

Takáts Gyula
Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Egységes
Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde
Többcélú Intézmény

TAB

OM azonosító 034 003

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAMJA

(2009-2013)

Készítette:	Átvizsgálta	Alkalmazotti közösség jóváhagyásának dátuma:	Fenntartóhoz történt benyújtás dátuma:
Csizmadia Nándor <i>főigazgató</i>	Kaposvári Egyetem Pedagógus- továbbképző és Szol- gáltató Intézete	2009.06.09.	2009.06. 16.
	Tervezett felülvizsgá- lat időpontja: 2013	Szülői szervezet jóvá- hagyásának dátuma: 2009.06.08.	Fenntartói jóváhagyás dátuma: 2009.06.25.
		Diákönkormányzat jóvá- hagyásának dátuma: 200.06.08.	

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	5
1. Az intézményi minőségirányítás alapjai	6
1.1. Jogi státus	6
1.2. Fenntartói minőségirányítási program intézménnyel, intézmény- egységekkel kapcsolatos elvárásai	8
1.2.1. Általános elvárások	8
1.2.2. Az Óvodákkal kapcsolatos elvárások	8
1.2.3. Az Általános Iskolával kapcsolatos elvárások.....	9
1.2.4. Az Alapfokú Művészetoktatási Intézménnyel kapcsolatos elvárások	10
1.3. A minőségirányítási rendszer működésének szervezeti háttere	15
1.4. A minőségirányítási rendszer személyzeti képzése	15
2. Intézményi minőségpolitika.....	15
2.1. Minőségpolitikai nyilatkozatunk	15
2.2. Küldetés nyilatkozat.....	16
2.3. Jövőképünk	17
2.4. Minőségcélok.....	17
2.5. Minőségi célok az intézményben.....	19
2.5.1. Intézményi szintű célok és megvalósításuk	19
2.5.2. Az óvodákra vonatkozó célok és megvalósításuk	20
2.5.3. Az általános iskolákra vonatkozó célok és megvalósításuk.....	26
2.5.4. Az Alapfokú Művészetoktatási Intézményre vonatkozó célok és megvalósításuk.....	27
2.6. Minőségcélok	29
2.7. A MIP módosítása, éves bővítése	29
2.8. Folyamatos fejlesztés	30
3. Intézményi minőségfejlesztési rendszer	31
3.1. A vezetés felelőssége, elkötelezettsége	31
3.1.1. Vezetői elkötelezettség.....	31
3.1.2. Belső dokumentumok kezelése, jegyzéke, hozzáférhetősége, a megismerés biztosítása.....	32
3.1.3. Minőségpolitika meghatározásának menete, felülvizsgálat során a teendők.....	39
3.1.4. A minőségfejlesztési szervezet működése	42
3.2. A vezetés	47
3.2.1. Jövőképalkotás.....	50
3.2.2. Döntéshozatal.....	50
3.2.3. Innováció	52
3.2.4. Szervezeti kommunikáció (belső kommunikáció)	52
3.2.5. Elismerés, támogatás	53
3.2.6. Bevonás, felhatalmazás.....	53
3.3. Tervezés, szervezés.....	54
3.3.1. A Pedagógiai program (Óvodai nevelési program), mint stratégiai dokumentum és az SZMSZ tervezésének folyamata	54
3.3.2. Célok meghatározása.....	55
3.3.3. Feladatok kijelölése	55

3.3.4. Az éves feladatok tervezésének folyamata.....	56
3.3.4.1. Tantárgyfelosztás elkészítése és jóváhagyása.....	56
3.3.4.2. Az intézmény éves munkatervének elkészítése	56
3.3.4.3. Az órarend készítése	58
3.3.5. Erőforrások biztosítása	58
3.3.5.1. Emberi erőforrások	58
3.3.5.2. Berendezések és feltételek.....	59
3.3.5.3. Munkakörnyezet	59
3.3.5.4. Folyamatos fejlesztés képessége	59
3.3.5.5. A folyamatos fejlesztés tervezése	60
3.3.5.6. A fejlesztési feladatok azonosítása és rangsorolása	60
3.3.5.7. A folyamatos fejlesztés stratégiája.....	60
3.3.5.7.1. A folyamatos fejlesztés megvalósítása	61
3.4. Szervezeti kultúra fejlesztése	61
3.4.1. Helyzetfelmérés	61
3.4.2. A szervezeti kultúra fejlesztése célrendszerének meghatározása.....	62
3.4.3. Fejlesztési terv (program) készítése	62
3.4.4. Eszközök és módszerek meghatározása és alkalmazása.....	62
3.4.5. Beavatkozás	62
3.4.6. Értékelés és továbbfejlesztés	62
3.5. Ellenőrzés, elemzés, értékelés	63
3.5.1. Vezetői ellenőrzés	63
3.5.2. Minőségügyi ellenőrzés	66
3.5.3. Munkatársak munkájának ellenőrzése, értékelése	66
3.5.4. Eltérések kezelése	66
3.6. Az értékelés.....	66
3.6.1. Vezetői értékelés: óvodák.....	66
3.6.2. Vezetői értékelés: iskolák	67
3.6.3. Intézményértékelés.....	69
3.6.3.1. Teljes körű intézményi önértékelés folyamata	70
3.6.3.2. Intézményi önértékelés.....	73
3.6.3.3. Vezetők, pedagógusok teljesítményértékelése.....	75
3.7. A mérés	80
3.7.1. Pedagógiai mérés.....	80
3.7.2. Az Általános Iskola mérési rendszere.....	81
3.7.3. A gyermeki fejlődés nyomon követésének mérési rendszere az óvodákban.....	83
3.7.4. Országos mérésekkel kapcsolatos feladatok.....	84
3.7.4.1. Eljárásrend	84
3.7.4.2. Országos mérés elemzés eredményeire vonatkozó intézkedések folyamatleírása	86
3.7.4.3. Országos mérésekkel kapcsolatos feladatok, határidők.....	88
3.7.5. Partneri igény és elégedettségmérés	90
4. Partnerkapcsolatok	93
4.1. Partnerazonosítás menete.....	93
4.2. Partnereink	93
4.3. Panaszkezelés	94
5. Záró rendelkezések	95
5.1. A minőségirányítási program hatálybalépésével kapcsolatos rendelkezések	95

5.1.1. A minőségirányítási program hatályba lépése	95
5.2. A minőségirányítási program elfogadásával kapcsolatos rendelkezések	96
Mellékletek.....	97

Bevezető

Ön a tabi Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde Többcélú Intézmény egységes minőségirányítási programját tartja a kezében.

Minőségirányítási programunk célja, hogy szervezetünk működéséről pontos képet kapjunk, segítse a hatékony, szervezett és szabályozott folyamatok átlátását, a működés magas színvonalon történő megszervezését..

Az intézmény célja:

- A helyi közoktatásban a helyi minőség fogalmának, célok, feladatok, sajátos elvárások meghatározásával meg tudja teremteni a helyi közoktatási rendszer tekintetében a változás és stabilitás kényes egyensúlyát, kiszámíthatóan, eredményesen és hatékonyan tudjon működni.
- Meg tudja őrizni értékeit, képes alkalmazkodni a kihívásokhoz; ennek során új tudást tudjon elsajátítani, közvetíteni.
- Képessé tudjunk válni a teljesítmény és a minőség erősítésére, a minőségjellemzők gyakorlati alkalmazására: önértékelés gyakorlattá válása, partnernézőpontú magatartás, szolgáltatóvá válás, folyamatos fejlesztés, az intézmény rendszerszintű hatékony, minőségközpontú működtetés

Minőségirányítási program (továbbiakban IMIP) a fenntartók által elkészített minőségirányítási programra épülve határozza meg a törvényes és hatékony intézményi működést.

Jelen programunk elkészítését az intézményi integráció tette szükségessé. A létrejött új intézményünk, a Takáts Gyula Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde Többcélú Intézmény minőségirányítási programját a jogelőd intézmények, legitimált Minőségirányítási programjainak felhasználásával készít. Az egyes intézményegységek egyedi sajátosságaira vonatkozó folyamatleírások, intézkedési tervek a Minőségügyi kézikönyvben jelennek meg.

. Az elkészült új IMIP biztosítéka lehet a szervezett, szabályozott, minőségi nevelő-oktató munka megvalósításának az intézményben.

1. Az intézményi minőségirányítás alapjai

1.1. Jogi státus

Az intézmény neve:

Takáts Gyula Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde Többcélú Intézmény

Rövid neve: Takáts Gyula Integrált Közoktatási Központ

Rövidített neve: Takáts Gyula Többcélú Intézmény

OM azonosítója: 034 003

2.) Székhelye: 8660 Tab, Petőfi Sándor u. 6-12.

3.) Alapító szerv neve: Tab Város Önkormányzata Képviselő-testülete
8660 Tab, Kossuth Lajos u. 49.

4.) Az intézmény közvetlen jogelődje:

- „Szivárvány” Óvoda, székhelye: 8660-Tab, Óvoda u. 4.
- Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, székhelye: Tab, Óvoda u. 4.
- Általános Iskola és Egységes Pedagógiai Szakszolgálat (székhelye-8660 Tab, Petőfi Sándor u. 6-12.) elnevezésű intézménybe

5.) Fenntartói:

- **Tab** Város Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhely: 8660 Tab, Kossuth Lajos u. 49.
- **Lulla** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8660 Lulla, Kossuth Lajos u. 35.
- **Sérsekszőlős** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8660 Sérsekszőlős, Szabadság u. 15.
- **Torvaj** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8665 Torvaj, Kossuth Lajos u. 49.
- **Zala** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8660 Zala, Kossuth Lajos u. 59.
- **Kánya** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8667 Kánya, Fő utca 170.
- **Somogymeggyes** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8673 Somogymeggyes, Akácfa u. 4.
- **Kapoly** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: Kapoly Kossuth u. 56. 8671
- **Tengőd** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8668 Tengőd, Petőfi Sándor u. 32.
- **Bedegkér** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8666 Bedegkér, Rákóczi u. 147.
- **Somogyegres** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8660 Somogyegres, Petőfi S. u. 3.,

- **Bábonymegyer** Község Önkormányzata Képviselő-testülete
Székhelye: 8658 Bábonymegyer, Dózsa Gy. u. 50.

A fenntartói jogokat Tab Város Önkormányzatának Képviselő-testülete gyakorolja.

6.) Felügyeleti és irányító szerve:

Tab Város Önkormányzatának Képviselő-testülete
(8660 Tab, Kossuth L. u. 49.)

7.) Az intézmény típusa: Többcélú, közös igazgatású közoktatási intézmény

8.) Intézményegységei:

8.1.) 8 évfolyammal rendelkező általános iskola

(1-4. évfolyam: Tab, Kossuth Lajos u. 19., 5-8. évfolyam: Tab, Petőfi u. 6.)

tagintézményeinek neve, telephelye:

- Általános Iskola, Bábonymegyeri Tagintézménye
(8658 Bábonymegyer, Szent István u. 44.)
- Általános Iskola, Somogymeggyesi Tagintézménye
(8673 Somogymeggyes Fő út 33/A)
- Általános Iskola, Bedegkéri Tagintézménye
(8666 Bedegkér, Rákóczi u. 146.)

8.2) Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény

8.3.) Egységes Pedagógiai Szakszolgálat

8.4.) „Szivárvány” Óvoda

Tagintézményeinek neve, telephelye:

- „Szivárvány” Óvoda Bedegkéri Tagóvoda
Bedegkér, Széchenyi u. 64.
- „Szivárvány” Óvoda Somogymeggyesi Tagóvoda
Somogymeggyes, Fő u. 24.
- „Szivárvány” Óvoda Bábonymegyeri Tagóvoda
8658 Bábonymegyer, Szent István u. 44.

8.5.) Bölcsőde

9.) Az intézmény telephelyei:

- 8660 Tab, Virág u. 12.
- 8660 Tab, Kossuth Lajos u. 19.
- 8658 Bábonymegyer, Szent István u. 44.
- 8673 Somogymeggyes Fő út 33/A.
- 8666 Bedegkér, Rákóczi u. 146.
- 8660 Tab, Óvoda u. 4.
- 8666 Bedegkér, Széchenyi u. 64.
- 8673 Somogymeggyes, Fő u. 24.
- 8660 Tab, Kossuth L. u. 86.
- 8660 Tab, Templom tér 2-6.
- 8658 Bábonymegyer Szent István u. 44.

Típusa: Többcélú. Közös igazgatású közoktatási intézmény

Az alapító okirat kelte. 2009.04.23.

1.2. Fenntartói minőségirányítási program intézménnyel, intézményegységekkel kapcsolatos elvárásai

1.2.1. Általános elvárások

1. Az intézmények elvárásai klienseivel kapcsolatosan legyenek konkrétak, világosan megfogalmazottak, nyilvánosak, azok az intézmények lehetőségeinek és a helyi szokásoknak megfelelően kerüljenek közzétételre.
2. Az intézmények a helyi program szerinti szolgáltatást nyújtsák a gyermekek, tanulók, szülők számára.
3. A nevelőtestületek pedagógiai eredményességének dokumentáltsága legyen folyamatos és kerüljön értékelésre.
4. Legyen elegendő lehetőség az intézményhasználók számára a sikerhez jutáshoz.
5. Éljenek az intézmények az esélyteremtés lehetőségeivel, módszereivel.
6. Az intézmények értékelési rendszere legyen objektív, reális és a követelményeket követő.
7.
 - A dolgozók szakmai képzésével, saját fejlesztésekkel folyamatosan emelje a szakmai munka színvonalát.
8. A pedagógusok helyezzenek nagy hangsúlyt a szülőkkel való foglalkozás módszereire, formáira és a kommunikáció módjára.
9. A megváltozott információs lehetőségek és feltételek miatt változzon a pedagógus-szerep ismeretközlőből ismeretközvetítővé.
10. Az intézmény környezetével, felszereltségével, biztonságával, esztétikumával járuljon hozzá az intézményhasználók mindenkori jó közérzetéhez.
11. Az intézmények nem pedagógus állományú dolgozói is legyenek nevelés-, gyermekközpontú szemléletűek, segítsék a „minden a gyermekért történik” elv megvalósítását.
12. Az intézmények építsenek helyi programjaikban megfogalmazott erős pontjaikra, a feladatok teljesítésének értékelése minden esetben irányuljon a hibák kijavítására.
13. A társadalmi, környezeti változásokból következő felhasználási igényeket folyamatosan szolgálja az intézmények munkatársainak személyi kompetencia-fejlődése.
14. Egymás értékeinek megismerésével alakuljon ki kölcsönös tisztelet és megbecsülés az intézményekkel kapcsolatban álló kliensek között.
15. A működés feltételeinek javítása érdekében a legszélesebb körben használja ki a pályázati lehetőségeket

1.2.2. Az Óvodákkal kapcsolatos elvárások¹

- Programkínálatával, családi légkörével, a szülők számára biztosított előzetes tájékoztatással segítse elő a legszélesebb körű óvodáztatást és annak folyamatos fenntartását.
- A helyi nevelési program céljainak megfelelően biztosítsa az értékek közvetítését.
- Gazdag programkínálatával, változatos tapasztalatszerzési lehetőségek alkalmazásával tegye vonzóvá az óvodai életet, alapozza meg a környezet-tudatos szemléletmódot.
- Az óvodai gyakorlat épüljön a játéktevékenység elsődlegességére, folyamatosan biztosítsa a játékba integrált tanulási tartalmak közvetítését.

¹ Lebontását lásd minőségi céloknál

- Egészséges tárgyi környezetben, az életkort figyelembe vevő rugalmas napi-renddel és foglalkozási formák megválasztásával járuljon hozzá a lelki egészségneveléshez, a kiegyensúlyozott személyiség kialakításához.
- Egyéni bánásmód alkalmazásával csökkentse a gyermekek szociokulturális környezetéből adódó hátrányokat.
- Biztosítsa az iskolai életmód elfogadásához szükséges tanulási készségek és képességek kialakítását, a differenciált egyéni fejlesztés eredményeként valósuljon meg a gyermekek sikeres iskolakezdése.
- Az egyéni fejlesztő foglalkozások eredményeképpen a 3 éves korban óvodába került gyermekek 90 %-a legyen 6-7 éves korára felkészült az iskolába kerülésre.
- Az egészséges életmódra nevelő tevékenységgel, tartásprevenciós foglalkozásokkal, egészségvédő programokkal és a szűrővizsgálatok propagálásával kimutatható eredményeket érjen el.
- A közösségi együttélés normáinak közvetítésével és életkorspecifikus gyakoroltatásával segítse a közösségbe történő beilleszkedést.
- A gyermekek jogainak képviselője, a hátránykompenzáció érdekében a továbbképzési keret terhére történjen meg a gyermekvédelmi felelős továbbképzése.
- Az intézmény és a szülők partneri együttműködése érdekében meg kell tartani a szülői értekezletek, az óvodai rendezvények magas látogatottsági szintjét, bevonni a következetesen távolmaradókat.
- Évenkénti ellenőrzéssel, folyamatos megfigyeléssel szűrje ki a balesetet okozó feltételeket.
- Növelje az óvodahasználók körében a kultúrártékek iránti fogékonyságot, az óvodások művészeti tevékenységben való aktív részvételével.
- Ápolja a település hagyományait, a gyermekek a lehetőségekhez és életkori sajátosságaikhoz viszonyítottan vegyenek részt városi rendezvényeken.
- Szakmai színvonalával továbbra is biztosítsa a magas óvodáztatási arányt.

1.2.3. Az Általános Iskolával kapcsolatos elvárások²

- Programkínálata építsen a tradicionális értékekre, folyamatosan alkalmazkodjon a felhasználói igényekhez.
- Működtesse az intézményi szintű mérési-, értékelési-, önértékelési ellenőrzési rendszert, amely kiterjed az intézményi feladat-ellátás minden területére.
- A szabad férőhelyek betöltésével perspektivikus szemlélettel gazdálkodjon.
- Az átjárhatóság és iskolaváltás megkönnyítése érdekében működjön együtt a középfokú intézményekkel.
- Az informatika oktatás járuljon hozzá a tanulók továbbtanulásához, pályaaorientációjához.
- Készítsen fel az érettségit adó középiskolai tanulmányokra, a szakközép- és szakiskolára a jelenlegi szint megtartásával.
- Kezelje kiemelten a tehetséggondozást, a tanulói eredményességet, a versenyekre történő felkészítést, versenyeztetést.
- Adjon lehetőséget a különböző képességstruktúrájú tanulók megmérettetésére.
- Integrált oktatással és fejlesztő-pedagógiai munkával segítse elő a sajátos nevelési helyzetű tanulók előmenetelének sikerességét, kompenzálja hátrányaikat, törekedjen az egyénhez viszonyított legmagasabb szintű szocializáció elérésére.

² Lebontását lásd minőségi céloknál

- A helyi szakemberek összefogásával. szervezze meg a magatartási problémával küzdő tanulók tanulói foglalkoztatásának hatékony pedagógiai eljárásait.
- Az iskola biztosítsa diákjainak a mindennapos egészségfejlesztő testmozgást, különös hangsúllyal az atlétika, a labdarúgó és a röplabda sportágakra.
- Az iskola tanórán kívüli és szabadidős foglalkozásai biztosítsák a közösségi élet élményalapjait, segítsék a tehetséggondozást, a hátrányos helyzetű tanulók le-
szakadásának megakadályozását, programjaik tartalmazzák a tudatos, környe-
zetvédelmet szolgáló elemeket, pedagógiai folyamatokat.
- Az intézmény kultúra- és értékközvetítő tevékenységével járuljon hozzá a he-
lyes életvitel kialakításához, a személyiség komplex fejlesztéséhez.
- Műsorok készítésével, városi rendezvényeken való részvétellel, szereplésekkel
erősítse a közművelődésben való részvételt a hagyományok, helyi kulturális ér-
tékek ápolását, megőrzését, inspiráljon új értékek létrehozására.
- Ápolja a meglévő külföldi kapcsolatait.
- Az iskola, mint a Tabi Kistérségi Közoktatási Társulás bázisintézménye váljon a
térség szakmai innovációs műhelyévé, koordinálja az oktatási intézmények
szakmai-szolgáltatási tevékenységét, vegyen részt az esetleges áttanításokban,
munkaerő-kölcsönzésben.

1.2.4. Az Alapfokú Művészetoktatási Intézménnyel kapcsolatos elvárások

- A művészeti iskola tartsa szinten a művészeti nevelésben eddig elért eredmé-
nyeit, fejlessze azt tovább.
- A zenei oktatás keretében segítse elő kamaracsoportok fejlődését, hozza létre
és működtesse az iskolai zenekart.
- Tartsa meg jó kapcsolatait és építsen ki újakat, zeneművészeti szakiskolákkal,
főiskolákkal, a zenei pályára készülő növendékek érdekében.
- A növendékek legyenek aktív résztvevői a város kulturális rendezvényeinek.
- A növendékek kapcsolódjanak be amatőr művészeti mozgalomba, vegyenek
részt városi, megyei és országos versenyeken, fesztiválokon, bemutatókon.

Fenntartói elvárások ssz. ³	A fenntartói elvárásokból adódó intézményi szintű feladatok						
	Feladatok	Sikerkritériumok, várható eredmények	Módszerek, eljárások	Felelősök, közreműködők	Ellenőrzési pont	Dokumentáció	Visszacsatolása
1.	Intézményi dokumentumok törvényességi és szakmai megfelelősége	- A hatályos törvényeknek (rendeleteknek) megfelelő stratégia dokumentumok - Elvártnak megfelelő szintű külső és belső mérési eredmények	Dokumentum-elemzés Mérés	Főigazgató/minőségügyi csoport –és munkaközösség-vezetők, minőségügyi csoport vezetője, igazgatóhelyettesek	- Kétévente, illetve a törvényi változások szerint - Országos kompetenciamérés, mérési rendszer szerinti éves belső mérések	- Korrigált dokumentumok - FIT jelentések, mérés-elemzések	Fenntartó, szülői közösség, nevelőtestület
1.	Intézményi dokumentumok nyilvánosságának	Minden nyilvánosságra hozható dokumentum hozzáférhető az érdeklődők, illetve az arra jogosultaknak	Kifüggesztés, könyvtári elhelyezés, web-lap	Főigazgató/informatikus, intézményegységek vezetői	Tanévkezdés Minden év márciusa	- Olvasók listája - Látogatók száma	Minőségügyi csoport vezetője, nevelőtestület
2.	A szolgáltatási kínálat és a megvalósítás összhangjának folyamatkövetése, a kínálat tartalmának folyamatos felülvizsgálata, fejlesztése	- A kínálat és a szolgáltatási gyakorlat megegyezik, illetve nincs 5 %-nál nagyobb eltérés - változó elvárásoknak történő megfelelés - alkalmazkodás az intézményi hagyományok feladása nélkül	Összehasonlító elemzés, értékelés Elemző értékelés az IMIP éves működéséről - Innovációs programok írása - Ötletbörze	Minőségügyi csoport vezetője/ iskolatanács, munkaközösségek, tanítók, szaktanárok	Nevelési, illetve tanév vége	- IMIP éves működésének értékelése - Éves beszámoló - Innovációs programok	Fenntartó, szülői szervezet, alkalmazotti közösség

³ 1.2. pontban jelöltek szerint

Fenntartói elvárások ssz.	A fenntartói elvárásokból adódó intézményi szintű feladatok						
	Feladatok	Sikerkritériumok, várható eredmények	Módszerek, eljárások	Felelősök, közreműködők	Ellenőrzési pont	Dokumentáció	Visszacsatolása
3.	Gyermeki és tanulói fejlődés nyomon követési rendszerének kidolgozása	Minden gyermek fejlődéséről objektív dokumentumokkal rendelkeznek az intézmények	- Fejlődési portfólió	Főigazgató helyettes /munkaközösség-vezetők	Háromhavonta	Gyermeki, tanulói portfólió, fejlődési napló	Félévente
4. 6.	Gyermek és tanulói értékelés rendszerének és eszközeinek felülvizsgálata, korrekciója	- Egységesség a törvényi változások szellemében - A diagnosztikus és a fejlesztő értékelés arányának növekedése	- Team - munka	Főigazgató/ pedagógusok, szaktanácsadók	2010.január	Nevelési program, minőségügyi kézikönyv, helyi tanterv	Nevelőtestület, szülői szervezet Munka- és szülői értekezlet
5. 7. 8. 12.	-A polarizálódás csökkentése, minden gyermek önmagához viszonyított maximális fejlesztése, esélyt teremtő, segítő és biztosító nevelési – oktatási formák alkalmazása - A szülőkkel való kapcsolattartás, együttműködés formáinak, módszereinek megújítása - Pedagóguskompetenciák, szerepek fejlesztése	- Személyre szabott fejlesztés, egyéni bánásmód - Tanítás központú oktatás helyébe a gyermek, a tanulók központú nevelés –oktatás lép - Tanulási motiváció növekedése - A pedagógusok új szerepben: segítő, bátorító, támogató, facilitátor - Jobb partneri kommunikáció	- Pályázatírás - Továbbképzés, műhelymunka, - Innováció - Differenciált fejlesztés, kooperatív technikák, projekt-módszer	Főigazgató/ pedagógusok, szaktanácsadók	Éves belső ellenőrzési terv szerint	- Továbbképzési program, éves beiskolázási terv - Foglalkozás –és óralátogatási feljegyzések - Tanúsítványok, jelenléti ívek	Igazgatótanács, Nevelőtestület, szülői szervezet

Fenntartói elvárások ssz.	A fenntartói elvárásokból adódó intézményi szintű feladatok						
	Feladatok	Sikerkritériumok, várható eredmények	Módszerek, eljárások	Felelősök, közreműködők	Ellenőrzési pont	Dokumentáció	Visszacsatolása
9. 10.	- Motiváló, biztonságot nyújtó nevelési, tanulási környezet kialakítása - Következetesség és egységes követelménytámasztás - Az intézmény, az intézményegységek belső partneri körének együttműködése - Gyermekközpontú szemlélet intézményi szintű	- Gyermekközpontú működés - Egymás munkájának, követelményeinek megismerése, a nevelés – oktatás szereplőinek (belső –külső közvetlen partnerek) együttműködése a stratégiai dokumentumokban meghatározott célok, a gyermekek, tanulók sikeres és hatékony fejlődése érdekében	- Szakmai tapasztalatcserék - Műhelymunkák, munkaközösségi - foglalkozások - Esetelemzések - Követelés	Főigazgató helyettes / alkalmazotti és szülői kör	Nevelési, illetve tanév indítása (szeptember), félév, év vége	Ellenőrzési feljegyzések, műhelymunkák, foglalkozások, megbeszélések jegyzőkönyve, jelenléti íve	Munka – és félévi értekezletek Év végi értékelő beszámoló
11. 15.	- Kulcskompetenciák hatékonyabb fejlesztése - A belső ellenőrzés –mérés - értékelés éves rendszerének kidolgozása, - Intézkedési terv(ek) készítése a gyengeségek megszüntetésére	- A szakmai munka minőségének, színvonalának emelkedését visszaigazolják a mérések, vizsgálatok - Nő a partnerek elégedettsége - A javító – fejlesztő folyamatok szabályozottak	- Ellenőrzés, mérés, értékelés, fejlesztés - Programkészítés - Szabályozás - Önértékelés	Főigazgató/ az intézmény minden dolgozója	- Éves ellenőrzési terv szerint - 2010. március (intézkedési terv, folyamatleírás)	- Éves ellenőrzési terv - Intézkedési terv, folyamatleírás - Éves beszámoló - Intézményi önértékelés és IMIP működés éves értékelése	Fenntartó, nevelőtestület

Fenntartói elvárások ssz.	A fenntartói elvárásokból adódó intézményi szintű feladatok						
	Feladatok	Sikerkritériumok, várható eredmények	Módszerek, eljárások	Felelősök, közreműködők	Ellenőrzési pont	Dokumentáció	Visszacsatolása
13.	A partnerközpontú működés erősítése:	Kölcsönös tisztelet és megbecsülés az intézménnyel, intézményegységekkel kapcsolatban álló kliensek között	Kommunikáció, bevonás	Főigazgató / alkalmazotti kör	Félévente: félévi év végi beszámolás	Beszámolók: - vezetői - pedagógusi - szülői szervezet - DÖK	Igazgatótanács
14.	Működési feltételek javítása, pályázati lehetőségek kihasználása	Sikeres pályázatok eredményeként javulnak a működés feltételei	Pályázás	Főigazgató/ főigazgató helyettes	Pályázati kiírás függvényében, illetve minden év júniusában	Beadott és nyertes pályázatok dokumentumai	Igazgatótanács

1. 3. A minőségirányítási rendszer működésének szervezeti háttere

Intézményünk a minőségirányítási rendszerének kiépítése a jogelőd intézmények minőségirányítási tapasztalatainak figyelembevételével történt. A rendszerépítéskor figyelembe vettük:

- Az egyes intézmények minőségi rendszerét, minőségirányítási programját,
- A Kjt és a Köznevelési törvény 2008.évi módosítását

A hatályos köznevelési törvény elvárásait (40 §.(10-11.) bek.)

A minőségirányítási rendszer működéséhez szükséges szervezeti háttér rendelkezésre áll az intézményben.

1.5 A minőségirányítási rendszer személyzeti képzése

A minőségirányítás rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez 8 fő pedagógus képzését kezdtük el. 2 fő 90 órában ismerkedett, 6 fő pedig 60 órában sajátította el a minőségirányítás minőségbiztosítás bevezetéséről, annak működtetéséről az ismeretanyagot, 2 fő szakvizsgát pedig 120 órás minőségbiztosítási tanfolyamot végzett. Ezek a tanfolyamok az OM által akkreditált és részben anyagilag támogatott kurzusok voltak.

A tantestület többi tagja is megismerkedett az alapfogalmakkal a továbbképzéseken tartott szakértői ismertető alapján.

A képzésben résztvevők közül alkalmas személy van a minőségi vezető személyére, aki elláthatja a támogatási csoport vezetését. A belső auditor feladatát is hozzáértő kollégára bízhatjuk. A másik 8 kolléga az összetett intézmény minden területéről szervezni tudja a minőségirányítási rendszer működtetését

2. Intézményi minőségpolitika

Intézményünk a Takáts Gyula Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú művészetoktatási Intézmény, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde Többcélú Intézmény

Minőségfejlesztésünk legfőbb célja, hogy intézményünk pedagógiai, szakmai célkitűzéseinek megfelelően működjön.

A minőségi céloknak megfelelő működés biztosítja a folyamatos fejlődést a szervezetben és az intézmény folyamataiban. Ebből következik, hogy a Nevelési Program alapelvei hosszútávon mind magasabb szinten valósulnak meg. Intézményünk vezetése és dolgozói elkötelezettek a minőségfejlesztés iránt. Figyelembe veszik a változó társadalmi igényeket és közvetlen partnereik elvárásait.

A vezetés a minőségi munka feltételeit a kiválasztási és betanulási rend tervszerű működtetésével, a külső – belső képzések erőforrásainak megteremtésével és a megfelelő munkakörnyezet fenntartásával biztosítja.

Minőségpolitikánk érvényes intézményünk valamennyi dolgozójára, gyermekére, tanulóira, minden folyamatára és tevékenységére.

2.1. Minőségpolitikai nyilatkozatunk

Intézményünk, a Takáts Gyula Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú művészetoktatási Intézmény, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde Többcélú Intézmény elkötelezett híve minden tevékenységében az új társadalmi kihívásokhoz való teljes körű, magas színvonalú alkalmazko-

dásnak a hagyományos és több évtizede kialakított nevelési-oktatási színvonal megőrzése mellett.

Intézményünkbe járó gyermeki, tanulói igények és érdekek figyelembe vételével szervezi meg a munkáját.

Fontosnak tartjuk, hogy olyan légkört alakítsunk ki az intézményben, ahol a gyermekek, a tanulók otthon érezhetik magukat, személyiségük fejlesztéséhez, képességeik, tehetségük kibontakoztatásához, az általános műveltség megalapozásához megkapnak minden lehetőséget, támogatást, amely biztosítja a sikeres továbbhaladásukat.

Intézményvezetésünk a minőségi szemlélet kialakításában, a minőségirányítási rendszer működtetésében elkötelezett, biztosítja a működéshez szükséges erőforrások megteremtését, mint a humán, mint a tárgyi feltételeket tekintetében.

Meggyőződésünk, hogy munkánk minősége a pedagógusok, a szülők és a tanulók között kialakított és gyakorolt folyamatos kommunikáció alapján javítható.

Számunkra a minőség a következőket jelenti:

A gyermekeket, tanulókat – adottságaikhoz, képességeikhez igazodó követelménytámasztással – alkalmazható tudáshoz kívánjuk juttatni, amelyek révén képessé válnak az élethosszig tartó tanulásra.

A bölcsődétől, az általános iskola befejeztéig a gyermeki, tanulói személyiség egészére irányuló fejlődést segítjük: a bölcsődében és az óvodában a játék, az általános iskolában a differenciálás és befogadás pedagógiai eszközeivel, az alapfokú művészetoktatási intézményben a művészetekbe ágyazott képességfejlesztés elvének szem előtt tartásával olyan kompetenciákat – ismereteket, készségeket, attitűdöket – fejlesztünk, amelyek lehetővé teszik a következő iskolaszakasz sikeres teljesítését, megalapozzák a pályaválasztást.

Mindezt családias, a másságot, az egyéniséget elfogadó légkörben, a közös

Tevékenységekhez éppen szükséges korlátok között, de a gyermekek, tanulók erőfeszítésére is számítva, mindenki számára a siker biztosításával és felesleges stressz nélkül kívánjuk elérni. Számunkra egyaránt fontos érték a harmonikusan fejlődő személyiség és a tantárgyi teljesítmény

Az intézmény valamennyi dolgozójának felelőssége a minőségfejlesztési program megvalósítása, az abban megfogalmazott célok elérése érdekében a minőséget befolyásoló folyamatok előírászerű végrehajtása.

Nálunk a minőségi munka a fejlesztés alapfeltétele, melynek érdekében a munkatársak szakmai képzését biztosítja az intézmény.

A minőségfejlesztési program sikeres végrehajtása biztosítja az intézmény töretlen fejlődését, egyben lehetővé teszi a hosszú távú tervezést az iskolahasználók, közvetlen és közvetett partnereink érdekében.

2.2. Küldetés nyilatkozat

Intézményünkben olyan nevelő-oktató munka folyik, amely beiskolázási körzetünk valamennyi lakóját megszólítja, igényeit igyekszik kielégíteni; a demokrácia alapelveire, a nemzeti értékeinkre, az európai humanista értékrendre fekteti a legnagyobb hangsúlyt

Pedagógusaink és segítők a gyermekek, a tanulók teljes személyiségének fejlesztésére törekednek, szellemileg, erkölcsileg és testileg egészséges, harmonikus személyiség jegyekkel bíró nemzedéket kívánunk nevelni a ránk bízott gyermekekből. Hosszú évtizedek alatt – a szülőkkel ápoltt jó kapcsolatok révén – kialakítottuk iskolánk presztízsét a városban és a környékbeli településeken élők körében.

A fenntartó önkormányzatok támogatásával biztosítjuk a bölcsődei, az óvodai, az iskolai tevékenység valamennyi területén a minőségi feladatellátást.

A szociális és kulturális hátrányok ellensúlyozásával lehetővé a gyermekek, tesszük a tanulók adottságainak, képességeinek fejlesztését, továbbhaladásuk elősegítését. Ennek érdekében intézményünk működteti a pedagógiai szakszolgálatot, amely a beszédjavítást és nevelési tanácsadást, továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadást, korai fejlesztés-gondozást végez. Nagy hangsúlyt fektetünk a tehetséges tanulók képességeinek kibontakoztatására, (csoportbontások megszervezése, szakkörök, középiskolai felkészítések stb.), a művészeti oktatásra.

A minőségi nevelés, oktatás biztosításának a garanciája az intézmény pedagógusi testülete, elhivatott segítői és az elhivatott technikai személyzet, akik elsődleges feladatuknak tekintik az intézmény jó és színvonalas működtetését.

Alapvetőnek tekintjük, hogy intézményegyüttesünk tartalmi és gazdálkodási sajátosságai megőrzése mellett egymást erősítve működjön használói megelégedésére.

2.3. Jövőképünk

„ Meg kell tanulnunk a gyermek szemével látni és fülével hallani, meg kell tanulnunk a gyermekek élményvilágának szintjén beszélni. Meg kell tanulnunk minden előtt azt, hogy rá álljunk a gyermeke hullámhosszára, megéljük emocionális történeteit, elfogadjuk vágyait, tiszteljük fantáziáját, s mindezzel elősegítsük a szabad kommunikációt, a nyitott személyiség kibontakoztatását. Ennek feltétele pedig nem kevesebb, mint a gyermekbe vetett bizalom, az iránta érzett felelősség, amelytől nyílt és derűs légkörben, ésszerű szabályok között a gyermek felelőssége kicsírázik.”

/Méri Ferenc/

Az elkövetkezendő 10 évben megőrzi az ötös intézményegyüttes sajátosságait, egymást erősítve működik használóinak megelégedésére. Kiépíti, megőrzi és fejleszti minőségirányítási rendszerét. Folyamatosan méri partnerei igényeit, elégedettségét, és a kapott adatokat beépíti a fejlesztésbe. Megőrzi belső szakmai műhelyeit, folyamatosan szinten tartja, gazdagítja módszertani kultúráját. Az intézményt választó családok, gyermekei számára biztosítja a továbbtanulást egyéni képességeik figyelembevételével, valamint gazdag tevékenységkínálatot.

2.4. Minőségcélok

Olyan intézmény kívánunk lenni, amely tárgyi környezete biztosítja egészséges emberi tulajdonságok kialakulását, egészséges életvitelű, kiegyensúlyozott személyiségek nevelését.

Olyan intézményben kívánjuk a gyermekeket gondozni, nevelni, tanulni és tanítani, amely a partnereivel együttműködve végzi tevékenységét, munkájába bevonja a családokat, a lakóhely polgárait és hatni tud a családokra, azok környezetére, a városra, a környező településekre.

Olyan intézmény kívánunk lenni, amely nyitott, elfogadó, támogató, toleráns, a minden dolgozó, a gyermekek, tanulók testi, lelki, esztétikai fejlesztése és fejlődése érdekében tevékenykedik, ahol átfogó képet kapnak a világról, megismerhetik a különböző vallásokat, világnézeteket, amelyből ki tudják választani a saját személyiségüknek legmegfelelőbbet. Az egész életen át tartó önálló ismeretszerzéshez, tanuláshoz, problémamegoldó gondolkodás kialakításához minden segítséget megkapnak iskolánk nevelőitől.

Olyan intézmény kívánunk lenni, ahol az alkalmazotti közösség motivált a munkája elvégzésére, ennek záloga, hogy bevonjuk őket a célok meghatározásába, a feladatok megfogalmazásába, elvégzésébe, és az értékelésbe is.

Alapvetőnek tekintjük, hogy intézményegyettesünk tartalmi és gazdálkodási sajátosságai megőrzése mellett egymást erősítve működjön használói megelégedésére.

Intézményünk legfőbb szellemi tőkéjének Pedagógiai Programunkat és az itt dolgozók kompetenciáját tartjuk, ezért kiemelt hangsúlyt kell fektetni ezen értékek szinten tartására, továbbfejlesztésére.

2.5. Minőségi célok az intézményben

2.5.1. Intézményi szintű célok és megvalósításuk

Fenntartói elvárások az intézmény felé	Fenntartói elvárásokból adódó célok	A célok megvalósításához kapcsolódó feladatok	Minőségi célok	Sikerkritériumok	Idő, határidő	Felelősök, közreműködők
Jogszerű működés az intézményi feladatellátás minden területén.	Az alapidokumentumok mindenkor hatályos jogszabályoknak megfelelőek legyenek.	Folyamatos jogharmonizációs tevékenység az iskolai dokumentumoknál.	Jogszerű működés megvalósítása.	A dokumentumok mindenkinek iránymutatásul szolgálnak, folyamatosan használjuk azokat.	folyamatos	Főigazgató/, igazgatóhelyettesek, intézményegység és tagintézmény vezetők, gazdasági vezető
Hatékony, célszerű, szakszerű gazdálkodás, a tervezés szerepének erősödése	A gazdálkodás hatékonyan, célszerűen, tervszerűen történjék	Ésszerű, takarékos gazdálkodás	A feladatellátást, minőségi szolgáltatást biztosító ésszerű, takarékos gazdálkodás	A tervezett költségvetés és a tényadatok viszonya	Adott naptári év	Főigazgató/, igazgatóhelyettesek, intézményegység és tagintézmény vezetők, gazdasági vezető
Sokszínű nevelő-oktató munka megszervezése (tehetséggondozás, integrált oktatás, művészeti oktatás stb.)	Átfogó helyi szabályozás az intézményi működésben az egységes PP által	Minősített programok, kerettantervek, irányelvek felhasználásával készült helyi programok jogszabály szerinti alkalmazása	Hatályos közoktatási törvénynek és intézményi struktúrának megfelelő egységes szerkeztű pedagógiai program szerinti működés.	PP szerinti működés megvalósítása a nevelési-oktatási folyamat minden szakaszában.	2009. szeptembertől 2012-ig	Minden résztvevő.
Biztosítsa az intézmény a tradicionális értékekre épülő programokat.	Legyen sokszínű nevelő-oktató tevékenység az intézményben.	PP adjon lehetőséget a programszervezésre.	Tartalmas éves munkaterv összeállítás.	Mindenki találja meg a személyiségének megfelelő programot az iskolában.	Éves munkaterv és tantárgyfelosztás szerint	Főigazgató/igazgatóhelyettesek, intézményegység – és tagintézmény vezetők, munkaközösség-vezetők

Működési feltételek javítása érdekében használja ki a pályázati lehetőségeket	Minél több anyagi forrás álljon a feladatellátáshoz.	Pályázat figyelő rendszert működtünk, OKM pályázati értesítője (online)	Legalább 2 sikeres pályázat készüljön 4 év átlagában az intézmény tárgyi fejlesztése érdekében.	A fejlesztési elképzelések megvalósításához előteremtjük az anyagi forrásokat.	Pályázati leírásoknak megfelelően	pályázatfigyelő csoport, igazgató, igazgatóhelyettesek, munkaközösség-vezetők, pedagógusok
---	--	---	---	--	-----------------------------------	--

2.5.2. Az óvodákra vonatkozó célok és megvalósításuk

ÖNKORMÁNYZATI ELVÁRÁSOK	ÖNK.-I ELVÁRÁSBÓL FAKADÓ INTÉZMÉNYI CÉLOK	INDIKÁTOR	MÉRÉS
Garantálják a minőségi, a gyermeki fejlődést folyamatosan segítő nevelést	Óvodánkban a nevelés folyamatosan segítse a gyermekek fejlődését, minőségi legyen.	A partneri elégedettség és elégedetlenség aránya Az ellenőrzések pozitív illetve negatív megállapításainak aránya.	A partneri elégedettség és elégedetlenség száma Az ellenőrzések pozitív illetve negatív megállapításainak száma
Legyen biztosítva a teljes körű óvodai nevelő tevékenység	Városunk minden óvodáskorú gyermeke részesüljön óvodai nevelésben – lehetőleg már 3 éves kortól	Az óvodáskorú népesség és az óvodai nevelésben résztvevők aránya	Az óvodai nevelésben nem részesülők száma
Nyomon követhető legyen a gyermekek egyéni tanulási útja	Minden óvodás iskolai nyomon követése valósuljon meg	A nyomon követésben résztvevők aránya	Az iskolai visszajelzések nélküli gyermekek száma
Erősödjék az óvoda kultúra közvetítő szerepe. Növelje az óvodahasználók körében a kulturális értékek iránti fogékonyságot, az óvodások művészeti tevékenységben való aktív részvételével.	A város értékeinek, hagyományainak megbecsülése a nevelőmunka hangsúlyos területe legyen	A nevelőmunka egészéből a sajátos értékekre, hagyományokra fordított nevelés aránya	Az évszaktervekben e tevékenységre fordított idő
Cél és eszköz a nevelőtestület innovatív tevékenysége	Nevelőtestületünk mindennapjait hassa át az innovatív tevékenység	A mindennapokban szereplő innovatív tevékenységek aránya	A mindennapokban szereplő innovatív tevékenységek száma
A szülők tájékozottak legyenek az óvodai életéről	Az óvoda és a szülői ház konkrét információs rendszerének kidolgozása	A betervezett és a megtartott tájékoztatások aránya	A meg nem tartott tájékoztatások száma

ÖNKORMÁNYZATI ELVÁRÁSOK	ÖNK.-I ELVÁRÁSBÓL FAKADÓ INTÉZMÉNYI CÉLOK	INDIKÁTOR	MÉRÉS
Minőségelvű, partnerköz- pontú működés legyen a jellemző	Valósuljon meg óvodánkban a partnerközpontú működés	A MIP eljárásrendjeiben szabályozott működés megfelelt és meg nem felelt eljárásainak aránya	A meg nem valósult eljárások száma
Segítse az óvoda a gyerme- kek mentális és szociális problémáinak kezelését	Óvodánkban minden gyermek mentális és szociális problémáit ismerjük fel és kezeljük	A mentális és szociális problémákkal küszködők segítése során az eredmé- nyes és eredménytelen eljárások ará- nya	Az eredménytelen eljárások száma
Az óvoda segítse a gyermeki tehetség kibontakozását	Az egyénenkénti képességfej- lesztés során a tehetségesek kibontakoztatása is valósuljon meg	A tehetséggondozásban résztvevők aránya	A tehetséggondozásból kiszorultak száma
A fejlődésben lemaradt gyermek differenciált fej- lesztése	Egyénenkénti képességfejlesz- téssel segítjük a fejlődésben le- maradt gyermekek felzárkóztatá- sát	A felzárkóztatásban résztvevő gyer- mek aránya	Fejlődésében lemaradt, de felzár- kóztatásban nem részesülő gyerme- kek száma
Működjön hatékonyan a gyermek és ifjúságvédelem	Hatékony legyen az óvoda és a szolgáltatók közötti együttműkö- dés	A betervezett és megvalósult együtt- működés, illetve egyéni segítségnyúj- tás aránya	A meg nem valósult illetve ered- ménytelen együttműködések száma
Az eddigi eredmények meg- őrzése	Óvodai fejlesztéseink folyamán őrizzük meg eddigi eredményein- ket	Az igényfelmérésekben az elégedett és elégedetlen jelzések aránya	Az elégedetlenséget jelző mutatók száma
A helyi óvodai program sike- res megvalósítása	Valósuljon meg óvodánkban az elmélet és a gyakorlat szinkronja	A pipalisták szerint az elmélet száza- lékos megvalósulás	A meg nem valósult területek száma
A sajátos ellátási formát igénylők számának fokoza- tos és folyamatos növeke- dése miatt esélynövelő pe- dagógiai tényezők szerepé- nek fokozása	A sajátos nevelési igényű gyer- mekek integrációban történő ne- velési feltételeinek megteremtése	A felvett és fel nem vett sajátos neve- lési igényű gyermekek aránya	A program szerint felvehető, de in- tegrációban mégsem részesülő gyermekek száma

ÖNKORMÁNYZATI ELVÁRÁSOK	ÖNK.-I ELVÁRÁSBÓL FAKADÓ INTÉZMÉNYI CÉLOK	INDIKÁTOR	MÉRÉS
Minden hátrányos és veszélyeztetett gyermek már 3 éves kortól részesüljön egész napos óvodai nevelésben. Az egyéni fejlesztő foglalkozások eredményeképpen a 3 éves korban óvodába került gyermekek 90 %-a legyen 6-7 éves korára felkészült az iskolába kerülésre.	3 éves kortól legyen biztosított a hátrányos helyzetű és veszélyeztetett gyermekek nevelése óvodánkban	A hátrányos és veszélyeztetett 3 évesek beóvodázási aránya	A fel nem vett veszélyeztetett és hátrányos helyzetű gyermekek száma
A fenntartó által jóváhagyott kötelező felszerelések és eszközök beszerzését célzó ütemterv végrehajtása	Az ütemterv alapján történjék a kötelező eszköz és felszerelés-jegyzék szerinti beszerzés	A tervezett és megvalósult beszerzések aránya	A meg nem valósultak száma
Az óvodai nevelés szolgálja a családi nevelés hátrányainak csökkentését.	Nevelésünkkel kompenzáljuk és segítsük a helytelen családi nevelést	A gyermekvédelmi terv alapján megállapított hátrányok eredményes és eredménytelen eljárásainak aránya	Az eredménytelen eljárások száma
Hatékony információs rendszer működtetése a fenntartó és az intézmények között	Óvodánk és a fenntartó közötti információs rendszer a betervezettek szerint – naprakészen – működjék	A megvalósult és meg nem valósult információcserék aránya	A meg nem valósult információcserék száma
Az intézmények nem pedagógus állományú dolgozói is legyenek gyermekközpontú szemléletűek, segítsék a „minden a gyermekért történik” elv megvalósítását.	Összdolgozói körben valósuljon meg a „gyermekvédő „ – szemléleti egység	A szemléleti egységet vallók aránya	Az eltérő szemléletmóddal gondolkodók száma
Működési, vezetési, ellenőrzési kulcsfolyamatok meghatározása, szabályozása, dokumentálása	Óvodánk határozza meg a működési, vezetési, ellenőrzési, mérési kulcsfolyamatait, szabályozza azok működtetését.	Szabályozott kulcsfolyamatok alszabályainak megvalósult/meg nem valósult aránya	Meg nem valósultak száma

ÖNKORMÁNYZATI ELVÁRÁSOK	ÖNK.-I ELVÁRÁSBÓL FAKADÓ INTÉZMÉNYI CÉLOK	INDIKÁTOR	MÉRÉS
A működés feltételeinek javítása érdekében a legszélesebb körben használja ki a pályázati lehetőségeket.	A pályázati lehetőségek maximális kihasználása érdekében pályázatfelelősi rendszer legyen kidolgozva óvodánkban	Megvalósult / nem valósult meg	Megvalósult / nem valósult meg
A dolgozók szakmai képzésével, saját fejlesztésekkel folyamatosan emelje a szakmai munka színvonalát.	Óvodánk szakmai színvonalának növekedése érdekében célirányos képzés és önképzés valósuljon meg	A továbbtanulási tervben feltüntetettek megvalósulásának illetve meg nem valósulásának aránya	A meg nem valósult képzési tervek száma
A gyermekek jogainak képviselése, a hátránykompenzáció érdekében a továbbképzési keret terhére történjen meg a gyermekvédelmi felelős továbbképzése.	A gyermekvédelmi felelős célirányos képzésben vegyen részt	Részt vett / nem vett részt	Képzett / nem képzett
Elvárjuk, hogy eltérő, egyéni arculatú programok gyakorlatát vigyék tovább	HNP-nk maradéktalanul valósuljon meg a gyakorlatban	A felülvizsgálatban betervezettek / megvalósultak aránya Pipalisták megfelelés/meg nem felelésének aránya	- Felülvizsgálatról eltérő folyamatok száma - Meg nem felelés száma
Azon képességek-készségek fejlesztése, melyek segítik az óvoda-iskola átmeneti nehézségeit	Óvoda-iskola átmenet könnyítésében a készségek tudatos iránnyítása	További vizsgálatra küldött gyerekek aránya Első osztályos pozitív/negatív visszajelzések aránya	- További vizsgálatra küldött gyerekek száma - Elsőosztályos negatív visszajelzések száma

Minőségcélok és a megvalósulást segítő feladatok

Intézményünk folyamatos, hatékony működését tervezetten kívánjuk megvalósítani. A tervszerűség fontos eleme a célok rövid, konkrét, pontos, mérhető, időben ütemezett meghatározása. Minőségcéljainkat a tervezett időszakra rövid-, közép- és hosszú távú célokként fogalmazzuk meg, melyek segítségével a jelenlegi helyzetképhez viszonyítva kívánjuk elérni a megjelölt fejlődési szintet. *Óvodai minőségcéljaink* kifejezik törekvéseinket a nevelőmunka, a szervezeti kultúra, a működés számos területén. A célok megvalósításához *feladatokat* és *indikátorokat* rendelünk, melyek segítik a célok elérését és mutatják, hogy a cél milyen mértékben teljesült.

Az óvoda által meghatározott célok	Feladatok	Indikátorok	Mérés
Az óvodai gyakorlat épüljön a játéktevékenység elsődlegességére, folyamatosan biztosítsa a játékba integrált tanulási tartalmak közvetítését.	Óvodánkban leghangsúlyosabb tevékenység a játék maradjon	- Napirendben a betervezett/meg nem valósult játékok aránya - Játékidő/más tevékenység aránya	- Napirendben a meg nem valósultak száma - Játékidőn belüli más tevékenység száma
A környezet-tudatos szemléletmódot változatos tapasztalatszerzési lehetőségek alkalmazásával alapozzuk meg	Havonta minimum négy környezetismereti sétát / célirányos tapasztalatgyűjtést tesznek csoportjaink	A betervezett és megvalósult tervek aránya	A meg nem valósult tervek száma
A szülők is informáltak legyenek a gyermeki fejlődés nyomon követése, annak dokumentálása terén	Szülői igény alapján rendszeres tájékoztatást adunk a gyerek fejlődéséről	Szülői érdeklődés/érdektelenség aránya	Érdeklődést nem mutatók száma
Óvodánk integrálja a sajátos nevelési igényű gyerekeket is	Folyamatosan fogadjuk a sajátos nevelési igényű gyerekeket is (meghatározott szabályok szerint) – normál csoportba integrálva	A felvett/fel nem vett gyerekek aránya	Fel nem vett gyerekek száma
A közösségi együttélés normáinak közvetítésével és életkorspecifikus gyakoroltatásával segítjük a közösségbe történő beilleszkedést.	Óvodánkban a személyiségfejlésztés a közösségi nevelés keretein belül hatékonyan valósul meg	Korcsoportokként meghatározott fejlettségi mutatók alapján való megfelelés/meg nem felelés aránya	Meg nem feleltek száma
Szocializációs és személyes képesség fejlesztése.	Minden óvodánkba járó gyerek jusson el saját képességei csúcsára	Iskolába menő gyerekek/ óvodánkban maradt tanköteles korú gyerekek aránya	Óvodánkban maradt tanköteles korú gyerekek száma
Kommunikációs készség fejlesztése	A kommunikációs készség fejlesztése domináns legyen óvodánkban	A kommunikációs készség a gyermek korának megfelelő/meg nem felelő fejlettség aránya	Meg nem feleltek száma

Az óvoda által meghatározott célok	Feladatok	Indikátorok	Mérés
Az egészséges életmódra nevelő tevékenységgel, tartásprevenációs foglalkozásokkal, egészségvédő programokkal és a szűrővizsgálatok propagálásával kimutatható eredményeket érjen el.	Óvodánkban az egészséges életmódra nevelés biztos alapjai alakuljanak ki iskolás korra	Kimeneti mérés alapján megfeleltek/meg nem feleltek aránya	Meg nem feleltek száma
Évenkénti ellenőrzéssel, folyamatos megfigyeléssel kiszűrjük a balesetet okozó feltételeket.	A balesetvédelmi felelős tervszerűen végezze és dokumentálja tevékenységét	A terv és a megvalósultak aránya	A betervezethez képest a meg nem valósultak száma

2.5.3. .Az általános iskolákra vonatkozó célok és megvalósításuk

Fenntartói elvárások az intézmény felé	Fenntartói elvárásokból adódó célok	A célok megvalósításához kapcsolódó feladatok	Minőségi célok	Sikerkritériumok	Idő, határidő	Felelősök, közreműködők
Nevelő-oktató munka színvonalának emelése a dolgozók képzésével, továbbképzések megszervezésével.	Képzett pedagógusok neveljék az intézmény tanulóit.	Továbbképzési terv és abból készült beiskolázási program elkészítése.	A hét évenkénti továbbképzést mindenki határozott időre végezze el.	Továbbképzésen szerzett szaktudást mindenki hasznosítani tudja.	Továbbképzési terv, beiskolázási program alapján	igazgató
Átjárhatóság biztosítása érdekében együttműködés a középiskolával.	A tankötelezettség teljesítése érdekében folytonosság legyen az általános iskola és középiskolai tanulmányok között.	Rendszeres egyeztetés a városban működő intézmények között. Pályaválasztási szülői értekezlet tartása állandó meghívott a középisk. igazgatója	Egyeztetéseken nyugvó, kiszámítható működés minden intézményben.	Minél több tanuló válassza a helyi középiskolát.	Minden év <u>novemberében</u> pályaválasztási szülői értekezlet, <u>február</u> jelentkezési lapok elküldése.	igazgatók, igazgató-helyettesek, munkaközösségek
Magatartási nehézségekkel küzdő, hátrányos helyzetű tanulók hatékony foglalkoztatása.	A foglalkoztatás eredményeképpen váljanak később a társadalom hasznos tagjaivá.	PP biztosítja számukra a foglalkozások lehetőségét.	Hátrányok enyhítésének, megszüntetésének eredményeit ismerjék fel a tanulók és szüleik.	Sikeres továbbhaladás a középfok felé.	8. évfolyamon I. félév végén	minden résztvevő
Mindennapos testmozgás megszervezése.	Egészséges fiatalok nevelési az iskolában.	PP-ban biztosított mindennapos testedésre meghatározott keret kihasználása.	Fizikailag és mentálisan harmonikus gyerekeket bocsásunk ki az iskolából.	A szellemi és fizikai terhelést jól bíró tanulókká váljanak.	folyamatos	minden résztvevő külön tekintettel: tanítók, testnevelők
Komplex személyiségfejlesztést valósítson meg az intézmény.	Tanulóink nevelése-oktatása sokszínű legyen.	PP által biztosított képzés legyen az intézményben	Sokoldalú tudományos, vallási ismereteken alapuló nevelés megvalósítása. A tanulók adottságának, fejlettségének megfe-	Tájékozott, az ismeretekből választani tudó tanulók legyenek az – intézményben.	folyamatos	minden résztvevő

			lelő programok biztosítása. A tanulók önmagukhoz viszonyított optimális fejlesztése.			
Tudatos környezetnevelés folyjon az intézményben.	A környezetnevelés hasson a tanulók és tágabb környezetükre is (család, polgárok, város, falu)	PP környezetnevelési programjában megfogalmazottak végrehajtása	A környezetnevelés elemeinek megjelenítése a tantárgyi tantervekben.	A közvetlen környezeten látszódjék a szemléletváltás.	éves munkaterv alapján	minden résztvevő
Koppány-völgyi Többcélú Kistérségi Társulás területén működő intézmények szellemi bázisa legyen iskolánk	Központi szerep betöltése a szervezésben.	Kistérségi Közoktatási Projektnek megfelelően	Bázisintézményi szerep.	Hatékony és szervezett együttműködés kialakítása.	2004. szeptember 1-től folyamatosan.	minden résztvevő, minden érintett

2.5.4. Az Alapfokú Művészetoktatási Intézményre vonatkozó célok és megvalósításuk

Fenntartói elvárások az intézmény felé	A fenntartói elvárásokból adódó célok	A célok megvalósításához kapcsolódó feladatok	Minőségcélok	Sikerkritériumok, várható eredmények	Felelősök, közreműködők	Idő, határidő
Az intézmény tartsa szinten a művészeti nevelésben elért eredményeit, fejlesztesse azokat	A művészeti nevelés eredményességének növelése	Tehetség-gondozás, készségképzés, személyiség-fejlesztés	A tanszakok hallgatói teljesítik a megfogalmazott követelményeket, nő az iskola népszerűsége	- Egyéni sikerek elérése képességeknek megfelelően - Továbbhaladás biztosítása az adott hangszeres területen	igazgató, pedagógusok	folyamatos

Fenntartói elvárások az intézmény felé	A fenntartói elvárásokból adódó célok	A célok megvalósításához kapcsolódó feladatok	Minőségcélok	Sikerkritériumok, várható eredmények	Felelősök, közreműködők	Idő, határidő
A zenei oktatás keretében segítse elő kamaracsoportok fejlődését, hozza létre és működtesse az iskolai zenekart	Tanszakok működési feltételeinek biztosítása	Humán és tárgyi erőforrások gondozása, tervezése, minőségközpontú megerősítése	Iskolai zenekar működtetése a művészeti, esztétikai kompetenciák fejlesztése érdekében	- Értékek bemutatása, megismertetése minőségi zenekari, település-szintű kulturális tevékenység	igazgató	terv szerint aktuálisan
Tartsa meg jó kapcsolatait és építsen ki újakat zeneművészeti szakiskolákkal, főiskolákkal, a zenei pályára készülő növendékek érdekében	Partneri kapcsolatok rendszer kialakítása, gondozása	- Kapcsolatfelvétel, kapcsolati és együttműködési térkép kidolgozása	- Külső kommunikációs rendszer működtetése - Kiemelkedő képességű tanulók felkészítése a szakirányú továbbtanulásra	- Kapcsolatok erősödése - tájékozottság, kölcsönös tájékoztatás - Tehetségek időben történő segítése, felkarolása, pályorientáció	igazgató	évente május végéig
A növendékek legyenek aktív résztvevői a város kulturális életének	A település kulturális életének színesítése	Növendékek, tanárok aktív részvétele ünnepeken, műsorokon	- Értékteremtés, értékbemutató - Az érzelmi és esztétikai nevelés eszközeivel ízlésformálás	- Az oktatás színvonalának emelkedése	intézményvezetés	277/1997. (XII.22.) Korm. rendelet és a Közokt. Tv. szerint
A növendékek kapcsolódjanak be amatőr művészeti mozgalmakba, vegyenek részt városi, megyei és országos versenyeken	Versenyeztetéssel és szereplésekkel a tanulási motiváció és hozzáállás erősítése	- Bekapcsolódás az amatőr művészeti mozgalmakba, városi, megyei és országos versenyekbe - Versenyfelkészítések	- Egyéni sikerek elérésével a motivációs bázis és a tehetséggondozás erősítése	beszerzési ütemterv időarányos teljesítése hangszerállomány folyamatos jó állapotban tartása	igazgató, szaktanárok	tanévkezdés előtt

2.6 Minőségcélok

2.6.1. A MIP támogatja a Pedagógiai Program megvalósulását:

- ellenőrzési, mérési, értékelési rendszer működésével
- az intézményi célképzési rendszer alakításával
- képet ad a Nevelési és Pedagógiai program megvalósulásáról
- a Nevelési és Pedagógiai program bevalását a PP alapelveinek megfelelően a partneri igény-és elégedettségmérésben megfogalmazott szempontrendszer alapján végezze.

Célérték: A Nevelési és Pedagógiai program megfogalmazott alapelvek megvalósulását reálisan adatszerűen tudjuk értékelni.

Mérése: Nevelési és Pedagógiai program kapcsolódó mérések megvalósítása (mérési adatbázisban rögzítetteknek megfelelően).

2.6.2. Célunk a **teljes körű minőségirányítási rendszer kiépítése** után a fenntartás; a minőségfejlesztés hatékony eszközként segítse a tartalmi munka színvonalának szinten tartását, fejlesztését.

Célérték: Továbbra is szinten tartjuk, illetve emeljük intézményünk nevelő-oktató munkájával az elégedettséget.

Mérése:

- folyamat indikátorok (mérési – értékelési programban rögzített adatbázis)
- PIE

2.6.3. Célunk a **partnerkapcsolataink működési színvonalának megőrzése, a partneri igények folyamatos fejlesztő munkába beépítésével.**

Célérték: Továbbra is szinten tartjuk, illetve emeljük intézményünk partnerközpontú működését. (A PIE tanulói, szülői, pedagógusi eredményei jellemzően növekednek, legalább 60%-ban eléri az intézményi célértéket (75%))

Mérése:

- PIE
- rendezvényekkel való elégedettség

2.6.4. Célunk **egységes arculat és képviselő a külvilág felé:**

- egységes eljárások
- egységes követelmények
- a közös célok érdekében egységesen állunk ki

Célérték: A fenntartó, későbbiekben az intézmény honlapján a kiválasztott PR anyagok.

Mérés:

- honlap látogatottsága
- partneri igény- és elégedettségmérés

2.7. A MIP módosítása, éves bővítése

Mit Ki Milyen időközönként

- Minőségfejlesztő csoport vezetője évente
- Minőségfejlesztő csoport vezetője, ha az önkormányzat módosít az ÖMIP-en
- Minőségfejlesztő csoport vezetője a Nevelési és a Pedagógiai programhoz kapcsolódóan 5 évente

- Folyamatokban történő változtatás: folyamatgazda, minőségfejlesztő csoport vezetője
- Javaslatlételt elfogadást követő évben
- Teljes felülvizsgálat Intézményvezetés Nevelési és Pedagógiai programhoz kapcsolódóan 5 évente

Kiosztási jegyzék

A MIP helye, tárolási formája, példányszám

- Főigazgatói, intézményegység és tagintézményvezetői iroda egy - egy nyomtatott példány
- Titkársági szobák elektronikus, és egy nyomtatott példány
- Minőségfejlesztő csoport vezetője elektronikus, és egy nyomtatott példány
- Iskolai könyvtár elektronikus, és egy nyomtatott példány
- Tanári szobák elektronikus, és egy nyomtatott példány
- Tab Város honlapján elektronikus formában

Fogalomértelmezések:

A MIP-ben használt fogalmak tartalma az intézményi SZMSZ, a Közoktatási Önellenzési Kézikönyv szerint értendők.

Rövidítések

MIPONYI Minőségpolitikai nyilatkozat

MIR Minőségirányítási Rendszer

MIP Minőségirányítási Program

IMIP Intézményi Minőségirányítási Program

ÖMIP Önkormányzati Minőségirányítási Program

OKM Országos Kompetencia Mérés

NP Nevelési program

PP Pedagógiai program

2.8. Folyamatos fejlesztés

A nevelő-oktató tevékenység minden területére kiterjesztjük a PDCA – SDCA folyamatos fejlesztés szemléletét és gyakorlatát. A főigazgató helyettes vezetésével a minőségügyi csoport és a munkaközösségek feladata a szakmai fejlesztés, innovatív kisműhelyek, fejlesztő teamek mikro csoportok fejlesztő tevékenységének. Fontos, hogy olyan vezetők legyenek a munkaközösségek, fejlesztő teamek élén, aki rendelkeznek a szervezeti, a szakmai megújulás igényével, nyitottak az új módszerekkel – szemben, de egyben a tradicionális értékek megőrzésére is képes.

Az innovatív pedagógiai tevékenység támogatását az intézményvezetés fontosnak tartja. A fejlesztési igények továbbítását a fenntartó önkormányzat felé felvállalja, azok megvalósításához szükséges feltételek megteremtéséért minden eszközt mozgósít.

A fejlesztések mindegyike a minőségi célok megvalósítása érdekében történik.

Szolgáltatásaink, meglévő folyamataink fejlesztési feladatai az alábbi szakaszokat jelentik:

- A fejlesztés az érintett intézményegység és /vagy munkaközösség – vezetők irányításával a munkatársak feladata
- Az elkészült anyagok első változatát az érintett intézményegység és/vagy a munkaközösség – vezető véleményezi
- A véleményezők javaslatainak figyelembevételével újabb változat készül

- Az intézményegység és /vagy munkaközösség – vezető által jóváhagyott tervet az főigazgató hagyja jóvá.

Fejlesztési javaslattal az intézmény bármely munkatársa, illetve a feladatra vállalkozó team jelentkezhet. Az elindított folyamatban résztvevő munkatársakat megfelelő hatáskörrel kell felruházni annak érdekében, hogy hozzájussanak a megfelelő erőforrásokhoz.

A fejlesztés bemeneti adatai a partneri elvárások és egyéb érdekelt felek igényei, amelyeket írásos dokumentumok formájában kell rögzíteni a javaslattevőnek, illetve a fejlesztés megvalósítójának.

Ha a fejlesztésben a partneri igény érvényesítése során nyert észrevételeket felhasználva módosításokat végzünk, azokat ellenőrzésnek vetjük alá. A változásokat feljegyzésben dokumentáljuk.

A folyamatos fejlesztés eszközei a megelőző és helyesbítő tevékenységek, melyeket annak érdekében végzünk, hogy:

- az eltéréseket
- a nem megfelelő szolgáltatásokat kiváltó okokat megszüntessük, ezzel megakadályozzuk az ismételt előfordulást,
- helyesbítő tevékenységeket végzünk.

A helyesbítő és a megelőző tevékenységek helyességéről, végrehajtásáról a Minőségügyi vezetők javaslatára a főigazgató dönt.

3.Intézményi minőségfejlesztési rendszer

3.1. A vezetés felelőssége, elkötelezettsége

3.1.1. Vezetői elkötelezettség

A minőségi munka és megfelelő minőségű eredmények elérésében, bármilyen minőségirányítási rendszerben gondolkodunk is, a szervezet vezetésének kulcsszerepe van.

A minőségért elsősorban a vezetőt *terheli a felelősség*. A minőség a vezető döntéseiből fakad és nem az alkalmazotti kör cselekedeteinek függvénye.

Elengedhetetlen a *vezet minőség iránti elköteleződése*.

Felelősség terheli az intézmény vezetőjét a minőségbiztosítás iskolai rendszerének kiépítésében, folyamatos fejlesztésében, működtetésében.

Az intézményvezetés elkötelezett híve a minőségbiztosítási rendszer kiépítésének, folyamatos működtetésének.

Az intézményvezető felelősséget vállal azért, hogy az ÖMIP-ben megfogalmazott feladatok teljesítése a kitűzött időszakra megvalósuljon.

A partneri igényeket és elvárásokat tudatosítja az intézmény valamennyi dolgozó felé.

- A kiépített minőségbiztosítási rendszert működteti, fenntartja, fejlesztéséhez hozzájárul.
- A minőségbiztosítási rendszer működéséhez szükséges erőforrásokat biztosítja úgy a humán, mint a tárgyi feltételeket tekintve.
- A főigazgató munkatársai felelősséget viselnek a minőségfejlesztési program megvalósításáért, a minőségi célok eléréséért, a minőséget befolyásoló folyamatok előírászerű végrehajtásáért.

- Minden munkatárs joga és felelőssége az iskola szolgáltatásainak bármely fázisában észlelt, a minőséget károsan befolyásoló tényezőt felismerve a munkaközösség-vezetőnek, igazgatóhelyettesnek, főigazgatónak jelezni.
- A munkatársaknak joga és kötelessége a minőséget rontó tényező megszüntetésére javaslatot tenni.

3.1.2. Belső dokumentumok kezelése, jegyzéke, hozzáférhetősége, a megismerés biztosítása

Célja: A jogszerű működés kereteinek biztosítása

Elvárt eredmény: A vonatkozó dokumentumok alkalmazás szintű ismerete az alkalmazottak körében

Az intézmény vezetése folyamatosan gondoskodik arról, hogy az intézmény teljes működését szabályozó jogi dokumentumok, rendeletek, a fenntartó intézményi társulás (önkormányzat), valamint az intézmény belső szabályozói hozzáférhetőek legyenek, azokat az alkalmazottak megismerjék és betartsák.

A közlönyökben, illetve postai levél formájában az intézményhez érkező információk tartalmát először a főigazgató, intézményegység vezető tekinti át. A működést befolyásoló fontos információkat a faliújságon teszi közzé. Amennyiben az előírások tartalma pedagógiai jellegű, úgy azt – aktualitásától függően – a munkaértekezletek keretében tárja a nevelőtestület elé. Ha az információ a technikai dolgozókat érinti, vagy az intézmény gazdasági működésével kapcsolatos, akkor azt a gazdaságvezető hatáskörébe utalja.

Többcélú, közös igazgatású intézményünk jogszerű működéséhez szükséges minden alapvető dokumentumot elkészítettünk. A dokumentumok elkészítéséhez minden háttéranyag illetve információ az intézményvezetés rendelkezésére áll.

Rendelkezünk megfelelő írott és informatikai adathordozóval, amelyek ismeretében készültek el az írásos anyagok.

Háttéranyagok, amelyek mindenki számára rendelkezésre állnak az intézményben: KJT, Munka törvénykönyve, Magyar Közlöny, Oktatási Közlöny, CD-Jogtár, internet hozzáférés, Köznevelés folyóirat, Adó című szakfolyóirat, Élelmezésvezetők lapja, Fejlesztő pedagógia, Tanító, Modern iskola, Óvodai nevelés, Módszertani füzetek című szaklapok.

A háttéranyagok felhasználásával készültek el az intézmény alapvető működését meghatározó szabályozó dokumentumok:

Intézményi dokumentum		Megléte	Érvényessége	Felülvizsgálat ideje	Felülvizsgálat kezdeményezője	Elkészítője
1. Alapvető dokumentum:	a) Alapító okirat	van	határozatlan idejű	2012.08.28-ig	fenntartó, főigazgató, törvényi előírás	Oktatásért felelős önk.-i munkatárs
	b) SZMSZ	van	határozott idejű	2012.09.30-ig	fenntartó	főigazgató
	c) Házi rend	van	határozatlan idejű	2012.09.30-ig	főigazgató	főigazgató

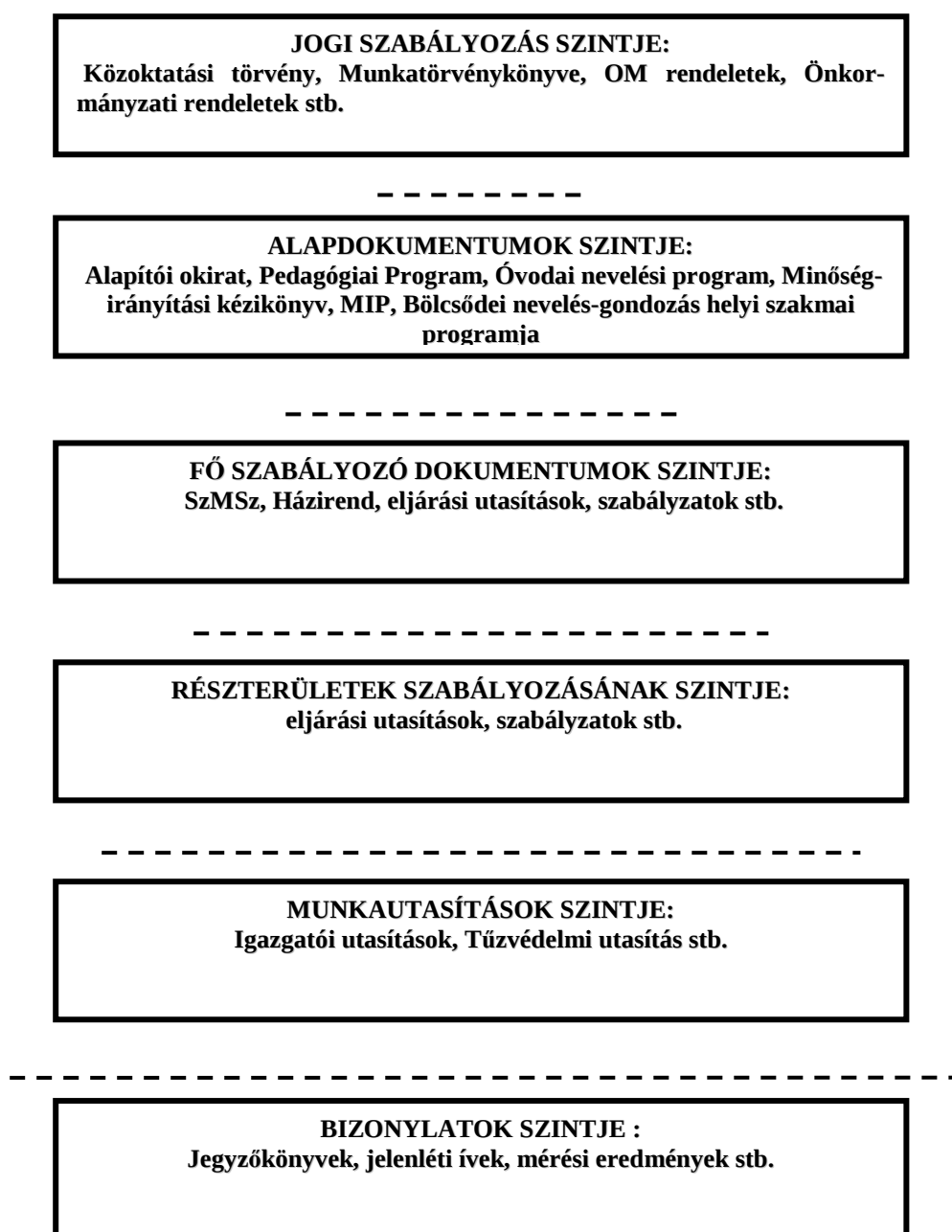
Intézményi dokumentum		Megléte	Érvényes-sége	Felül-vizsgálat ideje	Felülvizsgálat kezdeményezője	Elkészítője
2. Szakmai dokumentum:	a) Pedagógiai program, : - benne az óvodai nevelési program - általános iskolai és zeneiskolai program	van	201 4-ig szól	2013.09.30-ig	fenntartó	főigazgató
	b) Minőségirányítási program	van	2008.12.31-ig	2013.09.30.	fenntartó	főigazgató
	c) Továbbképzési programok és beiskolázási terv	van	program: 2008-ig terv: évre szóló	2009.09.30. minden tanév májusában éves terv	mk. vezetők, ig-helyettesek, beosztott pedagógusok	főigazgató
	d) Intézményi éves munkaterv	van	Tanév kezdetétől a végéig érvényes	---	---	tantestület, főigazgató
	e) Beszámolók a nevelő-oktató munkáról	van	---	---	---	tantestület tagjai, főigazgató
	f) Diáksporthoz tartozó egyesület alapszabálya	van	határozott idejű	Községi ülés általi időpont	tagok	DSK vezetősége
3. Intézményi ügyintézési dokumentumai:	a) Ügyintézési, iratkezelési szabályzat	van	határozatlan idejű	törvényi előírás szerint	főigazgató, főigazgató-helyettes, gazd.vez.	gazdasági vezető, főigazgató
	b) Jegyzőkönyv, határozatok, értesítések	folymatosan készülnek	---	---	---	ig-helyettesek, tagintézmény-vezetők iskolatitkár, adminisztrátor

	c) Tanügyi nyomtatványok	OM által előírtak rendelkezésre állnak	határozott idejű	---	---	megrendelésért felelős: iskolatitkár
Intézményi dokumentum		Megléte	Érvényessége	Felülvizsgálat ideje	Felülvizsgálat kezdeményezője	Elkészítője
4. Munkaügyi dokumentumok:	a) IMI nyilván tartás	van	határozatlan idejű	folyamatos frissítés	munkavállaló, munkáltató	főigazgató, adminisztrátor
	b) Nyilvántartó könyv	van	határozatlan idejű	folyamatos vezetés	igazgató, munkavállalók	adminisztrátor
	c) Személyi anyagok	minden dolgozóra külön előírás alapján	határozatlan idejű	folyamatos	főigazgató, adminisztrátor, munkavállaló	adminisztrátor
	d) Munkaköri leírások	minden dolgozóra megvan	határozatlan idejű	2009. aug.31.	főigazgató, munkavállalók	főigazgató, adminisztrátor
5. Gazdálkodást szabályozó dokumentumok:	a) Pénzkezelési szabályzat	van	határozott idejű	2009.	törvényi változás alapján főigazgató, gazd.vez.	gazdasági vezető
	b) Számviteli politika	van	határozott idejű	2010.01.31.	törvényi változás miatt gazd.vez. vagy a főigazgató	gazdasági vezető
	c) Számvitel, beszámolás rendje	van	határozott idejű	2010.01.31.	törvényi változás miatt gazd.vez. vagy a főigazgató	gazdasági vezető
	d) Belső ellenőrzési szabályzat	van	határozott idejű	2010.01.31.	fenntartó, főigazgató, gazd.vez.	gazd.vez., igazgató
	e) Selejtezési és leltározási szabályzat	van	határozatlan idejű		főigazgató, gazdasági vezető	gazdasági vezető, főigazgató

Intézményi dokumentum		Megléte	Érvényes-sége	Felülvizsgálat ideje	Felülvizsgálat kezdeményezője	Elkészítője
6. Védelmi szabályok	a) Munkavédelmi szabályzat	van	határozott idejű	2009.	főigazgató	Somogy Megyei Munka- és Tűzvéd. Társulás Kvár
	b) Tűzvédelmi szabályzat	van	határozott idejű	2010.	főigazgató	Somogy Megyei Munka- és Tűzvéd. Társulás Kvár
	c) Katasztrófavédelmi prevenciók program	van	határozott idejű	2009.	főigazgató	Polgárvédelmi Iroda Tab
	d) Nem dohányzók védelméről szóló szabályzat	van SZMSZ melléklete	határozott idejű		ÁNTSZ Siófok	főigazgató
	e) Tevékenységi engedélyek pl.: kémiai szerek kezelése, veszélyes anyagok kezelése	van	határozott idejű		ÁNTSZ Kaposvár	főigazgató kérésére: ÁNTSZ Kvár, megyei tisztifőorvos, városi tisztifőorvos
7. Érdekvédelmi szabályzatok	a) Kollektív szerződés	van	határozatlan idejű	2009.	munkavállalók képviselői, Ped. Szakszervezet, KT, igazgató	szakszervezet, főigazgató, KT
	b) Közalkalmazotti szabályzat	van	határozatlan idejű	2010.	munkavállalók képviselői, Ped. Szakszervezet, KT, főigazgató	szakszervezet, főigazgató, KT
	c) Diákönkormányzat SzMSz	van	határozatlan idejű	2012.	Diákönkormányzat, nevelőtestület	DÖK vezető
	d) Szülők Közösségének SzMSz	van	határozatlan idejű	2012.	Szülők Köz., nevelőtestület	SzK vezető

1. Az intézmény alkalmazottainak lehetőségük van a jogi dokumentumok megismerésére, tanulmányozására.
2. Az új alkalmazottat tájékoztatni kell az intézmény működését szabályozó helyi dokumentumokról. A tájékoztatás és dokumentálás **a közvetlen munkahelyi vezető feladata.**
3. Jogalkalmazási probléma megoldására az intézményvezetés különböző szintű információs csatornákat vesz igénybe. (CD jogtár, Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye, Magyar Törvénytár, jogászok felkeresése – levél, telefon, fax, e-mail útján.)

A minőségirányítási rendszer szabályozó elemeinek hierarchikus struktúrája



Az intézmény belső működési rendjének kialakításában, működtetésében és fejlesztésében a vezetés személyesen vesz részt. A jogi, fenntartói szabályozók változásait, azok betartását az intézmény több módszerrel végzi.

A szabályozások közzététele, változások nyomon követése

Szabályozó típusa	Nyomon követés / elfogadás módja	Közzététel módja	Közzététel felelőse
Intézményi működést szabályozó törvények	Közlönyök, minisztériumi honlapok, CD-jogtár figyelése	Nevelőtestület előtti kihirdetéssel, emlékeztető feljegyzéssel a hirdetőtáblán és az intraneten	igazgató h.
Közalkalmazottakat érintő törvények	Közlönyök, minisztériumi honlapok, CD-jogtár figyelése	Nevelőtestület előtti kihirdetéssel, emlékeztető feljegyzéssel a hirdetőtáblán és az intraneten	gazdasági vezető
Minisztériumi és országos hatáskörű szervezetek rendeletei	Közlönyök, minisztériumi honlapok, CD-jogtár figyelése	Nevelőtestület előtti kihirdetéssel, emlékeztető feljegyzéssel a hirdetőtáblán és az intraneten	igazgató h.
Fenntartó rendeletei, határozatai, egyéb szabályozó dokumentumai	Fenntartótól érkező levelek figyelése,	Nevelőtestület előtti kihirdetéssel, emlékeztető feljegyzéssel a hirdetőtáblán és az intraneten	igazgató h.
Helyi, intézményi szabályozó dokumentumok ♦ PP ♦ SZMSZ ♦ Házi-rend ♦ Nev. Prog.	Az országos és helyi törvények, rendeletek alapján kerül sor a módosításra. A módosított helyi szabályozó dokumentumot a szükséges egyeztetések után a nevelőtestület fogadja el.	Nevelőtestület előtti kihirdetéssel, emlékeztető feljegyzéssel a hirdetőtáblán. A módosított dokumentumok elhelyezésre kerülnek a titkárságon, a tanáriban a könyvtárban	igazgató h.

DÖNTÉSI MÁTRIX

D: dönt, **VH:** végrehajt, **VÉ:** véleményezés, **E:** együttműködik

KULCSFOLYAMATOK	Főig.	Int. vez.	Min. vez.	Team	MK	Alk.	Tant.	SzM
Intézményi minőségpolitika meghatározása	D	VÉ	VÉ	E	E	E	E	E
Minőségi célok meghatározása	D	VÉ	VÉ	E	E	E	E	E
Küldetésnyilatkozat	D	VÉ	VÉ	VÉ				
Jövőkép meghatározása	D	VÉ	VÉ	VÉ				
Humánerőforrás fejlesztés								
➤ Munkatársak felvétele	D	VÉ			VÉ			
➤ Továbbképzés	D				VÉ			
➤ Motiválás, ösztönzés	D	VÉ	VÉ		VÉ			
➤ Hatáskör meghatározás	D	VÉ	VÉ					
➤ Feladat delegálása	D	VÉ	VÉ					
➤ Bevonás	D	VÉ	VÉ					
Partnerkapcsolatok fejlesztése								
➤ Partnerlista, azonosítás	E	E	D	E	VÉ		VÉ	VÉ
➤ Igénymérés gyakorisága	E	E	D	VÉ			VÉ	
➤ Hibajavítás, célképzés	E	E	D	VÉ		VÉ	VÉ	VÉ
➤ Együttműködés fejlesztése	E	E	D	VÉ		VÉ	VÉ	
➤ Információs, kommunikációs rendszer működtetése								
➤ Panaszkezelések	D	E	E	VÉ		VH	VH	E
	D		E	E				
Folyamatos fejlesztés								
➤ Kulcsfolyamatok figyelemmel kísérése	E	E	D	E	E	VÉ	VÉ	VÉ
➤ PDCA szerinti szabályozás	D	E	E	E	VH	VH	VH	VÉ
➤ Intézkedési terv készítés	E	E	D	E	E	E	VÉ	VÉ
➤ Folyamatszabályozások véglegesítése	D	E	E	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
➤ Beavatkozások priorizálása	D	E	E	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
➤ Javító tevékenységek tervezése	E	E	D	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
Tervezés								
➤ Stratégiai tervekészítés	D	E	E	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
➤ Operatív tervekészítés	D	E	E	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
➤ Éves tervek	D	E	E	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
➤ Adatgyűjtés megtervezése	E	E	D	VH	VH	VH	VÉ	VH
➤ Projekttervek kialakítása, adaptálása	D	E	E	E	VÉ		VÉ	
Vezetés								
➤ Feltétel biztosítás, meghatározás	D	E	E					
➤ Megbízások team munkához	D	VÉ	VÉ					
➤ Min vezető feladatainak meghatározása	D	VÉ	VÉ					
➤ Munkaköri leírások	D	VÉ	VÉ					

KULCSFOLYAMATOK	Főig.	Int. vez.	Min. vez.	Team	MK	Alk.	Tant.	SzM
<u>Tartalmi szabályozás-működtetés</u>								
➤ P.P. kialakítása, célképzés	D	VÉ	E	E	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ
➤ Helyi tanterv	D	VÉ	VÉ		VÉ		VÉ	VÉ
➤ Mikro tervek	E	E	E	E	VÉ		D	
➤ Projekttervek bevezetése	D	VÉ	VÉ	VÉ	VÉ		VÉ	
➤ Tankönyv kiválasztás	D	E	E		E		VÉ	VÉ
➤ Innovációba való bekapcsolódás	D	VÉ	VÉ		VÉ		VÉ	
<u>Ellenőrzés</u>								
➤ Munkatervek végrehajtása	D	E	E		E	VH	VH	VÉ
➤ Önértékelés szempontjai	D	VÉ	VÉ				VÉ	
➤ Statisztikai beszámoló	D				VH		VH	
➤ fenntartói beszámoló	D						VÉ	
➤ Óralátogatás szempontjai	D		VÉ		VÉ			
➤ Tanulói tudásmérés ütemezése	D						E	
➤ 8.. osztályosok nyomon követő vizsgálata	E		D				VH	
<u>Értékelés</u>								
➤ Külső szakértő bevonása	D		VÉ		VÉ			
➤ Önértékelést követő fejlesztő tevékenységek meghatározása	E	VÉ	D	VÉ	VÉ		VÉ	
➤ Ped. és munkatársak értékelése	D	E	E		E		VH	
<u>Dokumentációs rendszer kialakítása</u>								
➤ Dokumentumok kezelése, vezetése	E		D	VH				
➤ Nyilvánosságra hozandó dokumentumok	D		E					

A szabályzatok felülvizsgálata, a változások figyelemmel kísérése

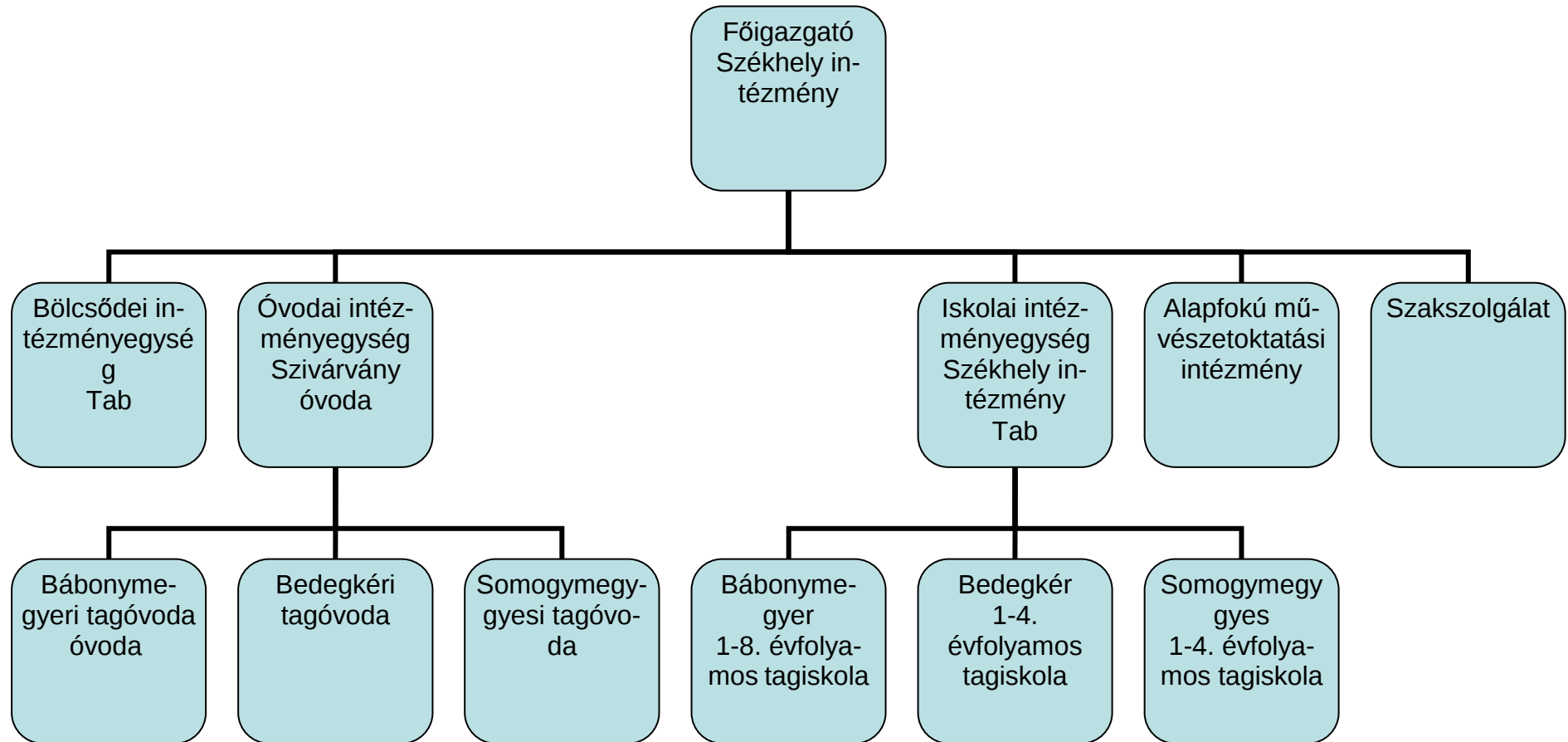
Az intézményvezetés egyik legfontosabb felelőssége a jogi dokumentumok megismertetése és betartatása, hiszen ez biztosítja az intézmény számára a törvényes működést. Ezért fontos a hozzáférhetőség biztosítása, és a betartás megkövetelése.

3.1.5. Minőségpolitika meghatározásának menete, felülvizsgálat során a teendők

Lépés	Eszköz	Felelős/érintett	Idő	Felülvizsgálati idő
ÖMIP áttekintése	ÖMIP	Minőségügyi csoport, főigazgató, igazgatóhelyettesek, mk. vezetők	2009 04 – 05.-től folyamatos követés	2008.08.31.
Minőségügyi csoport felkészítése, bevonása a felülvizsgálatba.	Továbbképzés, értekezletek	KE PTSZI, főigazgató	A felülvizsgálatot megelőző évtől kezdődően	Minden felülvizsgálat előtt fél évvel

Lépés	Eszköz	Felelős/érintett	Idő	Felülvizsgálati idő
Küldetési jövőkép (első változat)	PP, HNP áttekintésével	Minőségügyi csoport, főigazgató, mk.vez., igazgatóhelyettesek, intézményegység – és tagintézmény vezetők	2009.06.	Kétévente
Minőségpolitika munkaváltoztatásnak elkészítése, módosítások.	ÖMIP, PP, HNP segítségével, azokkal összhangban	Minőségügyi csoport vezetője/ minőségügyi csoport	2009.06..(első változat)	Kétévente
DÖK-kel tárgyalás, véleményezés	IMIP végleges változata	Főigazgató/ DÖK segítő tanár	2009.06.	Minden felülvizsgálatnál
Szülők Közösségével tárgyalás, véleményezés	IMIP végleges változata	Főigazgató / Szülők Közössége elnöke	2009.06. első vált.)	Minden felülvizsgálatnál
Alkalmazotti körrel tárgyalás	IMIP végleges változata	főigazgató, munkavállalók	2009.06(első vált.)	2008.09.29. 14 óra, utána minden felülvizsgálatnál
Minőségirányítási program elfogadása	IMIP végleges változata	főigazgató, intézményirányítási referens	2009.06.30.(első Program)	Dokumentációban foglaltak szerint
Minőségpolitika felülvizsgálata	IMIP felülvizsgálata 2 év múlva 2006-ban, majd 2008-ban.	Minőségügyi csoport, főigazgató	2010. 2012.	Dokumentációban foglaltak szerint
IMIP átadása a fenntartónak jóváhagyásra.	IMIP dokumentum.	főigazgató – átadásért Képviselő-testület - jóváhagyásért	2009.06.11.(első program)	Elfogadást követő egy héten belül

Takács Gyula Integrált Közoktatási Központ szervezeti felépítése



3.1.6. A minőségfejlesztési szervezet működése

Cél: A minőségügyi szervezet folyamatos működése a biztosított hatásköröknek megfelelően

A folyamat lépései

1. A főigazgató megbízza a támogató szervezet – továbbiakban minőségügyi csoport - tagjait
2. A csoporton belüli feladat és hatáskörök tisztázása
3. A munkatársi kör tájékoztatása
4. A minőségügyi csoport elkészíti a működését szabályozó dokumentumot: munkarend, feladat és felelősség megosztás a szervezeten belül, a beszámolás – beszámoltatás rendszere. A szervezetbe való be és kilépés lehetőségei.
5. A főigazgató véleményezi a működést szabályozó dokumentumot.
6. Szeptember végére a minőségügyi csoport, és az alcsoportok (óvodai, iskolai) elkészíti éves munkatervét
7. A munkaterv nyilvánossá tétele, kifüggesztéssel
8. A minőségügyi csoport munkája
9. Félévenkénti - illetve munkaszakasz lezárását követően – beszámoltatás, illetve az IMIP éves működésével kapcsolatos beszámoló elkészítése.
10. A beszámoló véleményeztetése:
 - nevelőtestületi és vagy alkalmazotti körben,
 - szülői szervezette,
 - DÖK – kel.
11. Javaslatok alapján a szükséges korrekciók megtétele
12. Dokumentáció elkészítése
13. beszámoló megküldése az Igazgatótanácsnak

Takács Gyula Integrált Közoktatási Központ minőségügyi szervezetének felépítése, működése

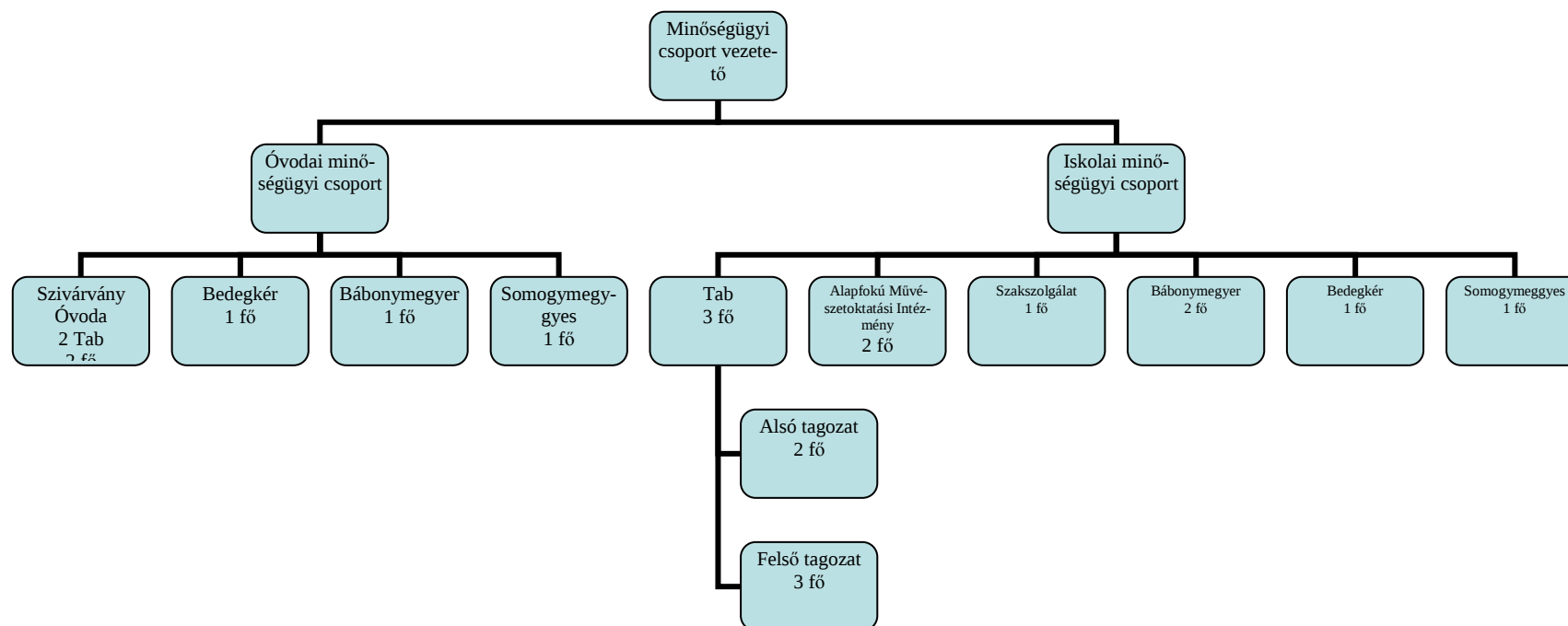
Létszáma: 18 fő 6 + 12 fő

Az intézményi szintű minőségfejlesztési szervezet két alegységből áll:

- Óvodai minőségfejlesztési csoport: 6 fő
- Iskolai minőségfejlesztési csoport, :
 - o 12 fő
 - o vezetője egyúttal az intézményi szintű minőségfejlesztési csoport vezetője is.

A minőségügyi csoport felelősségi és hatáskörét Szervezeti és működési szabályzata rögzíti. (1. sz. melléklet)

A minőségfejlesztési csoport szervezeti felépítése



Minőségügyi csoport Szervezeti és Működési Szabályzata:

A minőségügyi csoport az intézményben dolgozó munkatársakból tevődik össze, akik a munkaköri leírásban rögzített feladatokon kívül külön megbízással rendelkeznek a továbbiakban leírt feladatok végrehajtására:

- Közreműködnek az intézmény aktuális minőségi helyzetének felmérésében és a hiányosságok szakmai minőségi értékelésében.
- Koordinálják az intézmény szakmai és minőségi szabályzatainak ki-, ill. átdolgozási folyamatát.
- Aktívan részt vesznek a minőségfejlesztési oktatások lebonyolításában.
- A minőségi módszerek széleskörű terjesztésében és oktatásban.
- A helyesbítő tevékenységek felügyeletében.
- Irányítják a tervezett dokumentáció kidolgozási és bevezetési folyamatát.
- Részt vesznek a helyszíni szemlék lebonyolításában.

A minőségügyi csoport a fenti feladatokat munkaidőben látja el. A minőségügyi csoport vezetője felel (az intézményvezetővel közösen) a szervezet megfelelő működési feltételeinek megteremtéséért (iroda, terem, technikai felszereltség, eszközök stb).

A minőségügyi csoport vezetője által meghatározott időpontban szervezett értekezletről csak az igazolt távollét engedélyezett. A kiadott feladatok számonkérésére az iskola igazgatója és a minőségügyi csoport vezetője jogosult.

A minőségügyi csoport 7 főből áll.

- A csoport vezetője: A minőségügyi csoport választja meg saját vezetőjét.
- Munkaterülete: vezeti és szervezi a csoport munkáját.
- Tájékoztatja az intézmény vezetését és valamennyi dolgozóját a minőségfejlesztés helyi eredményeiről.
- Felel: a feladatok határidőre történő elvégzéséről

Tagok:

Alsó tagozat képviselői

1 fő tanító

Munkaterülete: alsó tagozat

Felel: alsó tagozat iskolaotthonos nevelés-oktatás megszervezésének tanórai részéért.

1 fő tanító

Munkaterülete: alsó tagozat

Felel: alsó tagozat iskolaotthonos nevelés-oktatás megszervezéséért, szabadidős tevékenységért, napközis tevékenységért.

Felső tagozat képviselői

1 fő tanár

Munkaterülete: felső tagozat

Felel: aktívan részt vesz a csoport munkájában: adatbevitel, rögzítés, számítógépes értékelés.

2 fő tanár

Munkaterülete: felső tagozat

Felel: aktívan részt vesz a csoport munkájában, a továbbképzések megszervezésében (minőségfejlesztés)

Művészei iskola képviselője:

Pedagógiai szakszolgálat képviselői

1 fő

Munkaterülete: pedagógiai szakszolgálat

Felel: sajátos nevelési igényű tanulók egyéni foglalkoztatásainak megszervezése, szűrések elvégzése, terápiák megszervezése a 0-18 éves korosztály számára.

Tagintézmények képviselői

5 fő

Munkaterülete: tagintézmény Bábonymegyer, Somogymeggyes, Bedegkér

Felel: a tanórai foglalkozások megszervezéséért, napközis foglalkoztatásáért, szabadidős tevékenységéért.

Óvodai minőségfejlesztési csoport. 3 fő Tab + 3 fő tagintézmény

A csoport vezetőjét és tagjait az iskola főigazgatója kéri fel, ill. bízta meg.

A csoport ideiglenesen kibővíthet (rövidebb időszakra) – ehhez az iskola főigazgatójának megbízása szükséges.

A csoport tagjainak megbízása: 2009.szeptember 1- 2013. december 31. A minőségügyi csoportból ezen időszak alatt kilépni csak az iskola főigazgatójának beleegyezésével lehet.

A csoport vezetőjét vagy tagjait az iskola főigazgatója indokolt esetben felmentheti, lecserélheti másokkal ezen időszak alatt.

A csoport tagjait munkájukért anyagi elismerés illeti meg, amely külön szerződésben rögzül, és határozott időre állapítja meg az iskola főigazgatója.

A csoporton belüli döntések konszenzussal (ennek hiányában többségi, ill. csoportvezetői döntéssel) születnek meg. A csoport vezetőjének és tagjainak feladata az intézmény minőségfejlesztési munkájának szervezése és zavartalan lebonyolítása.

Hatáskörük

A főigazgató engedélyével és hozzájárulásával az iskola bármely dolgozóját felkérhetik a minőségfejlesztéssel kapcsolatos feladatok elvégzésére, akik a felkérést csak indokolt esetben a főigazgató beleegyezésével utasíthatják vissza.

A felkérés visszautasítása esetén az intézet alá- és fölérendelés szabályai vonatkoznak a felkérést visszautasító dolgozóra.

A minőségügyi csoport vezetője és tagjai kapcsolatot tartanak az iskola valamennyi dolgozójával a minőségfejlesztés területén. A csoport vezetője külön is kapcsolatot tart az iskola vezetésével és főigazgatójával.

A minőségügyi csoport vezetője rendszeresen beszámol a főigazgatónak a minőségfejlesztési munka állásáról, helyzetéről, a felmerülő problémákról. A csoport rendszeresen (2 havonta) értekezleten beszámol az iskola dolgozóinak a minőségfejlesztési munka állásáról, eredményeiről.

A minőségügyi csoport mellett 1 fő belső auditor működik, aki rendszeresen ellenőrzi a minőségbiztosítási folyamatokat.

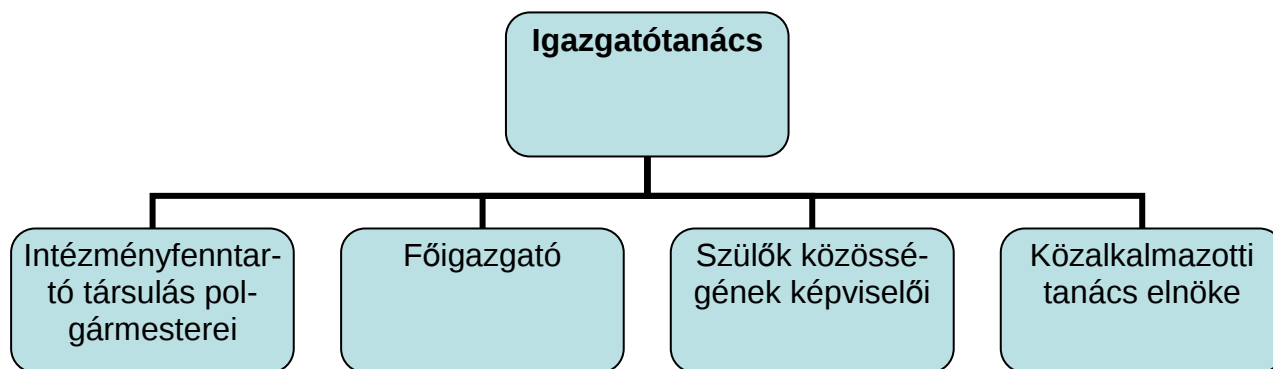
Feladata: ellenőrzés a folyamatszabályozás közben, javaslattétel a hibák kijavítására, dokumentáció ellenőrzése.

Hatásköre: A minőségfejlesztési folyamat során észlelt hibák esetén utasíthatja a dolgozókat a hibák kijavítására, erről beszámol az iskola főigazgatójának.

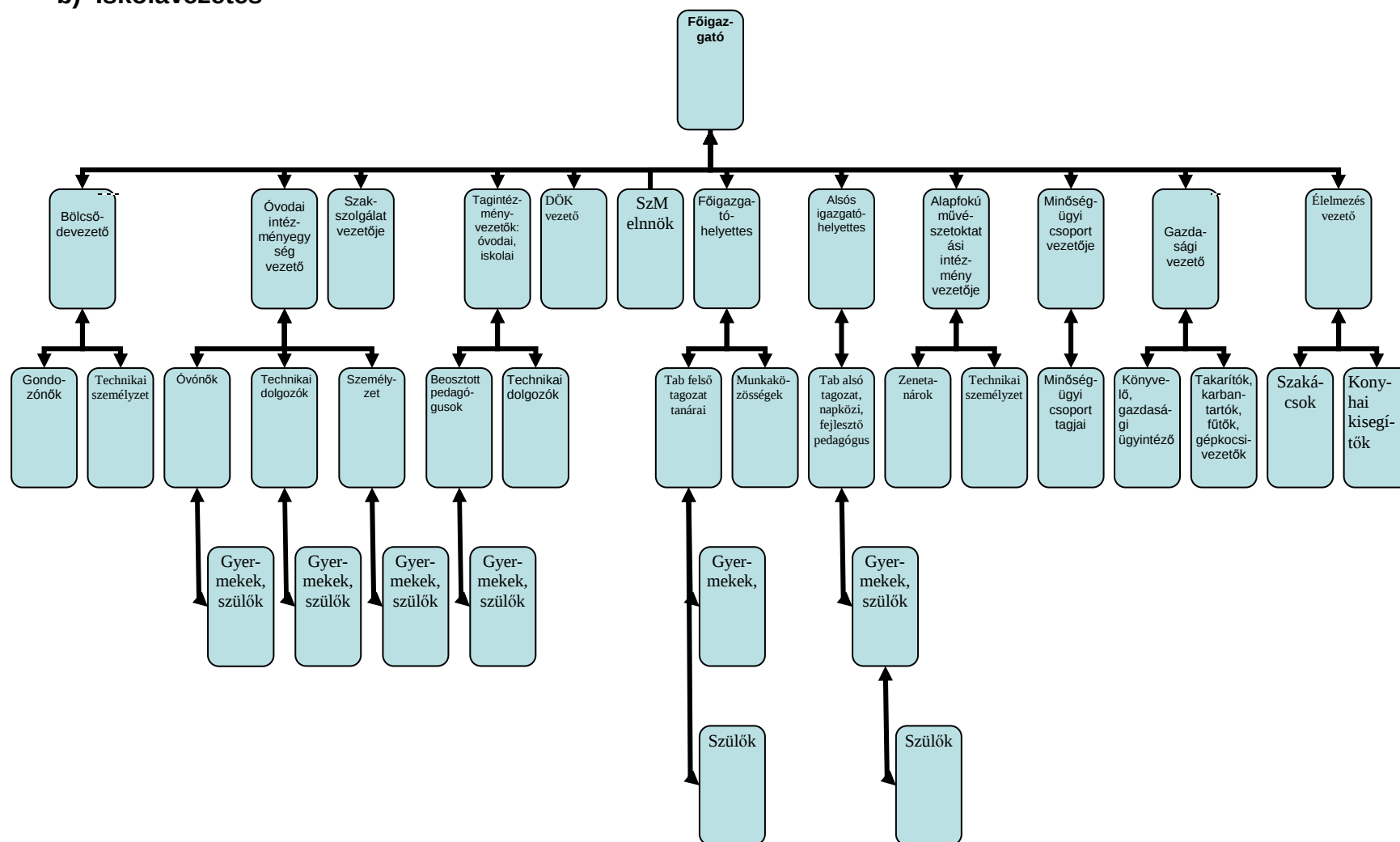
3.2. A vezetés

Az intézmény közös igazgatású közoktatási intézmény, amely megkívánja, hogy a szervezett és hatékony működés érdekében jól működő iskolavezetés álljon az intézmény élén (Ld.: SzMSz-ben).

a) Igazgatótanács



b) Iskolavezetés



3.2.1. Jövőképalkotás

A jövőképalkotás a stratégiai tervezésünk szerves része, mely a tervezési folyamat közben változhat. Megalkotása a főigazgató vezetésével a minőségvezető, az intézményegység –és tagintézményvezetők és a munkaközösség - vezetők együttes feladata.

A nevelőtestület véleményével segíti az alkotómunkát, melyeket közvetlenül vagy képviselőik útján juttatnak el a fejlesztőkhöz.

3.2.2. Döntéshozatal

Intézményünkben a döntéshozatal konzultatív jellegű. Az intézmény főigazgatója a döntéshozatal előtt kikéri az érintettek véleményét, és azokat számításba véve az igazgatóság tagjaival együtt hozza meg döntését, illetve dönt. A szervezet egyes szereplőinek döntési jogkörét az iskola SzMSz-e, a munkaköri leírások, munkaszerveződések tartalmazzák.

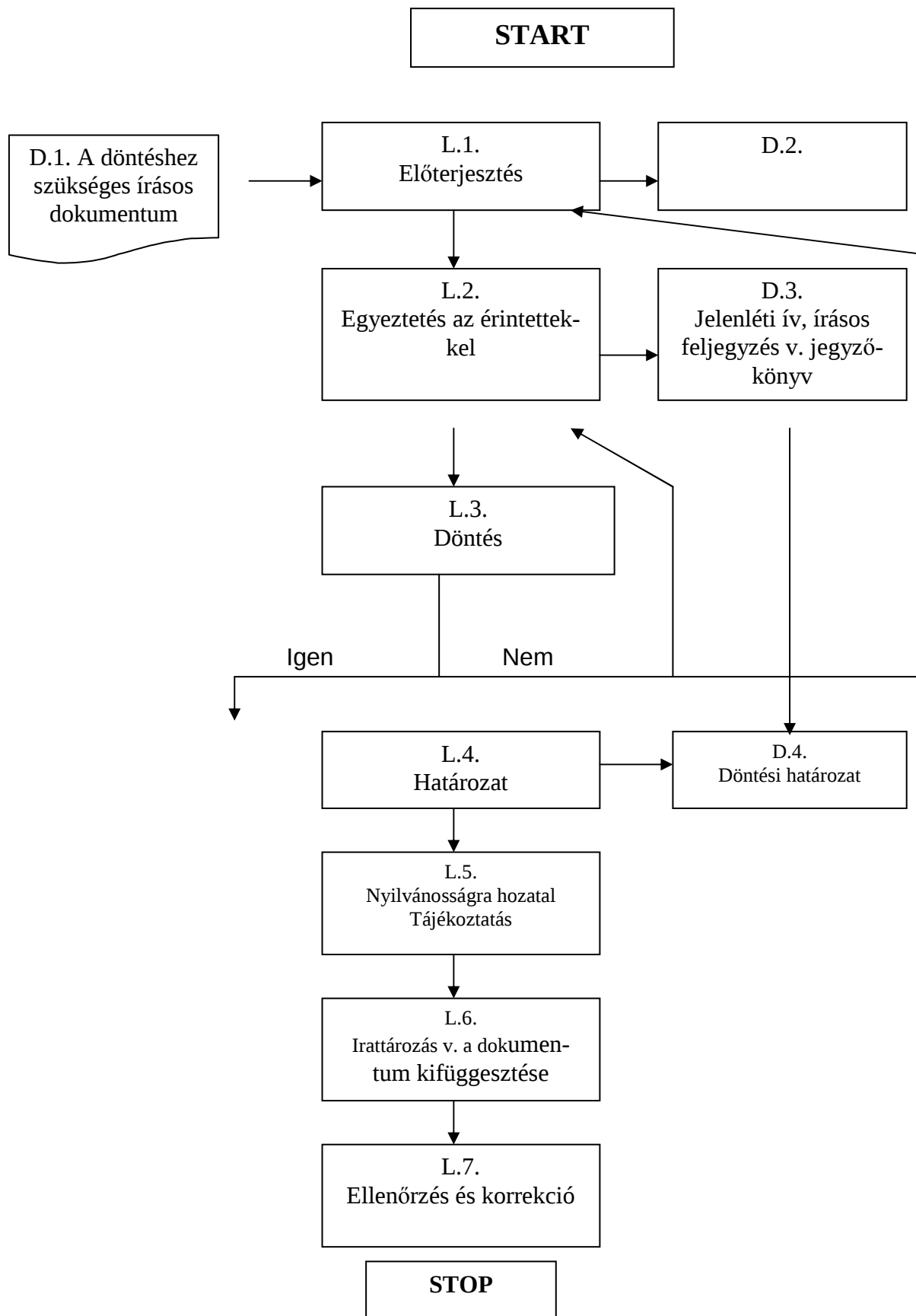
Az intézményi döntéshozatal elvei:

Döntéshozatal elvei:

- Stratégiai dolgokban írásos előterjesztés készül.
- Operatív feladatokra vonatkozóan – a témától és a terjedelemtől függően – szóbeli és írásbeli lehet.
- A döntéshozatal a témájától függően egy vagy többfordulós módon történik a döntés.
- Döntés előtti egyeztetés az:
 - az intézményegységek vezetőivel
 - igazgatóhelyettesekkel,
 - munkaközösség-vezetőkkel,
 - a Közalkalmazotti Tanács tagjaival,
 - a reprezentatív szakszervezet vezetőivel történik mindig a témának megfelelően.
- Szavazás módja: titkos vagy nyílt.
- Dokumentálás:
 - emlékeztető,
 - feljegyzés,
 - jegyzőkönyv,
 - jelenléti ív minden esetben készül.
- A bevezetésre ütemterv vagy munkaterv (cselekvési terv) készül.

Mindig megtervezésre kerül a felülvizsgálat időpontja, a felelőse és annak hatásköre

Intézményi döntéshozatal elvi sémája



3.2.3. Innováció

A szervezeti innováció az intézményen belüli kisebb csoportok, szervezeti egységek újító tevékenységét jelenti. A legfontosabb innovációs szervezeti egység a szakmai munkaközösségek egysége. Itt elsősorban a szakmai, módszertani megújítást célzó törekvések megvalósítását, illetve más intézményekben kifejlesztett új módszerek elterjesztését valósítják meg.

Intézményünkben jelenleg a következő munkaközösségek működnek:

- Óvodai
- alsós munkaközösség,
- osztályfőnöki munkaközösség,
- magyar nyelv és irodalom munkaközösség,
- matematika munkaközösség,
- idegen nyelvi munkaközösség,
- természettudományi munkaközösség
- gyógypedagógiai munkaközösség

Az intézményi innovációt részben a munkaközösségben megvalósítandó újítások intézményi egészére való kiterjesztésével, részben az iskolavezetés újító tevékenységével valósíthatjuk meg.

Az újító tevékenység nem lehet öncélú, csak a magasabb szintű feladatellátást szolgálhatja az iskolahasználók érdekében.

3.2.4. Szervezeti kommunikáció (belső kommunikáció)

Belső kommunikáció: Az iskolavezetés kéthavonta 1 alkalommal a főigazgató vezetésével értekezletet tart. A vezetőség értekezletére a következők kapnak meghívást:

- intézményegység vezetők,
- főigazgató helyettes,
- igazgatóhelyettes,
- tagintézmény vezető igazgatók
- munkaközösség-vezetők,
- minőségügyi csoportok vezetője,
- gazdasági vezető,
- a témának megfelelő meghívott.

A vezetőségi értekezlet biztosítja az információáramlást minőségirányítással kapcsolatban: a szakmai és szervezeti területek tekintetében egyaránt. Az ülésről jegyzőkönyv készül. (Az érintettek a jegyzőkönyvet kézhez kapják – a jegyzőkönyv eljuttatásáért a minőségügyi vezetők a felelősek.)

A főigazgató és a minőségügyi vezetők közötti napi szóbeli kapcsolattartás kiterjed a rendszer szabályozásának és fenntartásának minden kérdésére.

A munkatársak közötti, illetve a munkatársak és a vezetés közötti kapcsolattartás napi formája a szóbeli közlés, elektronikus levél, a hirdetőtáblán illetve körözhvényi formában történő információ átadás.

A munkaköri leírásban szabályozott módon a munkatársak joga és kötelessége a minőségi rendszer nem megfelelőségének azonnali jelzése és a nem megfelelőségek helyesbítése. A kapcsolódó információkhoz szóban az azonnali közvetlen vezetők jutnak (intézményegység és tagintézményvezetők, munkaközösség – vezetők, minőségügyi csoportok vezetői), akik írásos feljegyzés formájában továbbítják azokat javaslataikkal együtt a főigazgatónak. A főigazgató a minőségügyi vezetőkkel együtt a szükséges intézkedések megtétele érdekében meghozza döntéseit.

Külső kommunikáció:

- A fenntartóval történő kommunikáció az iskolavezetés feladata.
- A sajtó (média) tájékoztatásának a joga az iskola főigazgatójának vagy az általa megbízott személyek feladata.
- A partnerek közül a Rendőrség és az ÁNTSZ valamint a Polgári Védelemmel az iskola főigazgatója vagy az általa megbízott személy tartja a kapcsolatot és biztosítja az információáramlást.
- A szülőkkel tartandó kommunikáció kiterjed az intézmény minden pedagógusára, vezetésére az iskola belső szabályzataiban megfogalmazottak alapján (SzMSz, Házirend).
- A társintézményekkel való kommunikáció mind az iskolavezetés, mind a pedagógusok feladata (Somogyi TISZK Rudnay Gy. Középiskolája, Római Katolikus Általános Iskola, Művelődési Ház, Könyvtár, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény).

3.2.5. Elismerés, támogatás

A vezetés kialakítja és működteti a pedagógus és technikai dolgozók ösztönzésére szolgáló rendszerét. Az anyagi és erkölcsi elismerés fajtáit és mértékét az intézmény szabályzatai tartalmazzák.

E szabályzatok az alkalmazotti közösség teljes egyetértésével készültek a Közalkalmazotti Tanács és a Reprezentatív Szakszervezet jóváhagyásával.

3.2.6. Bevonás, felhatalmazás

Az intézményvezetés és a munkatársak felelősségi és hatáskörét a Szervezeti és Működési Szabályzat és a munkaköri leírások rögzítik.

A munkaköri leírások minden dolgozó számára tartalmazzák:

- a munkakör megnevezését
- a munkakör ellátásának célját
- a munkakör betöltéséhez szükséges szakmai képesítést, ismereteket, kompetenciákat
- a közvetlen felettes megnevezését
- a specifikus munkaköri felelősségeket, feladatokat
- az ellenőrzési feladatokat
- az információhoz jutás jogait és lehetőségeit
- a teljesítményértékelés/ minősítés módszereit
- A bérezés és dokumentációs kötelezettségeket.

Minden munkatárs felelős az általa végzett munka minőségéért. Az intézmény igazgatója a minőségirányítási rendszer kiépítésére és működtetésére minőségvezetőt nevezett ki, aki rendelkezik a szükséges hatáskörökkel ahhoz, hogy

- a minőségirányítási rendszert a rögzített előírásoknak megfelelően működtesse,
- kidolgozza és a vezetőség elé tárja az éves minőségi tervet,
- biztosítsa a minőségpolitikában és a minőségi célokban megfogalmazottak megvalósítását,
- megelőzze a nem megfelelő szolgáltatások kialakítását,
- koordinálja a rendszer folyamatos javításának munkálatait,
- beszámoljon az intézmény vezetésének és nevelőtestületének a minőségirányítási rendszer működéséről, hatékonyságáról.

3.3. Tervezés, szervezés

Az intézményi tervezés alapját a Pedagógiai program, Óvodai nevelési program az érvényben lévő tantervek, az éves munkaterv, a munkaközösségi munkaterv, a tanmenetek képezik.

3.3.1. A Pedagógiai program (Óvodai nevelési program) , mint stratégiai dokumentum és az SZMSZ tervezésének folyamata

	Feladat	Felelős	Résztvevők	Produktum
1.	A KT és szükséges törvényi szabályozások megismerése	Főigazgató, intézményegység- és tagintézmény-vezetők	Igazgatóhelyet-tesek, minőség-ügyi csoportok vezetői	Változáslista
2.	A HPP és az SZMSZ módosítandó, kiegészítendő területeinek számbavétele	Főigazgató, intézményegység- és tagintézmény-vezetők	Igazgatóhelyet-tesek, minőség-ügyi csoportok vezetői. és munkaközösségveze-tők	Azonosított terü-lek, folyamatok
3.	Munkacsoportok létrehozása a szabályozandó területekre	Főigazgató helyet-tes	Munkaközös-ség-vezetők	Megalakult munka-csoportok
4.	A területek szétoztása a cso-portok között	Főigazgató helyet-tes, intézményegy-ség- és tagintéz-mény-vezetők	Munkaközös-ség-vezetők és a munkacso-portok vezetői	A területekhez ren-delt munkacsoport-ok
5.	Tantestület tájékoztatása a csoportok megalakulásáról és azok feladatáról	Főigazgató helyet-tes, intézményegy-ség- és tagintéz-mény-vezetők,	Tantestület	Jegyzőkönyv
6.	A munkacsoportok elemző munkája	Csoportvezetők	Csoportok	Javaslat a módosít-ásokra
7.	A csoportok együttes és köl-csönös megbeszélése, a mó-dosító javaslatok elfogadása	Csoportvezetők	Csoportok	Hiányok pótlása Módosító javasla-tok, kiegészítések
8.	Tantestületi értekezlet az elemző munka és a módosító javaslatok megvitatása	Főigazgató	Tantestület	Jegyzőkönyv
9.	Módosítások, kiegészítések beépítése a programba	Csoportvezető	Csoportok	Kiegészített PP
10.	A módosított PP és SZMSZ elfogadtatása az iskolaszékkal és megismertetése a DÖK-kel	Főigazgató	Igazgatóhelyet-tesek, intéz-ményegység és tagintézmény vezetői	Jegyzőkönyv

	Feladat	Felelős	Résztvevők	Produktum
11.	A teljes program ellenőrzése, összevetése a törvényi előírásokkal	Főigazgató	Igazgatóhelyet-tesek	
12.	Testületi vita	Főigazgató	Tantestület	Jegyzőkönyv
13.	A PP-t és SZMSZ-t megismer-teti a közvetlen partnerekkel	Főigazgató	Tantestület	Jegyzőkönyv
14.	Felterjesztés a fenntartóhoz (Igazgatótanácshoz)	Főigazgató	Iskolatitkár	PP, SZMSZ

3.3.2. Célok meghatározása

Az iskola minőségi céljait a vezető munkatársak az intézményvezető egyetértésével határozzák meg az ÖMIP elvárásai alapján. A minőségi vezető gondoskodik arról, hogy a minőségi célokat minden munkatárs megismerje. A minőségi célokat rendszeresen felülvizsgáljuk a MIP felülvizsgálatával összhangban.

A célmeghatározás, módosítás folyamata

A folyamat lépései		Eszköz	Mód-szer	Felelős, érintettek
1.	A fenntartói elvárások, mérési eredmények, pedagógiai tanulmányozása	ÖMIP PIEEM	Tartalom-lom-elemzés	Minőségügyi vezetők, Vezető munkatársak: minőség-ügyi csoport, munkaközösség - vezetők
2.	Nyers célok megfogalmazása	Minőségpoli- kai nyilatkozat ÖMIP	Team munka	Minőségügyi vezetők, Vezető munkatársak
3.	Intézményvezetői vé- leményezés	Minőségi célok	Tartalom-lom-elemzés	Minőségügyi vezetők, főigazga- tó, intézményegység vezetők
4.	Esetleges módosítá- sok	Minőségi célok	Korrek- ció	Minőségügyi vezetők, Vezető munkatársak
5.	Célok nyilvánossá té- tele	Rögzített cél- lista	Kifüg- gesztés	Minőségügyi vezetők, Munkatársak
6.	Szükség esetén mó- dosítások megtétele, döntés a célok elfoga- dásáról	Minőségi célok listája	Döntés	Minőségügyi vezetők, munkatársak

3.3.3. Feladatok kijelölése

Az intézményben meghatározzuk azokat a feladatokat, amelyek szükségesek a partnerek által igényelt szolgáltatások tökéletes megoldásához.

A feladatok végrehajtásához a főigazgató megfelelő hatáskörrel és döntési joggal ruházta fel az egységek vezetőit (Főigazgató-helyettes, mk. vezetők, éllelmezésveze-tő, alsós igazgatóhelyettes, tagintézmény-vezetők stb).

A feladatok végrehajtásának szakszerű ellátása érdekében minőségügyi vezetőt ne-vez ki az iskola főigazgatója.

A minőségügyi vezető feladatai:

- a minőségügyi rendszert a rögzített előírásoknak megfelelően működtesse,
- kidolgozza és a vezetőség elé terjessze az évi minőségügyi tervet,
- biztosítsa a minőségirányítási programban és minőségi célokban megfogalmazott elvek és feladatok megvalósítását,
- megelőzze a nem megfelelő szolgáltatások kialakulását,
- koordinálja a rendszer folyamatos javításának munkálatait,
- beszámoljon az intézményvezetésnek és nevelőtestületnek a minőségügyi rendszer működéséről, hatékonyságáról.

A főigazgató a minőségügyi vezetők javaslatára a munkatársak közül belső auditor feladatok ellátására kollégát nevez ki.

Az auditor megfelelő ismerettel rendelkezik ahhoz, hogy a minőségügyi rendszer tárgyyszerű működéséről tájékoztatást tudjon adni.

3.3.4. Az éves feladatok tervezésének folyamata

3.3.4.1. Tantárgyfelosztás elkészítése és jóváhagyása

A tantárgyfelosztás elkészítésénél a pedagógiai programból, illetve annak részét képező helyi tantervből, az abban rögzített óratervből kell kiindulni.

Az előző évi tantárgyfelosztás a tanári munka felmenő rendszerének optimális megvalósításához szükséges.

Az óratervek rögzítik, hogy a tanulók az egyes évfolyamokon milyen tantárgyakat, milyen óraszámokban, esetleg milyen bontásban tanulnak.

A fenti dokumentumok segítségével a tantárgyfelosztást az igazgatóhelyettesek illetve a tagintézmény-vezetők készítik el a munkaközösség-vezetőkkel.

A folyamat leírása

1. Májusban a főigazgató egyeztet a fenntartóval az engedélyezett éves órakeretet, amelyet a tagintézmény-vezetők terjesztenek elő.
2. Júniusban az igazgatóhelyettesek, tagintézmény-vezetők a munkaközösség-vezetők javaslata alapján elkészítik a tantárgyfelosztást, amelyet egyeztetnek a főigazgatóval.
3. Júniusban a tanévet záró értekezleten a nevelőtestület elfogadja a tantárgyfelosztást.
4. Augusztus-szeptember: a főigazgató jóváhagyja a véglegesített tantárgyfelosztást és megküldi a fenntartónak.

3.3.4.2. Az intézmény éves munkatervének elkészítése

A folyamat célja, hogy meghatározza az intézmény nevelő–oktató munkáját. Szabályozza az időben és felelősökre lebontva az éves feladatokat.

A folyamat leírása:

1. Júniusban – legkésőbb a tanévzáró értekezletig – a főigazgató kéri az intézményegységeket, a munkaközösségeket javaslatait a következő nevelési, illetve tanévre vonatkozóan.
2. Augusztusban a főigazgató az intézményegységeket, a munkaközösségeket javaslatai alapján elkészíti az iskola éves munkatervét – mint munkaanyagot -, melynek főbb részei:
 - Az előző nevelési év, tanév rövid értékelés: erősségek, gyengeségek köré csoportosítva
 - A tanév kiemelt pedagógiai célkitűzései, feladatai, elvárt eredményei

- A tárgyi és szervezeti feltételek aktualizálása (tárgyi eszközök esetében külön kell vizsgálni a kompetencia-fejlesztés szükséges taneszközeinek, alkalmas terméinek meglétét!)
 - Tanulmányi versenyek
 - Az iskolai nevelő-oktató munka ellenőrzésének részeként elvégezendő mérések
 - A feladatok ütemezése, felelősök
 - Az éves munkatervben kerül rögzítésre a minőségirányítás és minőségbiztosítás aktuális tanévre vonatkozó teendőinek sora
 - A belső ellenőrzés terve
 - A tanév rendje
 - Tanítás nélküli munkanapok
 - Beosztások, felelősök
 - Éves beiskolázási program
 - A belső és külső továbbképzések programja, időpontja, érintettjei
3. A tanévnyitó értekezleten a főigazgató illetve az intézményegység –és a tagintézmény vezetők a nevelőtestület elé tárják az éves munkatervet megvitatásra. A nevelőtestület dönt az elfogadásról.
 4. Szeptember 1-jéig sokszorosításra kerül a munkaterv, s megkapják az intézményegység –és a tagintézmény vezetők, a munkaközösség-vezetők, a DÖK vezetők és az igazgatóhelyettesek. Egy példány kifüggesztésre kerül a tanári szobában, 1 példányt megkap az iskolai szülői szervezet képviselője, s 1 példányt elküld a főigazgató a fenntartónak.
 5. Ezután a munkaközösség-vezetők összeállítják, és írásba foglalják a munkaközösségi terveket, melyet a munkaközösségek fogadnak el.
 6. A munkaközösségek által elfogadott tervek előterjesztése a főigazgató. A DÖK és a szülői szervezet vezetői szintén elkészítik munkatervüket, elfogadás után ők is a főigazgató elé terjesztik.
 7. A főigazgató jóváhagyása után életbe lépnek a fent felsorolt munkatervek, s az egyes közösségek ezek alapján végzik éves munkájukat.

Éves munkaterv az óvoda adott évre szóló nevelési, működési terve.

Az óvoda éves munkatervét az intézmény vezetője készíti el. Az éves munkaterv a fenti tervek tartalmának figyelembe vételével készül. Az intézményi tervekből adódó feladatok lebontását kell tartalmaznia részletesen, mindenre kiterjedően. Felülvizsgálata 1 éves időtartamra érvényes. A munkaterv elkészítéséhez a vezető összegyűjti a javaslatokat, kiegészítéseket a nevelőtestület köréből. A munkatervi feladatok végrehajtását határidőkkel és felelősökkel jelöli meg. A munkaterv megismertetése a nevelési év kezdete előtt (augusztus 25 - 31) *nevelési évet nyitó értekezleten* történik, ahol a javaslatokat, kiegészítéseket közös egyeztetés során beépíti a munkatervbe a vezető. Az éves munkatervet a nevelőtestület fogadja el határozatával. A munkaterv 1 példányát az elfogadást tanúsító jegyzőkönyvvel együtt megküldjük a főigazgatónak, a fenntartónak minden év szeptember 15-ig. Az éves munkaterv teljesülését a vezető nyomon követi, félévkor és a nevelési év végén dokumentumban rögzíti az elért eredményeket és feltünteti a még meglévő hiányosságokat. Az éves értékelést a *nevelési évet záró értekezleten* ismerteti az óvoda alkalmazotti körével. Erről szintén értesíti a főigazgatót, a fenntartót, az értekezletről készült dokumentumot megküldi minden év június 30-ig.

A munkaterv módosítása: amennyiben félévkor a vállalt feladatok értékelése során jelentős eltérés tapasztalható

A munkaterv részei:

1. Célok, feladatok meghatározása
2. A tanév rendje, nevelés nélküli napok ütemezése
3. Személyi feltételek , tárgyi feltételek
4. Rendezvényterv: ünnepélyek, megemlékezések
5. Nevelőtestületi értekezletek, szakmai napok, nevelői megbízatások, vállalt feladatok
6. Beiskolázási terv (csak névsor)
7. Szülői értekezletek, nyílt napok,
8. Vezetői ellenőrzési terv
9. Munkaközösségek, gyermekvédelem, SZMK munkatervek
10. Statisztikai mutatók

A munkaterv végrehajtásának ellenőrzése:

- 1.2 Folyamatos nyomon-követés: a feladatok lebontása havi programra, ellenőrzés, folyamatosan, értékelés havi munkaértekezleten.

Felelős: óvodavezető

- 1.2 Teljesülés ellenőrzése a félévi értekezleten

Felelős: vezető helyettes

- 1.3 Nevelési év végén: beszámoló a célok eléréséről, a feladatok teljesüléséről.

Felelős: óvodavezető

3.3.4.3. Az órarend készítése

Az órarendet a főigazgató helyettes illetve a tagintézmény-vezetők készíti el.

A folyamat leírása:

1. Augusztus 25-ig (ha lehetséges, akkor júniusban) a szaktanárok a tantárgyfelosztás ismeretében jelzik, hogy milyen igényeik vannak órarendjükkel kapcsolatosan. A főigazgató helyettes kijelöli azokat a szempontokat, amelyek figyelembe vehetők.
2. Augusztus 30-ig elkészül a tanári órarend és az osztályórarend.
3. Szeptember 1-ig az igazgatóhelyettesek elkészítik a terembeosztást.

Alapvető elvek:

- A lehetőségekhez képest egyenletes terhelés minden érintettre
- Indokolt szakmai szempontok figyelembe vétele
- Szakköröknek mindenki számára elérhető időben tartása.

3.3.5. Erőforrások biztosítása

Az intézmény főigazgatója az éves munkatervben dokumentálva meghatározza és időben biztosítja a szükséges erőforrásokat a minőségügyi rendszer fenntartásához és működtetéséhez.

Az erőforrások biztosításáért a teljes felelősség az iskola főigazgatójáé.

3.3.5.1. Emberi erőforrások

A **Takáts Gyula Integrált Közoktatási Központ** csak olyan szolgáltatás megvalósítására vállalkozik, amelyhez rendelkezik a szükséges személyi feltételekkel. Az egyes munkakörök ellátásához szükséges végzettségek magasabb jogszabályokban és a munkaköri leírásokban találhatóak. A követelményeknek való megfelelést az iskolavezetés rendszeresen felülvizsgálja figyelembe véve a változó körülményeket, a partneri igények módosulásait.

A személyi feltételek biztosítása a főigazgató feladata. A hosszú távú képzési és továbbképzési terv valamint az éves beiskolázási program elkészítése a személyi felté-

telek biztosítása érdekében a főigazgató feladata. Új szolgáltatás bevezetésekor a személyi feltételek meglévő forrásait figyelembe véve kell megtenni. Új munkatárs felvételekor a végzettség és a gyakorlat meglétét vizsgálja meg a főigazgató.

3.3.5.2. Berendezések és feltételek

Az intézmény csak olyan szolgáltatást vállal fel, amelyhez a feltételei adottak.

Az intézmény olyan telephelyeken működik, amelyek rendelkeznek a szükséges hatósági engedélyekkel. Az iskola rendelkezik hardver berendezésekkel és jogtiszt szoftvereket használ.

Az intézmény rendelkezik a minőségügyi rendszer kidolgozásához, karbantartásához szükséges irat, elektromos adattároláshoz szükséges felszerelésekkel. A fogyókészleteket figyeljük és időben feltöltjük.

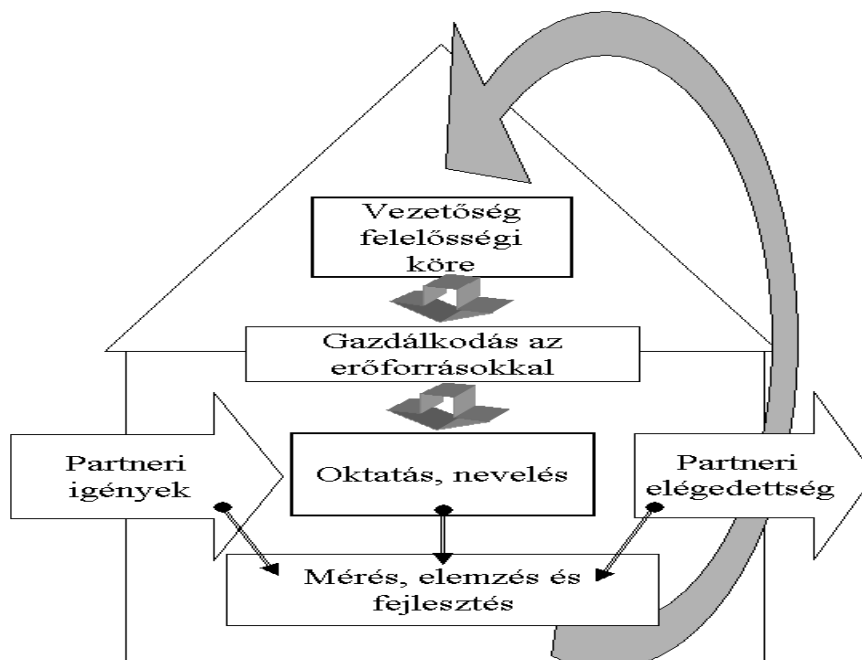
3.3.5.3. Munkakörnyezet

Szolgáltatások teljesítése, a minőségügyi rendszer fenntartása nem igényel az átlagtól eltérő egészségvédelmi és biztonságtechnikai feltételek biztosítását. A gyermekek, tanulók, munkatársak, iskolavezetés számára biztosított helyiségek rendezett tiszta belső és külső környezet feltételeinek megfelelőek.

Az intézményvezetés biztosítja a mindenkori igényeknek megfelelő feltételeket.

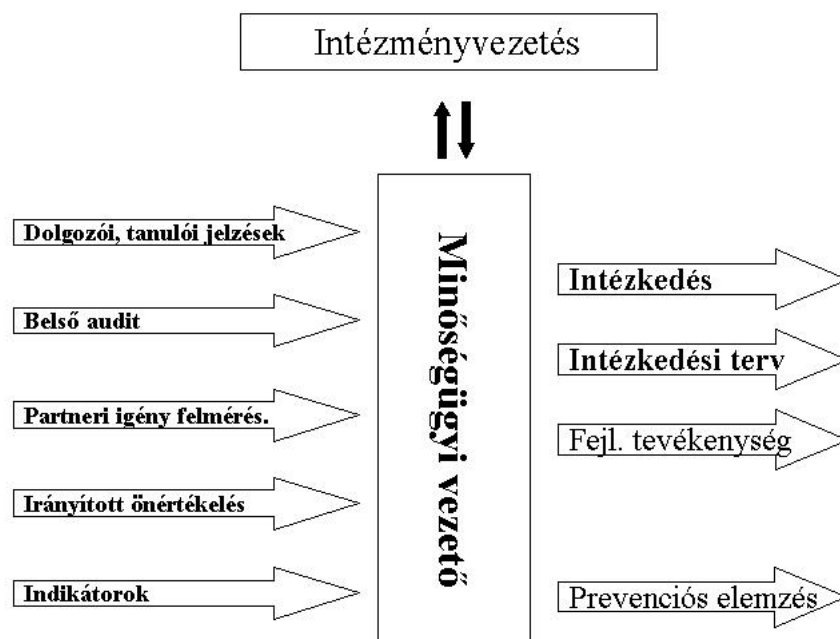
3.3.5.4. Folyamatos fejlesztés képessége

Annak érdekében, hogy az intézmény sikerrel tudjon alkalmazkodni a folyamatosan változó külső és belső elvárásokhoz, kidolgozta a folyamatos fejlesztés módszerét, amely: a partnerektől és a folyamatok szabályozásából származó adatokra, ezek elemzésére épülő, a munkatársak felkészítésén és bevonásukon alapuló, következetes szervezet- és minőségfejlesztési munkát jelent, melyet az alábbi ábra szemléltet. A folyamatos fejlesztés a helyesbítő, fejlesztő, megelőző tevékenységek alkalmazására épül.



3.3.5.5 A folyamatos fejlesztés tervezése

A folyamatos fejlesztés szisztematikus adatgyűjtésre alapozott tervszerű tevékenység. A mérés, elemzés és fejlesztés területeinek részleteit az alábbi ábra mutatja.



Az adatgyűjtéshez szükséges információs csatornák és az adatgyűjtési folyamatok rövid és hosszabb távú tervezése a minőségügyi vezető és munkacsoportjának feladata. A tervezés igen korai fázisába az igazgató, az intézmények vezetői is kreatívan és jóváhagyólag is bekapcsolódnak. Ez a biztosítéka annak, hogy a tervek időben munkaprogrammá válhassanak, és mint feladatok a vezetők döntése szerint kiosztásra kerüljenek.

3.3.5.6. A fejlesztési feladatok azonosítása és rangsorolása

Az adatok elemzését követően történik a döntéshozatal, mely a következő tevékenységekre irányulhat:

Intézkedés: amikor a probléma megoldása vezetői intézkedést igényel;

Intézkedési terv: amikor a probléma megoldása ismert, de a megoldáshoz vezető út összetett, több lépésből áll,

Fejlesztő tevékenység (probléma megoldás): amikor a probléma megoldása további elemzést, okkeresést, megoldási lehetőségek kidolgozását igényli, melyet minden esetben egy fejlesztő team végez,

Prevenációs elemzés: mely az adott probléma más helyen, más időben történő bekövetkezésének lehetőségeit, ennek elkerülését vizsgálja.

3.3.5.7. A folyamatos fejlesztés stratégiája

Egy adott probléma esetén a változtatás stratégiájáról – „lépésenként való fejlesztés”⁴ vagy „áttöréses fejlesztés”⁵ – a kibővített iskolavezetés dönt a probléma és a rendelkezésre álló erőforrások függvényében.

⁴ akkor ajánlott, amikor egy adott folyamat jól meghatározott részét, elemét vagy eredményét kell javítani

⁵ akkor ajánlott, ha a folyamat még nem létezik, elavult vagy az elért eredményekkel az érintettek valamelyike alapvetően elégedetlen

3.3.5.7.1. A folyamatos fejlesztés megvalósítása

Minden fejlesztő beavatkozást ellenőrzés kíséri és értékelés követ.

Intézkedés esetében az ellenőrzésért felelős személyt, az intézkedés elrendelője jelöli ki, és ő végzi a beavatkozás értékelését is.

Intézkedési terv esetén az intézkedési tervnek kell tartalmazni az ellenőrzés (időpont, felelős) és az intézkedési terv végrehajtás értékelésének megtervezését is.

A fejlesztő tevékenység mindig egy szisztematikus problémamegoldó módszer alkalmazását jelenti, amely team munkában, a team és a minőségügyi vezető által közösen elkészített projektterv alapján zajlik. A projekttervnek kell tartalmaznia az ellenőrzés és értékelés tervezését is.

3.4. Szervezeti kultúra fejlesztése

3.4.1. Helyzetfelmérés

A szervezeti kultúra vizsgálata a teljes körű intézményi önértékeléshez kapcsolódóan történik meg.

A vizsgálat a szervezeti kultúra alábbi elemeinek felmérését tartalmazhatja:

- a munkatársak azonosulásának mértéke a szervezeti célok egészével, illetve egyes részeivel,
- egyéni vagy csoportcélok elsőbbsége, a munka egyéni vagy csoportban való szervezése (cél–munka orientáció),
- a feladatok és/vagy az emberi kapcsolatok elsőbbsége a (vezetői) döntésekben,
- a rövid vagy a hosszú távú célokra való koncentráció (időhorizont),
- az ösztönzés rendje, motívumai,
- kifelé vagy befelé fordulás (a külső környezet vagy a belső működés felé),
- kockázatvállalás, az innováció bátorítása (nyitottság vagy elutasítás a változásokkal szemben),
- a konfliktusok kezelése (szembenéző vagy elkerülő),
- a kontroll erőssége és jellege (szabályozás, előírás, felügyelet),
- önállóság–függetlenség (felhatalmazás) vagy koordináció–függés a cselekvésben,
- vezetői fókusz (a végső eredmény vagy a folyamatok fontosabbak).

A felmérés jó, ha képet ad az egyes elemek fontosságának megítéléséről, az értékek teljesülésével kapcsolatos elégedettségéről.

A felmérés eredményeinek értékelésekor az intézmény vezetése legyen tekintettel az alábbiakra:

- a szervezetek különböznek és minden szervezet más környezetben működik, ezért az egyes intézmények szervezeti kultúrája csak önmagában értelmezhető,
- a szervezeti kultúra olyan adottság, ami többféleképpen lehet „jó” vagy „rossz” egy szervezetnek,
- a szervezeti kultúra a múltban gyökerezik, ezért természetes, hogy – a változó körülmények, elvárások, értékek eredményeként – annak egy része időről-időre elavul, s ezért gyakran ellentmondás tapasztalható a szervezeti kultúra egyes elemei és a „ma”, valamint a „holnap” elvárásainak való megfeleléshez szükséges értékek között.

A felmérés elvégzésért a **minőségügyi vezetők** a felelősek.

3.4.2.A szervezeti kultúra fejlesztése célrendszerének meghatározása

A helyzetfelmérés eredményeiről a minőségügyi vezetők egy összefoglalót készítenek, melyet a vezetők áttekintenek. Az intézmény vezetése a vezetőségi átvizsgálás során a helyzetfelmérés eredményeire építve meghatározza a *szervezeti kultúra fejlesztésének fő céljait*, melyek a következő helyzetfelmérés időpontjáig határozzák meg a szervezeti kultúra fejlesztésének irányvonalait. A célok meghatározásakor olyan szervezet kialakulását kell ösztönözni,

- amely képes az önmegújításra, az adott feladatok elvégzéséhez megfelelő szervezeti megoldások alkalmazására,
- amelynek légkörét a magas fokú együttműködés és nem az egymás rovására való versengés jellemzi,
- amelynek célja a konfliktusok feltárása és megoldása,
- amelyben a döntések a legideálisabb szinten hozhatók meg (felelősség, információ).

3.4.3.Fejlesztési terv (program) készítése

A szervezeti kultúra fejlesztésének fő céljaira építve a minőségügyi vezetők a MICS tagjaival elkészítik a következő helyzetfelmérés időpontjáig érvényes fejlesztési tervet. Ebbe a tervező munkába fejlesztő csapatot is bevonhat. A fejlesztési tervet az irányított önértékelés nyomán készült intézkedési tervekkel egyszerre a tantestület hagyja jóvá.

3.4.4.Eszközök és módszerek meghatározása és alkalmazása

A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében az intézmény vezetése határozza meg azokat az eszközöket, amelyek segítik, támogatják a sikeres változásokat.

Ezen főbb eszközök, módszerek:

- a szervezet értékrendjének, normarendszerének vizsgálata (vallott, illetve követett értékek),
- a szervezetet jellemző meggyőződések és feltételezések vizsgálata (rituálék, szimbólumok, mítoszok),
- a vezetői mintaadás és elkötelezettség (részvétel és támogatás tudatos alkalmazásának erősítése
- a hatékony team-munka célszerű alkalmazása,
- szervezetfejlesztő tréningek tartása,
- képzések szervezése.

3.4.5.Beavatkozás

A terveknek megfelelően történik.

3.4.6.Értékelés és továbbfejlesztés

A szervezeti kultúra fejlesztési terve végrehajtásának ellenőrzéséért a minőségügyi vezető a felelős, aki a terv egyes elemeinek befejezése után vezetőségi átvizsgáláson ismerteti a végrehajtás tapasztalatait, és javaslatot tesz a szükséges korrekcióra.

3.5. Ellenőrzés, elemzés, értékelés

3.5.1. Vezetői ellenőrzés

Az intézmény főigazgatója meghatározza és nyilvánosságra hozza az intézménnyel kapcsolatos hatásköröket (lásd.: SzMSz, Belső ellenőrzési szabályzat).

A főigazgató meghatározza, melyek a működés azon területei, folyamatai, amelyeket személyesen kíván ellenőrizni. Meghatározza az alkalmazandó módszereket, időpontot, az ellenőrzés során nyert információ felhasználási módját.

Vezetői ellenőrzés:

Ellenőrzött terület	Folyamat	Kire terjed ki az ellenőrzés? Érintettek	Módszer	Időpont	Dokumentáció visszacsatolás
Nevelő-oktató tevékenység ellenőrzése	- gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok végrehajtása	Osztályfőnökök, igazgatóhelyettesek	Beszámoltatás	2 havonta	feljegyzés
	- szabadidő hasznos eltöltése érdekében szervezett foglalkozások ellenőrzése	Szabadidő-szervező	Beszámoltatás, foglalkozás ellenőrzése látogatással	2 havonta alkalmanként	feljegyzés
	- személyiségfejlesztéssel kapcsolatos feladatok ellátása	minden pedagógus	félévi és év végi beszámolók	félévzáró értekezlet, tanévzáró értekezlet	írásos beszámoló
	- környezetnevelési program megvalósítása	tanárok (biológia, földrajz, kémia, fizika) szaktanárok	Óralátogatások, dokumentumelemzés (tanmenetek)	éves terv szerint	feljegyzés
	- egészségnevelési program megvalósítása	tanítók, testnevelők	testnevelési órák ellenőrzése, délutáni sportfoglalkozások ellenőrzése	alkalmanként	feljegyzés, megbeszélés
	DÖK működése	DÖK segítő tanárok, DÖK képviselők, diákok	programlátogatások	alkalmanként	feljegyzés, írásos beszámoló
Pedagógiai folyamatok ellenőrzése	éves ellenőrzési terv alapján	foglalkozásvezető tanárok, tanítók	óralátogatások	a terv szerint	feljegyzés, megbeszélés
Gazdasági, pénzügyi ellenőrzés	éves ellenőrzési terv alapján	pénztárosok, élelmezés-vezető, gazdasági vezető, könyvelő	utalványozás, beszámoltatás, szűrőpróba szerinti ellenőrzés	a terv alapján	feljegyzés és jegyzőkönyv készítés az ellenőrzésről

Ellenőrzött terület	Folyamat	Kire terjed ki az ellenőrzés? Érintettek	Módszer	Időpont	Dokumentáció visszacsatolás
Minőségi folyamatok ellenőrzése	PIEEM	minden pedagógusra és technikai dolgozóra minőségügyi vezető	beszámoltatás	évente kétszer	emlékeztető írása
Intézményegységek, tagintézmények működésének ellenőrzése	Nevelő-oktató tevékenység és a tárgyi feltételek biztosításának folyamata.	Intézményegység –és tagintézmény vezetők, pedagógusok, technikai személyzet	Foglalkozások, órák látogatása, beszámoltatás	Éves ellenőrzési terv szerint	feljegyzés, megbeszélés
Szakszolgálati feladatellátás ellenőrzése	Szűrések, terápiás foglalkozások végrehajtása, dokumentációs feladatok végzése	Mk. vezető, pszichológus, logopédus, gyógy-pedagógusok	foglalkozások látogatása	Éves ellenőrzési terv szerint	feljegyzés, megbeszélés

3.5.2. Minőségügyi ellenőrzés

Az iskola vezetése a minőségügyi rendszert évente legalább 2 alkalommal, szükség esetén (a minőségügyi vezető kérésére) többször is felülvizsgálja.

A felülvizsgálat kiterjed:

- a partneri elégedettség vizsgálatára és kifogásokra,
- belső auditok eredményére,
- erőforrások helyzetére,
- szolgáltatások hatékonyságára, folyamat ellenőrzésre,
- helyesbítő, megelőző tevékenységre,
- változások szükségességére,
- erőforrások fejlesztésére,
- szolgáltatások fejlesztésére.

Vezetői átvizsgálás megállapításait és a hozott intézkedéseket a minőségügyi vezető feljegyzésben dokumentálja.

3.5.3. Munkatársak munkájának ellenőrzése, értékelése

Minden dolgozó munkájának ellenőrzését az éves belső ellenőrzési terv alapján végzik az ott megjelölt vezetők.

3.5.4. Eltérések kezelése

A partnerek által jelzett és a saját ellenőrzés során feltárt olyan eseteket, amelyekben a szolgáltatások részben vagy egészben nem feleltek meg az előírt elvárásoknak minden esetben eltérésként, nem megfelelőségként kell kezelni. Az észlelt nem megfelelőségek jelzését a partnerektől elvárjuk, a munkatársaktól megköveteljük. A nem megfelelőséget a partnerektől közvetlenül értesülve a minőségügyi vezető feljegyzésben dokumentálja. A minőségügyi vezető a feljegyzésében aláírásával és dátummal rögzíti a nem megfelelőség kijavítását és az ezzel kapcsolatban közölt intézkedéseket.

3.6. Az értékelés

3.6.1. Vezetői értékelés: óvodák

- Az intézmény év közben végzett munkáját tanév végén értékeli a vezetés. Az éves értékelő beszámoló elkészítésének határideje: 05.25
- Az év közben készült értékelések alapján az intézményi értékelést a vezető készíti el 09.01-ig.
- Az egy – egy intézményi területet átfogó ellenőrzés eredménye a következő nevelési év tanévnyitó értekezletén elhangzó intézményi értékelésbe beépítve kerül nyilvánosságra.
- Az intézményen belül végzett munka hatékonyságának értékelése – az alábbiak szerint – részterületek értékeléséből tevődik össze:

Részterület	Felelős	Értékelés határideje	Dokumentálás	Nyilvánosság fóruma
A vezető által ellenőrzött folyamat	Intézményvezető	Munkatervben meghatározva	következő év munkaterve	Értekezlet
HNP beválás	Vezetés	Évente	Elemzés	Értekezlet
Hagyományok, rendezvények	Ünnepfelelős	Értelem szerint	Felmérőlap összesítője	Írásban és szóban

Partneri elége- dettség / elége- detlenség	Min. bizt. Team	Feladattervben meghatározva	Elemzés	Értekezlet
Továbbképzése- ken való részvétel	Min. bizt. team	Feladattervben meghatározva	Összesítő	Értekezlet
Óvónők munkája	Vezető	Értelem szerint	Jegyzőkönyv	Szóban és írásban
A tanév eredmé- nyei (éves munka- terv)	Intézményveze- tő	Munkatervben Meghatározva	Következő év munkaterve	Értekezlet
Technikai dolgo- zók munkájának értékelése	Általános helyet- tes	Munkatervben Meghatározva	Írásos beszá- moló	Értekezlet
Minőség- fejlesztési munka eredményei	MM	Munkatervben Meghatározva	Éves beszá- moló	Értekezlet, faliújság
Javító teamek, munkaközössé- gek eredményei	Team vezetők	Munkatervben Meghatározva	Összefoglalók	Értekezlet, faliújság
Az esetleges megváltozott körülményekhez való alkalmazko- dás	Intézményveze- tő	-	Munkatervben meghatározva	Következő év munkaterve
Az épület rendje, tisztasága	Általános helyet- tes	Évszakonként	Pípalisták ve- zetésével	Szóban és írásban

Felelős: intézményvezető. A intézményi értékelésről a tanévnyitó értekezleten jegyzőkönyv és jelenléti ív készül. Az intézményi értékelés kiemelten tartalmazza azokat a következtetéseket, melyek alapját képezik a következő év fejlesztendő feladatainak.

3.6.2. Vezetői értékelés: iskolák

Értékelés célja	Eszköze	Értékelést végző	Értékelés időpontja	Értékelés minősítése
PP szerinti nevelő-oktató munka értékelése az ellenőrzéssel összhangban PI: GYIVI kapcsolat-tartás, osztályfőnöki munka értékelése	beszámoltatás és dokumentálás ellenőrzés után	főigazgató, főigazgató-helyettes, alsós igazgatóhelyettes, intézményegység –és tagintézmény-vezetők	háromhavi	- kiemelkedő, - megfelelő - kevésbé megfelelő, - nem megfelelő
DÖK segítő tanárok munkájának értékelése	beszámoltatás, foglalkozás ellenőrzésének óravázlata, feljegyzése	főigazgató, főigazgató-helyettes, alsós igaz-	kéthavonta	- kiemelkedő, - megfelelő - kevésbé megfelelő,

		gatóhelyettes		- nem megfelelő
Szaktanári tevékenység értékelése	óralátogatások feljegyzései alapján	főigazgató, igazgatóhelyettes, mk. vezető, külső szakértő, szaknácsadó	éves ellenőrzési terv alapján	- kiemelkedő, - megfelelő - kevéssé megfelelő, - nem megfelelő
Szaktanárok, osztályfőnökök tanulmányi dokumentációjának értékelése	naplók, anyakönyvek, különböző iskolai dokumentumok áttekintése	főigazgató, igazgatóhelyettes, tagintézményvezetők	félévkor, év végén	- szakszerű, az előírásoknak megfelelő - hiányos, javításra szorul - hibás
Gazdasági-pénzügyi ellenőrzés értékelése pl: előirányzat felhasználás könyvelésének értékelése	negyedéves beszámoló és a könyvelés összevetése	főigazgató	negyedévente	- szakszerű, az előírásoknak megfelelő - nem megfelelő, azonnal javításra
Éves ellenőrzési szempontok alapján történő értékelés	dokumentálás, ellenőrzés áttekintése, szabályszerűség vizsgálatának értékelése	főigazgató, belső ellenőr	éves terv alapján	- szakszerű, az előírásoknak megfelelő - hiánypótlásra szorul - hibás, azonnali felelősségre vonás kezdeményezése
Átfogó pénzügyi ellenőrzés előtti intézményvezetői ellenőrzés, értékelés	törvényességi vizsgálat és értékelés	főigazgató	kétévente	- szakszerű, az előírásoknak megfelelő - hiánypótlásra szorul - hibás, azonnali felelősségre vonás kezdeményezése
PIEEM értékelése - diákok - szülők - fenntartó	kérdőívekre adott válaszok értékelése	minőségügyi csoport	évente kétszer	- teljes elégedettség - inkább elégedett - sok probléma - egyáltalán nem elégedett

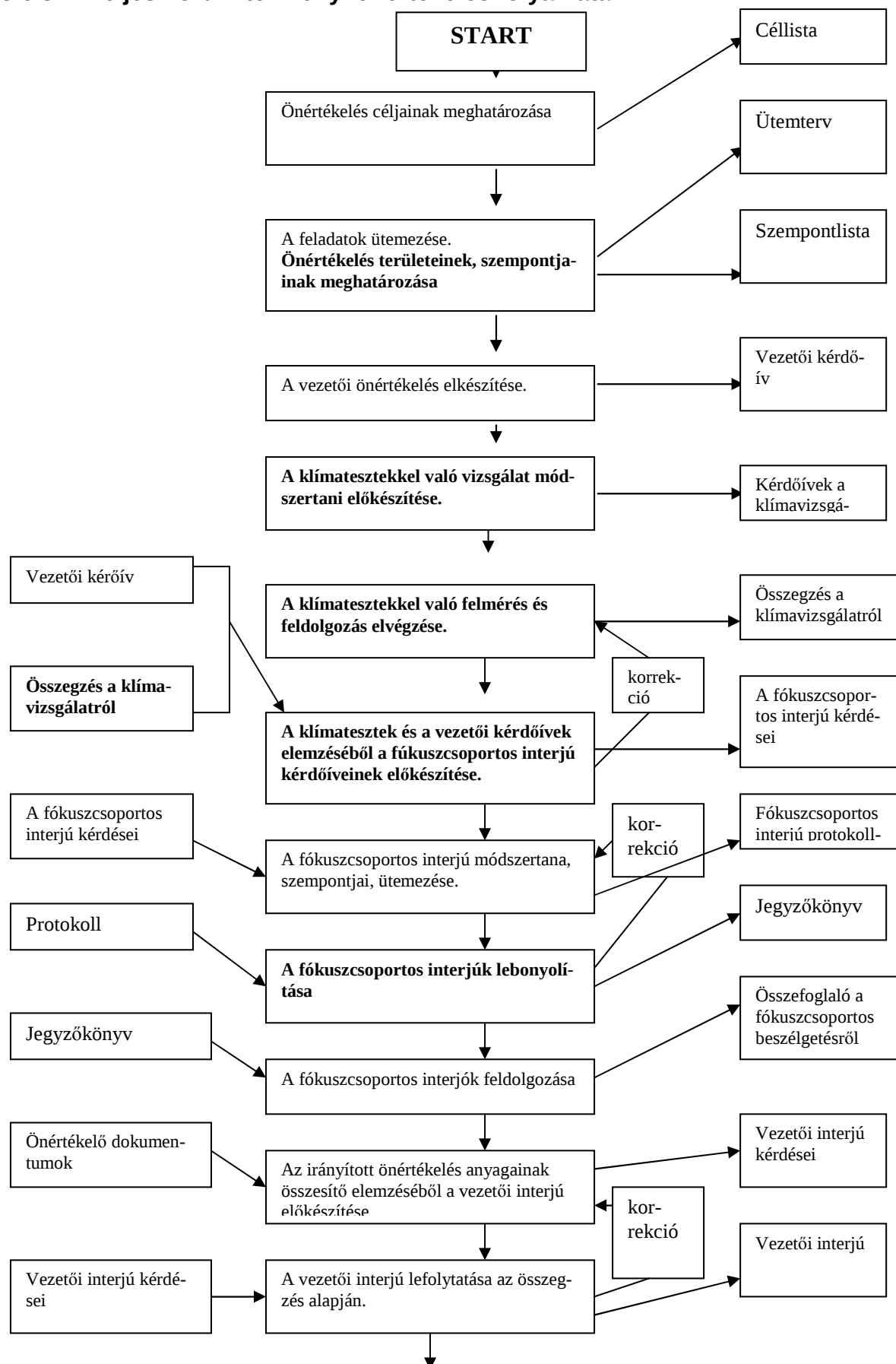
3.6.3. Intézményértékelés

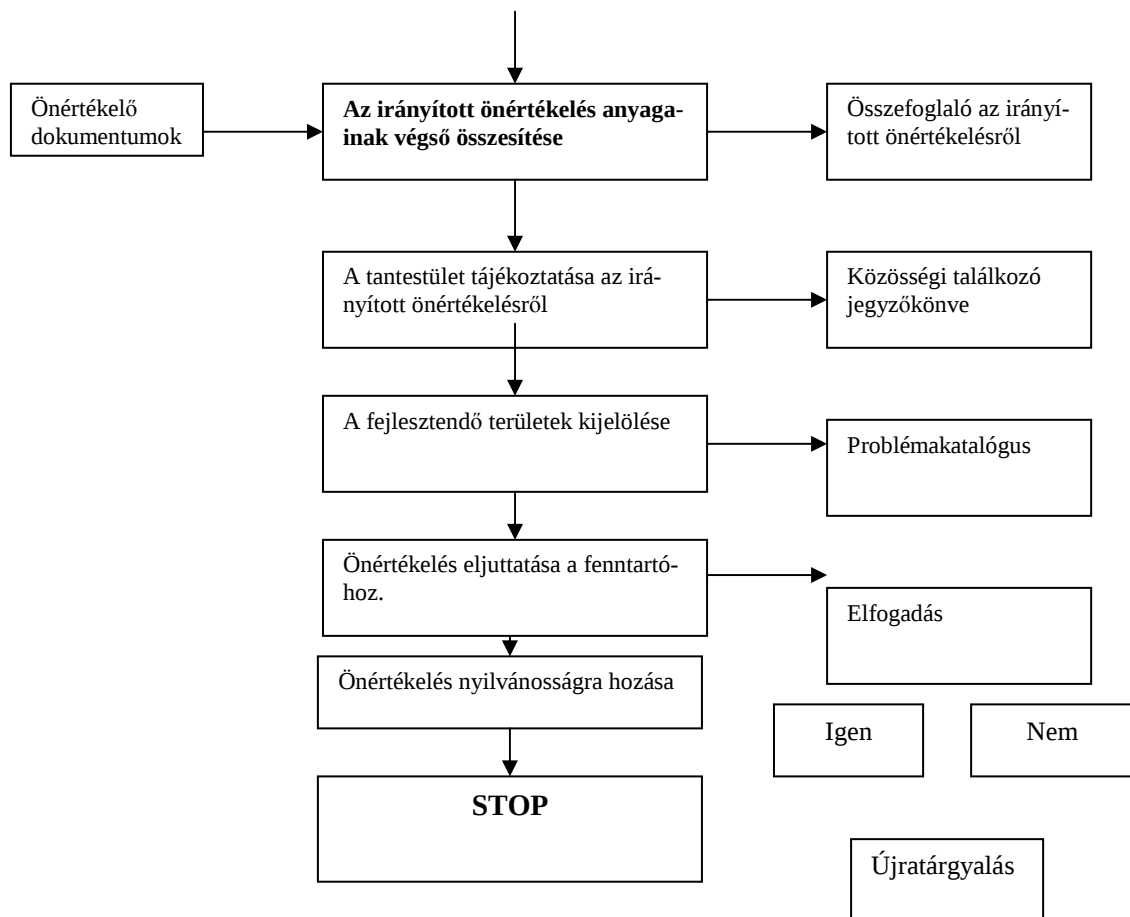
Az intézményvezetés a partnerek igényeit figyelembe véve (szülő, gyerek, fenntartó, kollégák) évente 1 alkalommal értékeli az egész intézmény munkáját.

Az értékelés alapja, hogy a partneri elvárásoknak hogyan felelt meg az iskola, milyen hatékonysággal működtek a részfolyamatok, illetve az egész intézmény.

Az intézményi értékelést az iskola főigazgatója készíti el és az erről szóló beszámolót a különböző partnereknek igény alapján el kell juttatni. Az év végén elkészített éves beszámolót a Szülők Közösségének és a fenntartó önkormányzatnak meg kell küldeni.

3.6.3.1. Teljes körű intézményi önértékelés folyamata





A folyamat leírása

Az intézmény irányított önértékelése az iskola összes működési területére vonatkozóan, a folyamatszabályozások előkészítéseként történik. Azt jelenti, hogy az önértékelés szempontjai előre meghatározottak. Az irányított önértékelésnek kettős célja van. Információgyűjtés a szervezeti kultúra szintjéről, és az intézmény folyamatairól. Két irányú folyamat: bemenő adat a szervezeti kultúra szintjének elkészítéséhez és adatul szolgál a stratégiai tervezéshez.

Az önértékelés területei:

Adottságok:-

- o a vezetés elkötelezettség, szervezeti kultúra
- o intézményi, stratégia, oktatáspolitikai
- o emberi és egyéb erőforrások
- o folyamatok szabályozottsága,

Eredmények:

- o folyamatos fejlesztés eredményei
- o partnerek (dolgozók) elégedettsége
- o szervezeti kultúra változásában meginduló folyamatok
- o célok teljesülése

Módszerek:

- dokumentumelemzés,
- strukturált interjú,
- kérdőív,

- fókuszcsoportos interjú,
- checklist
- SWOT analízis

Lépései:

1. Vezetői önértékelés
2. Dokumentumelemzés.
3. Klímateszttel való vizsgálat.
4. Fókuszcsoportos interjúk.
5. SWOT-analízis
6. Az önértékelés írásos dokumentációjának elkészítése
7. legitimáció
8. A dokumentáció megküldése az Igazgatótanácsnak

Intézményi teljes körű irányított önértékelést, amely az intézmény összes működési területére kiterjed, 4 évente végezzük el.

3.6.3.2. Intézményi önértékelés

Intézményi önértékelés							
Típusa	Területei	Módsze- re/eszköz	Felelős/érintett	Gyakoriság, határidő	Dokumentumok		Informált
					Bemenő	Kimenő	
Pedagógiai munka	- Éves statisztikai mutatók: - o Gyermek és tanulólétszám és összetétel - o Szakos ellátás - o Továbbképzési adatok - o Tárgyi feltételek alakulása - A tanulmányi helyzet, - A kompetencia – és egyéb mérések eredményei - A pedagógiai program megvalósítása	Összehasonlító elemzés	Intézményvezető/igh., munkaközösség-vezetők	Félévente Fenntartói MIP-ben meghatározottak szerint	Éves munkaterv, pedagógiai program, éves ellenőrzési terv, pedagógusok beszámolója, mérési adatok, fenntartói minőségirányítási program (későbbiekben ÖMIP)	Írásos elemző értékelés	Fenntartó, szülői szervezet, nevelőtestület
Minőség-irányítás Program (későbbiekben IMIP) éves megvalósítása	- Szervezeti kultúra - Folyamatszabályozás - Partnerközpontú működés - Folyamatos fejlesztés - Minőségügyi csoport éves munkatervében megjelölt feladatok teljesítése	Dokumentum-elemzés, listázás	Minőségügyi csoport vezetője / minőségügyi csoport tagjai, szülői szervezet, nevelőtestület	Évente Minden év júniusában	IMIP, minőségügyi csoport éves munkaterve, PIEEM adatai	Értékelő elemzés, nevelőtestületi és szülői vélemény	Fenntartó, szülői szervezet, alkalmazotti kör
Teljes körű intézményi önértékelés	Jellemző tulajdonságok, adottságok: - A vezetés szerepe a szervezeti kultúra fejlesztésében - Az intézmény stratégiájának meghatározása, megvalósítása - Folyamatok szabályozottsága, a szabályozási rendszer teljes körűsége - Erőforrások figyelembe-	Klímateszt, kérdőív, interjúterv, tagintézményi	Intézményvezető, minőségi csoport vezetője / nevelőtestület	4 évente vezetői mandátum lejártá előtti évben - vezetői megbízatás 4. évében	Részelemzések, klímateszt, kitöltött kérdőívek, PIEEM adatai, rögzített interjúk	Összegző elemzés	Fenntartó, nevelőtestület, minden közvetlen partner

	vételének módja - Partneri igények figyelem- bevételének módja Eredmények: - Tanulási eredményesség - Partneri eredményesség: - o Munkatársak be- vonásának mérté- ke - o Partnerek elége- dettsége - Folyamatos fejlesztés eredményei - A szabályozási rendszer bevezetettsége, az alkalm- zás hatékonysága - A szervezeti kultúra fejlesztésének eredményei - A kitűzött célok elérése, megvalósítása - Erőforrások felhasználásá- nak hatékonysága.						
--	--	--	--	--	--	--	--

3.6.3.3. Vezetők, pedagógusok teljesítményértékelése

- a. Az óvoda dolgozóinak teljesítményértékelésének szempontrendszere: 2. sz. melléklet
- b. Az iskola dolgozóinak teljesítményértékelési rendszere

Az értékelés célja:

Olyan vezető- és pedagógusértékelő rendszer kialakítása, amely alapján megítélhető a pedagógusok, mint munkavállalók teljesítménye, értékelhetővé válik tevékenységük szakmai eredményességének megítélése.

Feltételek:

- a pedagógus és a vezető által egyaránt elfogadott (aláírt) munkaköri leírás megléte,
- szabályozott legyen a pedagógus értékelés teljes rendszere,
- az értékelési rendszer támaszkodjon az intézményi tradíciókra, eddigi gyakorlatra.

Az értékelés alapelvei:

- az értékelés alkalmas a pedagógus és vezetők, mint munkavállalók teljesítményének megállapítására,
- az értékelés fejlesztő célú, támogatja a szakmai önmegvalósítás kibontakoztatását,
- az értékelés összekapcsolódik a pedagógus szakmai tevékenységének eredményességével,
- kiterjed a teljes munkaidőre (heti 40 óra),
- azonos követelmények meghatározása mindenkre vonatkozóan, egységes szempontok és eljárási rend kialakítása szerint történik az értékelés,
- az értékelés a pedagógus közösség (tantestület) által elfogadott és nyilvános eljárás rend szerint történik,
- lehetővé teszi a kiemelkedő teljesítmény megállapítását, összekapcsolódik az intézményen belüli előmeneteli rendszerrel, jogszabályi kereteken belül az illetmény megállapításával.

A vezetők teljesítményértékelése az alapvető elvárások közül a tanórai nevelő-oktató munka területének és a vezetői területhez kapcsolt specifikált elvárások teljesítésének alapján történik.

A pedagógusok teljesítményértékelése az alapvető és a rá vonatkozó specifikált elvárások teljesítése alapján történik. Az alapvető és specifikált elvárásoknak való megfelelés alapját képezheti a kiemelt munkavégzésért járó teljesítménypótlék meghatározásának, és a bérek differenciálhatóságának is.

Az értékelés területei:

PEDAGÓGUSOK:

- a.) személyes tulajdonságok
- b.) pedagógus, mint vezető
- c.) tanórai nevelő-oktató munka
- d.) tanórán kívüli tevékenységek
- e.) a pedagógus, mint a nevelő-testület csapattagja

VEZETŐK:

- a.) személyes tulajdonságok
- b.) rábízott erőforrásokkal történő gazdálkodás
 - 1.) Humán erőforrás
 - 2.) Tárgyi, gazdasági erőforrások
- c.) Munkahelyi klíma megteremtése
- d.) Mérés, értékelés, ellenőrzés a vezetői munkában

Az értékelés részterületei és követelményei:

Az értékelés területeit (tevékenységi területek) a legfontosabb tevékenységek megállapításával részterületekre osztottuk figyelembe véve az alapvető és specifikált elvárásokat figyelembe véve. Mindegyik értékelésnél 5 tevékenységi területhez a specifikált elvárásokat is figyelembe véve 10 részterület lett meghatározva.

Az értékelési területeknél meghatározott szempontoknál szükséges a mindenki által ismert és elfogadott minimum és optimum meghatározása.

Az értékelés eszközei:

- értékelőlap
- kérdőív
- interjú az érintettekkel

Az értékelés módszerei:

Az értékelés során az alábbi módszerek és eljárások alkalmazása indokolt:

- pedagógus önértékelése évente egyszer az önértékelési lap kitöltésével, amelyet szöveges önértékelés egészíthet ki,
- folyamatba épített vezetői ellenőrzés és értékelés (dokumentumok átvizsgálása, óralátogatás, szabadidős foglalkozások látogatása, szakmai fórumokon való vezetői részvétel),
- vezetői értékelés (3 fő az értékelést végzők) a jóváhagyott, az önértékelési lappal megegyező értékelési lapon,
- vezetői interjú a pedagógussal,
- megállapodás a pedagógus és az értékelők között az értékelés eredményéből következő pedagógusi feladatoknál.

Az értékelés eredménye:

Az értékelés során a megadott követelmények teljesülését a következők alapján értékeljük.

Elérhető maximális értékelési pont	150	100 %
- Kiválóan teljesített	120-150-ig	80-100 %
- Jól teljesített	90-119-ig	60-79 %
- Megfelelően teljesített	45-89-ig	30-59 %
- Nem megfelelő	45 alatt	30 % alatt

Értékelő lap mintája:

1. vezetők értékelési lapjai (3. sz. melléklet)
2. pedagógus teljesítményértékelésének lapjai (4. sz. mellékletek)
3. nem pedagógus dolgozók értékelőlapjai (5.sz.melléklet)

Az értékelés időpontja:

- Rendes értékelés a pedagógusok esetében 2 évente, minősítés 4 évente. A vezetők esetében 4 évente történik.
- Rendkívüli értékelés a munkavállaló kérésére, munkahely változtatásakor, kiüntetésekre történő felterjesztéseket megelőzően, fegyelmi eljárás alá vonás esetében, egyéb rendkívüli esetben történik.

A pedagógus értékelésének (minősítésének) folyamata, eljárásrendje:

1. Az intézmény által elfogadott, a minőségirányítási programban elhelyezett ön-értékelési lap kitöltésével a pedagógus önértékelést végez.
2. Az intézmény vezetője vagy az ezzel megbízott vezető-helyettesek, mk. vezetők elkészítik a pedagógus vezetői értékelését az önértékelési lappal megegyező értékelő lapon.
3. Az önértékelés és a vezetői értékelés eredménye alapján a vezető elkészíti az összesített értékelést, amely a két értékelés területenkénti átlaga.
4. A pedagógus áttanulmányozza az értékelést, amelyhez szöveges megjegyzést fűzhet.
5. Vezetői interjú keretében az intézmény vezetője vagy az erre a feladatra kijelölt vezető-helyettesek, mk. vezetők feltárlják az értékelés során a két értékelés közötti eltérések okát, meghatározzák a pedagógus munkájában a fejlesztendő területeket.
6. A fejlesztendő területekről a pedagógus és vezető (értékelést végzők) megállapodást kötnek.
7. A nem megfelelő minősítést kapott pedagógus fejlesztésével, esetleges szankcionálásával kapcsolatban az intézmény vezetője dönt.
8. Az összesített értékelés, kiegészítve az esetleges írásbeli megállapodással az intézményvezető aláírásával válik érvényessé.
9. A pedagógus átveszi az értékelést, átvételt aláírásával hitelesíti.
10. Az értékelés egy példánya a pedagógus személyi anyagába kerül elhelyezésre.

A vezetők, értékelésének (minősítésének) folyamata, eljárásrendje:

Megegyezik a fentiekben meghatározott pedagógus értékelési renddel azzal az eltéréssel, hogy a vezetők értékelésére az intézmény magasabb vezetője jogosult. Az intézmény magasabb vezetőjének értékelésére a kinevezést gyakorló képviselő-testület jogosult.

Teljesítményértékelés intézményi rendje

Terület	Értékelő	Érintett	Szempont / követelmény	Időpont / időszak	Módszerek / eszközök	Dokumentálás	Informálás
vezetői tevékenység	Fenntartó képviselője	főigazgató	- vezetői program megvalósítása, vezetői funkciók teljesítése	4 évente a vezetői mandátum lejártá előtt	Önértékelés, interjú óralátogatás dok. elemzés	Önértékelő lap, értékelő lap írásos anyaga Összegzés	Nevelőtestület Képviselő-testület
	- főigazgató - igh. - min. bizt. csoport vezetője	- igh. - tagint. vezetők	- munkaköri leírásban szereplő tev. elvégzése - mérés-értékelés, ell. tevékenység végzése	4 évente	- önértékelés - interjú - óralátogatás - dok. elemzés	Önértékelő, értékelő lap kitöltése	Nevelőtestület
	- igh-ek - min. bizt. csop. vezetője - mk. tagok	- mk. vezetők	- munkaköri leírásban szereplő tevékenységek elvégzése - éves munkatervben meghatározott feladatok elvégzése	4 évente	- önértékelés - interjú - óralátogatás - fogl. Látogatás - dokumentum elemzés	- önértékelő, értékelő lap kitöltése	Nevelőtestület
	- főig. - igh-ek.	min.bizt. csoport vezetője	IMIP-ben meghatározott feladatok elvégzése	4 évente	- önértékelés - interjú - dok. elemzés	- önértékelő, értékelő lap kitöltése	Nevelőtestület
	- főig. - igh-ek (alsó, felső)	gazd. vezető	Munkaköri leírásban szereplő feladatok elvégzése	4 évente	- önértékelés - interjú - dok. elemzés	Önértékelő, értékelő lap kitöltése Személyi anyagban történő elhelyezés	Intézményvezetői ért. Igazgatótanács ülésén

Terület	Értékelő	Érintett	Szempont / követelmény	Időpont / időszak	Módszerek / eszközök	Dokumentálás	Informálás
	- főig. - ált. igh. - gazd. vezető	Élelmezés-vezető	Munkaköri leírásban szereplő feladatok elvégzése	4 évente	- önértékelés - interjú - dok. elemzés	Önértékelő, értékelő lap kitöltése Személyi anyagban Történő elhelyezés	Intézményvezetői ért. Igazgatótanács ülésén
Pedagógusok értékelése (az 5 alapvető területen)	- igh-ek - mk. vezető	Beosztott pedagógus	Munkaköri leírásban szereplő feladatok elvégzése. Munkatervekben meghatározott feladatok elvégzése. Munkaügyi nyilvántartások vezetése. Dokumentálás elvégzése.	2 évente rendszeres, rendkívüli esetben lásd az IMIP 41.o.	- önértékelés - óralátogatás - fog. Látogatás - interjú - dok. elemzés (tanterv, tanmenet, éves munkaterv, foglalkozási terv) - munkaügyi nyilvántartások ell. - dokumentálás ell.	- önértékelő és értékelő lap kitöltése - tanügyigazgatási dokumentációba (naplóba) történő bejegyzés - személyi anyagban történő elhelyezés	- Munkaközösségeket, - Nevelőtestületet

3.7. A mérés

3.7.1. Pedagógiai mérés

Célja, hogy a nevelés-oktatás folyamata előtt, közben és a végén mérjük a tanulók különböző képességét, készségeiket, tudás- és szocializációs szintjüket.

Ekkor kapunk pontos képet az intézményünkben folyó pedagógiai munkáról és tesztük láthatóvá a hozzáadott pedagógiai értéket.

A kompetencia mérések minden esetben külső mérések, amelyeket az OKM megbízásából az OH szervez. Abban az esetben, ha külső mérést nem határoz meg az adott évfolyamokon az OM, belső mérésként hajtjuk végre az iskolában. A 3., 5. és 7. évfolyamon a Koppány-völgyi Többcélú Kistérségi Társulás által megrendelt mérőcsomagok segítségével vizsgáljuk az idegen nyelv és a természettudományos tantárgyakban nyújtott tanulói teljesítményeket.

3.7.2.

Az Általános Iskola mérési rendszere

A mérés						Érintettek	Felelősök	Dokumentálás	Visszacsatolás
Célja	Típusa	Területe	Funkciója	Eszköze	Időpontja				
Az osztályközösség szerkezete	Diagnosztikus	Társas kapcsolatok	Diagnózis, az éves közösség-fejlesztési feladatok	Szociometriai kérdőív	november	5. évfolyam osztályai	osztályfőnök	Osztályfőnöki feljegyzés	Munkaközösségi, az adott osztályban tanítók
A tanulási folyamat eredményességének mérése	Formatív	Közismereti tantárgyak	A követelményekben meghatározott elvárások és a tanulói tudás.	A helyi követelményekkel adekvált mérőlapok.	Tanmenetben meghatározottak szerint	1-8. évfolyam	szaktanárok	Napló, ellenőrző	Szülők, tanulók, munkaközösség
Fizikai képességek feltárása, fejlődése	Diagnosztikus formatív	A fejlesztés meghatározása, a fejlesztés eredményének feltárása	Fizikai képességek	HUNGARO-FIT 5	Szeptember, május	1-8. évfolyam	Testnevelő, testnevelést tanítók	Feljegyzés, értékelőlap, számítógépes feldolgozás	Tanulók, szülők
A továbbhaladáshoz szükséges tudás feltárása	Diagnosztikus formatív	Hangos olvasás, szövegértés, nyelvtan-helyesírás, matematika	Adatgyűjtés az ismétlési időszak megtervezéséhez	Helyi mérőeszközök	Szeptember 1-2. hete	5. évfolyam	Matematika, magyar és idegen nyelvi mk.	Feljegyzés, tanmenetek	Tanulók, szülők
Iskolakészültség megállapítása	Diagnosztikus formatív	Tanuláshoz szükséges elemi képességek	helyzetfeltárás	Helyi mérőanyag	Szeptember 1-2. hete	1. évfolyam	Elsős tanítók	Feljegyzés, tanmenetek	Alsós munkaközösség-vezető, igazgató-helyettes

A tanulási eredmények feltárása	Formatív	Hangos olvasás, szövegértés, nyelvtan-helyesírás, matematika	Erősségek, fejlesztendő területek feltárása	Szakértő vagy tanító által összeállított mérőlap	Január	2-4. évfolyam Tabon és a kötelezően ellátandó tagintézmények 4. évfolyamai	Alsós igazgatóhelyettes	Feljegyzés, tanmenet, napló	Félévi értekezlet, szülők, tanulók
Minősítés	Szummatív mérés	Hangos olvasás, szövegértés, nyelvtan-helyesírás, matematika	A tantervi követelmények teljesítésének megállapítása	Mérőlapok	Május	4. évfolyam	Igazgatóhelyettes, munkaközösség-vezető	naplók	Szülők, tanulók, iskolavezetés
DIFER mérés	Diagnosztikus	A tanulóhoz szükséges kompetenciaelemek	A tanulási nehézség okainak	Teszt	November	1. évfolyam	Alsós ig.h.	Tesztlapok, mátrix	
Kompetenciamérés	Külső országos mérés	Kompetenciák	Hozzáadott pedagógiai érték	Tesztfüzetek	A tanév rendje szerint	A tanév rendje szerint 4., 6., 8. évf.	Mérési felelős	Írásos értékelés	Nevelőtestület
Partnerek elégedettségei mérése	Belső mérés	Partneri elégedettség, elégedetlenség igény	Erősségek, problémák feltárása	Kérdőív, interjú	Évente	Szülők, tanulók, fenntartó, alkalmazotti kör, óvoda-vezető	Minőségügyi vezető, minőségügyi csoport tagjai	Jegyzőkönyv	Fenntartó, partnerek, alkalmazotti kör.

3.7.3. A gyermeki fejlődés nyomon követésének mérési rendszere az óvodákban

Terület	Módszer	Eszköz	Gyakoriság	Felelős	Dokumentálás
Bemeneti mérés	Célirányos megfigyelés	Adat/ mérőlap	Óvodába lépést követő 2 héten belül	A csoportban dolgozó óvodapedagógus	Fejlődési napló
3 – 5 éves kori fejlettség	Megfigyelés	Egyéni fejlődési napló	Évente minimum kétszer	A csoportban dolgozó óvodapedagógus	Fejlődési napló
5 éves kori képesszint	Megfigyelés	Fejlődési mutatók szintjei: értékelő lap	Az 5. életév betöltését követő két héten belül	A csoportban dolgozó óvodapedagógus	Fejlődési napló/ lap
A fejlődés jellemzői az óvodás kor végére	„Tudáspróba”	Tanköteles gyermekek számára készített mérőeszköz	Minden év április-május hónapjában	A csoportban dolgozó óvodapedagógus	Fejlődési napló/ lap

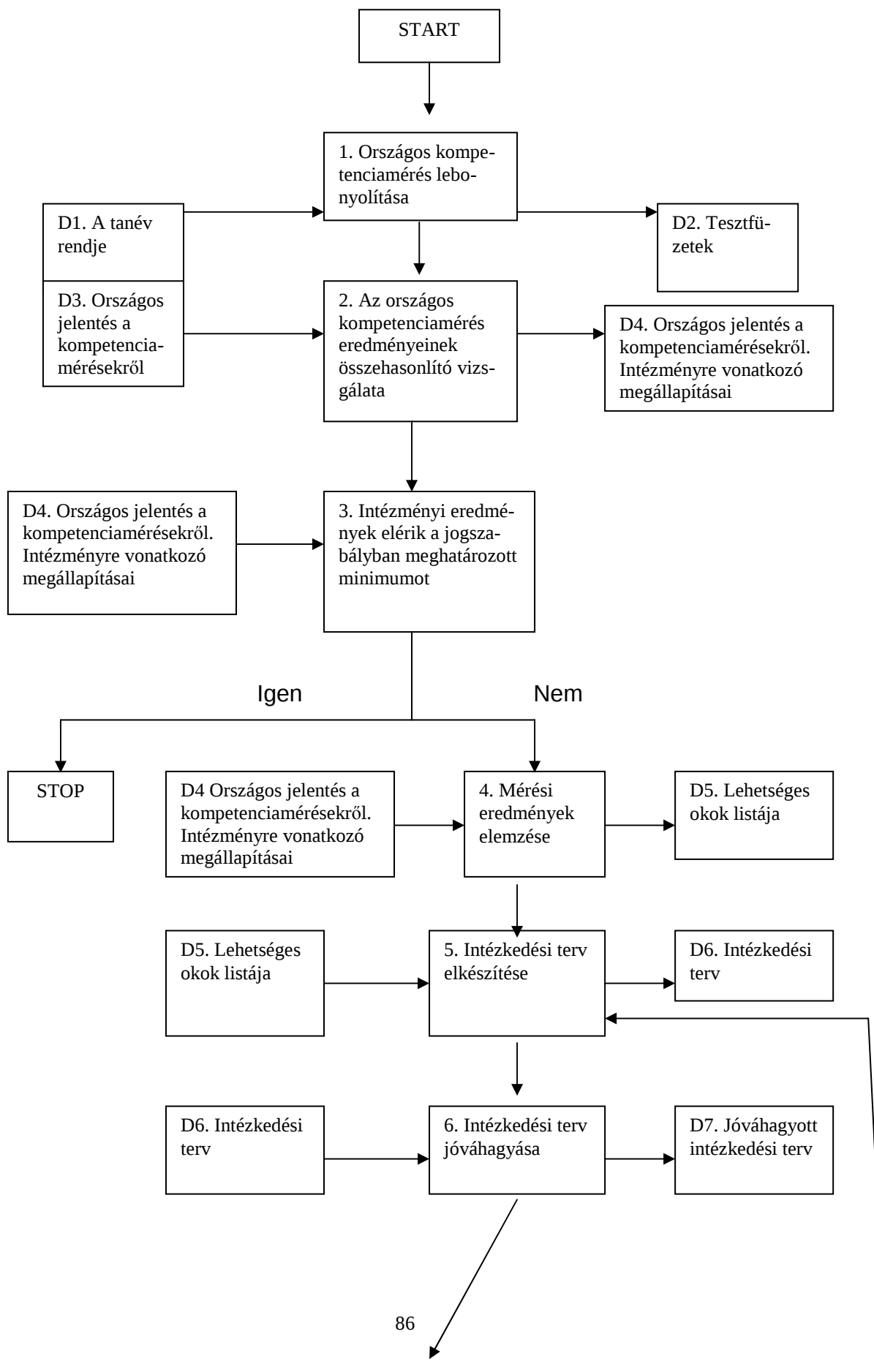
3.7.5. Országos mérésekkel kapcsolatos feladatok

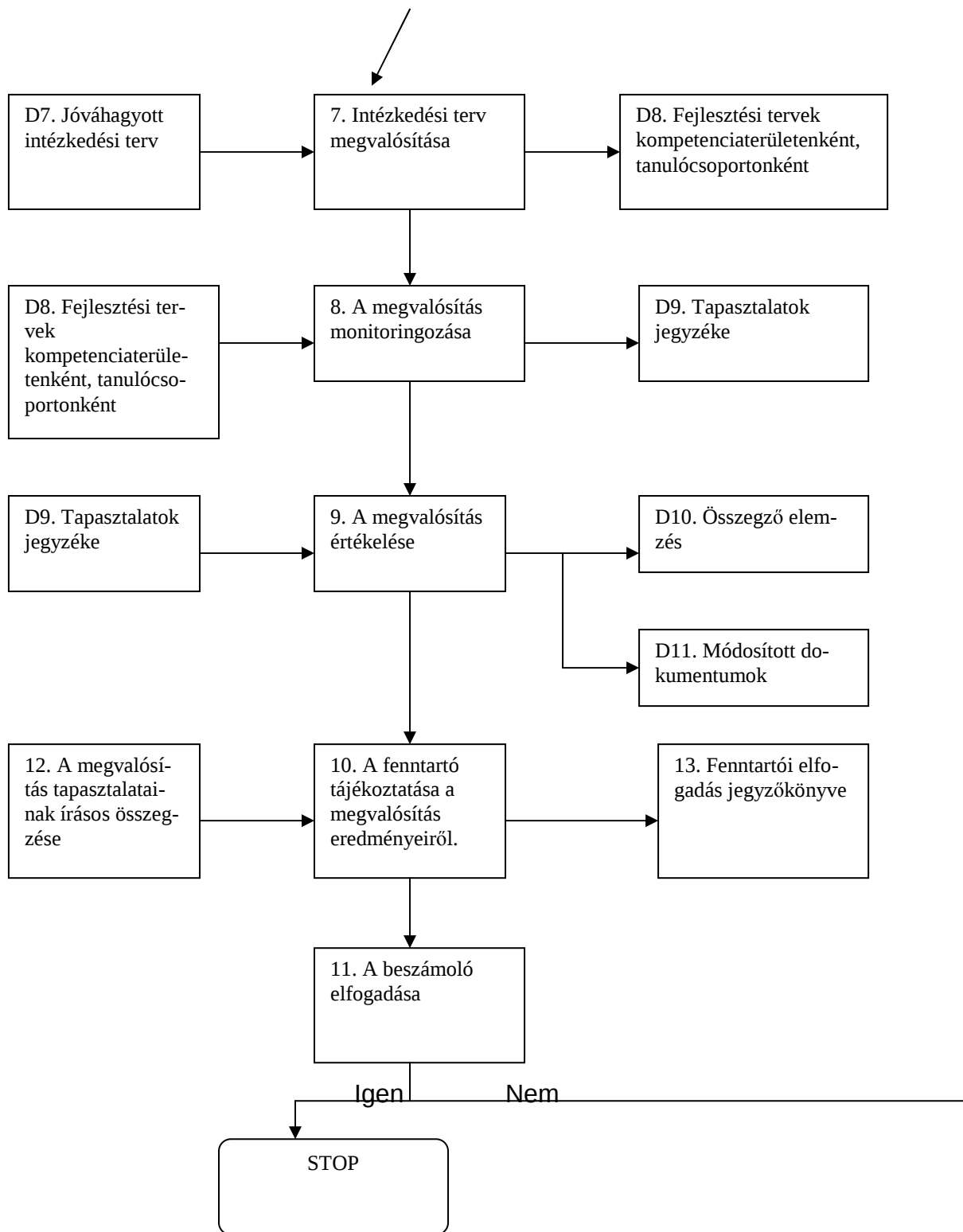
3.7.4.1. Eljárásrend

Ssz	Tevékenységek / feladatok	Módszer / eszköz	Határidő	Felelős / érintett	Dokumentum
1.	Országos kompetenciamérés lebonyolítása	Külső mérés, tesztfüzetek	A tanév rendje szerint	Mérési koordinátor, érintett pedagógusok	Jegyzőkönyv
2.	Adatfeldolgozás minden tanulóra vonatkozóan	Adatfeldolgozás, adatfeldolgozó szoftver (OH) segítségével	A mérést követő három héten belül	Mérési koordinátor, érintett pedagógusok, informatikus	Elemzési mátrix
3.	Mérési adatok elemzése, összevetése a jogszabályi minimummal: • Osztályok • Egyének teljesítménye tantárgyanként és feladatonként	Statisztikai adatfeldolgozás			
4.	Az alulteljesítés okainak feltárása: • Háttértényezők vizsgálata: - o Szülők iskolázottsága - o Tanulási motiváció mérése • A tanuló tudásának hiányosságai: - o Tanulási szokás, feladat-megoldó technika - o Tanulók képességének mérése	- Attitűdvizsgálat, szövegértés, induktív és problémamegoldó, logikus gondolkodás mérése - Kérdőív - Interjú az érintett pedagógusok között - Előző mérések tapasztalatainak felhasználása	3 héten belül	Érintett tanítók, szaktanárok, osztályfőnökök munkaközösség-vezető és/vagy tagozatgondozó	Mérési mátrix, kérdőívek összegzése
	• Pedagógusok módszertani kultúrájának vizsgálata	Óralátogatás, (szaktanácsadó bevonása) az okok feltárására is, dokumentum-elemzés, konzultáció			Feljegyzések, listázott statisztikai adatok
	• Egyéb okok: - Helyettesítések magas száma - Pedagógusváltás - Betegség - Alkalmazott tankönyvek - Motiválás	Dokumentum-elemzés			
5.	A feltárt okok elemzése (belső vagy külső segítség – szakértő bevonása is, SOPI munkatársa)	Összehasonlító elemzés	1 héten belül	Érintett pedagógusok osztályfőnökök	Írásos feljegyzés

Ssz	Tevékenységek / feladatok	Módszer / eszköz	Határidő	Felelős / érintett	Dokumentum
6.	Fejlesztési terv készítése: - Tanulóakra vonatkozóan kompetencterületenként (tantárgyanként) lebontva, csoportra, egyénre vonatkozóan - Pedagógusokra vonatkozóan: alkalmazott módszerek, tankönyvek, feladatok, tervezés, képességfejlesztés, tanulásirányítás, tanulásszervezés stb., munkába való bevonás - Egyéb területekre vonatkozóan	Tervezés, dokumentálás, iktatás	2 héten belül	Érintett pedagógusok, osztályfőnökök	Fejlesztési terv
7.	A szülők tájékoztatása a fejlesztési tervről	Tájékoztató, szülői értekezlet és/vagy fogadóóra, konzultáció	1 héten belül	Érintett pedagógusok, osztályfőnökök	Jelenléti ív, feljegyzés
8.	Fejlesztési tervek megküldése a fenntartónak	Dokumentálás, iktatás	1 héten belül	Intézményvezető	Postakönyv, átvételi elismervény
9.	A fenntartó által jóváhagyott intézkedési terv végrehajtása: - Terv beépítése az éves munkatervbe - Folyamatos fejlesztés	Tervezés	A jóváhagyást követően azonnal.	Érintett pedagógusok, osztályfőnökök	Pedagógusok fejlesztési tervei
10.	A megvalósítás monitoringozása, formatív értékelése	Ellenőrzés, értékelés, látogatás	Éves terv szerint	Intézményvezető, tagintézmény-vezetők, munkaközösség-vezető	Feljegyzések
11.	Intézkedési terv megvalósításának értékelése	Elemző értékelés, mérés	Int. tervben meghatározottak szerint	Intézményvezető, mk. vezetők, tagint. vezetők	Mérési mátrix összegző jelentés

4.7.4.2. Országos mérés elemzés eredményeire vonatkozó intézkedések folyamatleírása





3.7.4.3. Országos mérésekkel kapcsolatos feladatok, határidők

Feladat	Felelős	Határidő	Dokumentálás	Megjegyzés
Országos kompetenciamérés előkészítése	Főigazgató-helyettes	Tanév rendje szerint (ősz i időszak)	Létszámok leadása az OH felé – elektronikus úton.	OM-rendelet szerint
Mérés vezetőjének megbízása	Főigazgató-helyettes	Január 31-ig	Megbízólevél átadása	
Országos mérés megszervezése	- főigazgató-helyettes - mérés vezetője	Április 15 – május 15-ig	Terembeosztások elkészítése	
Országos mérés lebonyolítása	- főigazgató-helyettes - mérés vezetője	Tanév rendjében meghatározott időben	- jegyzőkönyv készítése, - jelentés az OH felé, - szállítólevelek elkészítése	- Megérkezett mérőanyagok (tesztfüzetek) ellenőrzése. - Beküldendők csomagolása és visszajuttatása
Országos mérés összes tesztfüzetének kijavítása, adatfeldolgozás	- mk. vezetők, - munkaközösségek tagja	Mérést követő 3 héten belül	- tesztek eredményeinek összesítése - elemző szoftver használata	
Mérési adatok elemzése összevetés a jogszabályi minimummal	- főigazgató - főigazgató-helyettes - mk. vezetők - mérési vezető	A mérést követő 4. héten	Összegző jelentés	
Amennyiben alulteljesítés van, az okok feltárása	- főigazgató - főigazgató-helyettes - mk. vezetők - mérés vezetője, tagintézmény-vezetők	A mérést követő 5. hét	- interjú - dok. elemzés - helyettesítések vizsgálata - ped. Váltás - betegség vizsgálata	

Feladat	Felelős	Határidő	Dokumentálás	Megjegyzés
Feltárt okok elemzése	- főigazgató - főigazgató-helyettes - mk. vezetők, tag.int. vezetők	A mérést követő 5. héten	Írásos feljegyzés	Külső szakértő igénybevétele (SOPI) az adott szakterület megvizsgálása
Felterjesztési terv készítése - tanulókra - tanárookra	- főigazgató - főigazgató-helyettes - alsós igh. - mk. vezetők	Következő tanév szeptember 1-re	Fejlesztési terv	
Szülők tájékoztatója a fejlesztési tervről	főigazgató	Augusztus 31-ig	Osztályfőnökök	
Fejlesztési terv megküldése a fenntartónak	főigazgató	Augusztus 15-ig	Iktatás, postakönyv, átvételi elismervény	
Fenntartó által jóváhagyott intézkedési terv	főigazgató	Augusztus 20-ig	Éves munkatervbe történő beépítés.	

3.7.5. Partneri igény és elégedettségmérés

Partneri igény és elégedettség igényfelmérés rendszere

Partner-csoport (partner)	Ígyenfelmérés szempontok alapján	Felmérés gyakorisága	Módszer	Aki a felmérést végzi	Információ-elemzést végzi
Tanárok	Külön szempontmátrix alapján	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	iskolavezetés
Nem pedagógus dolgozók	Külön szempontmátrix alapján	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport, főigazgató
Diákok	Külön szempontmátrix alapján	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport + DÖK
Szülők	Külön szempontmátrix alapján	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport + SZK képviselői
Fenntartó	Külön szempontmátrix alapján	2 évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	iskolavezetés

Az elégedettség és elvárások mérése partnereink körében

Partner-csoport, partner	Partneri értékelés területei	Partner-csoportot képviselő személy	Minta nagysága	A felmérés gyakorisága	Módszer, eszköz	Felmérést végzi	Aki a felmérést elemzi	Felmérés ideje	Nyilvánosságra hozás
Pedagógusok	az intézmény általános működése	KT elnök, PSZ titkár	minden tanár	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport, KT, iskolavezetés	4 hét	nevelőtestületi értekezlet
Nem pedagógus dolgozók	az intézmény általános működése	KT elnöke PSZ titkár	minden nem pedagógus dolgozó	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport, KT, főigazgató	2 hét	alkalmazotti értekezlet, munkaértekezlet
Diákok	a tanár munkája	DÖK elnöke	minden diák	2 évente	kérdőív	Iskolavezetés	Iskolavezetés	4 hét	DÖK gyűlés
	az intézmény általános működése	DÖK elnöke	évente 20 %-os minta, 2 évente teljes	évente	kérdőív	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport, DÖK	5 hét	DÖK gyűlés
Szülők	az intézmény általános működése	SZK elnöke	az igazgató ciklus 3. évében minden szülő évente 20 %	évente	kérdőív interjú az SZK-val	Minőségügyi csoport	Minőségügyi csoport, SZK képviselői	5 hét	SZK értekezlet, szülői értekezlet

Fenntartói elégedettség és elvárások mérése

Partner	Értékelt terület	A partnert képviseli	Minta nagysága	A felmérés gyakorisága	Módszer, eszköz	Aki a felmérést végzi	Információkat elemzi	Dokumentáció módja	Nyilvánosságra hozatal
Fenntartó	törvényesség	- intézményi referens, - jegyző	polgármesteri hivatal dolgozója	2 évente	dok. elemzés, interjú	főigazgató	iskolavezetés	irattár	nevelőtestületi értekezleten
	gazdálkodás, pénzügy	polg. hivatal dolgozója (pénzügy)	polgármesteri hivatal dolgozója	2 évente	dok. elemzés, interjú	főigazgató és gazdasági vezető	főigazgató és gazdasági vezető	irattár	nevelőtestületi értekezleten
	az intézmény munkája	polgármester	Humán Biz. tagjai	4 évente	főigazgatói beszámoló értékelésének elemzése	főigazgató	iskolavezetés	irattár	nevelőtestületi értekezlet év végén
		intézményirányítási referens	intézményirányítási referens, jegyző	évente	a beadott éves beszámoló értékelésének elemzése	főigazgató	főigazgató	irattár	nevelőtestület
	szaktárgyi mérések	intézményirányítási referens	a mérési táblázat alapján	a mérési táblázat alapján	külső vagy belső mérés	szaktanárok, munkaközösségek vagy külső szakember	iskolavezetés, mk. vezetők	irattár	nevelőtestület + isk. SZK előtt
	kompetenciamérések	intézményirányítási referens	a mérési táblázat alapján	a mérési táblázat alapján	külső mérés (OH)	külső szakértő vagy megbízottja (mérési vez.)	iskolavezetés, mk. vezetők	irattár	nevelőtestületi értekezlet + isk. SZK előtt

4. Partnerkapcsolatok

4.1. Partnerazonosítás menete

Lépések	Felelős	Résztevők	Időtartam	Határidő	Módszer	Dokumentálás
Eljárásrend áttekintése, feladatok elosztása, érintettek tájékoztatása	Minőségügyi csoport vezetője	Minőségügyi csoport tagjai	1 óra	2010. 04.15. (első alkalommal utána minden felülvizsgálatkor)	Megbeszélés	Emlékeztető
Adatok felvétele, partnerlista elkészítése	Minőségügyi csoport vezetője	Minőségügyi csoport tagjai	1 nap	2004. 05. 17 (első alkalomkor utána felülvizsgálatkor)	Ötletbörze, dok. készítés	partnerlista
Adatfrissítés	Minőségügyi csoport vezetője	Minőségügyi csoport tagjai	1 nap	Minden felülvizsgálat során	Dok. áttekintése, frissítés	partnerlista
Új partnerek azonosítása	Minőségügyi csoport vezetője	Minőségügyi csoport tagjai	1 nap	Minden felülvizsgálat során	Dok. áttekintése, frissítés	partnerlista
Módosított partnerlista nyilvánosságra hozatala	Minőségügyi csoport vezetője	Minőségügyi csoport tagjai	1 óra	IMIP elfogadása után	Dok. áttekintése, frissítés	partnerlista
Alkalmazás	Minőségügyi csoport vezetője	Alkalmazotti kör	folyamatos	Folyamatos	használat	

4.2. Partnereink

Közvetlen partnereink

- Gyermekek, diákok, szülők, tanárok, alkalmazotti kör
- Fenntartó önkormányzatok képviselő-testületei különösen a gesztor önkormányzaté, jegyzők, intézményirányítási iroda vezetője, gesztor önkormányzat Humán Bizottsága

Közvetett partnereink:

Társintézmények: Somogyi TISZK Rudnay Gy. Középiskolája, Római Katolikus Iskola, Római Katolikus Óvoda, Városi Könyvtár, Zichy M. Művelődési Központ, KE Ped.-továbbképző és Szolgáltató Intézet Kaposvár, Koppány-völgyi Gyermejkölési és Családsegítő Szolgálat Tab.

Társadalmi és civil szervezetek, alapítványok:

Somogy Megyei Köznevelési Közalapítvány, Vonzóbb Tabért Alapítvány, TVSC, JO-KO-SZA Focisuli, Eszterlánc Gyermekek Aerobic Egyesület, Haj-Sza SE

Gazdálkodó szervezetek, vállalkozások:

Flextronics Internacionale Kft. Tab, MKB Hungária Kft Tab, TAG Kft Tab, Levendulanektár Kft. Tab, Béta Roll Hengergumizó Rt. Bábonymegyer

A közvetlen partnerekkel történő kommunikációért a főigazgató felelős, a közvetlen partnerekkel történő kapcsolattartásért és kommunikációért az iskola főigazgatója által kijelölt személy a felelős.

A PIEEM-eket és azok eredményeit csak a közvetlen partnerek körében végezzük el a 3.6.4-es pontban megtalálható táblázat alapján.

4.3. Panaszkezelés

Minden közvetlen partnerünk panaszát a beérkezéstől, tudomásunkra jutástól számított 15 napon belül érdemi válasszal korrigáljuk.

Panaszkezelés módja, eljárási rend:

Panaszt benyújtó partner	Panasz benyújtás módja	Panaszkezelés ideje, határidő	Felelős	Dokumentálás
Diákok	- panaszláda - írásban - ofinak - szaktanárnak } szóban - iskolavezetésnek	15 napon belüli intézkedés	főigazgató, iskolavezetés	Feljegyzés a korrigálásról, panaszkezelésről, tájékoztatás körözvennyel, Krétapor újságban és iskolagyűlések alkalmával
Szülők	Szóban a fogadóórán, szülői értekezleten, az iskola főigazgatójánál vagy a helyetteseinél	15 napon belül	Ofik, szaktanárok, iskolavezetés	feljegyzés
	- írásban az iskola főigazgatójának címére levélben, - ellenőrzőben, tájékoztató füzetben	15 napon belül 15 napon belül	főigazgató Ofik, szaktanárok	Válaszlevél (iratár) Tájékoztató füzetben, ellenőrzőben
Pedagógusok és munkatársak	főigazgató	15 napon belül	főigazgató	Emlékeztető (iratár)
Fenntartó részéről	Írásban, levélben	15 napon belül	főigazgató	Válaszlevél (iratár)

5. Záró rendelkezések

5.1. A minőségirányítási program hatálybalépésével kapcsolatos rendelkezések

5.1.1. A minőségirányítási program hatályba lépése: 2009.szeptember 01.

5.1.2. A program hatályossága kiterjed az intézmény minden dolgozójára

5.1.3. A program felülvizsgálatával kapcsolatos eljárás:

A programot kétevente legalább egyszer felülvizsgáljuk, de a minőségügyi vezető kérésére, az igazgató bármikor elrendelheti ezt.

A felülvizsgálat során ellenőrizzük a megfelelést és rendszer működésének hatékonyságát. A felülvizsgálat objektivitása érdekében belső auditort (torokat) bízunk meg a munkára, melyben az adott szolgáltatásban nem érintett vezető munkatárs van segítségére.

A felülvizsgálat alapján meghatározott intézkedéseket a minőségügyi feljegyzésekben dokumentáljuk. A feljegyzés rögzíti:

- a megállapított eltéréseket,
- a helyesbítő intézkedéseket,
- az intézkedés végrehajtásáért felelős személyeket és
- határidőket.

5.1.4. A program nyilvánosságra hozatalának a módja:

Az IMIP megtalálható a tanári szobákban, a főigazgató és helyettesinek valamint az intézményegységek és tagintézmény- vezető igazgatók az irodáiban és Tab Város honlapján.

5.2. A minőségirányítási program elfogadásával kapcsolatos rendelkezések

5.2.1. A Minőségügyi programot a Szülői Közössége a 2009.június 08-án tartott értekezletén véleményezte és elfogadásra ajánlotta. Véleményéről szóló dokumentumok a programhoz csatolva

Tab 2009.június 08.

Isk.SZK elnök

Óvoda SZK elnök

Zenisk.SZK elnök

5.2.2. A Minőségügyi programot az iskola Diákönkormányzat 2009.június 08-án tartott ülésén véleményezte, és elfogadásra ajánlotta. Véleményéről szóló dokumentumok a programhoz csatolva

Tab 2009.június 08.

Ált.isk.DÖK elnök

Zeneisk.DÖK elnöke

5.2.3. A Minőségirányítási programot az alkalmazotti közösség 2009.június09-én.tartott értekezletén elfogadta. Véleményéről szóló dokumentumok a programhoz csatolva.

Tab 2009.június 09.

Csizmadia Nándor
főigazgató

5.2.4. A Takáts Gyula Általános Iskola, Zeneiskola – Alapfokú Művészetoktatási Intézmény, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat, Pedagógiai Szakmai Szolgáltató, Óvoda és Bölcsőde Többcélú Intézmény Minőségirányítási programját Tab Város Önkormányzatának képviselő testülete..../2009. (06.25.)sz. határozatával a 2009.június 25-én tartott ülésén jóváhagyta.

Tab 2009.június 25.

Schmidt Jenő
polgármester

Hatályba lépés : 2009. szeptember 01.

Mellékletek

1. sz. melléklet

**SZEMPONTOK ÉS ELJÁRÁSREND
A SZIVÁRVÁNY ÓVODA DOLGOZÓINAK TELJE-
SÍTMÉNYÉRTÉKELÉSÉHEZ
TAB**

A teljesítményértékelés törvényi háttere

A 2006. évi LXXI. törvény (a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. Törvény módosításáról) 9.§ 40. pontjának (11) bekezdése az alábbi konkrét feladatot fogalmazza meg intézményünk számára:

„Az intézményi minőségirányítási programnak tartalmaznia kell az intézményekben vezetői feladatokat ellátók, továbbá a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítmény értékelésének szempontjait és az értékelés rendjét.”

A jogszabály által előírt feladatnak megfelelően készítettük el óvodánk teljesítményértékelésének szempontjait és az értékelés rendjét.

A teljesítményértékelés minőségirányítási programmal való kapcsolata, helye az IMIP rendszerében

A teljesítményértékelés a minőségirányítás része. Óvodánk minőségirányítási programja elsősorban az intézmény egészének minőségi munkáját kíséri figyelemmel. Ennek keretei között vizsgáljuk az intézmény helyzetét, foglalkozunk meg feladatokkal a jövőre vonatkozóan.

A teljesítményértékelés kifejezetten az óvoda dolgozóinak egyéni teljesítményét hivatott figyelemmel kísérni és értékelni. A teljesítményértékelés az IMIP melléklete.

1. Az óvodánkban megvalósuló teljesítményértékelés célja

- Az értékelésben résztvevők számára követhető, átlátható szempontokra, egységes alapelvre épülő ellenőrzési, értékelési rendszer működtetése.
- Az intézmény vezetőjének, dolgozóinak a teljesítménye fokozatosan – különösen a feladatellátáshoz szükséges képességek, készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével – javuljon, és ezzel segítse az intézmény minőségcéljainak megvalósulását.
- A dolgozók objektív értékelését, önértékelését segítse elő, nyújtson támogatást és ösztönzést a fejlődésükhöz.
- Elemzései, visszajelzései alapján olyan intézkedések tervezését és megvalósítását segítse elő, amelyek biztosítják, hogy intézményünk szakmai célkitűzései és működése folyamatosan közeledjenek egymáshoz.

2. A teljesítményértékelés szabályozásának alapelvei

- Az értékelésnek mindig eleme az önértékelés.
- Az értékelési rendszer biztosítja a folyamatos fejlesztést, jobb teljesítményre motivál.
- Az értékelési rendszer működtetése során nem fordulhat elő megszegyenítés.
- Az értékelés reális, objektív tényekre alapul.
- Az értékelés a sikerekből indul ki, ehhez igazítja a fejlesztést.
- Az értékelés során minden érintett fél számára evidencia kell, hogy legyen a kompromisszum készség, a kooperatív együttműködés.
- A személyre szóló értékelés és eredményei nem nyilvánosak, csak a dolgozó és a vezető láthatja, nem kerülhetnek a dokumentumok illetéktelen kezekbe.

3. A teljesítményértékelés folyamatának felelőse

A teljesítményértékelés folyamatának felelőse az óvodavezető, de minden dolgozó köteles együttműködni a sikeres értékelés megvalósítása érdekében.

4. A teljesítményértékelés érintettjei

A teljesítményértékelés folyamatának érintettjei: az óvoda vezetője és pedagógusai

- Az óvodavezetőt a fenntartó értékeli
- A dolgozókat az óvodavezető értékeli
- Az óvónő munkáját az óvodavezető és közvetlen óvónő kollégája értékeli *(első alkalommal még nem)*

5. A folyamat gyakorisága

Az értékelés évente történik: Legközelebbi ideje: 2009. június

6. Az értékelés alapja

- A dolgozónak feladat-ellátási, elosztási terv szerinti feladatai.
- A dolgozók munkaköri feladatait meghatározó helyi dokumentumok (SZMSZ, Házirend, Munkaköri leírás, Helyi nevelési program, IMIP)
- Az értékelési szempontok *(a fentiekben felsorolt dokumentumok alapján készült)*
- A szempontokhoz meghatározott elvárások szintje *(Az elvárás minden szempont esetében minimum a 3. szint megvalósítása. A további elvárásokat mindig ez előző évi értékeléshez készült fejlesztési, illetve intézkedési terv határozza meg.)*

- Egy nevelési évben végzett munka eredményei (*dokumentációk, feljegyzések, jegyzőkönyvek alapján*)

7. A teljesítményértékelés feladat-terve

- az ellenőrzések és értékelések tervét az éves munkaterv,
- a csoportszintű feladatok megosztását az óvónők dokumentációja,
- az intézményfeladatok megosztását, a feladat-ellátási terv tartalmazza.

8. Az értékelés dokumentumai

- az értékelés szempontjai
- a dolgozók és a vezető mellékelt értékelő/önértékelő lapjai
- az egyéni értékelés és a fejlesztési terv dokumentálása
- az értékelések összesítése és az intézkedési terv dokumentálása

9. A dolgozók teljesítményértékelésének lépései

1. A feladatok megosztása, az értékelés szempontjainak kiadása

Az adott nevelési év szeptember 15.-ig

- a dolgozók értékeléséhez szükséges szempontokat az óvodavezető ismerteti
- A dolgozók dokumentálják a csoportszintű feladat-megosztásukat és feladatvállalásukat az intézményi szintű feladatokból a ... sz. táblázat alapján,
- a dolgozók átadási-átvételi elismervény mellett megkapják a munkakörük értékeléséhez az értékelő lapokat.

2. Értékelési ütemterv

Az óvodavezető az adott nevelési év szeptember 30-ig ellenőrzési, értékelési ütemtervet készít, amely tartalmazza, hogy kit, és mikor ellenőriz, értékel. Az értékelési ütemtervet az éves munkaterv tartalmazza. Emellett a szűrőpróbaszerű ellenőrzéssel bármikor joga van élni.

3. A feladatok teljesítése, az ellenőrzés megvalósítása, dokumentálása

A teljesítményértékelés kereteinél leírtak, illetve az éves munkaterv szerint történik.

4. Felkészülés az értékelésre

- Az értékelendő felkészülése: Kitölti az önértékelő lapot és röviden írásban is összegzi (*erősség, gyengeség, fejlődési út lehetőségei*), ezt magával viszi az értékelésre. Szóban és lelkiekben is felkészül.
- Az értékelő felkészülése: Összegyűjti a dolgozó munkájának eredményeiről készült dokumentációt (*feljegyzése, jegyzőkönyvek*). Kitölti az értékelendő munkájáról az értékelőlapot, és összegzi az értékelést (*erősség, gyengeség, fejlődési út lehetőségei*).
- Az értékeléshez felhasználható írásos információk: Ha az óvodavezető szükségesnek látja, akkor az alábbi dokumentumokat kérheti be az értékelés előtt: Szülői visszajelzések, óvónő-társ, kollégák véleménye. (*A felhasználásra került véleményeket az értékelési dokumentációhoz csatolni kell!*)

5. Az értékelő megbeszélés

Az értékelés időtartama: minimum 1 óra, maximum 2 óra.

5.1. Önértékelés

A dolgozó az előre kitöltött önértékelő lapja alapján ismerteti az adott nevelési évben végzett munkáját, értékeli, hogy mi volt sikeres és mi nem. Feltárja ezek

okait, és megfogalmazza, hogy min fog változtatni (céljai, feladatai) a következő nevelési évben.

5.2. Vezetői értékelés

A vezető az összegyűjtött adatok, jegyzőkönyvek, vélemények, információk és az előre kitöltött értékelő lap alapján - ismerteti véleményét, elmondja, hogy miben ért egyet, és miben nem az értékelttel, indokolja az elmondottakat.

5.3. Egyeztetés, elemzés

A közös vélemény kialakítása, az egyeztetett értékelésben az erősségek, gyengeségek kiemelése, elemzés, ok-feltárás, és ezek dokumentálása.

Amennyiben az egyeztetés eredménytelen. A vezető szervez egy újabb értékelést, amelynek időpontja az első értékelést követő minimum 4 - maximum 8 nap. A második értékeléshez bekéri az összes olyan kolléga véleményét (az értékelő lap alapján), aki rálát a kolléga munkaterületére, közvetlen munkatárs, vagy kompetens azon a területen. Ha az egyeztetés ezek után is eredménytelen, akkor a vezető legjobb belátása szerinti eredménnyel lezárja az értékelést. A dolgozó megjegyzésben leírhatja a véleményét.

5.4. A dolgozó fejlődési útjának kijelölése a teljesítményértékelés alapján

Az óvodavezető az egyéni teljesítményekről egyeztetett eredmények alapján az értékelt dolgozóval közösen kidolgozza a fejlődési utat. *(Szakmai képzés, önképzés, konzultáció, hospitálás, szakirodalom tanulmányozása stb.)*

5.5. Dokumentálás

Az értékelés és egyeztetés eredményének dokumentálása 2 példányban történik ebből 1 példány a dolgozóé, 1 példány a dolgozó személyi anyagába kerül, irattárban kell őrizni.

6. A vezető munkájának értékelése

- A vezető vezetői munkájáról a mellékelt önértékelő lap alapján önértékelést készít.
- A fenntartó értékeli a vezető, vezetői munkáját. Dönt a fejlődési útjának támogatásáról.

7. A humánerőforrás fejlesztés útjának kijelölése a teljesítményértékelés összesítése alapján

Az értékelések eredményeit az óvodavezető összesíti, elemzi, az erősségek, és gyengeségek összesítése alapján készíti el a humán erőforrás fejlesztéséhez szükséges intézkedési tervet. Dönt a szükséges szankciókról, javadalmazásról, jutalmazásról, előléptetésről, funkció elosztásról.

- Amennyiben a dolgozó, bármelyik szempont esetében a 3. szint alatt teljesít, a fegyelmi eljárás lépéseit szükséges követni. (SZMSZ)
- Jutalomban az a dolgozó részesülhet, aki minden szempont esetében teljesíti a 4. szintet és emellett legalább 1 szempont esetében eléri az 5. szintet.

8. Az intézményi működés értékelése és az intézkedési terv készítése

Az óvodavezető minden nevelési év június 30-áig értékeli az intézmény működését. (Ebbe az értékelésbe építi bele a teljesítményértékelés összesített eredményeit.) Ez alapján készíti el az intézmény intézkedési tervét.

9. Az óvodai teljesítményértékelés mellékletei

9.1. sz. melléklet	Értékelő lap - a dolgozók teljesítményének értékeléséhez
9.2. sz. melléklet	Segítő kérdések a dolgozók számára az önértékeléshez
9.3. sz. melléklet	Az értékelő lapok rendszere

9.1. számú melléklet: *Értékelőlap a dolgozók teljesítményének értékeléséhez*

Az értékelt dolgozó: név munkakör

Az értékelt időszak:/..... nevelési év

Az értékelés célja: (a megfelelő rész aláhúzendő) **Önértékelés** **Értékelés**
Egyeztetés

Kitöltési útmutató: A véleménye szerinti igaz állítás – teljesítményszint számát karikázza be!

1. A dolgozó ismerete, tudása, felkészültsége	
1.	Az intézmény céljait (HNP, IMIP) nem ismeri. Munkakörére vonatkozó szakmai ismeretei hiányosak. Új ismereteket, módszereket nem alkalmaz. Új ismeretek, módszerek felől nem tájékozódik. Munkájának eredményeit, hiányosságait nem elemzi. Nem érzi a fejlődés szükségességét. Időnként akadályozza a fejlesztéseket.
2.	Az intézmény céljait felületesen ismeri. Munkakörére vonatkozó szakmai ismeretei csak az alapismeretekre terjednek ki. Új ismeretek, módszerek felől ritkán tájékozódik. Munkájának eredményeit nem elemzi, a hiányosságait nem tárja fel. Munkájának következményei, a minőségfejlesztés iránt közömbös.
3.	Az intézmény céljaival azonosul. Munkakörére vonatkozó szakmai ismeretei megfelelőek. Munkájának eredményeit elemzi, reálisan értékeli. Munkájának fejlesztésében nem önálló, segítséget, kontrollt, biztatást igényel. A javasolt irodalmat elolvassa, a javasolt módosításokat, képzéseket elvégzi. Tisztában van munkájának következményeivel, az intézményi minőségfejlesztési folyamatok irányát, azok szükségességét, fontosságát megérti, azonosul vele.
4.	Az intézményi célokkal azonosul. Munkakörére vonatkozó szakmai ismeretei széleskörűek. Munkájának eredményeit reálisan értékeli, és a partneri igényeket is figyelembe vevő fejlődési célokat tűz ki maga elé. Ez alapján a fejlődésben önálló, tudatosan képezi magát. Tanul kollégáitól is. Az intézményi innovációkat, fejlesztéseket segíti.
5.	Az intézményi célokkal azonosul, azt mindig szeme előtt tartja és másokat is erre figyelmeztet. Munkakörére vonatkozó szakmai ismeretei széleskörűek, speciális tudással is rendelkezik. Munkaköri és intézményi szintű munkájában a partneri igényeket is figyelembe vevő, az intézményi célok megvalósulását segítő minőségi eredményeket tud felmutatni. Reálisan látja és elemzi a folyamatokat, ötleteivel kezdeményező és segíti a fejlődést. Az intézményi céloknak, a mindenkor helyzetnek megfelelően képezi magát. A megszerzett ismereteket magas szinten alkalmazza, tapasztalatait kollégáinak átadja. A fejlesztésekben (megbeszélés, hospitálás, bemutató) önálló feladatokat vállal és együttműködik.

2. A dolgozó munka végzése, feladat ellátása	
1.	A munkájára vonatkozó elvárásokkal, vezetői elvárásokkal, törvényi előírásokkal, helyi szabályokkal, nincs teljesen tisztában, illetve amelyeket ismeri, azokat sem mindig tartja be. Munkafegyelme (munkaidő, szabályok betartása tekintetében) nem megfelelő. Az intézményi szintű feladatokban hárít.
2.	A munkájára vonatkozó elvárásokat, vezetői elvárásokat, törvényi előírásokat, helyi szabályokat, ismeri, de nem mindig tartja be. Munkafegyelme (munkaidő, szabályok betartása tekintetében) nem megfelelő. Állandó kontrollt igényel. Az intézményi szintű feladatokban, arányaiban keveset vállal, azok végrehajtásában nem hatékony.
3.	A munkájára vonatkozó minden előírást, szabályt és elvárást ismer, azokat betartja. Munkafegyelme megfelelő, munkaköri feladatai elvégzéséhez időnként bízattást, segítséget igényel. Az intézményi szintű feladatokban arányos vállalásai vannak, azokat megfelelően végrehajtja.
4.	A munkájára vonatkozó minden előírást, szabályt és elvárást ismer. Munkafegyelme jó, munkaköri feladatait önállóan, felelősségteljesen, precízen, pontosan valósítja meg. Intézményi szintű feladatokban felelősségteljes vállalásai vannak, azokat az elvárások szerint valósítja meg, másoknak is segít.
5.	A munkájára vonatkozó minden előírást, szabályt és elvárást ismer, azokat betartja, másokat is erre figyelmeztet. Munkafegyelme kiváló, munkaköri feladatait kollégáival együttműködve, felelősségteljesen és eredményesen valósítja meg. Elhivatott, precíz, pontos, segítőkész. Intézményi szintű munkákban önálló feladatokat, irányítást, szervezést is vállal és azt eredményesen végre is hajtja. Munkához való hozzáállása a kollégái számára is példaértékű. Speciális tudását a gyermekek, és az intézmény érdekének megfelelően alkalmazza.

3. A dolgozó együttműködése a kollégáival	
1.	A kollégáival való kapcsolatában nem törekszik mások megértésére, együttműködésre. Gyakran vannak körülötte konfliktusok, melyeket külső segítség nélkül nem tud megoldani. Hozzászólásai ellenségesek, hátráltatóak. Hárít minden tanácsot, segítséget, nem tanul kollégáitól. Nem segítőkész, a helyettesítési feladatokat hárítja.
2.	A kollégáival való kapcsolata felületes, együttműködése nem hatékony. Konfliktusaiban nem kompromisszumkereső. Értekezleteken nem nyilvánít véleményt, nem osztja meg ötleteit. Közömbös mások szakmai munkája iránt, segítséget nem kér, de a tanácsokat időnként meghallgatja. Ritkán segítőkész, helyettesítési feladatokat ritkán vállal.
3.	A kollégáival való kapcsolata megfelelő, együttműködő. Konfliktusok esetén kompromisszumkereső. Véleménye nem mindig előrevívő, de azt diplomatikusan tálalja. Kollégái véleménye, munkája iránt érdeklődő. Időnként tanul másoktól, szükség esetén kéri, illetve elfogadja a segítséget. Munkatársaival szemben segítőkész, szükség esetén helyettesíti őket.
4.	A kollégáival való kapcsolata jó, együttműködései örömteliek, eredményesek. Konfliktusok esetén kompromisszum-kész. Értekezleteken előrevívő véleményeit, ötleteit kinyilvánítja. Tanul másoktól, szükség esetén kéri, illetve elfogadja a segítséget, és ez alapján a munkájában is fejlődés mutatkozik. Munkatársaival szemben segítőkész, szívesen vállalja a helyettesítést.
5.	A kollégáival való kapcsolata példaértékű. Kapcsolataiban közvetlen, őszinte és tisztességes. Munkáját közvetlen munkatársaival (óvónő, dajka) eredményes munkamegosztásban valósítja meg. Kollégái bizalommal fordulnak hozzá tanácsért, segítségért. Jó hangulatot teremt maga körül. Konfliktusok esetén előrevívő, kooperatív együttműködést valósít meg. A szakmai megbeszélések folyamatát tartalmaz, meggyőző hozzászólásaival előbbre viszi. Nyitott kollégái szakmai munkája iránt, mindig szívesen tanul másoktól, tudását, ismereteit átadja. Munkatársaival szemben mindig segítőkész, önként is ajánl helyettesítést.

4. A dolgozó kapcsolattartása az intézmény partnereivel

(szülők, fenntartó, logopédus, védőnő, gyermekorvos, szaktanácsadó stb.)

1.	Az intézmény partnerei iránt közömbös vagy ellenséges. Nem nyitott, nem törekszik mások megértésére, együttműködésre. A partnerek számára a szükséges információkat nem adja át. A partneri igényeket, visszajelzéseket nem fogadja el, nem veszi figyelembe, nem segítőkész. Sok a probléma, konfliktus körülötte, amelyeket segítség nélkül nem tud megoldani.
2.	Az intézmény partnereivel való kapcsolata rendezetlen. Nem mindig nyitott, nem mindig törekszik mások megértésére, együttműködésre. A partnerek számára a szükséges információátadásban hiányosságai vannak. Ritkán segítőkész, a partneri igényeket, visszajelzéseket meghallgatja, de nem mérlegeli, nem építi be a munkájába. Probléma, konfliktus esetén nem kompromisszumkereső.
3.	Az intézmény partnereivel való kapcsolata rendezett. Nyitott, barátságos, törekszik mások megértésére, együttműködésre. A partnerek számára a szükséges információkat átadja. A partneri igényeket, visszajelzéseket meghallgatja, mérlegeli, azokat beépíti a munkájába, segítőkész. Probléma, konfliktus esetén kompromisszumkereső.
4.	Az intézmény partnereivel való kapcsolata rendezett, eredményes. A partnerekkel való kapcsolatában nyitott, érdeklődő, barátságos, segítőkész, törekszik mások megértésére, együttműködésre. A partneri igényekhez igazodó korrekt információátadást biztosít. Ellenőrzi is azt. A partneri igényeket, visszajelzéseket meghallgatja, mérlegeli, azokat beépíti be a munkájába. A partnerek hozzáállásáról pozitív visszajelzéseket kap. Probléma, konfliktus esetén kompromisszumkereső.
5.	Az intézmény partnereivel való kapcsolata rendezett, eredményes, és egyben példaértékű. Nyitott, érdeklődő, barátságos, segítőkész, megért másokat és hatékonyan együttműködik. Részt vállal a partneri igények felmérésében és feldolgozásában. A partneri igényekhez igazodó korrekt információátadást biztosít, elősegíti a partnerek közötti kommunikációt is. A partnerekkel az intézményen kívüli rendezvényeken is részt vesz. A konfliktusok esetén kooperatív technikát alkalmaz. Partneri hozzáállásáról gyakran kap pozitív visszajelzéseket.

5. A dolgozó hozzáállása a gyermeki jogok érvényesítése során

1.	A gyermekek személyiségi jogait nem tartja tiszteletben. Nem tudja elfogadni a másá- gokat. Nincs kellő empátiája. Gyakran türelmetlen, kiegyensúlyozatlan, feszültség van körülötte. Megjelenése rendezetlen.
2.	A gyermekek személyiségi jogait nem minden esetben tartja tiszteletben. Nem minden- féle máságot tud elfogadni. Ritkán nyitott, gyakran rugalmatlan, időnként elveszíti a türelmét. Megjelenése időnként rendezetlen.
3.	A gyermekek személyiségi jogait tiszteletben tartja. Nem tesz hátrányos megkülönböz- tetést a gyermekek között. Esélyegyenlőséget biztosít. Nyitott, őszinte, empatikus, tü- relmes. Stílusa, attitűdje, a gyermekekben bizalmat kelt. Megjelenése ápolat, rendezett.
4.	Minden gyermek számára feltétel nélküli elfogadást, esélyegyenlőséget biztosít, szemé- lyiségi jogaikat tiszteletben tartja. Kiegyensúlyozott, empatikus, őszinte hiteles szemé- lyiség. Stílusa, attitűdje, a gyermekekben bizalmat kelt. Megjelenése ápolat, rendezett, esztétikus.
5.	Minden gyermek számára feltétel nélküli elfogadást, esélyegyenlőséget biztosít, szemé- lyiségi jogaikat tiszteletben tartja. Őszinte hiteles személyiség. A konfliktusokat jól keze- li. Kiegyensúlyozott, empatikus, következetes, magabiztos, optimista. Attitűdje bizalmat kelt és kollégái számára is mintaértékű. Megjelenése kifogástalan, esztétikus.

6. A dolgozó ügyviteli, adminisztrációs munkája

1.	Ügyviteli munkája (adminisztráció, dokumentáció) nem napra kész, pontatlan, összefüggéstelen és rendezetlen. Az előírt határidőket nem tartja be. A pénzeszközöket felelőtlenül kezeli.
2.	Ügyviteli munkája (adminisztráció, dokumentáció) többnyire naprakész és elfogadható, de zavaros és nem tekinthető jól át. A határidőket nem mindig tartja be. A pénzeszközöket nem következetesen kezeli.
3.	Ügyviteli munkája (adminisztráció, dokumentáció) az elvárások szerint készül, naprakész, rendezett, átlátható. Az előírt határidőket betartja. A pénzeszközöket az elvárásoknak megfelelően kezeli..
4.	Minden ügyviteli munkája az elvárások szerint készül el, pontos, precíz, naprakész és logikus, jól átlátható. Az előírt határidőket mindig betartja. A pénzeszközöket az előírások szerint, felelősséggel kezeli.
5.	Minden ügyviteli munkája az elvárások szerint készül el, pontos, precíz, naprakész és logikus, jól átlátható, példaértékű. A saját hatáskörén belül fejleszti dokumentumait. Az előírt határidőket mindig betartja. Segíti az intézményi szintű dokumentációt, annak korszerűsítésében is részt vállal. A pénzeszközöket az előírások szerint és felelősséggel, precízen kezeli.

7. Az óvónő munkája a gyermekek megismerésében és fejlesztésében

1.	Nem alakít ki a gyermekekkel személyes kapcsolatot, megértésükre nem törekszik. Nem veszi figyelembe az egyéni és életkori sajátosságokat. Fejlesztése ad hoc jellegű és nem hatékony. A gyerekeket nem motiválja, önállótlaná teszi a gyermeket. Konfliktuskezelése tekintélyelvű.
2.	Igyekszik megismerni a gyermekeket, de csak alkalmasszerűen veszi figyelembe az egyéni és életkori sajátosságokat. Fejlesztése általános. A gyerekek bátorítása, motiválása nem segíti elő az önállóságot. A konfliktusokat kerüli vagy elnyomja, kezelésükben nem hatékony.
3.	Törekszik a gyermekek teljes körű megismerésére. A fejlesztés során figyelembe veszi az egyéni és életkori sajátosságokat. A motiválás, bátorítás egyénre szabott, többnyire elősegíti az önállóságot. Legtöbbször célravezető. A konfliktusokat felvállalja, azok kezelése során kompromisszumkereső.
4.	Jól ismeri a gyermekeket, személyes kapcsolatot épít ki velük. Az egyéni és az életkori sajátosságokat figyelembe vevő fejlesztést tervez és valósít meg. A motiválás, bátorítás mindig egyénre szabott, önbizalomra és önállóságra nevel. Konfliktusok esetén hatékony kooperatív technikákat valósít meg.
5.	Jól ismeri a gyermekeket, hatékony személyes kapcsolatot épít ki velük. Az egyéni és az életkori sajátosságokat is figyelembe vevő fejlesztést tervez és valósít meg. A gyerekeket bátorítja, motiválja, önbizalomra, önállóságra, kreativitásra neveli. A csoport légköre oldott, harmonikus. Az egyéni és a közösségi fejlesztés összhangját valósítja meg. Konfliktuskezelése hatékony, a gyermekeket is erre neveli.

8. Az óvónő munkája a nevelőmunka feltételeinek megteremtésében

1.	A gyermekek számára nem teremt érzelmi biztonságot nyújtó légkört, szinte állandó a feszültség. A kezdeményezéseket nem tervezi meg, nem készíti elő a teret, eszközöket, nincs megfelelő motiváció. A szokás-, szabályrendszert nem alakítja ki. A napirendet nem tartja be (mozgás, levegőzés, séta). Nem ügyel a balesetmentes környezet kialakítására. Az udvari lehetőségeket nem használja ki.
2.	A gyermekek számára ritkán teremt érzelmi biztonságot, szeretetteljes légkört, gyakran feszült a csoport légköre. A kezdeményezéseket ritkán tervezi meg, nem készíti elő körültekintően a teret és az eszközöket, nem megfelelően motiválja a gyermekeket. A szokás-, szabályrendszer kialakításában következtelen. Nem mindig ügyel a balesetmentes környezet kialakítására. A napirend betartásában következtelen (mozgás, levegőzés, séta). Az udvari lehetőségeket ritkán használja ki.
3.	A gyermekek számára érzelmi biztonságot, szeretetteljes, oldott, vidám légkört teremt. A kezdeményezéseket megtervezi, körültekintően készíti elő a teret és az eszközöket, motiválja a gyermekeket. A szokás-, szabályrendszer kialakításában következetes. Mindig ügyel a balesetmentes környezet kialakítására. A napirend betartásában következetes (mozgás, levegőzés, séta). Az udvari lehetőségeket kihasználja.
4.	A gyermekek számára érzelmi biztonságot, szeretetteljes, oldott, vidám légkört teremt. A közösség fejlesztése tudatos. A kezdeményezéseket kreatívan tervezi, körültekintően készíti elő, változatos módon motiválja és eredményesen fejleszti a gyermekeket. A szokás-, szabályrendszer kialakításában következetes és eredményes. Tervszerű és rugalmas napirendet biztosít. Esztétikus, praktikus és balesetmentes környezetet alakít ki. A tapasztalatszerzéshez sokoldalú lehetőséget teremt.
5.	A gyermekek számára érzelmi biztonságot, szeretetteljes, oldott, vidám légkört teremt. A közösség fejlesztése tudatos, eredményes. A kezdeményezéseket kreatívan tervezi, körültekintően készíti elő, változatos módon motiválja, és eredményesen fejleszti a gyermekeket. A szokás-, szabályrendszer kialakításában következetes, eredményes. Tervszerű és rugalmas napirendet biztosít. Esztétikus, praktikus, balesetmentes környezetet alakít ki. A tapasztalatszerzéshez sokoldalú lehetőséget teremt. Állagmegővásra és takarékosagra törekszik. Munkájával hozzájárul az óvoda feltételrendszerének javításához. Irányító, szervező, előkészítő munkája példaértékű.

9. A vezető munkája az intézmény működésének biztosításában	
1.	A munkához szükséges tárgyi és személyi feltételeket nem biztosítja. A munkafolyamatokat, a helyettesítést nem tervezi, szervezi meg. A működés rendjét nem tudatosítja, nem ellenőrzi. A dolgozók irányítása, a feladatkiadás, ellenőrzése nem valósul meg a tervek szerint. A dolgozók fejlesztését nem segíti elő. Nem méri fel a partnerek elégedettségét. Nincsenek kulcsfontosságú eredmények.
2.	A munkához szükséges tárgyi és személyi feltételeket részben biztosítja. A munkafolyamatok, a helyettesítés tervszerű megvalósítása gyakran jelent gondot. A működés rendjét nem mindig tudja betartatni. A dolgozók irányítása, a feladatkiadás, ellenőrzése, a fejlesztés nem következetes. A partnerek elégedettségmérésének eredményeit nem építi be a folyamatokba. A kulcsfontosságú eredmények nem mutatnak fejlődést.
3.	A munkához szükséges tárgyi és személyi feltételeket biztosítja. A munkafolyamatok, a helyettesítés tervezett, szervezett módon történik. A működés rendjét betartatja. A dolgozók irányítása, a feladatkiadás, ellenőrzése, a fejlesztés következetes. A partnerek elégedettségmérésének eredményeit beépíti a folyamatokba. A kulcsfontosságú eredmények fejlődést mutatnak.
4.	A munkához szükséges tárgyi és személyi feltételeket a biztosítja. A munkafolyamatokat, a helyettesítést tudatosan és következetesen tervezi, valósítja meg. Zökkenőmentes működést valósít meg. A dolgozók irányítása, a feladatkiadás, ellenőrzése, értékelés, a fejlesztés következetes és eredményes. A partnerek elégedettségmérésének eredményeit beépíti a folyamatokba. A kulcsfontosságú eredmények határozott fejlődést mutatnak. A partnerek elégedettek az intézménnyel.
5.	A munkához szükséges tárgyi és személyi feltételeket magas szinten biztosítja. A munkafolyamatokat, a helyettesítést tudatosan és következetesen tervezi, valósítja meg. Zökkenőmentes működést valósít meg. A dolgozók irányítása, a feladatkiadás, ellenőrzése, értékelés, a fejlesztés következetes és eredményes. Az intézményben jó a hangulat és hatékony együttműködés valósul meg. A partnerek elégedettségmérésének eredményeit beépíti a folyamatokba. A kulcsfontosságú eredmények határozott és jelentős fejlődést mutatnak. A partnerek elégedettek az intézménnyel. Az intézményt jól menedzseli, jó hírnévhez segíti.

Összesítés: (Erősségek, gyengeségek)

Fejlődési út:

Egyéb megjegyzés:

Dátum:

Az értékelt aláírása

Az értékelő lapot kitöltő aláírása

9.2. számú melléklet: Segítő kérdések a dolgozók önértékeléséhez

1. A dolgozó ismerete, tudása, felkészültsége

- Ismeri-e az intézmény működésének, a nevelésnek a céljait, célrendszerét? Tudott-e velük azonosulni? Támogatta-e a fejlesztések megvalósítását?
- Megtett-e mindent, hogy tudása naprakész legyen? Mely feladatok voltak az Ön számára a legfontosabbak, legérdekesebbek?
- Mely feladatok igényelték a legtöbb felkészülést? A feladatok megoldása során kialakított-e prioritásokat? Ezeket betartotta-e?
- Igyekezett-e új módszereket elsajátítani, azokat beépíteni a munkájába?

2. A dolgozó munkavégzése, feladat ellátása

- Megfelelő szinten ismeri-e az Önnel szemben támasztott követelményeket, elvárásokat a szakmai szabályokat, előírásokat? Hogyan sikerült betartani azokat?
- Pontosan, rendezetten végezte-e el munkáit?
- Milyen típusú feladatokkal voltak problémái? Milyen problémákba ütközött?
- Ha hibázott kiben, miben kereste az okokat? Vállalta-e feladataiért, döntéseiért a felelősséget? Képes-e megfelelő részfeladatokra bontani a megoldandó problémát?
- Részt vett-e az intézményi szintű feladatokban?

3. A dolgozó együttműködése kollégáival

- Törekedett-e kollégái megismerésére, elfogadására, együttműködésre, segítségnyújtásra?
- Amennyiben voltak konfliktusok, mi lehet ezek forrása? Milyen jellegű konfliktusok esetén kellett a vezető, más kolléga segítségét kérnie egy konfliktus megoldásához?
- Törekedett-e az őszinte véleménynyilvánításra a mindennapokban, az értekezleteken?

4. A dolgozó kapcsolattartása az intézmény partnereivel

- Hogyan értékeli kapcsolatait az intézmény partnereivel? Milyen konfliktusai voltak?
- Milyen módon és időben adta át számukra a szükséges információkat?
- Törekedett-e megismerésükre, megértésükre, segítségükre?
- Törekedett-e véleményük megismerésére? Azok beépítésére a munkájába?

5. A dolgozó hozzáállása a gyermeki jogok érvényesítésében

- Milyennek ítéli meg az Ön személyiségét, kiegyensúlyozottságát, a gyermekek számára nyújtott személyes mintáját? (Megjelenés, beszéd, türelem, attitűd stb.)
- Sikerült-e minden gyermeket elfogadnia, tolerálni másságaikat? Mi okozott gondot?
- Tiszteletben tartotta-e a gyermekek személyiségi jogait, igényeit?

6. A dolgozó ügyviteli munkája

- Hogyan tudott gazdálkodni az idővel, a határidőkkel?
- Hogyan boldogult a dokumentációs munkákkal (pontosság, rendezettség)?

- Hogyan kezelte az anyagi és tárgyi eszközöket?

7. Az óvónő munkája a gyermekek megismerésében és fejlesztésében

- Az előírások szerint megvalósította-e gyerekek megismerését, mérését?
- A tapasztalatok, adatok és az életkori sajátosságok alapján sikerült-e az egyéni fejlesztést megvalósítani? Tudatosan tervezte-e meg a fejlesztéseket?
- Sikerült-e egyénre szabottan motiválni, és önállóságra nevelni a gyermekeket?
- Milyen jellegű konfliktusai adódtak és hogyan kezelte azokat?

8. Az óvónő munkája a nevelőmunka feltételeinek megteremtésében

- A gyermekek számára sikerült-e ideális érzelmi légkör és biztonságos környezetet teremteni?
- A kezdeményezéseket jól előkészítette-e? (tér, eszköz előkészítése, a gyermekek motiválása)
- A szokás-, szabályrendszer alakítását, a napirendet az előírások szerint valósította-e meg? Kihasználta-e az udvar, az óvoda környékén fejlesztési lehetőségeit?

Segítő kérdések az összegzéshez

- Milyen eredményeket ért el?
- Sikerült-e a kitűzött célokat megvalósítani?
- Mi adta a munkájában a legtöbb segítséget, lendületet?
- Hol, miben mutatkoztak meg az erősségei?
- Vannak-e olyan képességei, amelyeket az eddigiekben nem használt, de szeretné jobban hasznosítani?
- Hol, miben mutatkoztak meg a gyengeségei?
- Milyen jellegű problémái adódtak leginkább? Hogyan elemezné ezeket? Miben látja az okait? Eddigi tapasztalatai alapján hogyan lehetne ezeket, a problémákat kiküszöbölni?
- Ön szerint milyen kép alakult ki Önről a vezetőiben, szakmai segítőjében, munkatársaiban, tanulóiban, szülőiben?
- Mely területeken érzi leginkább, hogy fejlődnie kellene?
- Mely területeken szeretne több tapasztalatot szerezni?
- Milyen feladatokban szeretné kipróbálni a képességeit?
- Milyen segítségre lenne szüksége a vezető részéről?
- Milyen segítségre, támogatásra lenne szüksége a szakmai segítő részéről?
- Milyen segítségre, támogatásra lenne szüksége a többi kolléga részéről?
- Milyen konkrét feladatokat határozna meg saját maga számára?

9.3. számú melléklet: Az értékelő lapok rendszere

AZ ÉRTÉKELŐ LAPOK RENDSZERE					
SZEMPONTOK AZ ÉRTÉKELÉSHEZ (ugyanaz minden dolgozó esetében, de az értékeléshez figyelembe kell venni a munkaköri ismertekhez, feladatokhoz, elvárásokhoz készült szempontokat)	MUNKAKÖRÖK				
	ve- zető	óvó nő	daj ka	kony hai dol- gozó	óvod atit- kár
1. A dolgozó, ismerete, tudása, felkészültsége	1	1	1	1	1
2. A dolgozó munkavégzése, feladat ellátása	2	2	2	2	2
3. A dolgozó együttműködése kollégáival	3	3	3	3	3
4. A dolgozó kapcsolattartása az intézmény partnereivel	4	4	4	4	4
5. A dolgozó hozzáállása a gyermeki jogok érvényesítésében	5	5	5	5	5
6. A dolgozó ügyviteli munkája (Csak a dajkai munkakörre nem kell kitölteni)	6	6	-	6	6
7. Az óvónő munkája a gyermekek megismerésében és fejlesztésében	-	7	-	-	-
8. Az óvónő munkája a nevelőmunka feltételeinek megteremtésében	-	8	-	-	-
9. A vezető munkája az intézmény működési feltételeinek biztosításában	9	-	-	-	-

2. sz. Melléklet

Vezetők értékelő lapja

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények		Értékelés									
		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők				Összesen átlag	
				0	1	2	3	0	1	2	3		
A. Személyes tulajdonságok	1. Szakmai, pedagógiai felkészültség	Részt vesz a belső és külső továbbképzéseken. Továbbképzési kötelezettségét teljesíti	Új módszereket, munkaszervezési formákat munkája során alkalmazza, részt vállal kísérletekben										
	2. Magabiztos személyiség	Irányított közösséggel határozott fellépésű	Az irányított közösséggel szemben határozott fellépésű, elfogadják, mint vezetőt, betartják utasításait										
	3. Céltudatos és elkötelezett	A vállalt vezetői feladatot érti és megvalósítás érdekében cselekszik	A vállalt vezetői feladatról saját elképzelése is van, a szükséges módosításokra képes										
	4. Tevékenységköz-pontú, erős készítése van teljesíteni és eredményt elérni	Az intézményi dokumentumokban, feladattervekben megfogalmazottakat teljesíti	A feladattervekben megfogalmazottakat tovább gondolja a következő időszakra jobbít rajtuk										
	5. Döntésre képes személyiség	Saját elhatározása és elképzelése alapján dönt	Minden szempontot figyelembe véve rövid idő alatt képes dönteni										
	6. Folyamatosan tanul, fejlődik, kibontakoztatja magát, szak-mai hozzáértése kifogástalan	A kötelező, munkaköréből fakadó továbbképzéseken részt vesz	A fejlődése érdekében sokrétű tudásra tesz szert a kötelező továbbképzéseken kívül is										

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények		Értékelés							
		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők			
				0	1	2	3	0	1	2	3
B. Rábízott erőforrásokkal való gazdálkodás	II. Tárgyi, gazdasági erőforrások 1. Ismeri a költségvetési intézményekre vonatkozó és a gazdálkodásukat meghatározó jogszabályokat	Elolvassa az ide vonatkozó rendelkezéseket	Érti és alkalmazza a jogszabályokat a munkája során								
	2. Ismeri a rábízott szervezeti egység költségvetését (tervezés, képviselőtestület által elfogadott)	Tájékozódni tud az intézményi költségvetésben	Együttműködik a költségvetés tervezésében, tisztában van a fő előirányzatokkal								
	3. Össze tudja egyeztetni a szakmai tevékenységhez szükséges forrásigényeket és a költségvetés lehetőségeit	Minden igényt megvizsgál, hogy az eszköz- és felszerelés jegyzékben szerepel-e	Csak a reális, a mindenkori költségvetés által biztosított fejlesztéseket, eszközbeszerzéseket támogatja								
	4. Megteremti a nevelő-oktató munka feltételeit	Tájékozódik a pályázati lehetőségekről	Részt vesz a pályázatok megírásában, felkutatja a szponzorokat								
	5. Folyamatosan gondolkodik a fejlesztéseken, ahhoz szükséges források megszerzésén	Össze tudja egyeztetni a PP és ahhoz szükséges fejlesztéseket	A szervezeti egység szakmai munkájának fejlesztését előre látja, ahhoz hozzá tudja rendelni az eszközfejlesztést is								

[illegible]

[illegible]

Összesítő lap

Név:..... Időpont:.....

Értékelők:

Elért összpontszám:

Minősítés az értékelés alapján (a megfelelő aláhúzendó)

1. Kiválóan alkalmas a szervezeti egység vezetésére
2. Alkalmas a szervezeti egység vezetésére
3. Kevésbé alkalmas a szervezeti egység vezetésére
4. Alkalmatlan a szervezeti egység vezetésére.

Erősségei:

Fejlesztendő területek a vezetői munkában:

Javaslatok, szükséges intézkedések:

T a b, 20.... hó nap

Értékelők aláírása: .

1.
2.
- 3.....

Értékelt aláírása:

.....

3. sz. Melléklet

Pedagógusok értékelő lapja

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények		Értékelés								Összesen átlag
		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők				
				0	1	2	3	0	1	2	3	
A. Személyes tulajdonságok	1. Pedagógusi elkötelezettség a pályán töltött idő és végzettség figyelembe vételével	Felismeri a munkaköréhez szükséges új kompetenciaterületeket	Folyamatosan frissíti tudását új kompetenciák megszerzésével									
	2. A tanulók, gyerekek iránt érzett elkötelezettség	Szeret gyerekekkel foglalkozni, ismeri a fejlődési szakaszok sajátosságait, nehézségeit	A fejlődési szakaszok ismeretében segíti a gyermekeket a nehézségek leküzdésében									
	3. Becsületesség	Szabályokhoz, törvényekhez kötötten végzi munkáját	Elvárja tanítványaitól is a becsületes munka-végzést, segíti őket a normák betartásában									
	4. Kifejezőkészség Kommunikáció	Nyelvtanilag helyesen, normál hangerővel kommunikál	Választékos, érthető, szabatos beszédstílusra törekszik, javítja tanítványai kifejezéseit									
	5. Türelem	Alkalmazkodik a tanuló egyéni munkatempójához	Elfogadásra, toleranciára neveli tanítványait, s ezen a téren példamutató magatartást tanúsít									

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények		Értékelés								
		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők				Összesen átlag
				0	1	2	3	0	1	2	3	
B. A pedagógus, mint vezető	6. Innovatív személyiség	Rendelkezik a korszerű tanulás (foglalkozás) szervezéséhez nélkülözhetetlen ism.-kel	Ismereteit rendszeres továbbképzéssel, önképzéssel fejleszti									
	7. Szervezőképesség	Tanóráit, foglalkozásait tervszerűen szervezi, a csoportok működését eredményesen koordinálja	Az időkeretet optimálisan hasznosítja (tanulásra, fegyelmezésre, adminisztrációra). Dokumentálható módon tervezi napi feladatait a helyes arányok kialakításával									
	8. Konfliktuskezelő képesség	Higgadt, tárgyilagos, a konfliktus megoldására törekszik	Nézeteltérés esetén a felek meghallgatásával részrehajlás mentes döntést hoz. Igyekszik a konfliktus helyzetet pozitív irányba fordítani									
	9. Koordinációs képesség	A tanulók képességeinek figyelembevételével képes a csoportok közti munkamegosztás megszervezésére, irányítására	A csoportok együttes, egyidejű munkáját a differenciált segítségnyújtás elvén képes irányítani									
	10. Célérzékenység	Kitűzött, előre meghatározott célok szerint végzi munkáját	Képes a célokat az adott tanulócsoporthoz igazítani. Differenciált célmeghatározás jellemzi tev.-ét									

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények	Értékelés
------------------	------------	---------------	-----------

let		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők				Összesen átlag
				0	1	2	3	0	1	2	3	
C. Tanórai nevelő-oktató munka értékelése	1. Szakmai felkészültség	Az intézményi szakmai fórumok álláspontja és a jogszabályi előírásban foglaltak szerint választja ki a tankönyveket, tanulmányi segédleteket. Tanítási óráit, foglalkozásait tervszerűen szervezi	Figyelemmel kíséri a munkakörét érintő szakmai-pedagógiai kiadványokat. Folyamatosan frissíti tudását									
	2. Változatos, megfelelő módszerek alkalmazása	Tanóra vezetésében figyel az egyenletes terhelésre, motivációs eszközök beépítésére, a tanulók aktivizálására	A tanulók aktivizálására hatékony módszereket ismer és alkalmaz. Differenciált feladatokkal tevékenykedtetve tanít, figyel a frontális osztálymunka és az önálló feladatmegoldás arányára									
	3. Motivációs képesség	Felkelti a gyermekek érdeklődését az adott téma iránt	A téma iránti lelkesedését át tudja adni a tanulóknak, önálló ismeretszerzésre serkent, érdekeltté teszi őket a tanulásban									

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények	Értékelés
------------------	------------	---------------	-----------

let		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők				Összesen átlag
				0	1	2	3	0	1	2	3	
C. Tanórai nevelő-oktató munka értékelése	4. Az óra eredményessége	A tanóra végi összegzéssel, vizsakérdezéssel felméri a megértés, elsajátítás mértékét, irányt ad a továbbhaladáshoz	Az óra végi összefoglalásból felismeri a tanulási-nevelési problémákat, felzárkóztató, kompenzáló programok alkalmazásával segítséget ad a felkészüléshez									
	5. Tanórai fegyelem, munkarend	A tanórai fegyelem megteremtésével biztosítja mindenki számára az optimális előrehaladást	A fegyelmezetlen tanulókat is érdekeltté teszi a tanulásban. Tanítványaival partneri kapcsolatot alakít ki, személyre szabott módszereket alkalmaz, a konfliktusokat diszkréten tárja fel és oldja meg									
	6. Ellenőrzés, értékelés sokoldalúsága	Az életkori és az egyéni sajátosságokhoz igazodó, változatos értékelési formákat alkalmaz, helyesen alakítja ki a szóbeli és írásbeli ellenőrzés arányait, az érdemjegyek súlyozását a tanuló teljesítményének minősítésében	A tanulók sikerélményéhez juttatását, pozitív megerősítést a helyes önértékelés kialakításának eszközeként alkalmazza									

Értékelt te-	Szemponatok	Követelmények	Értékelés
--------------	-------------	---------------	-----------

		penzáló programok alkalmazásával segíti tanítványait, szakköröket vezet, a tehetségesek számára plusz feladatokat biztosít	ek felzárkóztatása, a tehetséggondozás érdekében változatos differenciált munkaformákat és módszereket alkalmaz, versenyekre készít fel									
	7. Sport, kulturális és tanulmányi versenyekre való felkészítés, részvétel, szervezés	Sport, kulturális és tanulmányi versenyekre készíti fel tanítványait, kiosztja a felkészüléshez szükséges feladatokat	A versenyek felkészítő feladatait feldolgozza, javítja, konkrét segítséget nyújt. Házi versenyeket szervez									
	8. Munkaköri leíráson túli feladatvállalás (szertárrendezés, beszerzések, pályázatok figyelése, megírása)	Szemléltető eszközök, taneszközök rendben tartása, készítése	Pályázatok írására vállalkozik a tanulmányi munka hatékonyságának, színvonalának emelése az iskolai környezet szebbé tétele érdekében									
	9. Mentori feladatok vállalása, főiskolai hallgatók iskolai gyakorlatának segítése	A hallgatók tevékenységét nyomon követi, irányítja	Óravázlatok, tematikák elkészítéséhez, anyaggyűjtéshez nyújt segítséget									
	10. Kapcsolattartás az intézmény külső partnereivel	Ismeri az intézmény külső partnereit, kész a közös munkavégzésre	Új partneri kapcsolatok felvételére, kiépítésére is vállalkozik									

Értékelt terület	Szempontok	Követelmények		Értékelés							
		Minimum	Optimum	Önértékelés				Értékelők			
				0	1	2	3	0	1	2	3
E. A pedagógus, mint a nevelőtestület	1. Különbféle feladatok pontos, határidő-re törté-	Az írásbeli és egyéb tanulói produktumok folya-	A közös feladatokban vállalt munkát elvégzi a határidők								

Összesítő lap

Név:..... Időpont:.....

Értékelők:

Elért összpontszám:

Minősítés az értékelés alapján (a megfelelő aláhúzendó)

1. Kiválóan alkalmas a pedagógiai munkájának elvégzésére
2. Alkalmas a pedagógiai munkájának elvégzésére
3. Kevésbé alkalmas a pedagógiai munkájának elvégzésére
4. Alkalmatlan pedagógiai munkájának elvégzésére

Erősségei:

Fejlesztendő területek a pedagógiai munkájában:

Javaslatok, szükséges intézkedések:

T a b, 20.... hó nap

Értékelők aláírása: .

1.
2.
- 3.....

Értékelt aláírása:

.....

4. sz. melléklet

Véleménykérő lap a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatotttól

A véleményezett neve: _____

Ssz.	Állítás	0	1	2	3
1.	Munkáját alaposan, rendszeresen elvégzi.				
2.	Munkáját pontosan kezdi és fejezi be.				
3.	A munkaidőt teljes mértékben a feladatainak elvégzésére fordítja.				
4.	Munkatársaival korrekt, őszinte.				
5.	A tudását szívesen megosztja munkatársaival.				
6.	Törekszik a jó munkahelyi légkör megtartására.				
7.	Szükség esetén képes az egyéni érdekeit háttérbe szorítani.				
8.	Szívesen vállal plusz feladatot az intézmény sikeres működéséért.				
9.	Megfelelő hangnemet használ az intézményben tartózkodó felnőttekkel, gyermekekkel.				

Amit még szeretnék elmondani a kollégáról:

Tab, 200.....

5. sz. melléklet

Értékelési összesítő a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak számára

A dolgozó neve: _____

Az értékelő megbeszélés időpontja: _____

A mérőlapok összesített eredményei számokban

	látogatás			értékelőlap	önértékelés	összesített érték
	1. alkalom	2. alkalom	3. alkalom			
elért pontszám						
elérhető pontszám						
átlagpont						
százalék						

1. A látogatások tapasztalatai

a) Kiemelkedő területek:

b) Figyelmet igénylő, fejlesztendő területek:

2. Önértékelés/ értékelés tapasztalatai

a) Kiemelkedő területek:

b) Figyelmet igénylő, fejlesztendő területek:

3. A dolgozói véleménykérő lapok tapasztalatai

a) Kiemelkedő területek:

b) Figyelmet igénylő, fejlesztendő területek:

4. Egyéni célok a következő értékelési ciklusra

A vezetéstől várt támogatás:

Különvélemény:

dolgozó

intézményegység vezető

6. sz. melléklet

A nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak értékelő lapja

Értékelő: _____

Dolgozó: _____

Dátum: _____

Terület: _____

Ssz.	Az értékelés szempontjai	pontszám			
		0	1	2	3
Személyes tulajdonságok					
1.	A munkavégzéshez szükséges képzettséggel rendelkezik.				
2.	A munkához való hozzáállás.				
3.	Fellépés, megjelenés, hangneme, stílus.				
4.	A munkafegyelem megtartásának képessége.				
5.	Kapcsolat a munkatársakkal.				
6.	Konfliktuskezelő képesség.				
7.	Önértékelés képessége (a látogatás utáni megbeszélésen értékelendő).				
A munkavégzés minősége					
8.	A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek.				
9.	A kitűzött célok megvalósítása.				
10.	Megfelelő számú és jellegű feladat ellátása.				
11.	A feladatok tervezése, előkészítése.				
12.	A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka.				
13.	A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség.				
14.	A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság.				
15.	A munkavégzéssel kapcsolatos szorgalom.				
16.	A munkavégzéssel kapcsolatos igyekezet.				
A munkaszervezés minősége					
17.	A munka szervezése, átmenetek a fázisok között				
18.	A dinamikus munkavégzés				
19.	Az egyes feladatok lebonyolítása				
20.	A munkaeszközök használata				
21.	Az utasításoknak megfelelő munkavégzés				
22.	Időbeosztás				
23.	A váratlan helyzetek kezelése				
24.	A munkaléggöre				
Egyéb tevékenységek vállalása					
25.	Megbízásokat vállal				
26.	Helyettesítést vállal				
27.	Részt vállal az intézmény rendezvényeinek technikai lebonyolításában.				
28.	Az intézmény által szervezett szabadidős tevékenységekben részt vesz.				

Tab, 200.....

Elért pontszám: _____

Elérhető pontszám: _____

Százalék: _____

Minősítés: _____

Aláírás: _____

7. sz. melléklet

A nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott önértékelő lapja

Értékelő: _____

Dolgozó: _____

Dátum: _____

Terület: _____

Ssz.	Az értékelés szempontjai	pontszám			
		0	1	2	3
Személyes tulajdonságok					
1.	A munkavégzéshez szükséges képzettséggel rendelkezik.				
2.	A munkához való hozzáállás.				
3.	Fellépés, megjelenés, hangnem, stílus.				
4.	A munkafegyelem megtartásának képessége.				
5.	Kapcsolat a munkatársakkal.				
6.	Konfliktuskezelő képesség.				
7.	Önértékelés képessége (a látogatás utáni megbeszélésen értékelendő).				
A munkavégzés minősége					
8.	A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek.				
9.	A kitűzött célok megvalósítása.				
10.	Megfelelő számú és jellegű feladat ellátása.				
11.	A feladatok tervezése, előkészítése.				
12.	A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka.				
13.	A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség.				
14.	A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság.				
15.	A munkavégzéssel kapcsolatos szorgalom.				
16.	A munkavégzéssel kapcsolatos igyekezet.				
A munkaszervezés minősége					
17.	A munka szervezése, átmenetek a fázisok között				
18.	A dinamikus munkavégzés				
19.	Az egyes feladatok lebonyolítása				
20.	A munkaeszközök használata				
21.	Az utasításoknak megfelelő munkavégzés				
22.	Időbeosztás				
23.	A váratlan helyzetek kezelése				
24.	A munkaléggöre				
Egyéb tevékenységek vállalása					
25.	Megbízásokat vállal				
26.	Helyettesítést vállal				
27.	Részt vállal az intézmény rendezvényeinek technikai lebonyolításában.				
28.	Az intézmény által szervezett szabadidős tevékenységekben részt vesz.				

Nagyatád, 200.....

Elért pontszám: _____

Elérhető pontszám: _____

Százalék: _____

Minősítés: _____

Aláírás: _____

8. sz. melléklet

Az elkészült értékelés főbb elemei

Az értékelt adatai

A szempontok nagyobb egysége szerinti átlagok (három értékelésből) és az összes pontszám (maximum: 246). (Az átlagok egy tizedesjegy pontossággal).

Megállapítások:

A szempontok között:

- a) Nem szerepelt „nem megfelelő” minősítés
- b) Szerepelt „nem megfelelő” minősítés

Lehetséges minősítés (Az összes pontszámmal a százalékra váltásnál egészre kerekítve dolgozunk):

- a) 80%-100% kiválóan alkalmas
- b) 60%-79% alkalmas
- c) 30%-59% kevésbé alkalmas
- d) 0% - 29% alkalmatlan

Az értékelés eredményéből következő megállapítások:

A pedagógus erősségei:.....

A fejlesztendő területek:.....

A fejlesztés érdekében megállapodás a következő feladatokban:.....

A vezetéstől várt támogatás:.....

Különvélemény:.....

Továbbá a Kjt. szerinti minősítés záró formája.

B) Segédanyagok a közalkalmazottak jogszabály szerinti minősítéséhez

B) A közalkalmazottak minősítése a Kjt. szerint

1). Tartalom: A vonatkozó jogszabályok szerint (törvény, végrehajtási utasítás).

2). Formai elemek: A jogszabály szerint.

3). Felelős: Az igazgató/tagintézmény-vezető.

4). Gyakoriság: A jogszabály 40.§-ában meghatározottak szerint

A minősítéseket végzi: a közalkalmazott közvetlen felettese – tanároknál a pedagógusértékelés szerint, mivel a pedagógusértékelés felel meg a minősítésnek - . Az igazgató jogkörét helyettesére átruházhatja.

5) Technikai körülmények: A közalkalmazott közvetlen felettese elektronikusan munkapéldányt készít, kinyomtatja és aláírja. A további teendőket vezetői értekezleten határozzák meg.

Az igazgató írásban bízta meg a feladattal a közvetlen vezetőket, ebben név szerint felsorolja a minősítésre kijelölt személyeket.

A minősítések globális információkon alapulva születnek.

A minősítés szigorúan bizalmas dokumentum elektronikus és papír alapú formában egyaránt!

6). Aláírás: Igazgató/tagintézmény-vezető.

- 7). Átadás-megbeszélés: Igazgató/tagintézmény-vezető.
8). Dokumentálás: A jogszabályban meghatározottak szerint.
9) Technikai probléma esetén a MICS-hoz lehet fordulni, egyéb probléma esetén az igazgató/tagintézmény-vezető az illetékes.

Szempontrendszer a vezetők értékeléséhez:

1. A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

2. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

3. Szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

4. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....
A vezetői megbízáshoz/munkakörhöz kapcsolódó minősítési szempontok

6. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

7. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

8. A beosztottak megfelelő ismerete, a beosztottak munkájának ismerete
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

9. Kiegyensúlyozottság (személyes problémák kezelése is)
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

10. Empatikusság
Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)
Szöveges indoklás:.....

(Összesen 30 pont szerezhető)

A közalkalmazott minősítése

kiválóan alkalmas (80-100%) – alkalmas (60-79%) – kevéssé alkalmas (30-59%) – alkalmatlan (30% alatt)

A közalkalmazott által a minősítésre tett észrevétel:

.....

Szempontrendszer a nem pedagógus közalkalmazottak minősítéséhez:

1. A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek

Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)

Szöveges indoklás:.....

2. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka

Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)

Szöveges indoklás:.....

3. Szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség

Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)

Szöveges indoklás:.....

4. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat

Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)

Szöveges indoklás:.....

5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet

Kiemelkedő (3 pont)- Megfelelő (2 pont)- Kevéssé megfelelő (1pont)- Nem megfelelő (0 pont)

Szöveges indoklás:.....

(Összesen 15 pont szerezhető)

A közalkalmazott minősítése

kiválóan alkalmas (80-100%) – alkalmas (60-79%) – kevéssé alkalmas (30-59%) – alkalmatlan (30% alatt)

A közalkalmazott által a minősítésre tett észrevétel:.....