyan sikerült lebonyolítani e munkálatokat, amit az intézmények pozitív visszajelzése is megerősít. A külső műszaki szakember támogató jelenléte, szakvéleményei jelentősen megkönnyítik a vezetői döntések meghozatalát, a munkák ütemezését, és sikeres kivitelezését. Kiemelnénk továbbá, hogy a karbantartási munkákon túl sikerült folytatni az eszközbeszerzéseket is, amelyek lehetővé teszik a megfelelő szakmai munka támogatását.

Összességében a 2016. év végi beszerzési, karbantartási „bumm” során felállított szakmai prioritások mentén dolgozunk továbbra is. A legnagyobb örömet sok intézményünkben a mosdófelújítások folytatása jelentette a nyári időszakban is. Az elmúlt évben a vagyongazdálkodási munka feszített ütemű volt, ami az intézmények és a tankerületi központ folyamatos együttműködését igényelte. Elmondhatjuk, hogy sikeresen teljesítettük az eddig jelentkező feladatokat.

*Lásd (részletesebben): 2.3 táblázat - 7. melléklet (Egyéb releváns beiskolázással kapcsolatos adatok)*

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

„Az oktatási rendszer csak annyira jó,  
amennyire a tanárok, akik alkotják”  
(A 2007. ÉVI MCKINSEY JELENTÉS)

#### 3.1 Szakmai, oktatási program bemutatása

##### *Az oktatási tevékenység minőségének javítása*

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

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

**Jövőkép:** a Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén olyan minőségi oktatási tevékenység folyik, amely megfelel a külső és belső partnerek elvárásainak, a törvényi szabályozásnak, és a jelenkor támasztotta követelményeknek egyaránt.

##### **Stratégiai irány:**

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

##### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- tankerületi szintű szakmai munkaközösségek létrehozása (alsós-, felsőben magyar, matematika, történelem, természettudományos, testnevelés stb. igény szerint). Az egyes munkaközösség éves munkaterv alapján folyamatos egyeztetéseket folytatnak az oktatás minőségének javítására, az intézményi „best practice” megismerésére és implementálására szakmai találkozó keretében (pl. szakmai előadások, kerekasztal, bemutató órák, rendezvények, jó gyakorlatok, feladatbank stb.). A munkaközösségek



létrehozását különösen indokolja, hogy kisebb iskolákban – különösen kis óraszámú – tantárgy esetében csak egy szakos tanára van,

- érzékenyítés, szakmai képzések a Tankerületben dolgozó szaktanácsadók, szakértők bevonása a szakmai munkába a POK-kal és az Oktatási Hivatallal történő egyeztetéssel, együttműködéssel,
- IKT oktatás népszerűsítése, digitális kompetenciafejlesztése mind pedagógus, mind tanulói szinten,
- tanulói csoportlétszámok áttekintése (pedagógia célok gazdasági célok elé helyezése),
- pedagógiai asszisztens, oktatás technikus, rendszergazda alkalmazása,
- a nyelvoktatás tárgyi és szervezési feltételeinek javítása (nyelvi laborok létesítése, IKT és audioeszközök beszerzése, csoportbontás támogatása), a kommunikatív nyelvoktatás támogatása, a két tanítási nyelvű oktatás beindítása a tankerület feladat ellátási területén, tárgyi eszközök fejlesztése, módszertani megújulás – pályázatok nyomon követése, azokon való részvétel segítségével,
- iskolák közötti munkakapcsolat erősítése, műhelymunka jó gyakorlatok megosztására,
- pedagógus státuszok felülvizsgálata, szükség esetén bővítése,
- belső (az iskolákon belüli) hospitálási rendszerek kiépítése.

*Lásd (részletesebben): 3.1.1 táblázat - 12. melléklet (Kapacitástervezés Soproni Tankerületi Központ - Intézményenként)*

*Lásd (részletesebben): 3.1.1 táblázat 13. melléklet (Kapacitástervezés Soproni Tankerületi Központ – településenként)*

### ***A tehetséggondozás fejlesztése***

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

**Jövőkép:** jól megszervezett, és nem ad-hoc jellegű tehetséggondozási rendszer kidolgozása, amely folyamatos lehetőséget ad a tehetségek kibontakozására, és a tehetséggondozó tanárok munkájának erkölcsi és anyagi elismerésére.

#### **Stratégiai irány:**

- pedagógus-óraszámok, státuszok felülvizsgálata – szakköri, tehetséggondozó órák bevezetése a kötelező óraszámába,
- iskolák közötti munkakapcsolat – versenyek, közös projektek, akár közös szakköri órák, témnapok, témahetek bevezetése,
- pénzügyi fedezet előteremtése a felkészítéshez szükséges anyagok, illetve az utaztatás biztosítására – pályázatok nyomonkövetése.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- jó gyakorlatok megosztása tehetséggondozás, versenyszervezés területén,

- a tömeges és egyéni tehetséggondozás súlypontjainak újrajelölése, a kor kihívásaihoz igazítása lényeges feladat. Ennek sikerességét a következők biztosítanák: a kollegák nagyszámú részvétele a szakmai továbbképzéseken, a „fakultáció” óraszámának növelése, a tanulmányi versenyekhez kapcsolódó szakköri tevékenység gazdagítása, a jól bevált szakmai tehetségazonosítási módszerek még tudatosabb alkalmazása,
- a tantárgyi eredmények, a tanári megfigyelések, a szaktanári ajánlások, a versenyeredmények, a különféle kreativitás-tesztek, az önjellemzés, a kortársak és a szülők jellemzése együtt ad árnyalt képet az iskolában tanuló diákról, mint tehetségről vagy „ígéretről”,
- fontos feladat tehát a már meglévő tehetségazonosítási folyamatok megújítása és tartalmuk, módszereik mélyítése, korszerűsítése. Ehhez ki kell alakítani egy adatbankot a tehetséges diákok felvett tesztjei alapján, amit elemezni kell.

### ***A szociális feszültségek enyhítése***

Szociális feszültségek a tankerület feladatellátási területén belül többféleképpen jelentkezhetnek. Egyrészt a Soproni, Kapuvári, Csornai Járás diákjai és szüleik a régiós különbségek miatt rendkívül eltérő szociális háttérrel, anyagi lehetőségekkel rendelkeznek, másrészt azonban a szociális feszültségek egy szűkebb közösségen belül (iskola, osztály) is jelentkezhetnek.

**Jövőkép:** a szociális különbségek és az abból adódó társadalmi feszültségek enyhülnek.

#### **Stratégiai irány:**

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


#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

### ***Az innovatív megoldások feltárása, új oktatási megoldások elemzése, bevezetése***

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

**Jövőkép:** új és innovatív megoldások feltárása, a későbbiekben az innováció rendszerszintű fenntartása.



**Stratégiai irány:** olyan iskolák, tanár- és diákközösségek kialakítása, amelyek nyitottak az innovációra, létszükségletüknek érzik a megújulást, az újfajta oktatási megoldások kipróbálását, bevezetését.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

***A térségi együttműködés fejlesztése***

A tankerület tevékenységének egyik fontos jellegzetessége, hogy az illetékességi körébe tartozó feladatellátási helyek működését nemcsak egymástól elkülönített intézmények halmazaként, hanem bizonyos tekintetben egymással szorosan együttműködő iskolákként képzeli el.

**Jövőkép:** a térség iskolái egymással együttműködnek, megosztják eredményeiket, jó gyakorlataikat, problémáikat és azok megoldását, a hatékonyabb oktató-nevelő munka megvalósítása érdekében.

**Stratégiai irány:** a térségi együttműködési formák kidolgozása, működtetése és továbbfejlesztése, a hatékonyabb kommunikáció és tapasztalatcsere érdekében.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- tankerületi honlap fejlesztése,
- szakmai problémák összegyűjtése, megválaszolása,
- a „Vendégtanári projekt” bevezetése: A sikeres iskolarendszerek lényeges jellemzője, hogy a pedagógusok együttműködnek egymással, ez a folyamat nagyban hozzájárul szakmai fejlődésük folyamatosságához. A tanulási folyamatnak ez a formája úgy zajlik le, hogy nem terheli a képzéssel járó utazás, az anyagi vonzatok és egyéb kényelmetlenségek. További előnye még, hogy az egyazon településen belüli, de



különböző képzési profilú, gyerekállományú, módszertani preferenciákkal bíró intézmények cserélhetik ki és hasznosíthatják ily módon a szakmai tapasztalatokat,

- érvényesülne a „külsős szem” frissítő nézőpontja. A folyamat idővel olyan munkakultúrát eredményez, amelyben a pedagógusok nagyobb szerepbiztonságra, realisabb ön- és helyzetértékelésre tehetnek szert, valamint hitelesen képviselik a szakmai megújulás és a tudásmegosztás diákoknak tanított követelményeit. A programot szakmai értékelés zárná le. A projekt elősegítené az iskolán kívüli egymástól való szakmai tanulást, az együttműködést, a nyílt kommunikációt.

### ***Hatékonyág javítása a tananyag oktatásában***

A magyar oktatási rendszer sokat hangoztatott kritikája, hogy nem hatékony, nem ad életszerű tudást. Alapját még mindig a lexikális tudás képezi, bár az egyes méréseknél és vizsgáknál (pl. kompetencia-mérés, érettségi vizsga) sok tantárgynál már helyet kaptak az alapvető kompetenciákra épülő feladattípusok.

A hatékonyság kérdésköre ott is felmerül, hogy az egyes tananyagok, taneszközök mennyire hatékonyak, mennyire „tanulhatók”, mennyire felelnek meg a most iskolába járó Y és Z generáció elvárásainak, jellegzetességeinek.


Tankerületi szinten nyilván nem életszerű kérdés a tananyagreform, ugyanakkor mégis sokat lehet tenni a tananyag oktatásának hatékonysága érdekében.

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

**Stratégiai irány:** módszertani, pedagógiai, eszközbeli újítások, vagy azok előfeltételeinek, forrásainak, eszközigényének megteremtése.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- pragmatikusabb szemlélet a tudásátadásban a luxustudás preferálása helyett: A tudásátadás minden területén törekedni kell az adott tudáselem mindennapi életben való hasznosulásának megvilágítására is,
- csoportbontások, különböző oktatási formák (páros munka, csoportmunka, kooperatív technikák, gamifikáció, stb.) alkalmazása,
- differenciálás,
- pedagógiai asszisztensek alkalmazása,
- új módszerek, új eszközök bevezetése (pl. digitális tananyag, 3D nyomtató, robotok),
- logika feladatok használata már alsó tagozaton,
- élménypedagógiai eszközök alkalmazása,
- tanulmányi versenyek rendszere,
- a tanulmányi versenyek rendszerét is pragmatikusabbá, projektszerűbbé kell tenni. Szakítani kellene a „tesztes” és „esszés” feladatmegoldások rendszerével, ehelyett a közösen végrehajtható, kreativitásra építő, az elméletet gyakorlatban alkalmazó feladatokat kellene szorgalmazni,

- 
- az intézmények által szervezett versenyek koordinálása: a hagyományosan kialakult – intézményekhez kötődő – versenyek, vetélkedők egyeztetése, éves rendezvénynaptár készítése.

### ***A tanuló kommunikációs képességének erősítése***

A kommunikációs képességek megléte már legalább annyira fontos követelmény a munkaerőpiacon, mint a végzettség, használható tudás, rugalmasság, stb. Az iskolarendszerű oktatás rendelkezik e képesség fejlesztésének minden előfeltételével (más kérdés, hogy használja-e azokat), így a mi feladatunk a következő:

**Jövőkép:** az iskolákat jó kommunikációs képességekkel rendelkező végzősök hagyják el, s így nagyobb eséllyel tudjanak belépni a magasabb szintű oktatás / munkaerőpiac nagy elvárásokat támaztó színtereire.

#### **Stratégiai irány:**

- a kommunikatív oktatás támogatása, nemcsak a nyelvoktatásban,
- illemtan és kommunikációs ismeretek oktatása,
- érvelés, vita, mint valós, élő tananyagrészek.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

### ***Konfliktuskezelés***

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

**Jövőkép:** a Tankerület iskoláiban kivétel nélkül hozzáférhetőek lesznek a konfliktuskezeléshez nélkülözhetetlen szakemberek, továbbképzések, pedagógiai segédletek.

#### **Stratégiai irány:**

- iskolapszichológus alkalmazása,
- pedagógusok felkészítése továbbképzések, szupervíziók keretében,

- előadások szervezése tanulóknak és szüleiknek is (akár háromoldalú „továbbképzés: szülő-gyerek-pedagógus),
- drámapedagógiai eszközök alkalmazása.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

### ***Hazai és nemzetközi pályázati aktivitás***

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


A pályázatokat illetően vélhetően szükségessé válik a személyi állomány tagjai között a pályázati feladatok megosztásának felülvizsgálata, mivel ez a feladat a jövőben kiemelt jelentőségű lesz, és komoly feladatot jelent a tankerület számára.

### **Pályázati aktivitási célok:**

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

A TTT pályázatok vonatkozásában kiemelt feladatként jelentkezik, hogy e területen mindig legyenek kész, a fejlesztéspolitikában megjelenő irányú tervek, hogy amennyiben hazai forrásból lehetőségünk van, megalapozott, szakmai mutatókkal alátámasztott elképzelésekkel tudjunk a döntés-előkészítő és döntéshozó partnerek elé állni.

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



A „soft”-os pályázatok tekintetében kiemelten fontos a pedagógusi szakmai támogató környezettel való kiemelt együttműködés, dinamikus együttgondolkodás, cselekvés. Az infrastrukturális pályázatok vonatkozásában az önkormányzati szférával, a tulajdonosokkal, illetve az engedélyező hatóságokkal való együttműködés a sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen. Komoly feladatot jelent az itt megjelenő kommunikációs szintek, távolságok folyamatos csökkentése, a kapcsolati integráció mélyítése. A feladatok jogi, műszaki, beszerzési jellegű részei szintén a folyamatos szakmai és együttműködési képességek erősítését követelik meg a tankerületi központtól.

A „soft”-os pályázatok tekintetében, de az infrastrukturális pályázatok tekintetében is kiemelt fejlesztési területek:

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

**Jövőkép:** a Soproni Tankerületi Központ és intézményei a szakmai elvárások és célkitűzések mentén minden pályázati lehetőséget kihasznál.

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


**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

***Külső kompetenciaigény***

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

Az eddigi EU-s pályázatokat a tankerületi központ a Soproni Egyetem, a Kapuvár Városi Önkormányzat fenntartásában működő Rábaközi Művelődési Központ, Városi Könyvtár és a Sopron Megyei Jogú Város Önkormányzatának 100%-os tulajdonában lévő Soproni Városfejlesztési Kft. illetve munkatársai bevonásával nyújtotta be.



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

**Stratégiai irány:** szakmai együttműködés tekintetében kiemelten fontos a partner-intézményekkel (állami, önkormányzati feladatokat ellátó társszervekkel, gyermekjóléti intézmények, hatóságok) a partneri kapcsolatok mélyítése, szakmai tudásuk lehetőség szerinti hasznosítása a köznevelési célok elérése érdekében. A tankerületi központban, vagy intézményeiben azon területeken, ahol ideiglenesen vagy tartósan külső tudás bevonása szükséges, ezt optimálisan tervezetten, a szakmai és a költség-hatékonysági elvárások mentén kell megvalósítani. Kiemelt külső erőforrás-bevonást igénylő kompetenciaterületek: műszaki, közbeszerzési, energia-szakértő a pályázatok egyes szakaszaiban;

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

### **3.2 Humánerőforrás-biztosítás értékelése**

#### ***A pedagógus életpálya biztosítása***

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 2012. szeptember 1. napján történt hatályba lépésével jött létre a pedagógus életpálya. Az azóta eltelt 5 évben megállapítható, hogy az életpálya nyújtotta lehetőségekkel egyes intézmények nevelőtestülete kíván élni, számos minősítési eljárás lefolytatására került sor: a nevelőtestületben a Pedagógus I. fokozatba besorolt pedagógusok aránya 50 % alatt van, a Pedagógus II. és a Mesterpedagógus fokozatba besorolt pedagógusok aránya egyenletesen oszlik meg.


Azonban jó néhány, főként kisebb intézmény nevelőtestülete nem kíván részt venni önkéntes módon a minősítési eljárásban. Ezekben az intézményekben az intézményvezető kivételével valamennyi pedagógus Gyakornok vagy Pedagógus I. fizetési fokozatba van besorolva.

**Jövőkép:** célunk a pedagógusok támogatása és motiválása abban, hogy részt tudjanak venni a pedagógusok előmeneteli rendszerében, és sikeresen teljesíthessék az életpályamodell fokozatainak követelményeit.

**Stratégiai irányok:**

- Továbbképzések elérhetőségének biztosítása, ezáltal fejlődési lehetőséget nyújtva a tankerületben dolgozó pedagógusoknak,
- Előadások szervezése az ellenálló nevelőtestületeknek a minősítési eljárásban való részvétel céljairól és megkerülhetetlenségéről,
- Modern munkakörülmények biztosítása, megfelelően a modern pedagógia és a modern tanári eszménykép elvárásainak.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** egy olyan stratégiai program megvalósítása, amely figyelembe veszi, hogy a pedagógusok fejlődési igénye minden életszakaszban más és más



### ***Az élethosszig tartó humán gondoskodás***

A pedagógus élethosszig tanul, életpályamodell követ pályafutása során, a fenntartó pedig a filozófiának megfelelően élethosszig tartó humán gondoskodást folytat az alkalmazásában levő munkaerő fölött.

Az élethosszig tartó humán gondoskodás szorosan összekapcsolódik az életpályamoddellel, mert tekintettel van az egyes életpályaszakaszokra, a pedagógus előmenetel fokozataira.

#### **Stratégiai irányok:**

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

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** a Tankerületi Központ és az intézmények működésének fenntarthatóvá és kiszámíthatóvá tétele, mert ezek tesznek szerethetővé egy állást, valamint pozitív értelemben kötődővé egy dolgozót.

### ***A nyugdíjas pedagógus megbecsültsége***

A bölcs és tapasztalt öregek társadalmi szerepvállalása végigkíséri az emberiség történelmét. Társadalmak és civilizációk építettek az idősebbek által felhalmozott élettapasztalatra és tudásra – a nyugdíjas pedagógusokhoz való hozzáállásunkat mi is erre alapozzuk.

#### **Stratégiai irányok:**

- a nyugdíjas pedagógusok jogszabályi keretek közötti továbbfoglalkoztatása,
- a nyugdíjba vonuló pedagógusok életpályájának elismerése, kitüntetése, díjazása,
- kapcsolattartás az életük utolsó szakaszába lépett idős pedagógusokkal.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** a nyugdíjas pedagógusokról való gondoskodás megvalósítása, hiszen lakjanak akár saját otthonukban, akár idősek otthonában, a „szakma” nem feledkezhet meg róluk.

### ***A tanári utánpótlás biztosítása***

A tanári utánpótlás biztosításának alapja, hogy a tanári pálya és az iskola, mint munkahely vonzó legyen a továbbtanulók, pályakezdők számára. Az utánpótlás biztosítása elengedhetetlen az intézményi feladatok ellátáshoz, a szakos ellátottság hiánya jelenleg is számos problémát okoz.


**Jövőkép:** célunk az előregedő pedagógusi állomány folyamatos fiatalítása.

#### **Stratégiai irányok:**

- gyakornokok elhelyezkedésének támogatása,
- iskolai gyakornoki programok, mentorálás támogatása.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- a pályakezdő, friss diplomás pedagógusok beilleszkedésének figyelemmel kísérése,

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

### ***Az alkalmazottak szociális körülményeiben meglevő feszültségek enyhítése***

A Soproni, Kapuvári, Csornai járásban dolgozó alkalmazottak rendkívül eltérő szociális háttérrel, anyagi lehetőségekkel, vagy adott esetben képzettséggel rendelkeznek. A így kialakult társadalmi feszültségek kezelése önállóan semelyik szervezettől nem elvárható, de mindenkinek meg kell próbálnia a saját kötelezettségei és lehetőségei között ezeket a feszültségeket enyhítenie.

**Jövőkép:** megfelelő bérezési színvonal legyen az egyes munkakörökben, amelyek igazodnak a társadalmi szolgáltatások költségeihez (pl. lakhatási költségek, étellemezési költségek stb.).

#### **Stratégiai irányok:**

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

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- a feszültségek enyhítése érdekében megfelelő ismeretekkel kell rendelkezni a települések önkormányzatai valamint az állam által biztosított lehetőségekről, így információkkal, vagy ügyintézői segítséggel is támogatva munkavállalóinkat,
- a munkavállalók számára az iskolapszichológusok támogató szolgáltatását is lehetővé kell tenni, a mentális terhelés mérséklése érdekében,
- a dolgozóinknak jogszabály szerint biztosítani kell a munkába járás költségét, ami a technikai dolgozók munkavállalási kedvét is növelheti.

### ***Az ingázó, mobil pedagógus munkájához szükséges feltételek***

A magyar társadalmi szokások szerint, történelmi hagyományok okán a lakossági mobilitás alacsony szinten mozgott, melyben az elmúlt időszakban mind társadalmi, mind lokális szinten trendforduló figyelhető meg. Nemcsak az országon belüli lakossági migráció figyelhető meg a tankerületünkben, hanem a pedagógusok mobilitási hajlandóságának növekedése is. Ez a folyamat a szakos ellátottság növelése érdekében elengedhetetlen, de még nem elegendő szintű.


**Jövőkép:** az utazási költségek teljes körű biztosítása esetén a már elindult folyamat meghatározott szakok tekintetében (pl. fizika, kémia, biológia, informatika, nyelvtanárok stb.) kiemelten is erősödik.

#### **Stratégiai irányok:**

- a megindult pozitív folyamatok erősítése és elősegítése,
- a pedagógusi mobilitási hajlandóság növekedése, növelése.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- munkába járási költségek támogatása,
- áttanítás támogatása – kiküldetés útján,

- 
- intézményvezetők és tankerületi központok szorosabb együttműködése ezen a téren,
  - a lakhatási feltételek terén jelentkező támogató szerepvállalás a tankerületi központ és a települési önkormányzatok részéről.

### ***A teljesítmény értékelés rendje***

A kormánytisztviselők teljesítményértékelése során a Kttv. 130. §-a, a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet (továbbiakban: Korm. rendelet), valamint a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről szóló 10/2013. (VI. 30.) KIM rendeletben foglaltak az irányadóak.

A tankerületi központ 2017. január 1-től használja a TÉR rendszert, ahol valamennyi kormánytisztviselő felvételre került, és a jogszabályban meghatározott időközönként értékelésekre, minősítésekre is sor került.

A teljesítményértékelések során a tankerületnél dolgozó kormánytisztviselőket a Szervezeti és Működési Szabályzatban meghatározott szerinti értékelőkhöz kerültek hozzárendelésre, akik így az értékelés során valós információk birtokában tudták elvégezni feladatukat.

A teljesítményértékelés rendjének tartalmi, gyakorlati szerepének értékelése, az alkalmazás tapasztalati tényezőkön alapuló módosítása folyamatos, az esetlegesen szükséges korrekciókat e vonatkozásában a vezetők feladata folyamatosan megtenni. Fontos, hogy az értékelés személyes legyen, a személy és a szervezet teljesítőképesség növelését, a nem szükséges konfliktusok számának pedig ne a gyarapítását szolgálja, a valós kép kialakítása mellett.

**Jövőkép:** a teljesítményértékelés a szervezeti cselekvőképesség és hatékonyság növelését és a munkavállaló folyamatos fejlődését szolgálja.

**Stratégiai irány:** a vezetők személyesen, évközben többszöri személyes egyeztetéseken segítsék a munkavállalókat, beszéljék meg a munkavállalókkal az elvárásokat, célokat. Fordítsanak időt a munkavállaló személyes kompetenciájának fejlesztésére. Értékeljék a vezetők a tapasztalatokat és szükség szerint vizsgálják felül a korábbi gyakorlatokat.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**


- a TÉR alkalmazási tapasztalatainak időszakos felülvizsgálata, szükség szerinti alkalmazási korrekciója,
- személyes konzultációk a munkavállalókkal a fejlesztendő célok meghatározása, az eredmények kiértékelése érdekében.

### ***A kétirányú motiváció megteremtése***

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

#### **Stratégiai irányok:**

- közelítő motiváció megteremtése: egy kellemes állapot, egy pedagógiai, szakmai siker elérésére való motiválás,
- megelőző motiváció megteremtése: egy kellemetlen végeredmény elkerülésére (pl.: minősítési eljárás során) való motiválás.



**Fejlesztési területek, célkitűzés:** a közelítő és a megelőző motiváció hatékonyságának megismertetése valamennyi pedagógussal

### ***A minőségi munka erkölcsi és anyagi megbecsültsége***

A minőségi munka megbecsülése az egyik legfontosabb alapja egy szervezet sikeres működésének.

#### **Stratégiai irány:**

- az erkölcsi megbecsülés legfontosabb eleme, hogy a pedagógusi hivatás visszakaphassa a rangját,
- a pedagógusi hivatás fontosságának való érzékeltetése, mely a pedagógusi motiváltság megteremtésének elengedhetetlen eleme,
- a lehetőségekhez mérten a teljesítmény anyagi elismerése differenciálás és esetleges jutalmazás által.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** pedagógusok bevonásával egy olyan program kialakítása és megvalósítása, amely eredményes tud lenni a kiegész elleni küzdelemben

### ***Képzés, továbbképzés módszere***


Az élethosszig tartó tanulás a tanárszakma divatos kifejezése, ugyanakkor nagyon is aktuális velejárója. A jelenkor oktatási rendszere olyan, hogy abban a tanár tényleg élethosszig – pontosabban „életpályahosszig” – tanul. Ezt szabályozza a 7 évenkénti kötelező továbbképzések rendszere, de a pedagógusok előmeneteli rendszere is tanulással jár, még ha indirekt módon is. Ehhez pedig hozzáadódik a pedagógus-továbbképzések rendkívül széles és sok igényt kielégítő, bár sokszor áttekinthetetlen kínálatrendszere.

**Jövőkép:** egy olyan képzési és továbbképzési rendszer nyújtása a dolgozóknak, amely áttekinthető, böngészhető fogyasztói piacként funkcionál: mindenki azt választhatja belőle, amire szükség van.

**Stratégiai irány:** továbbképzések koordinálása és rendezése, célzottan, a pedagógusok, az iskolák, a tankerület és az oktatási rendszer tényleges igényeinek megfelelően.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- külső partnerek felkutatása,
- igényfelmérés a pedagógusok körében,
- szakvizsgát adó képzések támogatása – módszertani illetve jogi ismeretek széles körű megismertetése, sokkal gyakorlatorientáltabb képzéseket, ún „akvárium-órákat” kellene tartani,
- a belső hospitálási rendszer, az intézményi önértékelési rendszer, a módszertani háló egy iskolán belül ezt a képzési irányt erősítené a hétköznapi munka során is,
- a gyógypedagógiai ismeretek teljes hiánya az integrációt vállaló többségi intézményekben. A probléma megoldására tervezzük a nevelőtestület tagjainak továbbképzését az egyes iskolákban megjelenő SNI-s tanulók profiljának megfelelően. (Az idei évben a Soproni Tankerületi Központ már megkezdte e feladat megvalósítását az "Autizmus spektrum zavar" terápiájának megismerése érdekében.) A továbbiakban



az egyes többségi iskoláknak saját SNI-s szükségleteinek megfelelően kell továbbképzésre küldenie kollégáit a specifikumaiknak megfelelően.

### ***Lakhatási feltételek***

A munkavállalói mobilitás és a szervezeti stabilitás biztosításának egyik fontos eleme, hogy minden pedagógus, munkavállaló megfelelő, a nyugodt munkavégzéshez elengedhetetlen lakással, lakhatási lehetőséggel rendelkezzen. E területen sem mondhatjuk, hogy a tankerületi központnak, intézményeinek nincs felelőssége.

**Stratégiai irány:** az önkormányzati, állami rendszer által biztosított támogatási lehetőségekről munkavállalóinkat folyamatosan tájékoztatni kell, amennyiben szükséges, úgy az intézményvezetőknek megfelelő munkaszervezéssel biztosítani, hogy a kollégák ügyeiket e területen el tudják intézni.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** az önkormányzati lakhatási lehetőségek biztosítására jó példa Sopron Megyei Jogú Város Önkormányzata lakásrendelete, amely a tavalyi évtől külön, az állami alkalmazottak (és önkormányzati alkalmazottak) számára elérhető feltételrendszert képzett a szociális feltételek alapján igénybe vehető bérlakások vonatkozásában. Tankerületi Központunk a Doborjáni Ferenc EGYMI-ben lévő üres kollégiumi, szolgálati férőhelyek vonatkozásában lát lehetőséget egy olyan pályázati rendszer kidolgozására, amely kifejezetten saját dolgozóinknak szól.

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

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

A tankerületi központot a tankerületi igazgató vezeti, irányítja a vonatkozó kormányrendeletben és az SZMSZ-ben meghatározottak szerint. A helyettesítés rendjét, valamint a főosztályok munkájának irányítási rendjét az Áht., valamint az SZMSZ világosan meghatározza. Ennek megfelelően kiemelt feladata van a két helyettesnek, akiknek a főosztályok közötti munkavégzés irányítását is biztosítani kell. Elengedhetetlen ezért a vezető, valamint a két helyettes folyamatos egyeztetése szakmai, személyi, jogi és gazdasági kérdésekben egyaránt. A szabályzatok értékelésünk szerint a hatékony munkavégzés alapjait biztosítják. Az alkalmazás során legfeljebb a rendszer finomhangolására és a gyakorlati alkalmazás szervezeten belüli mélyítését szükséges minél inkább támogatni, amihez minden új szervezetnek időre van szüksége.

**Jövőkép:** világos, egyértelmű irányítás, döntések

**Stratégiai irányok:** a vezetők együttműködésén és felelősségvállaláson alapuló munkaszervezés, feladatellátás biztosítása, a döntések hatékony végrehajtása.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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



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

A belső hatásköröket alapvetően az SZMSZ határozza meg. A szervezetünkre jellemző, hogy a felmerülő feladatok miatt szükséges az egyes dolgozók személyi képességei mentén, a csoportközi együttműködések elősegítése a vezetők által. Máshogy a szervezet hatékonysága nem biztosítható, a felmerülő feladatok nem teljesíthetők. Erre az SZMSZ és más belső szabályzatok is lehetőséget adnak, a rugalmas feladatellátás keretei biztosítottak. Ugyanakkor elengedhetetlen a vezetői döntések világossága a személyes képességek kiaknázása érdekében. Ezért kiemelten fontos a vezetőkhez, és elsődlegesen a tankerületi igazgatóhoz delegált szabályzati hatáskör és felelősség e vonatkozásban. Összességében elmondható: a stabil működési rend mellett az időszakosan jelentkező, vagy gyors átszervezést igénylő feladatellátás a kialakult szabályozási, jogi környezetben megfelelően biztosítható.

**Jövőkép:** stabil működési, szabályozási környezet, világos, a személyi képességeket kibontakoztatni tudó munkaszervezés a vezetők által.

**Stratégiai irány:** világos döntések a szabályzati környezetben, ehhez szükség szerint – a későbbi tapasztalatok alapján – a szabályzatok egyes pontjai felülvizsgálatának kezdeményezése. A munkavállalók képességeinek és feladatvégzésének ismerete a vezetők részéről nélkülözhetetlen.

**Fejlesztési területek, célok:** szabályzatok megismerésének mélyítése, a szabályzatokban biztosított lehetőségek alkalmazása a munkavállalók képességeinek szervezet érdekében történő hatékony használata.


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

A tankerületi központ SZMSZ-e és indikatív létszáma alapján a Soproni Tankerületi Központ egy kis létszámú, 30 fős indikatív létszámmal működő szervezet. Két főosztály alkotja a szervezetet önálló szervezeti egységként, a gazdasági igazgatóhelyettes és a szakmai igazgatóhelyettes irányítása alatt. A főosztályok meghatározott feladatokat ellátó osztályokra (csoportokra), vagy munkakörökre oszlanak. A szervezet mérete indokolja a folyamatos koordinatív együttműködést, a feladatok vezetők által leosztott, delegált végrehajtását a csoportok, személyek között. A tankerületi igazgató irányítása mellett, a helyettesek közreműködésével alapvető cél a megfelelő ügyintézői szinteken történő feladatellátás. Önálló döntési jogköre a tankerületi igazgatónak van, valamint az SZMSZ-ben – és más szabályzatokban – meghatározottak szerint a gazdasági igazgatóhelyettesnek, szakmai igazgatóhelyettesnek.

A stratégiai döntések meghozatala, a személyi kérdésekben való döntés, minden esetben feltételezi a vezetők egyeztetését és a tankerületi igazgató végső döntését. A csoportvezetők (osztályvezetők) koordinációs feladatokat látnak el, döntési jogkörrel nem rendelkeznek. Jelenleg eddig még nem volt indokolt az osztályvezetői funkciók betöltése.

Nagy szükség van a vezetők folyamatos párbeszédére, együttműködésére, valamint a rendszeres csoportközi egyeztetésekre is a hatékony feladatszervezés érdekében.

**Jövőkép:** világos döntési, irányítási kompetenciák.



**Stratégiai irány:** a jó döntésekhez nélkülözhetetlen a megfelelő, gyors információáramlás, a munkavállalók kezdeményező javaslattétele és aktív végrehajtási képessége. A vezetői egyeztetések folyamatos biztosítása nélkülözhetetlen. A meghozott döntések vonatkozásában elvárás a munkavállalók lojális, feladatorientált végrehajtási képessége, a csoportvezetők koordinatív irányítása mellett.

**Fejlesztési területek, célok:**

- tankerületi igazgató, gazdasági igazgatóhelyettes, szakmai igazgatóhelyettes folyamatos egyeztetése, kiemelten a stratégiai döntések meghozatalakor,
- csoportközi együttműködés fejlesztése a vezetői döntések alapján, projekt és feladatközpontú működésben.

***Értekezletek rendje, módszere***

A Soproni Tankerületi Központ jelenleg alkalmazott módszerek szerint havi gyakorisággal tart a Központ fenntartásába tartozó köznevelési intézményei vezetőinek értekezletet. Az értekezletek helyszíne rendszerint a Tankerület székhelye, azonban esetenként kihelyezett értekezleteket tartunk. A módszer bevált. A Tankerület székhelyén tartandó értekezletek előnye, hogy a vezetők ilyenkor helyben egyéb aktuális ügyeiket is el tudják intézni, egyéb személyes megbeszéléseket is eszközölhetnek.


**Stratégiai irány:** célszerű az értekezletek gyakoriságát bizonyos mértékben növelni, amire a következő időszakban a kezdeti felállás után nagyobb esély lehet. Fontos cél a meghívottak körének bővítése, valamint egy olyan információs rendszerszemlélet bevezetése, melynek eredményeként a külső szereplők aktuálisan kapcsolódhatnak az értekezletekhez.

**Fejlesztési területek, célok:**

- az előzetes információk, megvitatandó területekkel kapcsolatos kérdések, felvetések bekérése, melynek eredményeként az értekezletek gyorsíthatók és hatékonyabbá tehetők,
- a Tankerületi Központ belső értekezletei különböző szinteken valósulnak meg. Vezetői értekezlet, csoportonkénti heti gyakoriságú értekezletek, valamint a hétindító meetingek rendszere. Ezek összehangolása fontos jövőbeli feladat, mely nemcsak a belső információáramlást és információcserét segíti elő, hanem a hatékonyabb szervezeti szintű működés záloga is.

***Pályáztatási, kiválasztási elvek***

A Soproni Tankerületi Központ 2017. január 1-től kezdte meg – a többi tankerületi központtal megegyezően – önálló központi költségvetési szervként történő működését, munkavállalói kormánytisztviselői jogviszonyban dolgoznak. A modellszerű működés már 2016 nyaratól folyik. A januárig tartó időszak a személyi állomány kialakítása terén is a felkészülés időszaka volt. A 30 fős indikatív létszámhoz viszonyítva csupán néhány kolléga állt rendelkezésre 2016 nyarán a feladatok elvégzéséhez, elsősorban a korábbi Kapuvári Tankerületnek köszönhetően. Így az új, soproni székhelyű tankerületi központi működéshez szükséges személyi állomány megtalálása kiemelt vezetői feladatként jelentkezett. Ezt a munkát segítette, hogy a tankerületi



vezetők önkormányzati tapasztalattal rendelkeztek, és az elmúlt években együtt dolgoztak, azonos területen. A kiválasztási elveknél ebben az időszakban és ma is komoly szerepet játszik, hogy az SZMSZ által meghatározott működési keretrendszeren belül lehetőség szerint eltérő képességű, tudású, önállóan dolgozni képes, együttműködő kollégák alkossák a csapatot, akik képesek hirtelen jelentkező új, vagy többletfeladatok rugalmas, hatékony, gyors és szabályszerű elvégzésére iskoláink és gyermekeink érdekében, szolgáltatói szemlélettel.

A jövőben is ezeket a pályáztatási, kiválasztási szempontokat kívánjuk követni.

**Jövőkép:** stabil, folyamatosan fejlődő, szolgáltatói szemléletű kormánytisztviselői állomány, akik munkájukért kellő emberi és anyagi megbecsülésben részesülnek.

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

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

*Lásd (részletesebben): 2.2.2 táblázat - 8. melléklet (Intézményvezetői ciklusok)*

***Belső vezetői információs rendszer***


**Jövőkép:** a belső vezetői információs rendszer hatékonyságának növelése kulcs a hatékony működés elérése érdekében.

**Stratégiai irány:** a belső vezetői információs rendszer kiemelten fontos eleme a heti, vagy eseti vezetői értekezletek rendszeres és alkalomszerű tartása. Időpont, tartalom rögzítése, emlékeztetők készítése az asszisztencia szintjén.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** az információk megosztása vezetői szinten fejlesztendő. Ugyanakkor figyelemmel kell kísérnünk, hogy nem minden információ megosztása szükségszerű. Figyelemmel kell lennünk a szereplők tehermentesítésére, hiszen a vezetők egymagukban is hatalmas mennyiségű információ birtokába kerülnek nap mint nap. Fontos ezen túl a redundancia kiküszöbölése, és a vezetői szinten megvalósuló megfelelő információkezelés. (Ki a célszemély, a felhasználó, a tulajdonos, és ki az, aki csupán tájékoztató jelleggel kapja az információt?)

***Folyamatba épített ellenőrzés rendje***

A Belső Kontrollrendszer működésére, fejlesztésére valamint kialakítására vonatkozó előírásokat a 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról, valamint a 2011. évi CLXXXIX. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvények írják elő. A 370/2011. (XII.31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszerének és belső ellenőrzésének



kötelezettségét határozza meg. A belső kontrollrendszernek biztosítania kell, hogy a költségvetési szerv valamennyi tevékenysége és célja összhangban legyen a szabályszerűséggel, szabályozottsággal, valamint a gazdaságosság, eredményesség és hatékonyság követelménye alkalmazásra kerüljön. A Soproni Tankerületi Központ „Belső folyamatba épített Kontrollrendszere” tartalmazza a jogszabály által előírt tartalmi elemeket (szabálytalanságok kezelésének eljárás rendje, kockázat kezelés rendje), továbbá a Tankerület működési folyamatainak ellenőrzési nyomvonalát. A folyamatba épített előzetes, utólagos és vezetői ellenőrzés működését biztosítja az értekezletek rendszeressége, amelyeken a vezetők, osztályvezetők, csoportvezetők vannak jelen, továbbá a heti rendszerességgel megtartott tankerületi alkalmazotti meetingek, értekezletek, továbbá a havonta egy alkalommal az intézmények vezetőivel kiegészülve megtartott intézményvezetői értekezletek.

A szakmai illetve gazdasági vezetők, a csoportvezetők rendszeresen beszámoltatják a kollégáikat az aktuális ellátott és ellátandó feladatokról, továbbá tájékoztatást adnak a folyamatba lévő ügyekről. A gazdálkodással kapcsolatos tervezési és végrehajtási ellenőrzési nyomvonal érvényesül, a felderített hiányosságokra szükség szerinti, ami fontos, hogy azonnali intézkedés történik. Kötelezettségvállalás, utalványozás, ellenjegyzés szabályozott gyakorlati alkalmazása így megvalósul. A belső ellenőrzést végző személy a jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva megállapításokat és ajánlásokat fogalmaz meg a vezetők felé. A belső ellenőrzés ellenőrzést végez a Soproni Tankerületi Központban, illetve a Soproni Tankerületi Központ felügyelete, irányítása alá tartozó intézményeknél. A kialakított folyamatba épített ellenőrzési rendszer a pénzügyi-gazdasági folyamatok szabályszerűségét, a hibák menet közbeni feltárását és kiküszöbölését jól szolgálja.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**


Mindezek mellett az évközben végbemenő változásokra való tekintettel 2017. évben szükséges az ellenőrzési nyomvonal kialakítása és felülvizsgálata, majd ezt követően annak aktualizálása.

#### ***A kockázatkezelés technikája***

Szervezeti szinten az alábbi főbb kockázati köröket azonosítottuk, és kockázatkezelési technikákat alkalmaztuk/alkalmazzuk:

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

*Pénzügyi-gazdasági és fenntarthatósági kockázatok:* A tankerületi központ költségvetése stabil, a működés feltételei biztosítottak, a meghozott döntések nem növelik a fenntartás költségeit. Szigorú, takarékos, feladatorientált szemlélettel a tankerületi vezetés képes a költségvetési keretek között végrehajtani a feladatokat, az intézményvezetőkkel együttműködve. A tankerületi vezetés a Klebelsberg Központtal folyamatosan együttműködik, a jogszabályi változásokból vagy vis maior helyzetekből adódó pénzügyi-gazdasági kihatású feladatellátás megfelelően biztosítható, a kockázatok itt is minimalizálásra kerülnek. E kockázati csoport tehát szintén megfelelően kezelhető.



*Jogi kockázatok:* Külső tudás bevonásával a jogi kockázatok kezelhetőek: akkreditált közbeszerzési szaktanácsadó, műszaki tanácsadó, ellenőr, külső ügyvéd, jogi szakértő, pályázati szakemberek bevonásával szükség szerint tudjuk csökkenteni a jogi kockázatokat. A jogi kockázatok tehát kezelhetőek megfelelő vezetői döntések révén. Az építési engedélyköteles munkáknál a Soproni Tankerületi Központ a 134/2016. (IV. 10.) Kormányrendelet 3/A. § (1) bekezdéséhez igazodóan a megvalósuló tervezési, műszaki engedélyezési, kivitelezési és műszaki ellenőrzési, valamint részben a közbeszerzési feladatait az NFSI (Nemzeti Fejlesztési és Stratégiai Intézet) Nonprofit Kft. bevonásával látja el. A jogi és közbeszerzési kockázatok ez által csökkennek.

*Műszaki kockázatok:* Építési, ingatlan-felújítási kockázat alatt a következő lehetőségek érthetők: a fejlesztések nem az ütemezésnek megfelelő időben, nem a tervezett műszaki paraméterekkel, vagy nem az előirányzott költségvetéssel realizálódnak. Mindennek elkerülése érdekében a tankerületi központ a megfelelő szakismerettel és széleskörű referenciákkal rendelkező kivitelezőt, szállítókat választja ki, adott esetben az NFSI Nonprofit Kft közreműködésével.

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

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

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** a már meglévő kockázatkezelő technikáink határfokának javítása a tankerületi központnál folyó munka és a különböző külső és belső partnerekkel folytatott együttműködések célirányos fejlesztése által.

### ***Bürokrácia terheinek csökkentése***

A tankerületi központ vezetése a szervezeti folyamatokat, az intézményi kapcsolódási pontokat folyamatosan figyeli. Ahol lehetőség van rá, elsősorban informatikai úton tudja hatékonyabbá tenni a működést, csökkenteni az eljárási, bürokratikus terheket. A „Tankersegéd” nevű szoftver gyorsítja a kötelezettség-vállalásokat, egyidejűleg növeli a szabályossági elemeket

**Jövőkép:** informatikai fejlesztések révén csökkenő bürokratikus terhek.

**Stratégiai irány:** folyamatosan nyitott legyen a szervezet a bürokratikus terheket csökkentő változások, változtatások meglépésére.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- új informatikai szoftverek alkalmazása a működési folyamatokban (pl. számla-ügyintézés és monitoringozás)
- szervezeti, tankerületi tudásszint növelése képzéssel (az informatikai fejlesztések terén)



### ***Adatszolgáltatás hatékonysága***

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

**Jövőkép:** naprakész, valós adatokból, informatikai szűrők, kontrollok mellett az adatszolgáltatások valós képet mutatnak és határidőben teljesíthetők.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

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

#### ***Átlátható költségvetés tervezés és működtetés***

A tankerületi központ költségvetése stabil, a működtetés feltételei biztosítva vannak. Szigorú, takarékos, feladatorientált szemlélettel a tankerületi központ képes a költségvetési keretek között végrehajtani a feladatokat, az intézményvezetőkkel együttműködve.

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

**Stratégiai irány:** az intézményvezetők folyamatos bevonása a költségvetés tervezésébe és végrehajtásába.


**Fejlesztési területek, célkitűzések:** az intézményvezetők menedzsment-szemléletének folyamatos fejlesztése.

#### ***Feladat és pénzügyi keret összhangja***

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

Téli időszak – magasabb rezsi, tanév vége – jutalomkönyvek, nyári időszak – karbantartási munkálatok, őszi időszak – tankönyvrendelés, átsorolások, béremelés.

**Jövőkép:** kiemelt figyelmet kell fordítani az üzemeltetési feladatok terén a biztonságos működés feltételeinek megteremtésére és folyamatos biztosítására (tűzvédelem,



balesetvédelem, munkavédelem, érintésvédelem, villámvédelem stb.). Folyamatosan figyelemmel kell lenni a szakmai feladatok és költségvetési keretek összhangja között.

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

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** intézményvezetők részéről folyamatos tájékoztatás a tankerület irányába a szakmai és működtetési feladatok várható finanszírozási igényeiről.

### ***Intézményi szintű nyilvántartás, tervezés***

Fontos, hogy mind a költségvetés tervezése, mint a beérkezett, kimenő bizonylatok nyilvántartása intézményi szinten történjen, ezzel is megkönnyítve a kontrolling munkáját. A nyilvántartások naprakészsége elengedhetetlen követelmény.

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

**Stratégiai irány:** a jelenleg is jól működő egyeztetések, érdekeltség folyamatos fenntartása.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** oktatási intézmények folyamatosan, pontos adatokkal küldjék az adatszolgáltatásokat.

### ***Stabilitás, szabályszerűség***

A jogszabályokhoz igazodó belső szabályzatok kidolgozása, és folyamatos felülvizsgálata nélkülözhetetlen a stabilitás fenntartásához.

A szabályzatok rendelkezésre állnak, jelenleg az alkalmazásuk, szervezeti integrációja folyik a napi működés során.


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

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

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** tankerületi szinten csoportértekezletek heti rendszerességgel történő megtartása. A jelenleg is működő szabályszerűség fenntartása.

### ***Likviditáskezelés***

A likviditási terv pontosan előremutatja a vezetése számára, hogy mikor és mely területeken várható átmeneti vagy tartós likviditási hiány, vagy éppen pénzeszközök felhalmozódása, és ezek hogyan kezelhetőek. Egy megbízható és jó likviditási terv nagyban segíti a



pénzgazdálkodási folyamatokat, és előre tervezhetővé teszi a különböző gazdasági események költségvetésre gyakorolt hatását.

**Jövőkép:** a tankerület saját érdeke, hogy a tankerületi központ havonta felülvizsgált likviditási terve pontos adatokkal, az előző hónapok tényadataival aktualizálva folyamatosan rendelkezésre álljon.

**Stratégiai irány:** a tárgyhónap lezárásakor a tényhónapok kiadási és bevételi teljesítésének felülvizsgálata, likviditási mutatókról naprakészen kell a nyilvántartásokat vezetni.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** nagyon fontos, hogy a jövőre nézve a reálisan várható bevételeket és kiadásokat tüntessük fel.

### ***Folyamatos kontrolling, döntéstámogatás***

A megalapozott döntésekhez megalapozott, objektív, valós adatokra van szükség.

**Jövőkép:** a nyilvántartásokból kinyert kimutatások alapján, intézményi szinten folyamatos visszacsatolás szükséges a gazdálkodás állapotáról, a tervek megvalósulásáról, és a hatékony felhasználásról.

**Stratégiai irány:** ezen elemzések havi szinten történjenek, ezzel is segítve az intézményvezetők jövőbeni terveinek megvalósíthatóságát.


**Fejlesztési területek, célkitűzések:** a jelenleg is jól működő elemzések, ellenőrzések mélyítése.

### ***Bértömeg-gazdálkodás kérdése***

A Soproni Tankerületi Központ, mint önállóan gazdálkodó költségvetési szerv az éves tervezett költségvetésének teljesülését felelősségteljesen csak abban az esetben tudja biztosítani, ha pénzügyi szempontból a legnagyobb hangsúlyt a bér-gazdálkodásra helyezi. Annál is inkább fontos ez, mert a költségvetés jelentős hányadát teszi a bér, illetve annak járulékai. A bér-gazdálkodás hatékony végrehajtása többszörösen fontos folyamat.

**Jövőkép:** Biztosítanunk kell a folyamatos, hatékony, szakmai feladatellátást, amely folyamatában egyre több szakember, különösen asszisztens, gyógypedagógus alkalmazását tenné szükségessé, mely jelentős többletterhelés, ugyanakkor alkalmazásuk nélkül a napi szinten jelentkező feladatokat, SNI-s és egyéb specifikus ellátási formákat nem tudjuk biztosítani. Különösen nagy hangsúlyt kap a Soproni Tankerületi Központ vonatkozásában az a tény is, hogy Sopron és vonzáskörzete folyamatos gyermeklétszám-emelkedéssel néz szembe a belső migrációs folyamatok következtében. Ez a jelenség egyre inkább kitolódik tankerületünk távolabbi településeire is. Ennek alapján szembe kell néznünk az elkövetkező 5 évben azzal a feladattal, hogy az országos tendenciával ellentétesen a demográfiai mutatók nem fognak csökkenést mutatni. Ez Sopron és közelebbi, illetve távolabbi vonzáskörzete tekintetében már most is releváns, hiszen 2017-ben a növekvő gyermeklétszám okán hárommal több osztályt kellett indítanunk.

**Stratégiai irány:** Mindez tehát a pedagógusok vonatkozásában is hosszú távú előretervezést igényel, hiszen felmenő rendszerben a növekvő gyermeklétszám komoly humán erőforrás-



bevonást prognosztizál. Folyamatosan figyeljük a létszám alakulását, azonban a helyi statisztikai adatokat nem tudjuk alapul venni, hiszen a már jelzett migrációs feladatok nem lineáris módon növelik a gyermeklétszámot.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** Ennek megfelelően a következő évek költségvetés-tervezésének egyik legfontosabb feladata, hogy előre felmérve a jelentkező humánerőforrás-többletigényt, a megfelelő bértömeget a feladatellátáshoz biztosítani tudjuk


### ***Bevéterszerző képesség***

A Soproni Tankerületi Központ költségvetés tervezésénél a bevételi oldal tervezését is próbálja reálisan áttekinteni és tervezni. Intézményeink bevételszerző képessége fontos tényező, azonban nem szignifikáns költségvetést befolyásoló tényező. Ennek ellenére a bevételek növekedése, illetve a növekedésre ösztönzés, mint feladat kiemelt cél. Ösztönző tényezők az Érdekeltségi Szabályzat megfogalmazott sarokpontjai, miszerint az intézmény vezetése a bevétel bizonyos százalékát szabadon felhasználhatja az intézmény felújítására, fejlesztésére, dologi jellegű beszerzésére. Természetesen a bevételi előirányzat jelentős részét nem az ilyen jellegű terembérletek teszik ki, azonban ez is fontos eleme annak. A bevételi előirányzat másik különösen fontos összetevője a térítési és tandíjak tétele.

**Jövőkép:** Az előző években az intézmények nem voltak közvetlenül érdekeltek a bérleti díjakból és egyéb működtetési bevételekből befolyó források növelésében. Költségvetésüket, illetve a rendelkezésre álló dologi előirányzatukat ez nem befolyásolta. Szükséges tehát hogy közvetlenül a bevételek meghatározott százaléka az intézmények, illetve vezetők által felhasználható plusz keretet képezzen a költségvetésükben. Ahhoz tehát, hogy az intézményvezetőknek érdeke legyen a bevételi források növelése, ezen bevételek 50%-át az intézményvezető saját maga használhatja fel. Ez úgy valósítható meg, hogy egy adott negyedévben keletkező bevétel százalékos részét az intézmény a következő időszakban költségvetésének dologi kiadásaira szabadon felhasználhatja, illetve az utolsó negyedévet prognosztizálva decemberig elköltheti. Terveink között szerepel továbbá a szálláshely-szolgáltatásból befolyó bevétel, mint forrás növelése, illetve a szálláshely-szolgáltatás, illetve szolgálati lakások számának bővítése.

**Stratégiai irány:** Hosszabb távon az alapfokú művészeti iskoláink tekintetében fontosnak tartjuk a további művészeti ágak bevezetését. Már a 2016/2017-es tanévben megmutatkozott, hogy erre igény van, még akkor is, hogy ha második művészeti ág vonatkozásában a térítési díjat tandíj váltja fel, mely szintén jelentős többletbevételt eredményezhet. Tehát a cél, hogy a kínálati lehetőségeket jobban használjuk ki, illetve bizonyos intézmények esetében a jelenleg hasznosítatlan ingatlanrészeket hasznosításra alkalmassá tegyük. Folyamatában vizsgáljuk az egyéb bevételi forráslehetőségeket is, hiszen a hosszú távú eredményes gazdálkodás feltétele, hogy a költségvetést kisebb mértékben befolyásoló tényezőkkel is folyamatában foglalkozunk, számoljunk velük, illetve keressük a lehetőségeket.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** kézzelfoghatóvá kell tenni a teljesített bevétel részarányos felhasználását a fentiekben leírtak alapján. Ha az intézmény vezetése tudja, hogy a bevétel meghatározott százaléka az intézmény javára plusz forrásként fordítható, úgy az érdekeltség véleményünk szerint jelentős mértékben fokozható. Bár nem közvetlenül bevételi forrásból származó visszacsatolási lehetőség, azonban további potenciált látunk a működtetési –



kimondottan a közüzemi díjakból való – megtakarítás bizonyos részének visszaforgatására is, azonban ehhez néhány év kiadási előirányzatait kellene alapul vennünk, s a megtakarított összeget ezután tudjuk pontosan meghatározni. Fontos tehát a bevételszerző képesség fejlesztése, az érdekeltség fenntartása, tovább növelése.

### ***Intézményi érdekeltség, igazgatói motiváció***

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

**Jövőkép:** kiemelten jelentkezik érdekeltségi elem a tantermek, tornatermek szabad kapacitásainak terén, ahol a befolyó bevételek Érdekeltségi szabályzatban meghatározott százalékát az intézmény saját maga által meghatározott célokra használhatja fel.

**Stratégiai irány:** a tankerület által fenntartott és működtetett intézmények folyamatos tájékoztatása a bevételek alakulásáról, bevételszerző képesség növelése.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** kiemelt cél a működtetéshez szükséges menedzsment szemlélet folyamatos fejlesztése.

## **3.5 Infrastrukturális környezet, ingatlan park elemzése**

### ***Alapvető munkavégzési környezet garanciája***

A Soproni Tankerületi Központ 38 intézménye, tagintézménye, feladatellátási helye mintegy 63 ingatlanilletőségben nyert elhelyezést.

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

**Jövőkép:** folyamatosan fejlődő intézményi munkakörnyezet – tiszta, gondozott ingatlanok, megfelelő higiénias állapotú munkakörnyezet.

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

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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



## ***Egészséges ingatlanpark***

A Soproni Tankerületi Központ (vagyonkezelő) ingatlanjainak köre kétszintű: önkormányzati tulajdonú ingatlanok és állami tulajdonú ingatlanok alkotják (állami tulajdonú ingatlanok száma: 4).

### **Az ingatlanpark jellemzői:**

Az ingatlanok műszaki állapota rendkívül elérő. Az épületek építési ideje jellemzően két időszakra oszlik: vannak régi, a 20. század első felében épült ingatlanok, és újabb, a 70-es években épült ingatlanok. Az újonnan épült, vagy teljes körűen felújított ingatlanok száma csekély.

A közegészségügyi ellenőrzések, katasztrófavédelmi ellenőrzések jól rámutatnak az épületek hiányosságaira, illetve fejlesztendő területeinkre. Az épületek jelentős részénél szükség van a vizesedési problémák megszüntetésére, az érintésvédelmi, tűz- és villámvédelmi rendszerek felülvizsgálatára, a hiányosságok szisztematikus megszüntetésére.

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

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

### **Stratégiai irányok:**

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

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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



### ***Fenntarthatósági feltételek***

Az épületek jó része energetikai szempontból pazarló, kisebb része viszont kiemelkedő színvonalú e téren, pl. a fertőszéplaki, fertőszentmiklósi, sopronkövesdi ingatlanjaink a kor követelményeinek megfelelő színvonalúak, kiemelkednek a vagyongazdálkodásunkban lévő többi ingatlan közül: ezekben az intézményekben megújuló energia csökkenti az energiaszámlákat.

Az EFOP-os pályázatoknál is kiemelten kezeltük a fenntarthatósági szempontok biztosítását. Bízunk benne, hogy a jövőben mind a hazai, mind az uniós források jelentős mértékű előrelépést jelentenek e téren.

A gáz- és elektromosáram-használat terén felméréseink szerint új szerződések megkötésével, illetve műszaki beavatkozásokkal, de sok esetben ma már műszaki beavatkozások nélkül is jelentős mértékben csökkenthető a szükséges költségráfordítás.

E területen is kiemelten fontos az önkormányzati, állami tulajdonosi és a vagyongazdálkodói (intézményi) szereplők együttgondolkodása és együttműködése.

**Jövőkép:** az ingatlanfejlesztések és beruházások eredményeképpen, valamint a vagyongazdálkodói és köznevelési szemlélet alakulása okán az ingatlanok fenntartási költségei csökkennek.


**Stratégiai irány:** a jövőkép alapján a tankerületi központ folyamatosan kihasználja a rendelkezésre álló forrásokat, racionálisan felméri az méret-gazdaságosság szempontjából kiemelt fejlesztési célú iskolákat. Prioritási sorrendet határoz meg a fenntarthatóságot célzó beruházások érdekében.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

### ***Kihasználtság, körzetesítés***

A fenntarthatóság másik eleme a fajlagos, egy tanulóra jutó költségek aránya. A helyzet itt is szórt képet mutat. Vannak rendkívül kihasznált iskoláink, elsősorban Sopronban és Sopron környékén (pl.: Harka, Fertőszentmiklós, Hegykő, Fertőszéplak). Ugyanakkor a Rábaköz (Csornai, Kapuvári járás) területén a gyermeklétszám-csökkenés nagymértékű. A belső vándorlás, a határmenti migráció alapvetően meghatározza a Soproni járás intézményei jelentős részének életét. Az idetelepülő lakosok aránya magas, akik a közszolgáltatásokat is itt veszik igénybe. Az óvodai, bölcsődei ellátás és az iskolai ellátás színvonala egyértelműen motiváló erőként működik az idetelepülések során. A családi, társadalmi kapcsolatok hiánya azonban



sokszor negatív hatást eredményez az idetelepülők életében, hiányzik a megtartó erő, hiányoznak azok a gyökerek, amelyek máshol megvannak. Az iskola szerepe ezért kiemelt jelentőségű.

A körzetes iskolák ingatlanjainak kihasználtsága az előbbi társadalmi jelenségen túl olykor azért is magasak, mert az egyházi és nemzetiségi önkormányzati fenntartásban működő intézmények körzetes feladatokat nem látnak el. E tendencia leginkább Sopron városában eredményezi azt, hogy az ingatlanok egy részében magas osztálylétszám mellett nagy a kapacitáskihasználtság (pl. Soproni Gárdonyi Géza Általános Iskola, Soproni Petőfi Sándor Általános Iskola).

A tankerület más részein (elsődlegesen a Kapuvári, Csornai járások területének kisebb településein, valamint a Soproni járás egyes kistelepülésein, melyek a határtól távolabb fekszenek, vagy kedvezőtlenebb közlekedési lehetőségekkel rendelkeznek) az alacsony születésszám és a városi intézmények elszívó hatása jelentősen megmutatkozik az intézményi kapacitáskihasználtságban.

E jelenségek az ingatlanok vonatkozásában is több szakmai feladatot támasztanak a tankerület vezetése és intézményei elé. A tankerületi működési modell teljes mértékben megteremtette az alapjait annak, hogy ezekről a kérdésekről őszintén, mindenki érzékenységét, a szakmai munka minőségét, a gyermekek mindenek felett lévő érdekét szem előtt tartva lehessen egyeztetni, az adatokat elemezni.

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


**Stratégiai irány:** kiemelten fontos a csökkenő gyermeklétszámú területeken a gyermekneveléshez szükséges vonzó és jó színvonalú intézményi rendszer kialakítása, a település lakosságmegtartó szerepének növelése, figyelemmel a fenntartható épületekre, ingatlanállapotra (méretgazdaságosságra) és szakmai elvárásokra.

#### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

#### ***Saját ingatlan és bérlemény viszonya***

A tankerületi központ döntően saját ingatlanjaiban látja el feladatait. Ezek döntően a vagyionkezelésben vannak, illetve néhány helyen a tornaterem önkormányzati üzemeltetésben maradt a felek megállapodása nyomán (pl. Kapuvár), és a tankerület köznevelési feladatai



ellátása érdekében használja a tornatermet, részt vállalva a működtetési költségnyadból. Azon települések önkormányzataival ahol a működtetés már 2017. január 1. előtt állami fenntartásba került, a vagyonekezelési szerződések újratárgyalásakor néhány változás természetesen lehet az üzemeltetés vonatkozásban e téren is. Ezek száma nem jelentős, a lényegi adatokat nem érinti.

A tankerületi központ alapvetően a mindennapos testnevelést nem tudja intézményeinek egy részében megvalósítani, illetve az ehhez szükséges feltételek számos iskolában korlátozottan állnak rendelkezésre. Egy soproni, nem önkormányzati tornacsarnokban is folyik bérleti jogviszony keretében feladatellátás emiatt. Az iskolai úszásoktatás feltételei a csornai, kapuvári tanuszoda megépülésével várhatóan javulnak. Egy saját tanmedencéje van a tankerületnek a fertőszentmiklósi iskolában, méreténél fogva elsődlegesen óvodai vagy bölcsődei úszásoktatásra alkalmas.

**Jövőkép:** az ingatlanállományban a saját ingatlanok, bérlemények viszonyának változása nem várható.

**Stratégiai irány:** a köznevelési feladatok ellátását a jelenlegi ingatlanállomány bővítése nélkül kívánjuk biztosítani, illetve a fejlesztési területek, beruházások a jelenlegi keretrendszerben valósulnak meg (ld. harkai fejlesztés). A mindennapos testneveléshez szükséges tornatermek fejlesztése is a jelenlegi intézményi keretek között, ingatlanokon megvalósítható.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**


- a mindennapos testneveléshez szükséges tornatermek fejlesztése,
- esetlegesen a szakmai feladatok ellátása okán más állami szereplő szabad kapacitásainak kihasználása indokolt (pl.: szakképzési centrum magas színvonalú informatikai terme, szimuláló eszközökkel jól felszerelt szakoktatói terme a természettudományos tárgyak magasabb színvonalú oktatása érdekében).

***Energetikai beruházás, korszerűsítése***

A tankerületi központ által eddig benyújtott EFOP-os pályázatok közül valamennyi érintett volt energetikai területen is. A tankerületi központhoz tartozó iskolák nagy része a 20. század elején épült (vagy később, elavult technológiával), éppen ezért jelentős részük korszerűsítésre, felújításra szorul. Az energetikai korszerűsítést jelentheti a nyílászárók cseréje éppúgy, mint az épület külső hőszigetelése, illetve napkollektorokkal való ellátása. Fontos az önkormányzatokkal folytatott folyamatos kommunikáció a pályázatok előkészítése, és remélhetőleg a megvalósítása során, nemcsak a szakmailag megalapozott, a helyi közösségnek megfelelő döntések meghozatala miatt, hanem más pályázati források során kialakult műszaki tartalmakkal való illeszkedés megteremtése végett is (TOP, Modern Városok). A TOP-os energiafejlesztések mértéke csupán Sopronban milliárdos nagyságrendű, és Csornán, Kapuváron is jelentős mértékű, nem beszélve néhány kistelepülésről is. A beruházási források, lehetőségek megfelelő előkészítés és végrehajtás esetén kiegészítik egymást.

**Jövőkép:** az energetikai beruházások eredményeképpen az intézmények üzemeltetési költségei jelentős mértékben csökkennek.

**Stratégiai irány:** az EFOP-os, TOP-os, Modern Városok Programja pályázatok révén jelentős intézményi forrásallokáció bevonása, az intézmények üzemeltetési, működtetési költségeinek



csökkentése. A szervezetrendszernek (HR, pénzügy, beruházás, beszerzés, jog) a felkészülése a szabályos végrehajtásra, illetve a partneri együttműködések teljesítésére, mind tankerületi központi szinten, mind intézményi szinten kiemelt jelentőségű.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

***Intézményi, iskolaigazgatói hatáskör***

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

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

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

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- szakmai, pénzügyi ismeretek folyamatos fejlesztése az intézményvezetők körében,
- tankerületi továbbképzések szervezése a központ és az intézményvezetők együttműködésének mélyítése, illetve a szabályos és hatékony működési mechanizmusok elsajátítása érdekében,
- a hatósági ellenőrzések szempontjából kiemelt jelentőségű területek tudatosítása az intézményvezetők körében.



## ***Pályázati aktivitás***

A Soproni Tankerületi Központ megalakulása óta mind a hazai mind az EU pályázatok esetében több pályázatot nyújtott be. Az egyes pályázatokon való részvétel előtt az iskolák körében végzett előzetes igényfelmérést követően döntünk a pályázatok benyújtásáról. Intézményi aktivitás: a hazai (NTP, NKA, Erzsébet Tábor) kisebb pályázatok esetében eltérő az aktivitási ráta az intézmények között, és alapvetően szintén nagy a szórás az uniós forrásokra való nyitottság terén is. Ez alól kivételt jelentenek az infrastrukturális pályázatok, amelyre minden intézmény természetesen nyitott. A tankerületi központ felnőtt szervezeti szintjén a pályázatok előkészítéséhez szükséges a szervezeti integráció mélyítése a nyugodt és szabályszerű pályázati lebonyolításokban. Szakmailag rendkívül biztató minden téren az EGYMI-k aktivitása, akár „soft”-os, akár „hard”-os pályázati lehetőségről beszélünk. Kiemelt tankerületi cél a hátrányos helyzetből induló, fogyatékos, fejlesztő-nevelést igénylő gyermekek esélyteremtésének a biztosítása.

**Jövőkép:** a pályázati aktivitás intézményi és tankerületi központi szinten is szinten növekszik, a pályázatok lebonyolítása sikeres lesz.

**Stratégiai irány:** szervezeti személyi feltételek fejlesztése, folyamat-menedzsmentek kialakítása adott pályázatoknál, általános jelleggel. A minden szempontból szabályszerű pályázati lebonyolítások érdekében a csoportközi együttműködések erősítése, illetve az intézmények-tankerület, és az intézményközi relációk megerősítése szükséges. Az infrastrukturális fejlesztésénél kiemelt figyelmet fordítunk a hátránykompenzáció erősítésére, az esélyteremtő köznevelés feltételrendszerének fejlesztésére.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

## ***Eszközgazdálkodás, amortizáció tervezhetősége***

### **Stratégiai irányok:**

- annak érdekében, hogy a Tankerületre bízott erőforrásokkal a szervezet hatékonyan tudjon gazdálkodni, elengedhetetlen az eszközökben bekövetkezett változások folyamatos nyomon követése éppúgy, mint az eszközgazdálkodási tevékenységek összehangolása (eszközsükséglet felmérése, tervekészítés, beszerzés, nyilvántartás, ellenőrzés),
- a jóváhagyott költségvetésből a beszerzésekre fordítható keretet intézményi bontásban kell meghatározni. Terven felüli beszerzéskor az átcsoportosításról a Központ dönt.

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



## ***Zöld intézmények jövőképe, tudatosság***

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

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


**Stratégiai irány:** a nem formális oktatási módszerek alkalmazása, hogy a digitális tartalomfejlesztéssel együtt erősítsék a környezettudatos oktatási intézmények szerepét az oktatási intézmények közötti versenyben is. Az intézmények osszák meg téren jó gyakorlataikat, hogy a szemléletmód minél szélesebb körben terjedjen az iskolákban. A víz, a föld, a levegő tisztasága, értékének megbecsülése mindannyiunk közös jövőjének záloga.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

## ***Vagyonvédelem és biztonság***

A tankerületi központ megalakulása óta kiemelt prioritású feladat az intézményi vagyonvédelem és biztonság fejlesztése. A hatósági ellenőrzések is folyamatosak ezen a területen a járásokban. Az eddig elmaradt karbantartási, kötelező beruházási feladatokat e területen is igyekszünk pótolni, ütemezett feladat-megvalósításban. A tankerületi központ, illetve intézményei költségvetését e feladatok ugyan jelentős mértékben megnövelik, de gyermekeinket és pedagógusainkat akkor tudhatjuk igazán biztonságban, ha e feladatoknak a tankerületi központ és az intézmények közösen eleget tesznek. Az eddig megkezdett jó gyakorlatot folytatni kívánjuk a jövőben is e téren.



**Jövőkép:** mindenhol naprakész szabályzatok, időszakonként felülvizsgált biztonsági berendezések, eszközök vannak. Az eddig elmaradt hiányosságok a tankerületi központ és intézményei közös együttműködésében felszámolásra kerülnek.

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


**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- minden intézmény szabályzatának, egyéb kötelező dokumentumainak naprakésznek kell lennie,
- az élő szerződések teljesülését monitoringozni kell, az elért eredményeket vagy hiányokat az intézményvezetőnek, valamint az intézménynek és a tankerületi központnak közösen ki kell értékelnie,
- a folyamatos támogató jellegű helyszíni jelenléttel az intézmény biztonságérzetét növelni kell,
- a hatósági kötelezéseket maradéktalanul végre kell hajtani, a helyszíni ellenőrzéseken a tankerületi központ munkatársainak jelen kell lennie,
- a riasztórendszereknek, távfelügyeleti rendszereknek kiemelt szerepe lehet a vagyonvédelemben, így azok üzemképességét biztosítani kell,
- a vagyonbiztosítás révén teljes körűen kell biztosítani az ingatlanokat és az ingóságokat egyaránt, lehetőség szerint „all risk” típusú biztosítás keretében,
- a partnerszervezetekkel (rendőrség, polgárőrség) a jó kapcsolatot és a szakmai együttműködést erősíteni kell.

### **3.6 Informatikai feltételek megléte**

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

A Soproni Tankerület fenntartásában lévő iskolák IT-ellátottsága nem homogén. Az egyes iskolák közötti különbségek jelentősek, az informatikai eszközökkel való ellátottság tekintetében nagy eltéréseket mutatnak. Az iskolákban működő géppark jellemzően elavult eszközökből áll, a tanári laptopokkal való ellátottság hiányos, illetve a megfelelő internet eléréshez nem elegendő a sávszélesség, illetve a wifi-lefedettség. Nagy probléma még, hogy eszközbeszerzés (pl. központi) esetén nem megoldott az eszközök beüzemelése, működtetése és karbantartása – sok helyen hiányzik a rendszergazdai tevékenységet ellátó szakember, így a meglévő eszközökön, megfelelő szakember hiányában nem biztosítható az IT környezet



biztonságos használata. Az iskolák korábbi projektek során beszerzésre került oktatást támogató eszközparkja (interaktív táblák) javításra, cserére szorul.

### ***Feladatokat támogató IT környezet***

**Jövőkép:** folyamatosan fejlődő, a modern oktatási igényeknek megfelelő, az adminisztratív feladatokat támogató IT környezet kialakítása az intézményekben.

**Stratégiai irány:** folyamatos fenntartói és intézményvezetői kommunikáció az intézmények modern IT környezetének kialakításáról, együttműködés a Klebelsberg Központtal a központi beszerzések, központi pályázati lehetőségek megfelelő kihasználása érdekében.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

- A kor elvárásainak megfelelő számítógépes környezet kialakításának támogatása az oktatási és adminisztratív feladatok támogatására. Az IT környezet kialakításához a pályázati források, központi beszerzések, illetve ezt kiegészítve saját (iskolai, alapítványi források felhasználásával) figyelembe a DOS (Digitális Oktatási Stratégia) előírásait, a Klebelsberg Központ ajánlásait.
- Az oktatási intézményekben a megfelelő sávszélességű internet-elérés kialakításának támogatása, wifi-lefedettség biztosítása a központi beszerzések, pályázati források felhasználásával – együttműködésben a központi beszerzésekkel, fejlesztésekkel.
- Rendszeres és szoros együttműködés kialakítása az iskolákkal az IT beszerzések kapcsán.
- Rendszeres informatikai workshopok szervezése a jó gyakorlatok megosztása érdekében.

### ***Stabil infrastruktúra, felhasználóbarát alkalmazások***

**Jövőkép:** rendszergazdák által támogatott stabil intézményi informatikai infrastruktúra, bevezetett informatikai alkalmazások megfelelő háttértámogatása.

**Stratégiai irány:** az iskolákkal együttműködésben olyan rendszergazdai hálózat kiépítése, mely lehetővé teszi a beszerzett eszközök szakszerű beüzemelését, folyamatos karbantartását. Felhasználóbarát alkalmazások keresése, bevezetése.

Fejlesztési tervek, célkitűzések:

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



### ***Teljes vírusvédelem, kiber-biztonság***

**Jövőkép:** az intézményi informatikai rendszerek (hálózatok) magas szintű védelme a kibertámadásokkal szemben.

**Stratégiai irány:** az oktatási intézményekben biztonsági protokollok kialakításának támogatása.

#### **Fejlesztési tervek, célkitűzések:**

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

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

**Jövőkép:** minden munkatárs részére biztosítva legyen az IT biztonságra való felkészítés, valamint új informatikai rendszer bevezetésének alapfeltétele a felhasználók megfelelő felkészítése, képzése a rendszer használatára.

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

#### **Fejlesztési tervek, célkitűzések:**

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

### ***IT-támogatott oktatási megoldások***

**Jövőkép:** az oktatási intézményekben a modern oktatási módszertanokat támogató eszközpark kiépítése, oktatási módszertanok bevezetése.

**Stratégiai irány:** modern információt technológiával kapcsolatos módszertanok bevezetése az oktatásban, az iskolák együttműködésének kialakítása az IT támogatott módszertanok megismerésében, alkalmazásában.

#### **Fejlesztési tervek, célkitűzések:**

- Olyan pályázati lehetőségek kiaknázása, mely az IT támogatott oktatási megoldások bevezetését támogatja,
- Tájékoztató fórumok szervezése a tankerület intézményei részére a jó gyakorlat megosztásának segítségével.



## ***Internethasználat***

**Jövőkép:** megfelelő sávszélességű, és wifi-lefedettségű intézményi hálózaton történő aktív internethasználat a biztonsági protokollok betartása mellett

**Stratégiai irány:** a Klebelsberg Központtal és az Intézményekkel együttműködve a megfelelő sávszélességű, és lefedettségű internetkapcsolat kiépítése, az intézményekben a megfelelő biztonsági protokoll kidolgozása, használata.

### **Fejlesztési tervek, célkitűzések:**

- Internet használathoz megfelelő sávszélességű és lefedettségű hálózat kialakítása, pályázati források igénybevétele, illetve a Klebelsberg Központtal együttműködve,
- Internet használatra vonatkozó ajánlások megfogalmazása együttműködve a KK-val
- Tankerületi weboldal tartalmi bővítése.

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

### ***Szülői érdekek érvényesülése***

A korábbi történelmi korokkal ellentétben a jelenlegi oktatási paradigma nemcsak elfogadja, de egyenesen igényli a család, a szülők és szervezeteik jelenlétét és közreműködését az oktatási rendszerben. Ez a szülők alkotmányos joga és kötelessége az Alaptörvény XVI. cikke szerint: „A szülőknek joguk van megválasztani a gyermeküknek adandó nevelést.” A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 24. § (2) bekezdése szerint pedig: „A nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos döntések előkészítésében, végrehajtásában és ellenőrzésében – jogszabályban meghatározottak szerint – részt vesznek a pedagógusok, a tanulók és a szülők, valamint képviselőik.”

Ha a szülők felelősek gyermekük neveléséért, taníttatásáért, akkor egyúttal felelősek azért a nevelésért és oktatásért is, amely a tankerület intézményeiben folyik. A szülőknek joga és kötelessége hogy védjék gyermeküket, és ellenőrizzék, hogy az óvoda, az iskola és a kollégium megfelelően gondoskodik gyermekük testi, szellemi és erkölcsi fejlődéséről.

**Jövőkép:** a szülők nincsenek nevesített jogviszonyban az oktatási intézménnyel, így őket és szervezetüket a gyermekek neveléséért, oktatásáért felelős felnőttek közösségének tekintjük, és törekszünk a személyükkel illetve szervezeteikkel való kölcsönösségen, problémamegoldáson és jó kommunikáción alapuló kapcsolat kialakítására.

**Stratégiai irány:** formális és informális kapcsolatok kiépítése és elmélyítése a szülőkkel és szervezeteikkel.

### **Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

### ***Alapvető jogok biztosítása***

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

**Jövőkép:** bár a Soproni Tankerületi Központ nem a szó szoros értelmében vehető jogvédő szerv, a bennünket szóban vagy írásban megkereső oktatási szereplők jogainak védelmét, érvényesülését továbbra is elősegítjük.

**Stratégiai irány:** a feladatellátási helyeinkhez kapcsolódó oktatás valamennyi résztvevője illetve azok közösségei jogvédelmének ellátása.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** továbbképzések, felvilágosító és tájékoztató előadások tartása az oktatás minden résztvevője számára az őket megillető jogokkal kapcsolatosan, e jogok érvényesítését elősegítendő.

### ***Szegregáció kérdése***

A Soproni Tankerületi Központ feladatellátási területén a szegregáció nem alternatíva, minden esetben törekszünk az SNI gyermekek integrált oktatására. Az etnikai alapú szegregáció a területünkön nem releváns kérdés. A tanulásban akadályozott/enyhe értelmi fogyatékos és az értelmileg akadályozott/középsúlyosan értelmi fogyatékos gyermekek nevelését és oktatását szegregált körülmények között az EGYM intézményeink, köztük a Soproni Kozmutza Flóra EGYMI végzik.

**Jövőkép:** az SNI gyermekek oktatását-nevelését a jövőben is integráltan oldjuk meg.

**Stratégiai irány:**

- törekszünk arra, hogy intézményeink vállalják az integrációt,
- ennek érdekében biztosítjuk a szakemberekkel való ellátottságot,
- bővítjük az utazó gyógypedagógusi hálózatot.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- megszervezzük a nevelőtestület továbbképzését, valamint a szülők érzékenyítését az egyes iskolákban megjelenő SNI tanulók profiljának megfelelően,
- az intézményeket továbbfejlesztjük azért, hogy a tárgyi feltételrendszer és az infrastruktúra megfelelő legyen a mozgáskorlátozott vagy érzékszervi fogyatékosok számára is,
- igyekszünk jelenleg hiányzó szakterületek szakembereit alkalmazni (konduktor, logopédus, szomatopedagógus, tiflopedagógus, értelmileg akadályozottak pedagógiájával és autizmus spektrumzavar pedagógiájával foglalkozó szakember, stb.).



### ***Helyi önkormányzat egyeztetés***

Minden tankerületi központ működésében különösen érzékeny és fontos külső partner minden helyi önkormányzat. Mivel a köznevelési intézmények a települések vagy településrészek önkormányzati működését alapvetően befolyásolják, a működtetési feladatok tankerületi központokhoz történő teljes körű áthelyezése nem választotta le az önkormányzat felelősségi köréről az intézmények működését. A lakosság elvárása minden településen az intézmények fejlesztése, működésük biztosítása, létjogosultságuk hosszú távú megléte, ezért az önkormányzatoknak a fenntartás és működtetés leválása után is rendkívül fontos ezek biztosítása. Ennek megfelelően különös hangsúlyt kell fektetnünk az önkormányzatok tájékoztatására, s az önkormányzatokkal való egyeztetésre minden olyan kérdésben, amely települési szinten bármilyen hatással van az iskola életére. Az önkormányzatokkal való szoros együttműködés kétirányú folyamat.

**Jövőkép:** mind szakmai, mind működtetési oldalról olyan kapcsolatrendszerre van szükség, mely mindkét irányban, azaz az önkormányzatoktól a tankerületek irányába és a tankerületektől az önkormányzatok irányába is biztosítja az információáramlást.

**Stratégiai irányok:** az önkormányzatokkal való folyamatos kapcsolattartás, látogatások megszervezése, képviselőtestületi üléseken való részvétel, s a tankerület részéről beszámoló az intézmények működéséről. Minden önkormányzattal személyes egyeztetést követően eseti, illetve meghatározott időközönként tartott egyeztetések biztosítása, és ezek rendjének felállítása.


**Fejlesztési területek, célkitűzések:** kétirányú, hatékony, naprakész, egymás érdekeit szem előtt tartó és ezen érdekek érvényesülését biztosító információcsere megvalósítása, az együttműködés és együtt gondolkodás irányvonalai mentén.

### ***Tankerületi Tanács működtetése***

Tankerületi tanácsok működéséhez szükséges jogszabályi háttér megalkotását követően a tankerületi tanácsok legfontosabb feladata a delegált tagok érdekérvényesítő illetve véleményező szerepe mellett a tényleges tanácsadói feladatok végrehajtása. A tankerületi tanács nem lehet látszatszervezet, létrejöttének és működésének szükségessége megkérdőjelezhetetlen. Itt is fontos az eseti, illetve meghatározott időnként történő rendszeres egyeztetés biztosítása. A tankerületi tanács a tankerületi központok felelősségi viszonyain nem változtat, azonban aktív résztvevője és megalkotója lehet nagy horderejű döntések megszületési folyamatának.

**Jövőkép:** a tankerületi központ mellett egy segítő, véleményező és támogató, akár tanácsadó szereppel bíró szervezet működik majd, segítve a központ döntési mechanizmusában a legmegfelelőbb irányvonalak megtalálását. Mindemellett a tankerületi tanács tagjai érdekérvényesítő, stratégiai szerepét nem hanyagolhatjuk el, s az együttműködés ezen irányvonalak mentén biztosítja a tanács létjogosultságát és szükségességét a rendszer működésében.

**Stratégiai irányok:** a tankerületi központ és a tankerületi tanács kapcsolódási pontjainak feltérképezését követően az együttműködés hatékonyságának, valamint a döntések előkészítésében való részvétel biztosítása.



**Fejlesztési területek, célkitűzések:** nem szeretnénk sem rövid, sem hosszú távon látszatszerzetet tudni magunk mellett. A tankerületi tanácsot oly módon szeretnénk működtetni, mely biztosítja, hogy a delegált külső szereplők véleménynyilvánítása mellett a tankerületi szintű döntések még inkább pontosabbá, szakmailag alátámasztottá és a társadalmi környezet elvárásainak való megfelelés mentén megalapozottabbá váljanak.

### ***Társadalmi, civil szervezetekkel való érdemi kapcsolatok***

A társadalmi, civil szervezetekkel való együttműködés, mind település, mind intézményi, mind tankerületi központi szinten megfelelő. A Magyar Vöröskereszt helyi szervezeteivel közösen véradásokat szervezünk intézményeinkben. A karácsonyi gyűjtések rászorulóknak részére a családsegítő szolgálatokkal partneri együttműködésben, több helyen civil szervezetek közreműködésével zajlik. A Polgárőr Egyesülettel, Rendőrséggel közös rendezvényekre is volt példa, melyen jelentős volt diákjaink, intézményeink részvétele. Az önkormányzatok kezdeményezésére, összhangban a köznevelési törvénnyel és a vagyonkezelési szerződéssel számos kulturális, civil, sporteseményeknek adnak teret intézményeink, melyből a teljes közösség „profitál”, a társadalmi kohézió erősödik. Az iskolai közösségi szolgálatok teljesítése révén intézményeink több együttműködési megállapodással rendelkeznek az intézményi szférán túl, társadalmi, civil szervezetekkel. A pályázatok előkészítése során szintén több helyi civil szervezettel kötöttünk együttműködési megállapodást.


**Stratégiai irányok:** az iskola a helyi közösségek szervező központja is, számos együttműködésnek biztosítva infrastrukturális, szakmai vagy szervező háttérrel. A diákok projektteseményeken való részvétele pedig növelheti a nem formális oktatási-nevelési tapasztalataikat.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** a társadalmi, civil szervezetekkel való együttműködés szintjének fenntartása mellett folyamatos fejlesztése is, ezáltal a társadalmi kohézió erősítése.

### ***Konferenciák, előadások, értékek közvetítése***

A Soproni Tankerületi Központ fenntartói feladatán túl minden olyan kezdeményezést, legyen az tankerületi szintű vagy akár intézmények részéről történő kezdeményezés, megkeresés, támogatás, melynek célja párhuzamban van a nemzeti köznevelési stratégia bármely elemével, illetve bármilyen szellemi érték közvetítésére irányul. Ezeket a konferenciákon, előadásokon, rendezvényeken való megjelenés egyértelműen kötelező jellegű a tankerület vezetésének, s ez a kötelező ma már nem szervezeti, belső elvárás, sokkal inkább a társadalmi környezet elvárása. A rendszer átalakítását követő egy év során az új szervezet hozzáállása, az új arculat, a tankerület szakmaisága, embersége és közvetlensége elindította azt a folyamatot, hogy tankerületünket nemcsak meghívják és várják az ilyen jellegű eseményekre, hanem nagyon sok esetben (és bátran elmondhatjuk, egyre több alkalommal) ezen események szerves részeseivé válunk, hol a szervezést segítő vagy támogató szinten, hol szakmai oldalon vagy akár képviselői szinten.

**Jövőkép:** aktív részvétel, közreműködés konferenciákon, előadásokon, eseményeken. Mindezt a lehető legnagyobb körben, a lehető legnagyobb szakmaiság mellett megvalósítani és támogatni.



**Stratégiai irányok:** konferenciákon, rendezvényeken, de bármilyen eseményen való részvétel a tankerületi központot egyre közelebb hozza a társadalom szereplőihöz, a központról kialakult kép egyre pozitívabbá és elfogadottabbá válik, ezáltal a köznevelési rendszer értékeinek és pozitívumainak közvetítője a tankerületi központ mellett nemcsak mi, hanem a köznevelés állami intézményfenntartó rendszere is méltó elismerést kap.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

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

***Jó gyakorlatok bemutatása***

A Jó gyakorlat olyan innovatív folyamat, módszer, cselekvés és eszközhasználat együttese, amely az intézményi gyakorlatban és működésben megtapasztalható. Több éve sikeresen és hatékonyan alkalmazott, kipróbált, ezért eredményesen adaptálható, fenntartható, fejleszhető, dokumentálható. Adott szakmai kritériumoknak (pl. kerettantervek) megfelelő innováció, oktatási, pedagógiai gyakorlat, amely az intézmény fejlesztőmunkáját az osztálytermi, illetve egyéni fejlesztési szintig pozitívan befolyásolja.

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

**Jövőkép:** jó gyakorlatok rendszeres bemutatása és megosztása a Soproni Tankerületi Központ intézményeiben.


**Stratégiai cél:** az intézmények legyenek nyitottak a jó gyakorlatok megalkotására és közzétételére, egymással való megosztására, és lássák be, hogy a saját szellemi termék ilyen módon történő közkinccsé tétele a saját érdekeiket is szolgálja.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- pedagógus-továbbképzések szakmai, módszertani, pedagógiai, fejlesztési szakterületeken
- jó gyakorlatok, feladatbankok, tételbankok, módszertani kosarak megalkotása
- az intézmények közötti jógyakorlat-kommunikáció lehetővé tétele egy erre szolgáló kommunikációs csatorna (pl. honlap) megalkotásával

***Érdekképviselő***

A tankerületi központ kapcsolattartása az érdekképviselőkkel, valamint az intézményen belüli érdekképviselői munka jogszabályoknak megfelelő biztosítása a tankerületi központ kiemelt feladata. Ennek érdekében időszakonként személyes egyeztetések során találkozik a tankerületi igazgató az ágazati szakszervezetekkel. A munkavállalók (pedagógusok) órakedvezménye jogszabályoknak megfelelően biztosított az intézményekben érdekképviselői tisztségük betöltése esetén. Az SZMSZ véleményezésében az érdekképviselők aktívan részt vettek. A



Nemzeti Pedagógus Kar véleményező szerepe az intézményvezető-választások során hiánytalanul megtörtént, a döntésekre a tankerületi központ javaslatainak megfogalmazása ez alapján született meg.

**Jövőkép:** a jövőben is a partneri együttműködés, a párbeszéd jegyében, a jogszabályok mentén képzeljük el a működést az érdekképviseltek vonatkozásában.

**Stratégiai irány:** a tankerületi központ fenntartásába tartozó intézmények dolgozóinak jogszabályoknak megfelelően biztosított legyen az érdekképviseltek.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- folyamatos kapcsolattartás és egyeztetés az érdekképviseltekkel,
- az intézményen belüli érdekképviseltek munka biztosítása, fejlesztése.

### 3.8 Marketing, és kommunikációs tevékenység

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

A szervezet hatékony működése során nagy hangsúlyt kap mind a belső, mind a külső kommunikációs csatornák megfelelő használata, illetve a megfelelő kommunikáció alkalmazása. A tankerületi központ észéről az egyik legnagyobb kihívás a kezdetben elhibázottnak ítélt, gyakran hiányos és rendkívül visszafogott kommunikációs gyakorlat megváltoztatása volt. Három nagyon fontos tényezője a megfelelő kommunikációra való megfelelésnek: a kommunikált információ valóságának való megfelelés, a tényszerű és arányos kommunikáció, s talán még ennél is fontosabb a megfelelő kommunikációs stílus kiválasztása.

Belső kommunikációs rendszerünk teljes megújításra szorult, melynek maradéktalanul eleget tettünk. Kifejezetten hangsúlyos kihívás volt az intézményvezetők és pedagógusok felé való kommunikációs stratégia megválasztása, a valós tényeken alapuló közvetlen, nem utasító jellegű és kétirányú napi kommunikáció megléte. Ma már mindez működésünk teljesen természetes részévé vált. Belső kommunikációnkat tehát optimalizáltuk.

Külső kommunikáció kapcsán nem egy rosszul működő modell jobbítására volt szükség, hanem egy teljesen új stratégia felállítása volt a feladat. Ezen folyamatosan dolgozunk. Ma már a kifelé történő kommunikáció akár médián, akár rendezvényen vagy bármilyen fórumon keresztül pozitív visszacsatolásokat eredményez. A kérdő és bizalmatlan negatívumokat kiemelő és megjelenítő vagy éppen magyarázkodó kommunikációs irányvonalat felváltotta a pozitív szemléletű hozzáállás a külső szereplők részéről.

**Jövőkép:** közvetlen, pozitív tartalmú, megfelelő stílusban megválasztott kommunikációs technikák napi szintű alkalmazása.

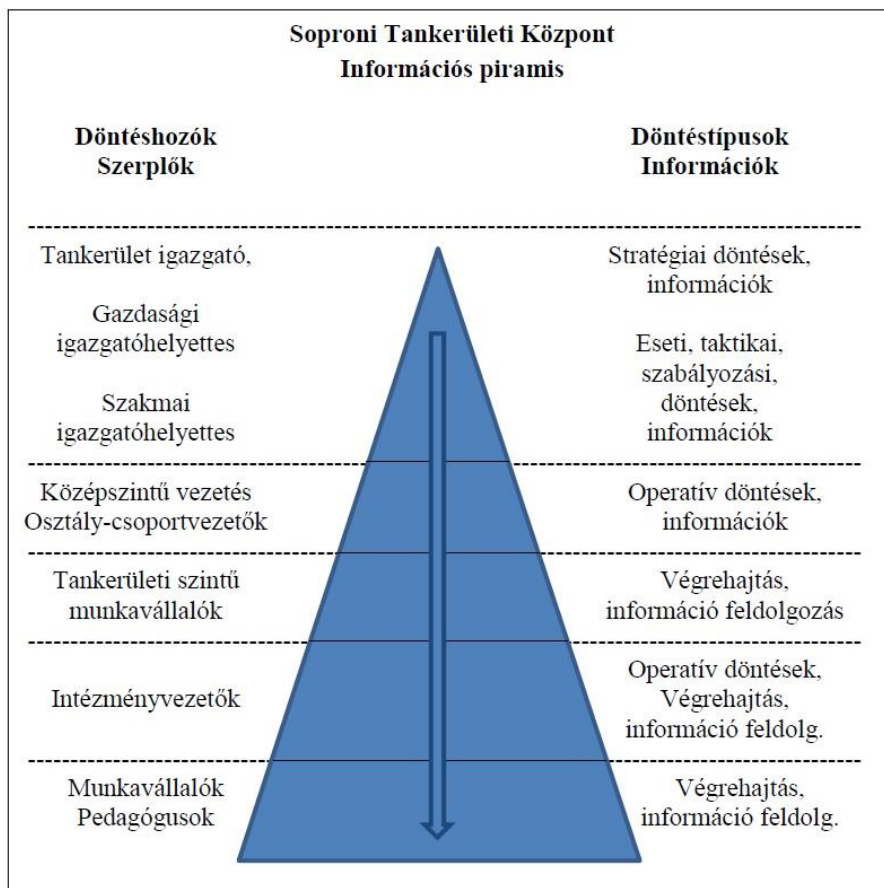
**Stratégiai irányok:** mind belső, mind külső vonatkozásban biztosítani szeretnénk, hogy a munkafolyamatok természetes és szerves részét képezze a kommunikáció és megtalálni vagy lehetőleg megközelíteni a tökéletes kommunikációs modellt. Munkánk hatékonyságának képezze az alapját a hiteles és valid információkat nyújtó kétirányú információközlés.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** tájékoztató munkáltatói, illetve vezetői egyeztetések rendszerességének biztosítása, hatékonyságának növelése, kommunikációáramlás


gyorsaságának hatékonyságának növelése a szereplők, illetve célközönség megfelelő kijelölése és megválasztása a hatékony információközlés érdekében.

### ***Információs piramis működtetése***

Mivel a tankerületi központok többszintű vezetést megvalósító szervezetek, ezért a szervezeten belüli, kiterjesztett értelemben véve egészen a munkavállalóig, minden szereplőt a megfelelő információval ki kell szolgálni, s a vezetési feladatkörökben keletkező vagy ott megjelenő döntéseket, információkat a szervezeti egység adott szintjeire el kell juttatni. Nagyon fontos, hogy maga a rendszer szervezeti szintekre tagolható, melyben a különböző szervezeti szintek igényeit az információáramlás vonatkozásában ki kell elégíteni.



A Soproni Tankerületi Központ információáramlásának, illetve döntéstovábbításának folyamatát legkönnyebben véve a hagyományos értelemben vett információs piramis tábláján lehet szemléltetni. Ami egy hagyományos értelemben vett vállalati információs rendszerhez viszonyítva azonban mégis eltérést mutat, ugyanis a végrehajtás és információfeldolgozás szintje a hagyományos értelemben vett célhoz képest modellünkben kétszer is megjelenik. Az információáramlás modelljét ugyanis ma már csak úgy lehet megjeleníteni, hogy abban az intézményvezetők operatív döntések tulajdonosaiként új szintet alkotnak a piramison belül. Ennek megfelelően a végrehajtás és információfeldolgozás felelősei a tankerületi szintű munkavállalók ugyanúgy, ahogy a tankerület összes munkavállalója és pedagógusa. Mindemellett az intézményvezetők speciális helyet foglalnak el, hiszen kibővült jogkörüknek



köszönhetően, melynek eredményeként a már említett operatív döntések felelősei, a végrehajtás és információfeldolgozás felelőssége is megjelenik munkájukban. Ennek eredményeként információs piramisunk szervezeti szintekre tagolása különösen fontos, hiszen a tankerületi felső, illetve középvezetői döntések, illetve információközlések célszintje különböző lehet. Akár szintek átugrása, illetve kiiktatása is előfordulhat annak érdekében, hogy a hatékony információáramlás megvalósulhasson.

**Jövőkép:** információforrás és cél egyértelművé válik, az információáramlás során felmerülő anomáliák megszűnnek.

**Stratégiai irányok:** vezetők, középvezetők szintjén keletkező döntések megfelelő módon kommunikálva hatékonyan és gyorsan a megfelelő szintre érkezenek.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** a többszintű kommunikációs modell tankerületen belül realizálódott szervezeti szintjeinek tudatosítása, s az információközlés során a célterület egyértelműsítése minden munkavállaló számára.

### *Világháló nyújtotta kommunikációs csatornák*

A központ belső kommunikációs rendszere alapvetően a NISZ-en keresztül biztosított e-mailes levelezési rendszeren keresztül valósul meg. Mindez helyi és webes alkalmazásokkal egyaránt könnyen kezelhető. A munkavégzéssel összefüggő kommunikációs tevékenységek világhálón keresztül kizárólag ezen a csatornán valósulhatnak meg.


Tankerületi szinten belül a NISZ helyi szerverén publikus könyvtárak kialakítása is megvalósult, melyek elérése csak a belső hálózatról megoldható, minden egyéb hozzáférés korlátozott. A helyi felhasználók ezen publikus vagy felhasználói szinten, akár csoportokra korlátozott hozzáférési lehetőségekkel működő könyvtárak használatakor információkat, dokumentumokat tudnak megosztani anélkül, hogy az a levelező rendszert terhelné.

További kommunikációs forma a Tankerület által fejlesztett webes alkalmazás, melynek elnevezése Tankersegéd. Az alkalmazást tankerületünkkel kötött egyéni megállapodás alapján a Györi Tankerületi Központ egyik informatikus munkatársa fejlesztette, de ez idáig csak a Soproni Tankerületi Központ használta és használja. Kimondottan az intézmények által megfogalmazott igények, beszerzések lebonyolítását, illetve tankerületi szinten belüli igények, beszerzések, felújítások, beruházások koordinálását valósítja meg. A hagyományos papíralapú és e-mailes felületen továbbított igénybejelentő nyomtatványt teljes egészében kiváltja, minden kommunikáció internetes felületen történik és a több napos vagy akár több hetes átfutási időket néhány percre tudjuk ezzel redukálni.

Marketing szempontból történő kommunikáció megvalósítása elsősorban a helyi médiákon keresztül, illetve a tankerületi honlap alkalmazásán keresztül valósul meg.

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

**Stratégiai irányok:** belső szinten a tankerület által egyénileg fejlesztett szoftver továbbfejlesztése, bővítése, és a belső kommunikációs tartalmak továbbításának ez irányba való áthelyezése, tehermentesítve ezzel a rendelkezésre álló postafiók-kapacitásokat. Cél továbbá



minden tankerületi munkavállaló számára a tárhelykapacitások növelése, és az informatikai vonalú képzettség biztosítása, fejlesztése.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:** szoftverfejlesztés, belső és külső kommunikációs lehetőségek fejlesztése és ehhez a megfelelő infrastrukturális háttér biztosítása, illetve az egyéb szoftveres lehetőségek kihasználása.

### ***A tankerületi honlap fejlesztése***

A tankerületi honlap az egységes, KK által üzemeltetett honlap részét képezi. Fejlesztése a KK informatikus szakembereivel együttműködve lehetséges és szükséges. A tankerületi honlap vonatkozásában az egységes arculatot pozitívnak ítéljük, annak ellenére is, hogy az arculati elemeknek való megfelelés mellett a honlap további fejlesztése elsősorban design és egyéb figyelemfelkeltő elemekkel való feltöltése fontos lehet hosszútávon is. A tankerület honlapja a legszükségesebb alapinformációkat tartalmazza, a kötelezően megjelenített elemeket, illetve aktuális híreket.

**Jövőkép:** egységes arculatot mutató, azonban egyedi megjelenéseket és megjelenítéseket is biztosító honlap megalkotása, illetve a háttérben futó tartalomkezelő rendszer ilyenén alakítása.

**Stratégiai irányok:** egy olyan tankerületi honlap kialakítása, melyen az egységes arculat irányvonalai mentén az egyedi sajátosságok, ötletek, figyelemfelkeltő elemek is megjelenhetnek. Stratégiai cél tehát a honlap további fejlesztése a KK informatikusaival együttműködve, az egységesség, arányosság és egyediség sarokpontjai közti egyensúly megtalálásával.


**Fejlesztési területek, célkitűzések:** olyan, világhálón való megjelenése a tankerületnek, mely hűen tükrözi a tankerület saját arculatát a központi egységes arculat mellett, s mely könnyen kezelhető, felhasználóbarát környezetet biztosít oly módon, hogy a felhasználó, a célközönség minden információt, dokumentumot közvetlenül és gyorsan elérjen.

### ***Hiteles tájékoztatás a média felé***

A köznevelési rendszer 2016 nyarán történt átalakítását követően kiemelkedően fontos volt a média felé való nyitás minden lehetőségének kihasználása. Nem a kapcsolatok jobbítása és elmélyítése volt a feladat, hanem alapvetően a kapcsolatok kialakítása és a kommunikációs irányvonalak megváltoztatása, rendbetétele.

Ma a Soproni Tankerületi Központ minden szűkebb és tágabb értelemben vett média figyelmének középpontjában áll. Törekvéseink arra irányultak az elmúlt egy évben, hogy a kérdő, elmarasztaló, majd magyarázkodó kommunikációs helyzetek megszűnjenek, és a sajtóval konstruktív, napi szintű kapcsolatot alakítsunk ki, melyben a tankerületi központ minden kiindulási pontban pozitív attitűdben jelenjen meg. A média felé történő kommunikációs stratégiánk alapvetése, hogy mindenfajta megkeresésre, párbeszédre, nyilatkozatra nyitottak vagyunk, de mindemellett keressük is a médiában való megjelenés lehetőségét, természetesen szem előtt tartva, hogy ne essünk túlzásokba, de a pozitívumokat minden esetben kommunikálni tudjuk.

Média felé történő kommunikációs tevékenységünk megalapozója egy olyan sajtóbeli kerekasztal-beszélgetés megvalósítása volt, mely a Központ kérésére valósult meg, s melynek



pozitív hozadékait előre nem láttuk, talán nem is hittünk benne, azonban gyökeresen változtatta meg a tankerület és a média szereplőinek viszonyát.

Egy év után bátran kijelenthetjük, hogy szűkebb és tágabb értelemben véve is, a média minden szereplőjével, minden résztvevőjével rendkívül pozitív, sok esetben baráti kapcsolatot alakítottunk ki. Természetesen ennek az irányvonalnak szinten tartása és fejlesztése a továbbiakban is rendkívül fontos, melynek leginkább célja a hiteles tájékoztatás, s a tankerület szakmai, fenntartói munkájának elismertetése.

**Jövőkép:** a tankerületi központ a média minden szereplőjével folyamatos, akár napi szintű kapcsolatban van, s ez a kapcsolatrendszer minden helyzetben meg tudja jelentetni a pozitívumokat.

**Stratégiai irányok:** a kezdeti időszakban további kommunikációkat gyökeresen megalapozó sajtóbeli kerekasztal rendszeressé tétele, terveink szerint évente kétszer, azonos időpontokban tartanánk ilyen jellegű tájékoztatót. Cél továbbá a sajtótájékoztató, mint médiaelem eseti alkalmazási lehetőségének kihasználása is. Legfőbb stratégiai cél azonban a már megvalósított jó kapcsolatrendszer fenntartása, a kapcsolatok további mélyítése, a nyitottság és közvetlenség biztosítása a média részére, melynek egyik még fejleszhető területe leginkább a gyors reagálás.

**Fejlesztési területek, célkitűzések:**

- a Soproni Tankerületi Központ aktív tényező, a média szereplőinek fontos partnere,
- a közvetlenség, hitelesség és pozitívumok lehető leghatékonyabb megjelenítése.

### 3.9 Vezetői zárszó

*„A mai iskolának  
egy olyan társadalomban való életre  
kell felkészítenie a tanulókat,  
amely ma még nem létezik.”  
(ÓHIDY ANDREA)*

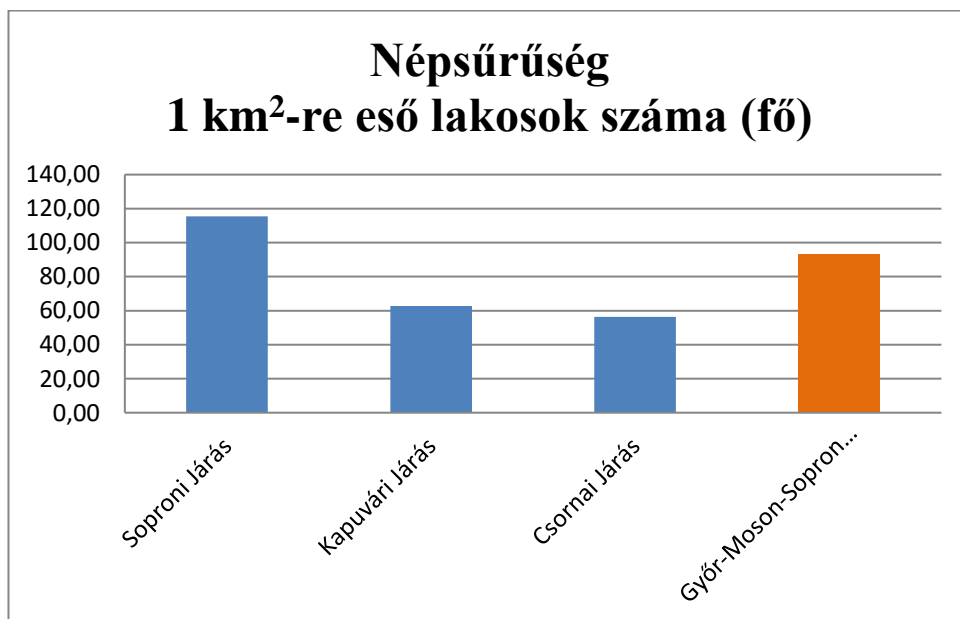
Úgy gondoljuk, a megfogalmazott jövőképek csak akkor tekinthetők a valóság talaján állónak, a kitűzött stratégiai irányok csak akkor tarthatók, és a fejlesztési területek és célkitűzések is csak akkor válhatnak elképzelésből realitássá, ha a Soproni Tankerületi Központban 2016. július 1-én megkezdett munkánkat továbbra is az eredetileg megfogalmazott filozófiánk szerint folytathatjuk. Jelesen, ha ezután is arra törekszünk, hogy munkánkat a hatékony, modern és megújulni képes, egészséges iskolai környezet létrehozásáért és működtetéséért végzett szolgálatnak fogjuk fel – a „szolgálat” szó legnemesebb értelmében –, amelynek során minden eddiginél szorosabbá válhat az együttműködés az intézmények és a Tankerületi Központ között. Reális helyzetértékelés alapján, és a lehetőségeket is reálisan számba véve fogalmaztuk meg működési, fejlesztési céljainkat: minden adott ahhoz, hogy a következő időszakban a gyermekek, a pedagógusok, a családok, a szülők, a helyi közösségek a mainál szerethetőbb, jobb minőségű iskolai környezettel találkozhassanak; a képességek kibontakoztatását, a hátrányok kompenzációját nemzetközi szinten is minőségi módon segítő iskolákban dolgozhassunk, járathassuk gyermekeinket, nyugodt, biztonságos, kiszámítható jövőképpel a szemünk előtt.

## 4. Mellékletek

### 1. melléklet - 2.1.1 táblázat (terület-település-népesség adatok)

Tankerületi központhoz tartozó járások	Terület (km <sup>2</sup> )	Települések száma		Népességszám		Népsűrűség 1 km <sup>2</sup> -re eső lakosok száma (fő)
		Összesen (db)	Ebből: város (db)	fő (2017.)	változása, 2011.év=100%	
Soproni Járás	867,65	40	3	100 155	117,5	115,43
Kapuvári Járás	372,14	19	2	23 326	99,4	62,68
Csornai Járás	579,77	34	1	32 628	98,7	56,28
Tankerület összesen:	1 820	93	6	156 109	105,20	85,79

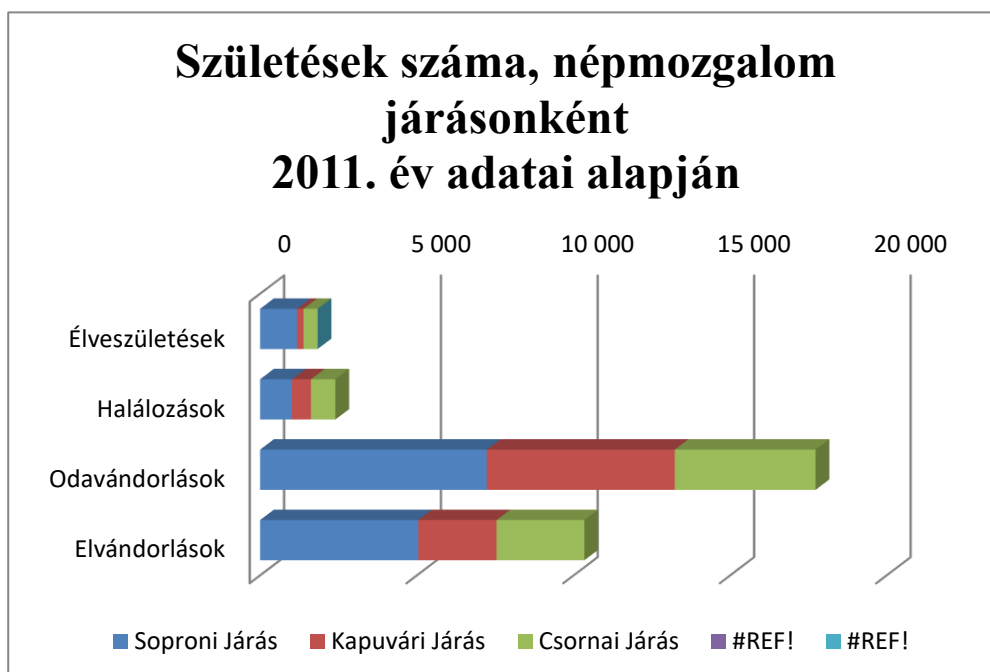
<b>Győr-Moson-Sopron megyei adat</b>	4 052	187	14	377 450	98,4	93,15
Tankerületi Központ megyén belüli / megyéhez viszonyított aránya	44,91%	48,66%	42,86%	41,36%	106,91%	92,10%



2. melléklet - 2.1.1 táblázat (népmozgalmi adatok)

Népmozgalom járásonként 2011. év

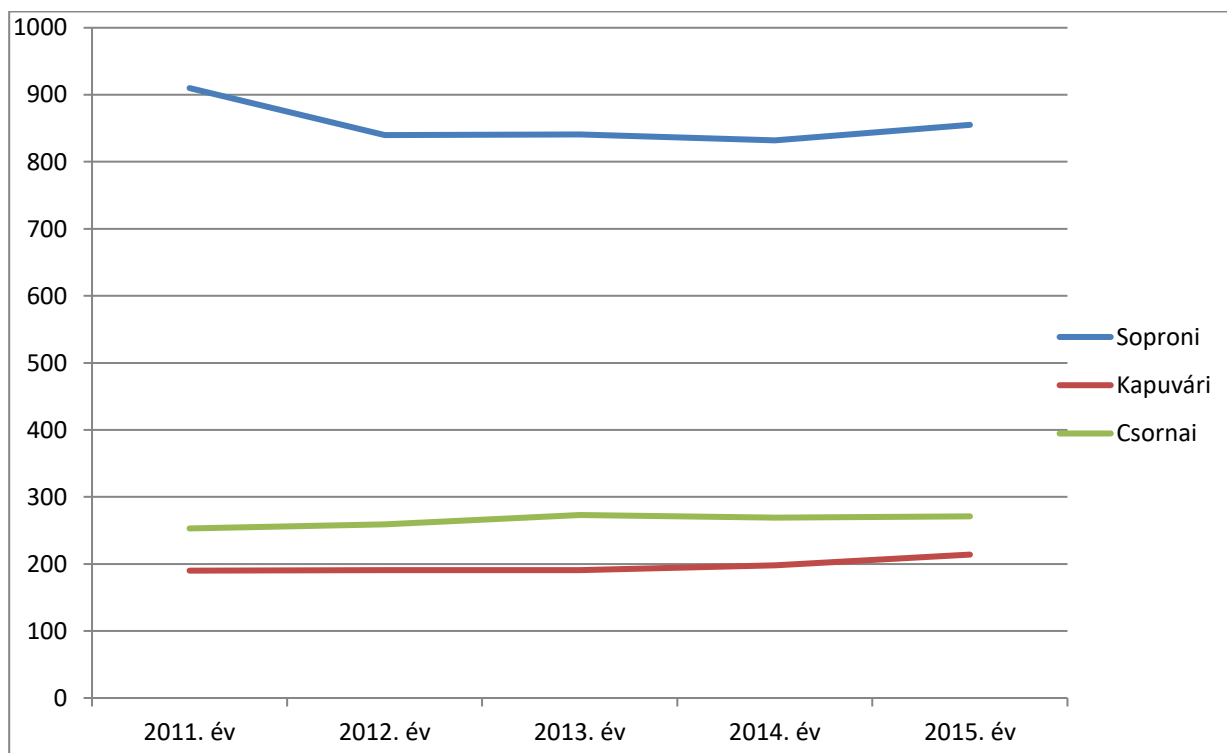
Soproni Tankerületi Központ	Járások adatai (fő) 2011. év			Összesen
	Soproni Járás	Kapuvári Járás	Csornai Járás	
Élvezületések	1 183	200	450	1 833
Halálozások	1 022	600	780	2 402
Odavándorlások	7 230	6 000	4 500	17 730
Elvándorlások	5 042	2 500	2 800	10 342
Népesség változása	2 349	3 100	1 370	6 819



### 3. melléklet - 2.1.1 táblázat (születések számának adatai)

Születések száma a Tankerületi Központ járásaiban 2011-2015. években

Sorszám	Járások megnevezése	Születések száma (fő)				
		2011. év	2012. év	2013. év	2014. év	2015. év
1.	Soproni	910	840	841	832	855
2.	Kapuvári	190	191	191	198	214
3.	Csornai	253	259	273	269	271
<b>Tankerületi Központ összesen</b>		<b>1353</b>	<b>1290</b>	<b>1305</b>	<b>1299</b>	<b>1340</b>



**4. melléklet - 2.1.2 táblázat (Óvodai környezet bemutatása a TKK járásaiban 3-6 éves korig)**

s.sz.	Település	Intézmény megnevezése	Fenntartó	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Tanköteles korú	
					összesen	következő tanévben iskolába megy
1.	Kapuvár	Király-Tó Óvoda és Bölcsőde	Kapuvár Városi Önkormányzat	313	47	127
2.	Sopron	Soproni Egyetem Lewinszky Anna Gyakorló Óvoda	állami felsőoktatási intézmény	222	15	9
3.	Sopron	Trefort Téri Óvoda	Sopron Megyei Jogú Város Önkormányzata	464	39	136
4.	Sopron	Bánfalvi Óvoda - Kindergarten Wandorf	Sopron Megyei Jogú Város Önkormányzata	530	50	170
5.	Sopron	Hermann Alice Óvoda	Sopron Megyei Jogú Város Önkormányzata	614	70	230
6.	Barbacs	Napközi Otthonos Óvoda Barbacs	Barbacs Községi Önkormányzat	25	1	3
7.	Bágyogszovát	Bágyogszovát Napköziotthonos Óvoda	Bágyogszovát Község Önkormányzata	27	4	13
8.	Bősárkány	Bősárkányi Tündérfátyol Óvoda	Bősárkány Térségi Óvodai Társulás	80	11	25
9.	Kóny	Tündér-Tavi Óvoda	Kóny Község Önkormányzata	79	4	19
10.	Rábapordány	Rábapordányi Óvoda	Rábapordány Községi Önkormányzat	15	2	4
11.	Szany	Szanyi Kerekerdő Körzeti Óvoda	Szany Nagyközség Önkormányzata, Rábacsanak Község Önkormányzata, Rábaszentandrás Község Önkormányzata	91	12	27
12.	Szil	Szili Mesevár Körzeti Óvoda	Szili Körzeti Óvodai Társulás	72	4	21
13.	Szilsárkány	Szilsárkányi Zöld Óvoda Egységes Óvoda-Bölcsőde	Szilsárkányi Óvodai Társulás	34	1	3
14.	Szárfield	Szárfieldi Búzavirág Óvoda és Konyha	Szárfield Község Önkormányzata	31	4	13
15.	Ágfalva	Ágfalvi Napsugár Óvoda	Ágfalva Községi Önkormányzat	100	7	38
16.	Fertőd	Fertődi Tündéerkert Óvoda és Bölcsőde	Fertőd Város Önkormányzata	87	10	35

s.sz.	Település	Intézmény megnevezése	Fenntartó	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Tanköteles korú	
					összesen	következő tanévben iskolába megy
17.	Fertőrákos	Fertőrákosi Óvoda Kindergarten Kroisbach	Fertőrákos Község Önkormányzata	74	1	26
18.	Fertő- szenmiklós	Bezerédj Amália Óvoda és Bölcsőde	Fertőszentmiklós Városi Önkormányzat	118	41	14
19.	Fertőszéplak	Margaréta Óvoda	Fertőszéplak Község Önkormányzata	80	7	14
20.	Hegykő	Hegykői Tündérrózsa Egységes Óvoda és Bölcsőde	Hegykő Község Önkormányzata	114	5	17
21.	Iván	Iváni Napköziotthonos Óvoda és Konyha	Iván Községi Önkormányzat	32	3	9
22.	Nagyecenk	Nagyecenk Aranypaták Óvoda	Nagyecenk Nagyközség Önkormányzata	61	3	20
23.	Nagylózs	Virágfűzér Óvoda	Nagylózs Község Önkormányzata	36	4	12
24.	Pereszteg	Peresztegi Napközi Otthonos Óvoda	Pereszteg Község Önkormányzata	43	7	13
25.	Petőháza	Kincseskert Óvoda Petőháza	Petőháza Község Önkormányzata	41	8	10
26.	Sopronhorpács	Napközi Otthonos Óvoda Sopronhorpács	Községi Önkormányzat	45	1	13
27.	Zsira	Zsirai Napköziotthonos Óvoda	Zsira Község Önkormányzata	44	0	7
28.	Csorna	II. Rákóczi Ferenc Római Katolikus Óvoda és Általános Iskola	Győri Egyházmegyei Hatóság	148	12	41
29.	Kapuvár	Páli Szent Vince Katolikus Általános Iskola és Óvoda	Győri Egyházmegyei Hatóság	99	8	37
30.	Sopron	Hunyadi János Evangélikus Óvoda és Általános Iskola	Soproni Evangélikus Egyházközség	116	11	37
31.	Kópháza	Nakovich Mihály Általános Iskola és Óvoda	Kópháza Horvát Nemzetiségi Önkormányzat	72	6	30
32.	Sopron	Szent Orsolya Római Katolikus Gimnázium, Általános Iskola, Óvoda és Kollégium	Győri Egyházmegyei Hatóság	48	4	7
33.	Csorna	Arany János Egységes Gy. Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola	Soproni Tankerületi Központ	8	1	2

s.sz.	Település	Intézmény megnevezése	Fenntartó	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Tanköteles korú	
					összesen	következő tanévben iskolába megy
34.	Sopron	Doborjáni Ferenc Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Kollégium	Soproni Tankerületi Központ	8	2	2
35.	Sopron	Tóth Antal Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Kollégium	Soproni Tankerületi Központ	13	2	2
36.	Harka	Harkai Kerekerdő Óvoda	Harka Község Önkormányzata	89	5	29
37.	Dör	Döri Napközi Otthonos Óvoda	Dör Község Önkormányzata	18	1	4
38.	Sopron	Többnyelvű Szivárvány Óvoda - Regenbogen Kindergarten - Cuvarnica Duga	ELBE Puttkamer-Szathmáry Többnyelvű Képzési és Kulturális Alapítvány	16	1	5
39.	Győrsövényház	Vadrózsa Waldorf Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Óvoda	Wadrózsa Pedagógiai Műhely Közhasznú Egyesület	10	1	3
40.	Farád	Farádi és Bogyoszlói Meseerdő Óvoda és Farádi Konyha	Farádi Óvodai Társulás	66	7	18
41.	Csorna	Csornai Napközi Otthonos Óvoda	Csorna Város Önkormányzata	174	19	40
42.	Sopronkövesd	Sopronkövesdi Nefelejcs Óvoda	Sopronkövesd Községi Önkormányzat	58	3	14
43.	Rábatamási	Rábatamási Körzeti Napköziotthonos Óvoda	Rábatamási-Magyarkeresztúr-Jobaháza Önkormányzatainak Óvodafenntartó Társulása	53	3	16
44.	Lövő	Lövői Napsugár Óvoda és Bölcsőde	Lövő Község Önkormányzata	58	1	14
45.	Egyházashalu	Simonyi Károly Óvoda	Egyházashalu Község Önkormányzata	22	2	5
46.	Beled	Beledi Általános Művelődési Központ	Beled Város Önkormányzata	61	2	15



s.sz.	Település	Intézmény megnevezése	Fenntartó	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Tanköteles korú	
					összesen	következő tanévben iskolába megy
47.	Rábakecöl	Rábakecöli Vadgesztenye Egységes Óvoda-Bölcsőde	Rábakecöl Község Önkormányzata	8	0	1
48.	Mihályi	Mihályi Napfény Óvoda	Mihályi Mikroközpontú Óvodafenntartó Társulás	35	2	9
49.	Dénesfa	Dénesfai Rózsadomb Óvoda	Dénesfai Rózsadomb Óvodai Társulás	21	0	3
50.	Röjtökmuzsaj	Röjtökmuzsaji Akácvirág Óvoda és Konyha	Röjtökmuzsaj Község Önkormányzata	20	3	5
51.	Agyagos- szergény	Agyagosszergényi Csicsergő Óvoda	Agyagosszergény Község Önkormányzata	20	1	6
52.	Cirák	Ciráki Napköziotthonos Óvoda	Cirák Község Önkormányzata	17	1	5
53.	Fertőendréd	Fertőendrédi Ikva-Gyöngye Óvoda	Fertőendréd Község Önkormányzata	19	3	9
54.	Csapod	Csapodi Kerekerdő Óvoda	Csapod Község Önkormányzata	23	4	11
55.	Kisfalud	Kisfaludi Gólyafészek Óvoda	Kisfalud-Hövej Óvodai Társulás	21	3	12
56.	Himod	Himodi Napköziotthonos Óvoda	Himod Község Önkormányzata	18	2	4
57.	Vitnyéd	Vitnyédi Berekerdő Óvoda	Vitnyéd Község Önkormányzata	32	4	9
58.	Újkér	Újkéri Mocorgó Óvoda	Újkér Község Önkormányzata	21	2	5
<b>Összesen tankerület feladatellátási helyén:</b>				<b>4864</b>	<b>477</b>	<b>1428</b>

**5. melléklet - 2.1.2 táblázat (Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a TKK járásaiban)**

Nem állami fenntartású köznevelési intézmények bemutatása a TKK járásaiban

s.sz.	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Kihasználtság
1.	030489	II. Rákóczi Ferenc Római Katolikus Óvoda és Általános Iskola (ISKOLA)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Csorna	500	20	19,90	398	80%
2.	030489	II. Rákóczi Ferenc Római Katolikus Óvoda és Általános Iskola (ÓVODA)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Csorna	200	8	18,50	148	74%
3.	030491	Páli Szent Vince Katolikus Általános Iskola és Óvoda (ISKOLA)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Kapuvár	350	14	22,50	315	90%
4.	030491	Páli Szent Vince Katolikus Általános Iskola és Óvoda (ÓVODA)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Kapuvár	100	4	24,75	99	99%
5.	030508	Hunyadi János Evangélikus Óvoda és Általános Iskola (ISKOLA)	Soproni Evangélikus Egyházközség	Sopron	850	34	24,24	824	97%

s.sz.	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Kihasználtság
6.	030508	Hunyadi János Evangélikus Óvoda és Általános Iskola (ÓVODA)	Soproni Evangélikus Egyházközség	Sopron	120	4	29,00	116	97%
7.	030578	Szent Anna Katolikus Általános Iskola	Győri Egyházmegye i Hatóság	Szany	330	14	19,57	274	83%
8.	030693	Berzsenyi Dániel Evangélikus (Líceum) Gimnázium és Kollégium	Magyarorszá gi Evangélikus Egyház	Sopron	1240	28	25,64	718	58%
9.	030705	Eötvös József Evangélikus Gimnázium és Egészségüg yi Szakgimnáz ium (GIMNÁZIU M)	Magyarorszá gi Evangélikus Egyház	Sopron	220	8	26,13	209	95%
10.	030705	Eötvös József Evangélikus Gimnázium és Egészségüg yi Szakgimnáz ium (SZAKGIMN ÁZIUM)	Magyarorszá gi Evangélikus Egyház	Sopron	130	4	28,25	113	87%

s.sz.	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Kihasználtság
11.	030711	Szent Orsolya Római Katolikus Gimnázium, Általános Iskola, Óvoda és Kollégium (ÁLTALÁNOS ISKOLA)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Sopron	488	18	26,33	474	97%
12.	030711	Szent Orsolya Római Katolikus Gimnázium, Általános Iskola, Óvoda és Kollégium (GIMNÁZIUM)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Sopron	449	18	23,17	417	93%
13.	030711	Szent Orsolya Római Katolikus Gimnázium, Általános Iskola, Óvoda és Kollégium (ÓVODA)	Győri Egyházmegyei Hatóság	Sopron	48	2	24,00	48	100%
14.	030754	Danubius Hotels Szakképző Iskola és Kollégium	Danubius Hotels Szakképző Iskola és Kollégium Alapítvány	Sopron	155	6	13,33	80	52%
15.	200809	Többnyelvű Szivárvány Óvoda-Regenbogen Kindergarten-Cuvarnica Duga	ELBE Puttkamer-Szathmáry Többnyelvű Képzési és Kulturális Alapítvány	Sopron	16	1	16,00	16	100%

s.sz.	OM azonosító	A feladatellátási hely megnevezése	Fenntartó	Település	Maximális férőhely	Osztályok száma	Osztály átlaglétszám	Összlétszám (okt. 1./KIRSTAT)	Kihasználtság
16.	201193	Vadrózsa Waldorf Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Óvoda (ISKOLA)	Wadrózsa Pedagógiai Műhely Közhasznú Egyesület	Györsövényház	155	6	22,67	136	88%
17.	201193	Vadrózsa Waldorf Általános Iskola, Alapfokú Művészeti Iskola és Óvoda (ÓVODA)	Wadrózsa Pedagógiai Műhely Közhasznú Egyesület	Györsövényház	25	1	10,00	10	40%
18.	203169	Endrédy Vendel Waldorf Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	Csillagrét Waldorf Egyesület	Fertőendréd	30	2	7,00	14	47%

**6. melléklet - 2.1.2 táblázat (Szakképzési lehetőségek bemutatása a TKK járásaiban)**

Szakképzési lehetőségek bemutatása a TKK járásaiban

s.sz.	Szakképzési Centrumok aTKK területén	Intézmény	OM azonosító	Centrum által ellátott tanulók száma	Köznevelési Hídprogramban résztvevő tanulók száma	Szakképzési Hídprogramban résztvevő tanulók száma	Arany János Tehetség gondozó program
1.	Soproni Szakképzési Centrum	Soproni SZC Berg Gusztáv Szakközépiskolája	203051	3445	-	24	-
2.		Soproni SZC Fáy András Közgazdasági, Üzleti és Postai Szakgimnáziuma					
3.		Soproni SZC Handler Nándor Szakképző Iskolája					
4.		Soproni SZC Idegenforgalmi, Kereskedelmi, Vendéglátó Szakképző Iskolája és Kollégiuma					
5.		Soproni SZC Porpáczy Aladár Szakgimnáziuma, Kollégiuma és Általános Művelődési Központja					
6.		Soproni SZC Vas- és Villamosipari Szakképző Iskolája és Gimnáziuma					
7.	Győri Szolgáltatási Szakképzési Centrum	Győri Szolgáltatási SZC Csornai Kossuth Lajos Szakközépiskolája	203038	6897	-	-	-
8.		Győri Szolgáltatási SZC Hunyadi János Középiskolája					

**7. melléklet - 2.1.3 táblázat (Gyermekek létszáma 0-6 éves, 2017. évben általános iskolai körzetenként)**

Általános iskolai körzet (intézmény megjelölése)	Tanköteles korú						
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	7
Babos József Térségi Általános Iskola	58	51	48	56	50	42	51
Bágyogszováti József Attila Általános Iskola	20	28	22	19	28	26	21
Beledi Általános Iskola	48	47	41	46	38	51	44
Bősárkányi Eötvös József Általános Iskola	31	33	38	27	34	36	32
Csornai Általános Iskola	111	108	115	107	113	118	117
Deák Téri Általános Iskola	137	132	130	131	138	145	144
Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	67	65	60	65	68	70	71
Fertő-táj Általános Iskola	37	36	30	36	37	41	39
Iváni Általános Iskola	16	15	12	15	16	19	17
Kapuvár Térségi Általános Iskola	143	138	132	148	144	151	158
Király Iván Általános Iskola	33	32	29	32	34	35	37
Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	39	41	48	40	41	47	44
Lackner Kristóf Általános Iskola	90	85	81	85	89	93	93
Lövői Általános Iskola	31	35	35	34	39	38	41
Mihályi Általános Iskola	25	24	30	24	25	30	26
Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	22	22	30	25	23	24	28
Pantzer Gertrud Általános Iskola	30	29	22	28	30	38	31
Peresztegi Általános Iskola	17	15	13	17	14	19	18
Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	15	16	19	15	11	14	16
Simonyi Károly Általános Iskola	9	8	10	13	9	11	10
Sopronhorpácsi Általános Iskola	21	20	22	20	21	24	22
Soproni Gárdonyi Géza Általános Iskola	122	119	115	118	124	130	125
Soproni Petőfi Sándor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	87	81	88	84	90	82	92
Sopronkövesdi Általános Iskola	26	29	21	25	28	25	28
Széchenyi Ferenc Általános Iskola	29	31	28	32	29	31	31
Szili Szent István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	45	39	44	43	49	42	47
Zsirai Általános Iskola	21	19	20	18	21	20	22



#### 2.2.4.1 táblázat (SNI, HH, HHH ellátottak létszáma a Soproni Tankerületi Központban)

SNI, HH, HHH ellátottak létszáma a Soproni Tankerületi Központban 2016/2017 tanév	Ellátottak száma (fő)
SNI	1503
HH	192
HHH	150
Tehetséggondozó programban részt vett gyermekek száma	(összesítés alatt)

#### 2.2.4.2 táblázat (Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók)

Járások	Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók létszáma 2016/2017-es tanévben (fő)	Lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók aránya 2016/2017-es tanévben
Soproni Járás	219	7,53%
Kapuvári Járás	85	9,66%
Csornai Járás	167	17,63%
<b>Összesen Soproni Tankerületi Központ:</b>	<b>471</b>	<b>9,95%</b>

2.2.1.3 táblázat (Kompetenciamérések adatai)

Intézmény	Létszámadatok				Átlageredmények				
	Évfolyam	Összesen	A jelentésben szereplők	%	Mérési terület	Évfolyam	Intézményi eredmény	Országos eredmény	Országos átlagtól való szignifikáns eltérés
Babos József Térségi Általános Iskola	6.	42	34	81%	Matematika	6.	1518	1486	Nem különbözik
	8.	34	29	85%		8.	1626	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1530	1494	Nem különbözik
						8.	1594	1568	Nem különbözik
Bágyoszováti József Attila Általános Iskola	6.	20	18	90%	Matematika	6.	1403	1486	Nem különbözik
	8.	18	15	83%		8.	1559	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1483	1494	Nem különbözik
						8.	1556	1568	Nem különbözik
Beledi Általános Iskola	6.	34	31	91%	Matematika	6.	1382	1486	Alacsonyabb
	8.	43	32	74%		8.	1533	1597	Alacsonyabb
					Szövegértés	6.	1403	1494	Alacsonyabb
						8.	1471	1568	Alacsonyabb
Bősárkányi Eötvös József Általános Iskola	6.	28	24	86%	Matematika	6.	1609	1486	Magasabb
	8.	23	21	91%		8.	1618	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1552	1494	Nem különbözik
						8.	1623	1568	Nem különbözik
Csornai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskoláú	6.	76	67	88%	Matematika	6.	1425	1486	Alacsonyabb
	8.	86	74	86%		8.	1607	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1485	1494	Nem különbözik
						8.	1612	1568	Nem különbözik
Deák Téri Általános Iskola	6.	73	69	95%	Matematika	6.	1488	1486	Nem különbözik
	8.	58	49	84%		8.	1614	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1469	1494	Nem különbözik
						8.	1584	1568	Nem különbözik
Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	6.	36	36	100%	Matematika	6.	1562	1486	Magasabb
	8.	31	31	100%		8.	1674	1597	Magasabb
	10.	24	22	92%		10.	1734	1641	Magasabb
	10.	25	22	88%	Szövegértés	6.	1565	1494	Magasabb
						8.	1612	1568	Nem különbözik
						10.	1743	1610	Magasabb
Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	6.	46	38	83%	Matematika	6.	1563	1486	Magasabb
	8.	40	36	90%		8.	1630	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1600	1494	Magasabb
						8.	1597	1568	Nem különbözik
Fertő-táj Általános iskola	6.	30	29	97%	Matematika	6.	1510	1486	Nem különbözik
	8.	24	20	83%		8.	1643	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1509	1494	Nem különbözik
						8.	1646	1568	Nem különbözik
Iváni Általános Iskola	6.	13	13	100%	Matematika	6.	1489	1486	Nem különbözik
	8.	9	9	100%		8.	1542	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1498	1494	Nem különbözik
						8.	1586	1568	Nem különbözik
Kapuvár Térségi Általános Iskola	6.	81	58	72%	Matematika	6.	1443	1486	Alacsonyabb
	8.	93	77	83%		8.	1540	1597	Alacsonyabb
					Szövegértés	6.	1461	1494	Nem különbözik
						8.	1525	1568	Alacsonyabb
Király Iván Általános Iskola	6.	17	14	82%	Matematika	6.	1495	1486	Nem különbözik
	8.	23	19	83%		8.	1592	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1550	1494	Magasabb
						8.	1494	1568	Nem különbözik
Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	6.	30	29	97%	Matematika	6.	1516	1486	Nem különbözik
	8.	19	18	95%		8.	1634	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1425	1494	Alacsonyabb
						8.	1626	1568	Nem különbözik
Lackner Kristóf Általános Iskola	6.	45	35	78%	Matematika	6.	1403	1486	Alacsonyabb
	8.	51	45	88%		8.	1601	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1449	1494	Nem különbözik
						8.	1524	1568	Nem különbözik



Intézmény	Létszámadatok				Átlageredmények				
	Évfolyam	Összesen	A jelentésben szereplők	%	Mérési terület	Évfolyam	Intézményi eredmény	Országos eredmény	Országos átlagtól való szignifikáns eltérés
Lövéi Általános Iskola	6.	11	10	91%	Matematika	6.	1609	1486	Magasabb
	8.	18	14	78%		8.	1476	1597	Alacsonyabb
					Szövegértés	6.	1591	1494	Magasabb
						8.	1379	1568	Alacsonyabb
Mihályi Általános Iskola	6.	15	10	67%	Matematika	6.	1747	1486	Magasabb
	8.	15	12	80%		8.	1739	1597	Magasabb
					Szövegértés	6.	1499	1494	Nem különbözik
						8.	1652	1568	Magasabb
Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	6.	12	11	92%	Matematika	6.	1543	1486	Nem különbözik
	8.	7	7	100%		8.	1596	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1526	1494	Nem különbözik
						8.	1540	1568	Nem különbözik
Pantzer Gertrud Általános Iskola	6.	12	9	75%	Matematika	6.	1334	1486	Alacsonyabb
	8.	10	8	80%		8.	1522	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1422	1494	Nem különbözik
						8.	1571	1568	Nem különbözik
Peresztegi Általános Iskola	6.	16	15	94%	Matematika	6.	1457	1486	Nem különbözik
					Szövegértés	8.	1511	1494	Nem különbözik
Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	6.	7	7	100%	Matematika	6.	1776	1486	Magasabb
	8.	11	7	64%		8.	1635	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1433	1494	Nem különbözik
						8.	1481	1568	Nem különbözik
Simonyi Károly Általános Iskola	6.	6	6	100%	Matematika	6.	1374	1486	Nem különbözik
	8.	10	10	100%		8.	1617	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1402	1494	Nem különbözik
						8.	1540	1568	Nem különbözik
Sopronhorpácsi Általános Iskola	6.	20	20	100%	Matematika	6.	1481	1486	Nem különbözik
	8.	24	21	88%		8.	1559	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1470	1494	Nem különbözik
						8.	1545	1568	Nem különbözik
Soproni Gárdonyi Géza Általános Iskola	6.	74	72	97%	Matematika	6.	1509	1486	Nem különbözik
	8.	74	65	88%		8.	1548	1597	Alacsonyabb
					Szövegértés	6.	1579	1494	Magasabb
						8.	1558	1568	Nem különbözik
Soproni Petőfi Sándor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	6.	56	49	88%	Matematika	6.	1450	1486	Nem különbözik
	8.	56	49	88%		8.	1611	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1495	1494	Nem különbözik
						8.	1558	1568	Nem különbözik
Soproni Széchenyi István Gimnázium	8.	61	54	89%	Matematika	8.	1745	1597	Magasabb
	10.	59	58	98%		10.	1802	1645	Magasabb
	10.	55	51	93%	Szövegértés	8.	1718	1568	Magasabb
						10.	1787	1610	Magasabb
Sopronkövesdi Általános Iskola	6.	15	12	80%	Matematika	6.	1437	1486	Nem különbözik
	8.	17	15	88%		8.	1587	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1473	1494	Nem különbözik
						8.	1605	1568	Nem különbözik
Széchenyi Ferenc Általános Iskola	6.	14	14	100%	Matematika	6.	1389	1486	Alacsonyabb
	8.	14	13	93%		8.	1519	1597	Alacsonyabb
					Szövegértés	6.	1441	1494	Nem különbözik
						8.	1566	1568	Nem különbözik
Szili Szent István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	6.	40	33	83%	Matematika	6.	1474	1486	Nem különbözik
	8.	27	22	81%		8.	1636	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1391	1494	Alacsonyabb
						8.	1607	1568	Nem különbözik
Zsirai Általános Iskola	6.	12	10	83%	Matematika	6.	1570	1486	Nem különbözik
	8.	10	9	90%		8.	1623	1597	Nem különbözik
					Szövegértés	6.	1557	1494	Nem különbözik
						8.	1609	1568	Nem különbözik

**8. melléklet - 2.2.3 táblázat (Intézményvezetői ciklusok)**

Sor-szám	Intézmény neve	Intézményvezetői ciklus					Intézmény-vezetői megbízás vége (év)	Nyugdíjassá válás (év)
		Első	Második	Harmadik	Negyedik	Ötödik		
1.	Bella Imréné	x					2022	2028
2.	Garab Gábor Károlyné		x				2019	2028
3.	Németh Marica Bernadett	x					2018	2023
4.	Borosné Tóth Zsuzsanna		x				2018	2025
5.	Kinczer József	x					2019	2022
6.	Váradai József	x					2022	2030
7.	Nagy László	x					2022	2043
8.	Asbóth Imre		x				2021	2026
9.	Krutzlerné Szarka Tünde		x				2022	2028
10.	Bernád Csaba				x		2022	2024
11.	Zambó Istvánné		x				2018	2025
12.	Szántó Zoltán		x				2018	2040
13.	Lampert Tünde		x				2021	2032
14.	Németh József László					x	2018	2023
15.	Bertha János					x	2020	2026
16.	Horváth László			x			2021	2031
17.	Márcziszné Varga Livia		x				2018	2031
18.	Lukácsné Rajczi Zsuzsanna	x					2021	2034
19.	Rákóczi László				x		2018	2029
20.	Szücs Róbert				x		2020	2030
21.	Srágli Dezsőné	x					2021	2025
22.	Hüse Gabriella		x				2019	2028
23.	Kolozsárné Varga Elvira		x				2018	2031
24.	Rácz Ottó	x					2018	2031
25.	Galavicsné Lázár Magdolna	x					2020	2024
26.	Varga Hajnalka					x	2019	2023
27.	Varga Alfréd					x	2021	2020
28.	Horváth Lászlóné		x				2019	2033
29.	Sipos Ferenc					x	2020	2030
30.	Farkas Gábor Ákos	x					2022	2032
31.	Győri Edit	x					2018	2030
32.	Iliásné Pozsgai Anna		x				2019	2026
33.	Szücs Kelemenné	x					2018	2022
34.	Tscheki Katalin		x				2022	2032
35.	Doroginé Kovács Melinda				x		2018	2026
36.	Forrás Béla					x	2019	2024
37.	Biky Ottó	x					2018	2030

9. melléklet - 2.2.3 táblázat (Pedagógus létszám)

Sor-szám	Intézmény neve	Álláshelyek száma									
		2013/2014. tanév		2014/2015. tanév		2015/2016. tanév		2016/2017. tanév		2017/2018. tanév	
		Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen	Feladat ellátásához szükséges létszám	Ebből betöltetlen
1.	Arany János EGYMI	29	0	29	0	29	0	29	0	33	0
2.	Babos József Térségi Általános Iskola	27	0,11	26	1,11	26	-0,12	26	-0,02	26	0,39
3.	Bágyogszováti József Attila Általános Iskola	15	0	14	1	15	0	15	0	14,5	0,5
4.	Beledi Általános Iskola	24,37	1,37	26	0	25,67	1,37	24,37	1,37	24,37	2,37
5.	Bősárányi Eötvös József Általános Iskola	16	0,5	16	1	14,5	0,5	14	0	15	1
6.	Csornai Középiskolai Kollégium							11	1	11	1
7.	Csornai Széchenyi István Általános Iskola	73	2	73	1	70	1	71	4	60	3
8.	Csukás Zoltán Kollégium	3	2	4	1	4	1				
9.	Deák Téri Általános Iskola	56,5	2,6	57,5	0,6	59	0,95	59	0,9	59	0,24
10.	Doborjáni Ferenc EGYMI	32	4	32	4	32	4	32	4	32	3
11.	Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	26,6	0	27,3	0	27,8	0	28,3	0	28,8	1
12.	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	34	0,5	34	1,5	34	1,5	34	1	34	0,5
13.	Fertő-táj Általános Iskola	15	1	15	1	15	2	15	1	15,5	2
14.	Gárdonyi Géza Általános Iskola	44	0	45+1	0	46+1	0	45+1	0	47+1	0
15.	Horváth József AMI	34	1,5	30	3,24	29	0	30	0,23	30	2
16.	Iváni Általános Iskola	11	1	11	1	10,25	1,25	10,25	1,25	10,25	1,25
17.	J. Haydn AMI	10	2	10,5	2	9,5	2	9,5	2	10	2
18.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Babót telephely	3	0	3	0	3	0	2,5	0	2,5	0
19.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Garta telephely	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
20.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Himod Telephely	2	0	2	0	2	0	2,5	0	2,5	0
21.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Osló Telephely	3	0	3	0	3	0	2,5	0	2,5	0
22.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Szárföld Tagiskola	3	0	3	0	3	0	4	0	3	0
23.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Széchenyi	24	0	21	0	21	0	21	0	21	1
24.	Kapuvár Térségi Általános Iskola székhely	30	0	35	0	35	0	35	0	36	0
25.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Veszvény Telephely	3	0	3	0	3	0	2,5	0	2,5	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
35	37	39	40
26	26	26	26
15	15	15	15
26	26	26	26
15	15	16	16
11	11	11	11
63	63	63	63
60	60	60	60
32	32	32	32
29	29	29	29
34	34	34	34
17	17	17	17
48	48	48	48
31	31	31	31
9,25	9,25	9,25	9,25
10,5	10,5	10,5	10,5
2,5	2,5	2,5	2,5
4	4	4	4
2,5	2,5	2,5	2,5
2,5	2,5	2,5	2,5
4	4	3	3
21	21	21	21
40	40	40	40
2,5	2,5	2,5	2,5



Sor- szám	Intézmény neve	Álláshelyek száma									
		2013/2014. tanév		2014/2015. tanév		2015/2016. tanév		2016/2017. tanév		2017/2018. tanév	
		Feladat ellátásá- hoz szükséges létszám	Ebből betöltet- len	Feladat ellátásá- hoz szüksé- s létszám	Ebből betöltet- len	Feladat ellátásá- hoz szüksé- s létszám	Ebből betöltet- len	Feladat ellátásá- hoz szüksé- s létszám	Ebből betöltet- len	Feladat ellátásá- hoz szüksé- s létszám	Ebből betöltet- len
26.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Vitnyéd Tagiskola	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0
27.	Kerényi György AMI	12,6	0	12,6	0	12,6	0	12,6	0	13,6	1
28.	Király Iván Általános Iskola	12		12		12		13		13	
29.	Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	26	1	26	2	26	2	19	0	19	0
30.	Lackner Kristóf Általános Iskola	40	0	42	0	43	0	44	0	45	0
31.	Lövői Általános Iskola	18	0,5	18	0,5	19	0,15	19	0,15	19,5	0
32.	METRUM Zenei AMI	10	0	9,5	0	9,5	0	9,5	0	9	0,5
33.	Mihályi Általános Iskola	18	0	18	0	18	1	17	1	18	1
34.	Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	13	0	13	0	13,5	0,5	13,5	0,5	13,5	0
35.	Pantzer Gertrud Általános Iskola	12	0	12	0	12	0	12	0	12	0
36.	Peresztegi Általános Iskola	13	0	13	0	12	0	12	0	12	0
37.	Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	10	2	10	2	10	2	10	2	10	1
38.	Simonyi Károly Általános Iskola	10	0	10	0	10	0	9,5	0,5	9,5	1,5
39.	Sopronhórpácsi Általános Iskola	13,5	0,5	13,5	0,5	13	1,09	13	1,08	13	1,26
40.	Soproni Kozmutza Flóra EGYMI	43,5	1,5	45,5	0,5	45,6	1	44,5	3,5	48,5	5
41.	Soproni Petőfi S.Ált.Isk. és AMI	41,6	4,53	40,22		38,88		41,7		44,2	
42.	Soproni Széchenyi István Gimnázium	48,04	8,14	48,04	5,13	47	2,32	47	3,06	47,65	0
43.	Sopronkövesdi Általános Iskola	14,63	0,63	14,63	0,63	14,63	1	14,63	0,63	14,63	1
44.	Széchenyi Ferenc Általános Iskola	14	1	14	1	13,2	0,03	13,2	0,19	13,47	0
45.	Szilágyi Erzsébet Középiskolai Kollégium	6	0	6	0	5	0				
46.	Szili Szent István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti iskola és Telephelyei Egyed, Vág	26	1	26	1	26	1	26	2	26	0,5
47.	Tóth Antal EGYMI	42	2	42	2	42	0	42	0	42	4,5
48.	Zsirai Általános Iskola	13	1	13	1	13	1	13,5	1,5	13,5	1

Álláshelyek tervezett száma			
2018/2019. tanév	2019/2020. tanév	2020/2021. tanév	2021/2022. tanév
Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám	Feladat ellátásához szükséges létszám
4	4	4	4
13,6	14	14	14
14	14	14	14
19	18	18	17
46	46	46	46
19,5	19,5	19,5	19,5
9,5	9,5	10	10
18	18	18	18
14	14	14	14
13	13	13	13
12	12	13	13
10	10	10	10
10	10	10	10
15	15	15	15
54	54	54	54
46	47	48	49
50	52	53	55
15+ ped. Asszisztens	15+ ped. Asszisztens	15+ ped. Asszisztens	15+ ped. Asszisztens
14,5	14,5	14,5	14,5
26	26	26	26
42	42	42	42
14	14	14	14

10. melléklet - 2.2.3 táblázat (Technikai dolgozók)

Sor szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz. melléklet alapján (Jogszabály szerinti létszám)	NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	Ténylegesen betöltött munkakör (fő)					Várhatóan betöltendő munkakör (fő) 2018-2022								
				iskolaitkár	rendszergazda	pedagógiai asszisztens	üzemviteli, gazdasági	egyéb, éspedig	326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz. melléklet alapján (Jogszabály szerinti NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő))	iskolaitkár	rendszergazda	pedagógiai asszisztens	üzemviteli, gazdasági	egyéb, éspedig			
1	Arany János Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda Általános Iskola, Speciális Szakiskola	15	8	1	0	0	0	7	14	Arany János Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda Általános Iskola, Speciális Szakiskola	15	13	1	0	0	0	12
2	Babos József Térségi Ált. Isk.	1	1	1	0	0	0	0	7	Babos József Térségi Ált. Isk.	1	1	1	0	0	0	0
3	Bágyogszováti József Attila Általános Iskola	3	1	1	0	0	0	0	18	Bágyogszováti József Attila Általános Iskola	3	3	1	0,5	1		0,5
4	Beledi Általános Iskola	5	1	1	0	0	0	1	12	Beledi Általános Iskola	5	4	1	1	1	0	1
5	Bősárkányi Eötvös József Általános Iskola	3	1	1	0		0	0	20	Bősárkányi Eötvös József Általános Iskola	3	3	1	0	1	0	1
6	Csornai Középiskolai Kollégium	3	1	1	0	0	0	0	21	Csornai Középiskolai Kollégium	3	3	0	0	0	0	3
7	Csornai Széchenyi István Általános Iskola	6	2	1	0	0	1	0	1	Csornai Széchenyi István Általános Iskola	6	5	1	1	1	1	1
8	Deák téri Általános Iskola	6	6,5	2	0,5	3	0	1	10	Deák téri Általános Iskola	6	6,5	2	0,5	3	0	1
9	Doborjáni Ferenc EGYMI	12	10	1	0	9	0	0	2	Doborjáni Ferenc EGYMI	12	12	1	0	11	0	0
10	Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	3	1	1	0	0	0	0	10	Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	3	3	1	1	0	0	1
11	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	4	2	1	0,5	0	0	0,5	9	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	4	3	1	0,5	1	0	0,5
12	Fertő-táj Általános Iskola	2	1	1	0	0	0	0	3	Fertő-táj Általános Iskola	2	2	1	0	0,5	0	0,5
13	Horváth József AMI	2	2	2	0	0	0	0	6	Horváth József AMI	2	2	2	0	0	0	0
14	Iváni Általános Iskola	1	1	1	0	0	0	0	3	Iváni Általános Iskola	1	1	1	0	0	0	0
15	J. Haydn Művészeti Iskola	2,5	1	1	0	0	0	0	23	J. Haydn Művészeti Iskola	2,5	1	1	0	0	0	0
16	Kapuvár Térségi Általános Iskola	8	3	2	0	0	1	0	9	Kapuvár Térségi Általános Iskola	7	3	2	1	2	1	1
17	Kerényi György AMI	2	1	1	0	0	0	0	5	Kerényi György AMI	2	1	1	0	0	0	0
18	Király Iván Általános Iskola	3	1	1	0	0	0	0	15	Király Iván Általános Iskola	3	1	1	0	0	0	0
19	Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	3	1	1	0	0	0	0	19	Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	3	2,5	1		1		0,5
20	Lackner Kristóf Általános Iskola	3	3	1	0	1	0	1	1	Lackner Kristóf Általános Iskola	3	3	1	1	1	0	0
21	Lövői Általános Iskola	1	1	1	0	0	0	0	4	Lövői Általános Iskola	1	1	1	0	0	0	0

Sor szám	Intézmény neve	NOKS munkavállalók száma a 326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alapján (Jogszabály szerinti létszám)	NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő)	Ténylegesen betöltött munkakör (fő)				
				iskolaitkár	rendszergazda	pedagógiai asszisztens	ügyművelő, gazdasági	egyéb, éspedig
22	METRUM Zenei alapfokú Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0
23	Mihályi Általános Iskola	3	1	1	0	0	0	0
24	Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	2	1	1	0	0	0	0
25	Pantzer Gertrud Általános Iskola	2	1,5	1	0	0	0	0,5
26	Peresztegi Általános Iskola	2	2	1	0	1	0	0
27	Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	1	1	0	0	0	0	0,5
28	Simonyi Károly Általános Iskola	1	0,5	0	0	0	0	0,5
29	Sopronhorpácsi Általános Iskola	1	1,5	1	0	0,5	0	0
30	Soproni Gárdonyi G. Ált. Iskola	6	3	2	0	1	0	0
31	Soproni Kozmutza Flóra EGYMI	14	8	1	0	2	0	5
32	Soproni Petőfi S. Ált. Iskola és AMI	13	7,5	2	1	3	0	2
33	Soproni Széchenyi I. Gimnázium	5	3	2	1	0	0	0
34	Sopronkövesdi Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0
35	Széchenyi Ferenc Általános Iskola	1	1	1	0	0	0	0
36	Szili Szent István Általános Iskola	5,5	1	0	0	0	0	0
37	Tóth Antal EGYMI	15,5	7	1	1	0	0	5
38	Zsirai Általános Iskola	1,5	1	1	0	0	0	0

Sor szám	Intézmény neve	Várhatóan betöltendő munkakör (fő) 2018-2022					
		326/2013 (VIII. 30) Korm. rendelet 4. sz melléklet alján (Jogszabály szerinti NOKS dolgozók tényleges létszáma (fő))	iskolaitkár	rendszergazda	pedagógiai asszisztens	ügyművelő, gazdasági	egyéb, éspedig
11	METRUM Zenei alapfokú Iskola	1,5	1	1	0	0	0
13	Mihályi Általános Iskola	3	2,5	1	1	0	0,5
6	Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	2	1,5	0	0	0	0,5
4	Pantzer Gertrud Általános Iskola	2	2	1	0	0,5	0,5
7	Peresztegi Általános Iskola	2	2	1	0	1	0
16	Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	1	1	0	0	0	0
8	Simonyi Károly Általános Iskola	1	0,5	0,5	0	0	0,5
5	Sopronhorpácsi Általános Iskola	1	1,5	1	0	0	1
24	Soproni Gárdonyi G. Ált. Iskola	6	5	2	1	1	0
2	Soproni Kozmutza Flóra EGYMI	14	9	1	0	3	0
27	Soproni Petőfi S. Ált. Iskola és AMI	13	11	2	1	3	1
25	Soproni Széchenyi I. Gimnázium	5	4	2	1	0	0
11	Sopronkövesdi Általános Iskola	1,5	1,5	1	0	0,5	0
8	Széchenyi Ferenc Általános Iskola	1	1	1	0	0	0
17	Szili Szent István Általános Iskola	5,5	4	1	1	1	0
26	Tóth Antal EGYMI	15,5	7	1	1	0	0
22	Zsirai Általános Iskola	1,5	1	1	0,5	0	0

11. melléklet - 2.3.1 táblázat (Költségvetési adatok)

ezer Ft-ban

sor- szám	Intézmény neve	Bevétel*					Kiadás*			
		Költségvetési támogatás	Saját bevétel	Pályázati/egyéb támogatás	Pénzmaradvány	Összesen	Személyi juttatás + Járulékokkal	Dologi kiadások (ingó)	Beruházás/ Felújítás (infrastrukturális)	Összesen
1.	Soproni Tankerületi Központ	178 776 885	0			178 776 885	119 762 640	59 014 245		178 776 885
2.	Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	122 185 857	750 000			122 935 857	102 048 652	20 887 205		122 935 857
3.	Bágyogszováti József Attila Általános Iskola	97 086 408	0			97 086 408	77 570 443	19 515 965		97 086 408
4.	Bősárkányi Eötvös József Általános Iskola	106 426 122	850 000			107 276 122	88 193 883	19 082 239		107 276 122
5.	Csornai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	299 654 302	3 200 000			302 854 302	264 388 002	38 466 300		302 854 302
6.	Csornai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Kerényi György Tagintézménye	54 754 333	4 083 000			58 837 333	42 372 233	16 465 100		58 837 333
7.	Arany János Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola	174 313 075	5 500 000			179 813 075	146 683 301	33 129 774		179 813 075
8.	Csornai Középiskolai Kollégium	69 176 675	1 800 000			70 976 675	51 310 042	19 666 633		70 976 675
9.	Király Iván Általános Iskola	96 744 349	550 000			97 294 349	75 912 238	21 382 111		97 294 349
10.	Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	63 848 239	515 052			64 363 291	49 286 130	15 077 161		64 363 291
11.	Szili Szent István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	152 163 400	1 665 592			153 828 992	127 936 210	25 892 782		153 828 992
12.	Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	167 819 759	155 715			167 975 474	145 912 672	22 062 802		167 975 474
13.	Metrum Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	55 651 937	2 274 920			57 926 857	47 616 464	10 310 393		57 926 857
14.	Kapuvár Térségi Általános Iskola	413 612 950	3 500 000			417 112 950	351 899 468	65 213 482		417 112 950
15.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Szárföldi tagiskolája	16 398 896	0			16 398 896	12 248 162	4 150 734		16 398 896
16.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Vitnyédi tagiskolája	17 254 680	0			17 254 680	8 619 608	8 635 072		17 254 680
17.	Mihályi Általános Iskola	103 885 740	0			103 885 740	85 233 968	18 651 772		103 885 740
18.	Beledi Általános Iskola	156 947 874	0			156 947 874	128 161 168	28 786 706		156 947 874
19.	Iváni Általános Iskola	65 712 573	2 716 661			68 429 234	54 530 286	13 898 948		68 429 234
20.	Doborjáni Ferenc Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium	215 189 731	6 500 000			221 689 731	171 171 272	50 518 459		221 689 731
21.	Deák Téri Általános Iskola	318 310 012	3 550 000			321 860 012	270 893 710	50 966 302		321 860 012



sor- szám	Intézmény neve	Bevétel*					Kiadás*			
		Költségvetési támogatás	Saját bevétel	Pályázati/egyéb támogatás	Pénzmaradvány	Összesen	Személyi juttatás + Járulékokkal	Dologi kiadások (ingó)	Beruházás/ Felújítás (infrastrukturális)	Összesen
22.	Soproni Gárdonyi Géza Általános Iskola	276 526 670	6 000 000			282 526 670	243 421 817	39 104 853		282 526 670
23.	Soproni Petőfi Sándor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	256 794 660	4 434 160			261 228 820	216 460 822	44 767 998		261 228 820
24.	Soproni Kozmutza Flóra Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Általános Iskola és Szakiskola	255 737 077	2 500 000			258 237 077	224 193 997	34 043 080		258 237 077
25.	Lackner Kristóf Általános Iskola	265 653 416	6 000 000			271 653 416	232 478 835	39 174 581		271 653 416
26.	Horváth József Alapfokú Művészeti Iskola	164 342 314	8 600 000			172 942 314	151 794 364	21 147 950		172 942 314
27.	Soproni Széchenyi István Gimnázium	291 352 051	19 000 000			310 352 051	243 686 235	66 665 816		310 352 051
28.	Tóth Antal Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Kollégium	221 072 827	5 600 000			226 672 827	205 551 826	21 121 001		226 672 827
29.	Pantzer Gertrud Általános Iskola	69 751 133	0			69 751 133	60 265 250	9 485 883		69 751 133
30.	J. Haydn Alapfokú Művészeti Iskola	41 923 824	3 219 900			45 143 724	38 475 095	6 668 629		45 143 724
31.	Babos József Térségi Általános Iskola	153 247 979	0			153 247 979	123 620 341	29 627 638		153 247 979
32.	Széchenyi Ferenc Általános Iskola	70 413 602	0			70 413 602	59 391 002	11 022 600		70 413 602
33.	Fertő-táj Általános Iskola	92 637 986	0			92 637 986	77 873 186	14 764 800		92 637 986
34.	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	161 438 741	2 100 000			163 538 741	137 184 964	26 353 777		163 538 741
35.	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola Petőházi Tagiskolája	33 855 359	1 300 000			35 155 359	29 396 782	5 758 577		35 155 359
36.	Lövői Általános Iskola	113 529 145	0			113 529 145	92 925 145	20 604 000		113 529 145
37.	Sopronhorpácsi Általános Iskola	83 200 126	0			83 200 126	70 099 547	13 100 579		83 200 126
38.	Simonyi Károly Általános Iskola	49 834 544	700 000			50 534 544	43 660 403	6 874 141		50 534 544
39.	Zsirai Általános Iskola	71 337 329	0			71 337 329	62 281 529	9 055 800		71 337 329
40.	Sopronkövesdi Általános Iskola	89 850 091	700 000			90 550 091	67 019 754	23 530 337		90 550 091
41.	Peresztegi Általános Iskola	73 339 488	0			73 339 488	63 009 118	10 330 370		73 339 488
42.	Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	88 809 707	1 000 000			89 809 707	77 086 764	12 722 943		89 809 707
<b>Tankerületi Központ összesen:</b>		<b>5 870 561 866</b>	<b>98 765 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5 969 326 866</b>	<b>4 941 627 328</b>	<b>1 027 699 538</b>	<b>0</b>	<b>5 969 326 866</b>



sor- szám	Intézmény neve	Tanulói létszám	1 tanulóra jutó		Pedagógus létszám	1 pedagógusra jutó		Összes bruttó alapterület m <sup>2</sup>	1 bruttó m <sup>2</sup> jutó	
			Személyi kiadás	Dologi kiadás		Személyi kiadás	Dologi kiadás		Dologi kiadás (ingó)	Beruházási kiadás (Infrastrukturális)
1.	Soproni Tankerületi Központ	0			0			796	74 138	-
2.	Kónyi Deák Ferenc Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	248	411 486	84 223	19	5 370 982	1 099 327	1303	16 030	-
3.	Bágyogszováti József Attila Általános Iskola	170	456 297	114 800	16	4 848 153	1 219 748	1594	12 243	-
4.	Bősárkányi Eötvös József Általános Iskola	193	456 963	98 872	16	5 512 118	1 192 640	2377	8 028	-
5.	Csornai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	661	399 982	58 194	56	4 721 214	686 898	6071	6 336	-
6.	Csornai Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Kerényi György Tagintézménye	403	105 142	40 856	13	3 259 403	1 266 546	477	34 518	-
7.	Arany János Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola	427	343 521	77 587	30	4 889 443	1 104 326	4086	8 108	-
8.	Csornai Középiskolai Kollégium	100	513 100	196 666	9	5 701 116	2 185 181	1840	10 688	-
9.	Király Iván Általános Iskola	191	397 446	111 948	15	5 060 816	1 425 474	1603	13 339	-
10.	Rábatamási Móra Ferenc Általános Iskola	91	541 606	165 683	11	4 480 557	1 370 651	1720	8 766	-
11.	Szili Szent István Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	328	390 049	78 941	25	5 117 448	1 035 711	3159	8 197	-
12.	Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	358	407 577	61 628	28	5 211 167	787 957	3257	6 774	-
13.	Metrum Zenei Alapfokú Művészeti Iskola	230	207 028	44 828	10	4 761 646	1 031 039	1227	8 403	-
14.	Kapuvár Térségi Általános Iskola	800	439 874	81 517	70	5 027 135	931 621	6102	10 687	-
15.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Szárföldi tagiskolája	41	298 736	101 237	4	3 062 040	1 037 684	251	16 537	-
16.	Kapuvár Térségi Általános Iskola Vitnyédi tagiskolája	44	195 900	196 252	4	2 154 902	2 158 768	250	34 540	-
17.	Mihályi Általános Iskola	154	553 467	121 115	20	4 261 698	932 589	1605	11 621	-
18.	Beledi Általános Iskola	291	440 416	98 923	25	5 126 447	1 151 468	1514	19 014	-
19.	Iváni Általános Iskola	91	599 234	152 736	10	5 453 029	1 389 895	1800	7 722	-
20.	Doborjáni Ferenc Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium	379	451 639	133 294	32	5 349 102	1 578 702	5600	9 021	-



sor- szám	Intézmény neve	Tanulói létszám	1 tanulóra jutó		Pedagógus létszám	1 pedagógusra jutó		Összes bruttó alapterület m <sup>2</sup>	1 bruttó m <sup>2</sup> jutó	
			Személyi kiadás	Dologi kiadás		Személyi kiadás	Dologi kiadás		Dologi kiadás (ingó)	Beruházási kiadás (Infrastrukturális)
21.	Deák Téri Általános Iskola	773	350 445	65 933	56	4 837 388	910 113	5035	10 122	-
22.	Soproni Gárdonyi Géza Általános Iskola	671	362 775	58 278	48	5 071 288	814 684	4350	8 990	-
23.	Soproni Petőfi Sándor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	921	235 028	48 608	42	5 153 829	1 065 905	6196	7 225	-
24.	Soproni Kozmutza Flóra Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Általános Iskola és Szakiskola	397	564 720	85 751	46	4 873 783	740 067	1784	19 082	-
25.	Lackner Kristóf Általános Iskola	502	463 105	78 037	41	5 670 215	955 478	4990	7 851	-
26.	Horváth József Alapfokú Művészeti Iskola	929	163 395	22 764	30	5 059 812	704 932	877	24 114	-
27.	Soproni Széchenyi István Gimnázium	595	409 557	112 043	45	5 415 250	1 481 463	4900	13 605	-
28.	Tóth Antal Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény, Óvoda, Általános Iskola, Szakiskola, Kollégium	410	501 346	51 515	42	4 894 091	502 881	3138	6 731	-
29.	Pantzer Gertrud Általános Iskola	182	331 128	52 120	12	5 022 104	790 490	655	14 482	-
30.	J. Haydn Alapfokú Művészeti Iskola	336	114 509	19 847	10	3 847 509	666 863	559	11 930	-
31.	Babos József Térségi Általános Iskola	323	382 726	91 726	26	4 754 629	1 139 525	2617	11 321	-
32.	Széchenyi Ferenc Általános Iskola	163	364 362	67 623	14	4 242 214	787 329	692	15 929	-
33.	Fertő-táj Általános Iskola	214	363 893	68 994	15	5 191 546	984 320	2023	7 298	-
34.	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	390	351 756	67 574	28	4 899 463	941 206	4161	6 334	-
35.	Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola Petőházi Tagiskolája	76	386 800	75 771	6	4 899 464	959 763	352	16 360	-
36.	Lövői Általános Iskola	205	453 293	100 507	19	4 890 797	1 084 421	1331	15 480	-
37.	Sopronhorpácsi Általános Iskola	119	589 072	110 089	14	5 007 111	935 756	1100	11 910	-
38.	Simonyi Károly Általános Iskola	52	839 623	132 195	9	4 851 156	763 793	840	8 184	-
39.	Zsirai Általános Iskola	124	502 270	73 031	13	4 790 887	696 600	782	11 580	-
40.	Sopronkövesdi Általános Iskola	155	432 386	151 809	14	4 787 125	1 680 738	850	27 683	-
41.	Peresztegi Általános Iskola	98	642 950	105 412	12	5 250 760	860 864	800	12 913	-
42.	Nagycenki Széchenyi István Általános Iskola	132	583 991	96 386	13	5 929 751	978 688	1219	10 437	-
<b>Tankerületi Központ összesen:</b>		<b>12967</b>	<b>381 093</b>	<b>2 697</b>	<b>968</b>	<b>5 104 987</b>	<b>1 061 673</b>	<b>95883</b>	<b>10 718</b>	<b>0</b>

12. melléklet - 3.1.1 táblázat (Kapacitástervezés Soproni Tankerületi Központ – Intézményenként)

Kapacitástervezés Soproni Tankerületi Központ - Intézményi bontásban (EGYMI és AMI nélkül)  
2018-2022 közötti időszak vonatkozásában

Intézmény megnevezése	Időszak	1. évfolyam csoportszáma	1. évfolyamos létszáma	2. évfolyam csoportszáma	2. évfolyamosok létszáma	3. évfolyam csoportszáma	3. évfolyamosok létszáma	4. évfolyam csoportszáma	4. évfolyamosok létszáma	5. évfolyam csoportszáma	5. évfolyamosok létszáma	6. évfolyam csoportszáma	6. évfolyamosok létszáma	7. évfolyam csoportszáma	7. évfolyamosok létszáma	7. NY. évfolyamos csoportszáma	7. NY. évfolyamosok létszáma	8. évfolyam csoportszáma	8. évfolyamosok létszáma	9. NY évfolyam csoportszáma	9. NY évfolyamosok létszáma	9. évfolyam csoportszáma	9. évfolyamosok létszáma	10. évfolyam csoportszáma	10. évfolyamosok létszáma	11. évfolyam csoportszáma	11. évfolyamosok létszáma	12. évfolyam csoportszáma	12. évfolyamosok létszáma	Csoportszám összesen	Létszám összesen	Osztályteremk száma	maximum osztálylétszám figyelembe vételével Kapacitáshiány/többlet tanteremfőhelyhiány
Babos József Térségi Általános Iskola	2018. szeptember	2	26	3	40	2	38	3	38	2	30	2	30	2	40			2	41											18	283	27	117
	2019. szeptember	2	36	3	36	2	32	3	48	2	28	2	30	2	30			2	40											18	280	27	120
	2020. szeptember	2	27	3	46	2	26	3	42	2	38	2	28	2	30			2	30											18	267	27	133
	2021.szeptember	2	30	3	37	2	36	3	36	2	32	2	38	2	28			2	30											18	267	27	133
	2022. szeptember	2	30	3	40	2	27	3	46	2	26	2	32	2	38			2	28											18	267	27	133
Bágyoszvováti József Attila Általános Iskola	2018. szeptember	2	17	2	21	2	13	2	19	1	24	1	18	1	17			1	21											12	150	13	0
	2019. szeptember	2	16	2	17	2	21	2	13	1	19	1	24	1	18			1	17											12	145	13	0
	2020. szeptember	2	8	2	16	2	17	2	21	1	13	1	19	1	24			1	18											12	136	13	0
	2021.szeptember	2	20	2	8	2	16	2	17	1	21	1	13	1	19			1	24											12	138	13	0
	2022. szeptember	2	16	2	20	2	8	2	16	1	17	1	21	1	13			1	19											12	130	13	0
Beledi Általános iskola	2018. szeptember	2	25	2	31	2	23	2	34	2	34	2	36	2	35			2	36											16	254	16	161
	2019. szeptember	2	29	2	25	2	31	2	23	2	34	2	34	2	36			2	35											16	247	16	168
	2020. szeptember	2	41	2	29	2	25	2	31	1	23	2	34	2	34			2	36											15	253	16	162
	2021.szeptember	2	31	2	41	2	29	2	25	2	31	1	23	2	34			2	34											15	248	16	167
	2022. szeptember	2	34	2	31	2	41	2	29	1	25	2	31	1	23			2	34											14	248	16	167





Intézmény megnevezése	Időszak	1. évfolyam csoportszáma	1. évfolyamosok létszáma	2. évfolyam csoportszáma	2. évfolyamosok létszáma	3. évfolyam csoportszáma	3. évfolyamosok létszáma	4. évfolyam csoportszáma	4. évfolyamosok létszáma	5. évfolyam csoportszáma	5. évfolyamosok létszáma	6. évfolyam csoportszáma	6. évfolyamosok létszáma	7. évfolyam csoportszáma	7. évfolyamosok létszáma	7. NY. évfolyamos csoportszáma	7. NY. évfolyamosok létszáma	8. évfolyam csoportszáma	8. évfolyamosok létszáma	9. NY évfolyam csoportszáma	9. NY évfolyamosok létszáma	9. évfolyam csoportszáma	9. évfolyamosok létszáma	10. évfolyam csoportszáma	10. évfolyamosok létszáma	11. évfolyam csoportszáma	11. évfolyamosok létszáma	12. évfolyam csoportszáma	12. évfolyamosok létszáma	Csoportszám összesen	Létszám összesen	Osztályteremk száma	maximum osztálylétszám figyelembe vételével Kapacitáshány/többlet tanteremférőhelyhiány	
Felsőbüki Nagy Pál Gimnázium	2018. szeptember									1	34	1	39	1	40			1	35			2	60	2	54	2	47	2	40	12	349	12	0	
	2019. szeptember									1	34	1	34	1	39			1	40			2	60	2	60	2	54	2	47	12	368	12	0	
	2020. szeptember									1	34	1	34	1	34			1	39			2	60	2	60	2	60	2	54	12	375	12	0	
	2021.szeptember									1	34	1	34	1	34			1	34			2	60	2	60	2	60	2	60	12	376	12	0	
	2022. szeptember									1	34	1	34	1	34			1	34			2	60	2	60	2	60	2	60	12	376	12	0	
Fertőszentmiklósi Felsőbüki Nagy Pál Általános Iskola	2018. szeptember	3	52	3	67	3	61	3	57	2	50	2	53	2	47			2	42												20	429	20	-71
	2019. szeptember	3	64	3	52	3	67	3	61	2	48	2	50	2	53			2	47												20	442	23	-58
	2020. szeptember	3	55	3	64	3	52	3	67	2	52	2	48	2	50			2	53												20	441	23	-59
	2021.szeptember	3	57	3	55	3	64	3	52	2	54	2	52	2	48			2	50												20	432	23	-68
	2022. szeptember	3	58	3	55	3	55	3	64	2	48	2	54	2	52			2	48												20	434	23	-66
Fertő-táj Általános Iskola	2018. szeptember	1	26	1	24	1	22	1	25	1	23	1	29	1	27			1	29												8	205	8	19
	2019. szeptember	1	25	1	26	1	24	1	22	1	25	1	23	1	29			1	27												8	201	8	23
	2020. szeptember	1	28	1	25	1	26	1	24	1	22	1	25	1	23			1	29												8	202	8	22
	2021.szeptember	1	28	1	28	1	25	1	26	1	24	1	22	1	25			1	23												8	201	8	23
	2022. szeptember	1	27	1	28	1	28	1	25	1	26	1	24	1	22			1	25												8	205	8	19
Iváni Általános Iskola	2018. szeptember	1	9	0	15	1	8	0	12	1	10	1	9	1	9			1	12												6	84	9	
	2019. szeptember	1	10	0	9	1	15	0	8	1	12	1	10	1	9			1	9												6	82	9	
	2020. szeptember	1	7	0	10	1	9	0	15	1	8	1	12	1	10			1	9												6	80	9	
	2021.szeptember	1	10	0	7	1	10	0	9	1	15	1	8	1	12			1	10												6	81	9	
	2022. szeptember	1	15	0	10	1	7	0	10	1	9	1	15	1	8			1	12												6	86	9	



Intézmény megnevezése	Időszak	1. évfolyam csoportszáma												7. NY. évfolyamos csoportszáma	7. NY. évfolyamosok létszáma	8. évfolyam csoportszáma	8. évfolyamosok létszáma	9. NY évfolyam csoportszáma	9. NY évfolyamosok létszáma	9. évfolyam csoportszáma	9. évfolyamosok létszáma	10. évfolyam csoportszáma	10. évfolyamosok létszáma	11. évfolyam csoportszáma	11. évfolyamosok létszáma	12. évfolyam csoportszáma	12. évfolyamosok létszáma	Csoportszám összesen	Létszám összesen	Osztálytermek száma	maximum osztálylétszám figyelembe vételével Kapacitáshiány/többlet tanteremférőhelyhiány		
		1. évfolyam csoportszáma	1. évfolyamosok létszáma	2. évfolyam csoportszáma	2. évfolyamosok létszáma	3. évfolyam csoportszáma	3. évfolyamosok létszáma	4. évfolyam csoportszáma	4. évfolyamosok létszáma	5. évfolyam csoportszáma	5. évfolyamosok létszáma	6. évfolyam csoportszáma	6. évfolyamosok létszáma																				
Lövői Általános Iskola	2018. szeptember	2	30	2	30	2	27	2	29	1	21	1	17	1	24			1	10											12	188	12	57
	2019. szeptember	2	26	2	30	2	30	2	27	1	29	1	21	1	17			1	24											12	204	12	41
	2020. szeptember	2	24	2	26	2	30	2	30	1	27	1	29	1	21			1	17											12	204	12	41
	2021.szeptember	2	28	2	24	2	26	2	30	1	30	1	27	1	29			1	21											12	215	12	30
	2022. szeptember	2	28	2	28	2	24	2	26	1	30	1	30	1	27			1	29											12	222	12	23
Mihályi Általános Iskola	2018. szeptember	1	20	1	9	1	22	1	22	1	20	1	13	1	19			1	14											8	139	13	0
	2019. szeptember	1	18	1	20	1	9	1	22	1	22	1	20	1	13			1	19											8	143	13	0
	2020. szeptember	1	19	1	18	1	20	1	9	1	22	1	22	1	20			1	13											8	143	13	0
	2021.szeptember	1	19	1	19	1	18	1	20	1	9	1	22	1	22			1	20											8	149	13	0
	2022. szeptember	1	18	1	19	1	19	1	18	1	20	1	9	1	22			1	22											8	147	13	0
Nagycentki Széchenyi István Általános Iskola	2018. szeptember	1	16	1	16	1	19	1	16	1	19	1	16	1	10			1	11											8	123	8	101/0
	2019. szeptember	1	20	1	16	1	16	1	19	1	16	1	19	1	16			1	10											8	132	8	92/0
	2020. szeptember	1	20	1	20	1	16	1	16	1	19	1	16	1	19			1	16											8	142	8	82/0
	2021.szeptember	1	22	1	20	1	20	1	16	1	16	1	19	1	16			1	19											8	148	8	76/0
	2022. szeptember	1	22	1	22	1	20	1	20	1	16	1	16	1	19			1	16											8	151	8	73/0
Pantzer Gertrud Általános Iskola	2018. szeptember	1	23	1	17	1	26	1	18	2	23	1	14	2	22			1	12											10	155	8	-5
	2019. szeptember	1	20	1	23	1	17	1	26	1	18	2	23	1	14			2	22											10	163	8	3
	2020. szeptember	1	21	1	20	1	23	1	17	2	26	1	18	2	23			1	14											10	162	8	2
	2021.szeptember	1	21	1	21	1	20	2	23	1	17	2	23	1	18			2	23											11	166	8	6
	2022. szeptember	1	22	1	21	1	21	2	20	2	23	1	17	2	23			1	18											11	165	8	5





Intézmény megnevezése	Időszak	1. évfolyam csoportszáma	1. évfolyamosok létszáma	2. évfolyam csoportszáma	2. évfolyamosok létszáma	3. évfolyam csoportszáma	3. évfolyamosok létszáma	4. évfolyam csoportszáma	4. évfolyamosok létszáma	5. évfolyam csoportszáma	5. évfolyamosok létszáma	6. évfolyam csoportszáma	6. évfolyamosok létszáma	7. évfolyam csoportszáma	7. évfolyamosok létszáma	7. NY. évfolyamos csoportszáma	7. NY. évfolyamosok létszáma	8. évfolyam csoportszáma	8. évfolyamosok létszáma	9. NY évfolyam csoportszáma	9. NY évfolyamosok létszáma	9. évfolyam csoportszáma	9. évfolyamosok létszáma	10. évfolyam csoportszáma	10. évfolyamosok létszáma	11. évfolyam csoportszáma	11. évfolyamosok létszáma	12. évfolyam csoportszáma	12. évfolyamosok létszáma	Csoportszám összesen	Létszám összesen	Osztályteremk száma	maximum osztálylétszám figyelembe vételével Kapacitáshány/többlet tanteremfőhelyhiány	
Soproni Gárdonyi Géza Általános Iskola	2018. szeptember	3	85	3	84	3	85	3	93	3	84	3	84	3	76			3	64												<b>24</b>	<b>655</b>	<b>24</b>	-4
	2019. szeptember	3	87	3	85	3	84	3	85	3	89	3	84	3	76			3	76												<b>24</b>	<b>666</b>	<b>24</b>	-4
	2020. szeptember	3	87	3	87	3	85	3	84	3	80	3	89	3	80			3	76												<b>24</b>	<b>668</b>	<b>24</b>	-4
	2021.szeptember	3	87	3	87	3	87	3	85	3	81	3	80	3	72			3	80												<b>24</b>	<b>659</b>	<b>24</b>	-4
	2022. szeptember	3	87	3	87	3	87	3	87	3	80	3	81	3	72			3	72												<b>24</b>	<b>653</b>	<b>24</b>	-4
Soproni Petőfi Sándor Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola	2018. szeptember	8	106	8	74	7	72	7	73	18	76	15	63	11	61			11	49												<b>85</b>	<b>574</b>	<b>23</b>	84
	2019. szeptember	8	108	8	108	8	78	7	74	15	72	15	76	11	60			11	62												<b>83</b>	<b>638</b>	<b>23</b>	95
	2020. szeptember	8	108	8	108	8	106	8	80	15	74	15	72	11	72			11	60												<b>84</b>	<b>680</b>	<b>23</b>	95
	2021.szeptember	8	102	8	110	8	110	8	108	15	82	15	74	11	70			11	68												<b>84</b>	<b>724</b>	<b>23</b>	149
	2022. szeptember	8	106	8	102	8	106	8	108	15	90	15	82	11	72			11	76												<b>84</b>	<b>742</b>	<b>23</b>	149
Soproni Széchenyi István Gimnázium	2018. szeptember													18	63			18	62			35	135	32	121	47	113	48	117	<b>198</b>	<b>611</b>	<b>21</b>	0	
	2019. szeptember													20	63			20	63			36	135	36	121	50	121	51	113	<b>213</b>	<b>616</b>	<b>21</b>	0	
	2020. szeptember													21	64			21	63			36	124	36	128	50	121	51	121	<b>215</b>	<b>621</b>	<b>21</b>	0	
	2021.szeptember													22	64			22	64			36	124	38	124	50	128	51	121	<b>219</b>	<b>625</b>	<b>21</b>	0	
	2022. szeptember													22	64			22	64			38	124	38	124	50	124	51	128	<b>221</b>	<b>628</b>	<b>21</b>	0	
Sopronkövesdi Általános Iskola	2018. szeptember	1	16	1	18	1	18	1	20	1	15	1	14	1	18			1	14											<b>8</b>	<b>133</b>	<b>8</b>	-91	
	2019. szeptember	1	21	1	16	1	18	1	18	1	20	1	15	1	14			1	18											<b>8</b>	<b>140</b>	<b>8</b>	-84	
	2020. szeptember	1	25	1	17	1	16	1	18	1	18	1	20	1	15			1	14											<b>8</b>	<b>143</b>	<b>8</b>	-77	
	2021.szeptember	1	22	1	23	1	17	1	16	1	18	1	18	1	20			1	15											<b>8</b>	<b>149</b>	<b>8</b>	-69	
	2022. szeptember	1	25	1	20	1	23	1	17	1	16	1	18	1	18			1	20											<b>8</b>	<b>157</b>	<b>8</b>	-58	



13. melléklet - 3.1.1 táblázat (Kapacitástervezés Soproni Tankerületi Központ – településenként)

Kapacitástervezés Sopron Tankerületi Központ - ÖSSZESEN																				
2018-2022 közötti időszak vonatkozásában																				
Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet	tanuló létszám	osztály-termék száma	tervezett osztályok száma	tanterem hiány/többlet
Agyagosszergény	20	4	2	2	18	2	2	2	20	2	2	2	20	2	2	2	20	2	2	2
Babót	21	3	2	1	23	3	2	1	25	3	2	1	26	3	2	1	26	3	2	1
Bágyogszovát	123	10	7	0	114	10	7	0	116	10	7	0	113	10	7	0	110	10	7	0
Beled	247	16	14	2	253	16	14	2	248	16	14	2	248	16	14	2	248	16	14	2
Bősárkány	200	15	11	5	202	15	11	5	208	15	12	4	215	15	12	4	220	15	12	4
Cirák	12	3	1	1	9	3	1	1	9	3	1	1	11	3	1	1	9	3	1	1
Csorna	1135	61	73	-1	1121	61	74	-1	1128	61	74	-2	1121	61	74	-2	1110	61	74	-2
Egyed	17	3	1	2	16	3	1	2	15	3	1	2	16	3	1	2	15	3	1	2
Egyházasköves	56	8	8	0	57	8	8	0	56	8	8	0	59	8	8	0	56	8	8	0
Farád	175	10	8	0	177	10	8	0	179	10	8	0	171	10	8	0	171	10	8	0
Fertőd	418	35	50	5	407	35	50	5	405	35	50	5	405	35	50	5	403	35	50	5
Fertőszentmiklós	392	20	18	3	391	20	18	3	388	20	18	3	388	20	18	3	388	20	18	3
Fertőszéplak	183	9	9	0	193	9	9	0	188	9	9	8	181	9	9	0	185	9	9	0
Harka	163	8	8	1	162	8	8	1	166	8	8	1	165	8	8	1	170	8	8	1
Hegykő	221	9	10	0	222	9	10	0	221	9	10	0	225	9	10	0	230	9	10	0
Himod	16	2	1	1	17	2	1	1	17	2	1	1	16	2	1	1	16	2	1	1
Iván	82	9	6	1	80	9	6	1	81	9	6	1	86	9	6	1	80	9	6	1
Kapuvár	1129	56	56	4	1158	56	56	4	1165	56	56	4	1166	56	56	4	1166	56	56	4
Kóny	203	14	11	3	199	14	10	4	195	14	10	4	192	14	9	5	190	14	9	5
Lövő	153	8	8	0	159	8	8	0	168	8	8	0	182	8	8	0	190	8	8	0
Mihályi	143	10	9	0	143	10	8	0	149	10	8	0	147	10	8	0	145	10	8	0
Nagycenk	132	8	8	4	142	8	8	4	148	8	8	4	151	8	8	4	155	8	8	4
Nagylós	51	4	2	0	45	4	2	0	47	4	2	0	40	4	2	0	40	4	2	0
Osli	21	2	2	0	21	2	2	0	17	2	2	0	18	2	2	0	18	2	2	0
Pereszteg	71	6	5	0	76	6	5	0	77	6	6	0	73	6	6	0	70	6	6	0
Petőháza	78	5	5	0	78	5	5	0	72	5	5	0	74	5	5	0	74	5	5	0
Rábapordány	22	3	2	0	22	3	2	0	22	3	2	0	17	3	1	0	17	3	1	0
Rábatamási	76	8	8	0	72	8	8	0	71	8	8	0	71	8	8	0	71	8	8	0
Sopron	4114	215	203	4	4164	215	204	5	4194	215	206	7	4194	215	205	10	4206	215	207	8
Sopron-Balf	46	4	3	1	50	4	4	1	50	4	4	1	50	4	4	1	50	4	4	1
Sopronhorpács	120	8	8	0	129	8	8	0	127	8	8	0	135	8	8	0	140	8	8	0
Sopronkövesd	140	8	8	0	147	8	8	0	156	8	8	0	166	8	8	0	170	8	8	0
Szárkövesd	37	3	3	0	43	3	3	0	55	3	3	0	63	3	3	0	70	3	3	0
Szil	244	13	12	1	238	13	11	2	240	13	11	2	238	13	10	3	240	13	11	2
Vág	12	3	1	2	12	3	1	2	14	3	1	2	11	3	1	2	11	3	1	2
Veszény	23	2	2	0	23	2	2	0	25	2	2	0	20	2	2	0	20	2	2	0
Vitnyéd	44	4	3	1	46	4	3	1	42	4	3	1	42	4	3	1	42	4	3	1
Zsira	121	9	8	0	119	9	8	0	119	9	8	0	124	9	8	0	124	9	8	0
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>10461</b>	<b>618</b>	<b>596</b>	<b>43</b>	<b>10548</b>	<b>616</b>	<b>596</b>	<b>46</b>	<b>10623</b>	<b>616</b>	<b>600</b>	<b>54</b>	<b>10640</b>	<b>616</b>	<b>596</b>	<b>51</b>	<b>10666</b>	<b>616</b>	<b>599</b>	<b>48</b>
Átlagléttszám:	17,55				17,7				17,71				17,85				17,81			

Kapacitástervezés Sopron Tankerületi Központ  
2018-2022 közötti időszak - **Általános iskolák** - vonatkozásában

Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	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
Agyagosszergény	20	4	2	2	18	2	2	2	20	2	2	2	20	2	2	2	20	2	2	2
Babót	21	3	2	1	23	3	2	1	25	3	2	1	26	3	2	1	26	3	2	1
Bágyogszovát	123	10	7	0	114	10	7	0	116	10	7	0	113	10	7	0	110	10	7	0
Beled	247	16	14	2	253	16	14	2	248	16	14	2	248	16	14	2	248	16	14	2
Bősárkány	180	13	8	5	182	13	8	5	188	13	9	4	195	13	9	4	200	13	9	4
Cirák	12	3	1	1	9	3	1	1	9	3	1	1	11	3	1	1	9	3	1	1
Csorna	576	25	25	1	548	25	24	1	536	25	24	1	515	25	24	1	500	25	24	1
Egyed	17	3	1	2	16	3	1	2	15	3	1	2	16	3	1	2	15	3	1	2
Egyházásfalu	56	8	8	0	57	8	8	0	56	8	8	0	59	8	8	0	56	8	8	0
Farád	175	10	8	0	177	10	8	0	179	10	8	0	171	10	8	0	171	10	8	0
Fertőd	260	23	16	7	249	23	16	7	247	23	16	7	247	23	16	7	245	23	16	7
Fertőszentmiklós	374	19	16	3	373	19	16	3	370	19	16	3	370	19	16	3	370	19	16	3
Fertőszéplak	168	8	8	0	178	8	8	0	173	8	8	0	166	8	8	0	170	8	8	0
Harka	163	8	8	1	162	8	8	1	166	8	8	1	165	8	8	1	170	8	8	1
Hegykő	201	8	8	0	202	8	8	0	201	8	8	0	205	8	8	0	210	8	8	0
Himod	16	2	1	1	17	2	1	1	17	2	1	1	16	2	1	1	16	2	1	1
Iván	82	9	6	1	80	9	6	1	81	9	6	1	86	9	6	1	80	9	6	1
Kapuvár	630	33	29	4	630	33	29	4	630	33	29	4	630	33	29	4	630	33	29	4
Kóny	193	13	10	3	189	13	9	4	185	13	9	4	182	13	8	5	180	13	8	5
Lövő	153	8	8	0	159	8	8	0	168	8	8	0	182	8	8	0	190	8	8	0
Mihályi	143	10	9	0	143	10	8	0	149	10	8	0	147	10	8	0	145	10	8	0
Nagyecenk	132	8	8	4	142	8	8	4	148	8	8	4	151	8	8	4	155	8	8	4
Nagylós	51	4	2	0	45	4	2	0	47	4	2	0	40	4	2	0	40	4	2	0
Osi	21	2	2	0	21	2	2	0	17	2	2	0	18	2	2	0	18	2	2	0
Peresztég	71	6	5	0	76	6	5	0	77	6	6	0	73	6	6	0	70	6	6	0
Petőháza	68	4	4	0	68	4	4	0	62	4	4	0	64	4	4	0	64	4	4	0
Rábapordány	22	3	2	0	22	3	2	0	22	3	2	0	17	3	1	0	17	3	1	0
Rábatamási	76	8	8	0	72	8	8	0	71	8	8	0	71	8	8	0	71	8	8	0
Sopron	2456	109	92	2	2495	109	91	3	2526	109	93	5	2516	109	91	7	2526	109	93	5
Sopron-Balf	46	4	3	1	50	4	4	1	50	4	4	1	50	4	4	1	50	4	4	1
Sopronhorpács	120	8	8	0	129	8	8	0	127	8	8	0	135	8	8	0	140	8	8	0
Sopronkövesd	140	8	8	0	147	8	8	0	156	8	8	0	166	8	8	0	170	8	8	0
Szárföld	37	3	3	0	43	3	3	0	55	3	3	0	63	3	3	0	70	3	3	0
Szil	244	13	12	1	238	13	11	2	240	13	11	2	238	13	10	3	240	13	11	2
Vág	12	3	1	2	12	3	1	2	14	3	1	2	11	3	1	2	11	3	1	2
Veszvény	23	2	2	0	23	2	2	0	25	2	2	0	20	2	2	0	20	2	2	0
Vitnyéd	44	4	3	1	46	4	3	1	42	4	3	1	42	4	3	1	42	4	3	1
Zsira	121	9	8	0	119	9	8	0	119	9	8	0	124	9	8	0	124	9	8	0
ÖSSZESEN	7494	434	366	45	7527	432	362	48	7577	432	366	57	7569	432	361	53	7589	432	364	50
Átlagléttség:	20,48				20,79				20,7				20,97				20,85			

Kapacitástervezés Sopron Tankerületi Központ  
2018-2022 közötti időszak - **Gimnáziumok** - vonatkozásában

Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	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
Kapuvár	349	12	12	0	368	12	12	0	375	12	12	0	376	12	12	0	376	12	12	0
Sopron	616	21	21	0	621	21	21	0	625	21	21	0	628	21	21	0	630	21	21	0
ÖSSZESEN	965	33	33	0	989	33	33	0	1000	33	33	0	1004	33	33	0	1006	33	33	0



Kapacitástervezés Sopron Tankerületi Központ  
2018-2022 közötti időszak - **EGYMI(k)** - vonatkozásában

Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	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
Csorna	139	21	14	-2	153	21	16	-2	167	21	16	-3	181	21	16	-3	185	21	16	-3
Sopron	382	49	47	2	388	49	49	2	383	49	49	2	390	49	50	3	390	49	50	3
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>521</b>	<b>70</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>541</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>550</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>-1</b>	<b>571</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>575</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>0</b>
Átlagléttség:	10,16				10,24				10,24				10,24				10,24			

Kapacitástervezés Sopron Tankerületi Központ  
2018-2022 közötti időszak - **AMI(k)** - vonatkozásában

Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	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
Bősárány	20	2	3	0	20	2	3	0	20	2	3	0	20	2	3	0	20	2	3	0
Csorna	250	15	27	0	250	15	27	0	250	15	27	0	250	15	27	0	250	15	27	0
Fertőd	158	12	34	-2	158	12	34	-2	158	12	34	-2	158	12	34	-2	158	12	34	-2
Fertőszentmiklós	18	1	2	0	18	1	2	0	18	1	2	0	18	1	2	0	18	1	2	0
Fertőszéplak	15	1	1	0	15	1	1	0	15	1	1	0	15	1	1	0	15	1	1	0
Hegykő	20	1	2	0	20	1	2	0	20	1	2	0	20	1	2	0	20	1	2	0
Kapuvár	150	11	15	0	160	11	15	0	160	11	15	0	160	11	15	0	160	11	15	0
Kóny	10	1	1	0	10	1	1	0	10	1	1	0	10	1	1	0	10	1	1	0
Petőháza	10	1	1	0	10	1	1	0	10	1	1	0	10	1	1	0	10	1	1	0
Sopron	660	36	43	0	660	36	43	0	660	36	43	0	660	36	43	0	660	36	43	0
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>1311</b>	<b>81</b>	<b>129</b>	<b>-2</b>	<b>1321</b>	<b>81</b>	<b>129</b>	<b>-2</b>	<b>1321</b>	<b>81</b>	<b>129</b>	<b>-2</b>	<b>1321</b>	<b>81</b>	<b>129</b>	<b>-2</b>	<b>1321</b>	<b>81</b>	<b>129</b>	<b>-2</b>
Átlagléttség:	8,541				8,323				8,462				8,652				8,712			

Kapacitástervezés Sopron Tankerületi Központ  
2018-2022 közötti időszak - **KOLLÉGIUM** - vonatkozásában

Település	2018. szeptember 01.				2019. szeptember 01.				2020. szeptember 01.				2021. szeptember 01.				2022. szeptember 01.			
	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
Csorna	170	0	7	0	170	0	7	0	175	0	7	0	175	0	7	0	175	0	7	0
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>170</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>170</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>175</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>175</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>175</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
Átlagléttség:	24,29				24,29				25				25				25			