

*A Sashalmi Tanoda
Általános Iskola
Minőségirányítási
Programja*



Készítette: Olgyai Andrásné vezetésével
Csóváriné Gurubi Judit és
Forsthoffer Norbert

Tartalomjegyzék

1. Az intézményi minőségirányítás alapjai

- 1.1 Az intézmény bemutatása
- 1.2 Minőségügyi előzmények
- 1.3 A fenntartói ÖMIP intézményre vonatkozó része
- 1.4 A MIP működtetése
- 1.5 A minőségügyi rendszer dokumentumainak felépítése

2. Intézményi minőségpolitika

- 2.1 Küldetésnyilatkozat
- 2.2 Minőségpolitikai nyilatkozat
- 2.3 Minőségcélok
- 2.4 Jövőkép
- 2.5 Intézményünk szabályozott folyamatai
- 2.6 Folyamatos fejlesztés

3. Intézményi minőségfejlesztési rendszer

- 3.1 A vezetés szerepe, felelőssége, elkötelezettsége
 - 3.1.1 Jogi dokumentumok megismerése, betartása
 - 3.1.2 A minőségfejlesztési szervezet működtetése
- 3.2 A vezetés
 - 3.2.1 A vezetés feladatai
 - 3.2.2 Szervezeti kommunikáció
 - 3.2.3 Elismerés, támogatás
- 3.3 Tervezés, szervezés
 - 3.3.1 Erőforrások biztosítása
 - 3.3.1.1 Humán erőforrások, képzések
 - 3.3.1.2 Továbbképzési terv
 - 3.3.1.3 Feltételek megléte
 - 3.3.1.4 Biztonságos intézmény
- 3.4 Ellenőrzés
 - 3.4.1 Vezetői ellenőrzések
 - 3.4.2 Minőségügyi ellenőrzések
- 3.5 Mérés, értékelés
 - 3.5.1 Pedagógiai mérés, vizsgálat
 - 3.5.2 Partneri igény- és elégedettségmérés
 - 3.5.3 Vezetői értékelés
 - 3.5.3.1 Intézményi (irányított) önértékelés
 - 3.5.3.2 Tanulói értékelés
 - 3.5.4 Intézkedési terv készítése, megvalósítása

4. Nevelés, oktatás

5. Partnerkapcsolatok irányítása

- 5.1 Kommunikáció, kapcsolattartás
- 5.2 Partnerazonosítás
- 5.3 Panaszkezelés, visszacsatolás

6. A minőségfejlesztés információs rendszere

- 6.1 A dokumentáció rendje

7. Az intézményi munka értékelése

- 7. 1 Az intézmény teljes körű önértékelése
 - 7. 1. 1 Az önértékelés célja
 - 7. 1. 2 Az önértékelés módszere
 - 7. 1. 3 Az önértékelés területei, gyakorisága
 - 7. 1. 3. 1 Az intézményvezetés értékelése
 - 7. 1. 3. 2 Stratégia és operatív tervezés
 - 7. 1. 3. 3 Az alkalmazottak irányításának értékelése
 - 7. 1. 3. 4 Erőforrások értékelése
 - 7. 1. 3. 5 A folyamatok és szabályozottságok értékelése
 - 7. 1. 3. 6 A folyamatos fejlesztés alkalmazásának szintje
 - 7. 1. 3. 7 A szervezeti kultúra értékelése
 - 7. 1. 3. 8 Az alkalmazottak részvétele (bevonásának mértéke)
 - 7. 1. 3. 9 Partneri elégedettség (diák, szülő)
 - 7. 1. 3. 10 Partneri elégedettség (munkatársak)
 - 7. 1. 3. 11 Az intézmény nevelési – oktatási eredményei
 - 7. 1. 4 Az önértékelés lebonyolítása
 - 7. 1. 4. 1 Az önértékelés előkészítése
 - 7. 1. 4. 2 A felmérésbe bevontak körének kijelölése
 - 7. 1. 5 Az önértékelés hozadéka
 - 7. 1. 6 Az önértékelés eredményeinek rögzítése

8. A vezetői feladatokat ellátók és az alkalmazottak teljesítmény értékelése

- 8. 1 Az alkalmazottak és a vezetői munkakörben dolgozók értékelési rendszerének kialakítási célja és feltételei
 - 8. 1. 1 Cél
 - 8. 1. 2 Feltételek
- 8. 2 Az értékelés alapelvei
- 8. 3 Az értékelés szintjei
- 8. 4 Az értékelést végzők
- 8. 5 Az értékelés területei, részterületei és követelményei
 - 8. 5. 1 Az értékelés területei
 - 8. 5. 2 Az értékelés részterületei és követelményei
 - 8. 5. 3 A szempontok (területek) módosítása
- 8. 6 Az értékelés módszerei
- » 8. 7 Az értékelés eredménye
- 8. 8 Értékelési lap, adatbázis
 - 8. 8. 1 Értékelési lap mintája
 - 8. 8. 2 A pedagógusok értékelési adatbázisa
 - 8. 8. 3 A nem pedagógusok értékelési adatbázisa
- 8. 9 Az értékelés időpontja (gyakorisága)
- 8. 10 Az alkalmazottak értékelésének folyamata (eljárásrendje)
- » 8. 11 A közalkalmazott minősítése

9. A MIP végrehajtásának és az országos mérés, értékelés eredményeinek értékelése

- 9. 1 Értékelés
- 9. 2 Intézkedések

Mellékletek:

1. Az értékelés alapelvei
2. A pedagógusmunka értékelésének folyamatábrája
3. Az óralátogatás szempontjai
4. A mérési- értékelési rendszer időtervezete
5. Az intézmény kulcsfolyamatai
6. Az intézményi értékelések, mérések ütemezése
7. A nem pedagógusok munkájának értékelése
8. A teljes intézményi önértékelés folyamatábrája
9. Vezetői és alkalmazotti értékelési rendszer (kivonat)
10. » A közalkalmazott munkájának minősítési lapja

Felhasznált irodalom

- Teljesítményértékelés. Teljesítmény? Értékelés? (Bővített kiadás) FPI kiadvány, 2007.
- Pénzügyi Tájékoztató Iroda Kft, Hagyárosbörönd: Minőségirányítási Program (mintaprogram 2007.). Felhasználtuk az egyes részeket az 5. 1; 9. 1; 9. 2-es fejezetekben.
- Korszerű iskolavezetés, közoktatási kézikönyv. RAABE Kiadó, 2007. február. Kurdi László: A minőségirányítási program felülvizsgálatával kapcsolatos intézményi feladatok.
- www.kozokos.hu, Comenius 2000 Minőségirányítási program: intézményi önértékelés (7. 1. 3; 7. 1. 3. 1; 7. 1. 3. 2; 7. 1. 3. 4 – 6; 7. 1. 3. 8 – 11; 7. 1. 4. 2-es pontok).
- Iskolaszolga, Közoktatási szolgáltató kiadvány. (Bp., 2006. október - novemberi szám).
- Önkormányzati Minőségirányítási Program. Módosítva 2007. március 21-én.

Megjegyzés:

- szám alásatírozása: kiegészítés
- teljes cím alásatírozása: új pont vagy új fejezet a 2007. évi márciusi módosított IMIP-ben
- » a 2008. évi LXI. törvényben foglalt változtatások alapján módosított IMIP

1. Az intézményi minőségirányítás alapjai

1.1 Az intézmény bemutatása

Intézményünk részletes bemutatását, eredményeink trendszerű összehasonlítását, a legfontosabb információkat munkánkról a Pp tartalmazza.

1.2 Minőségügyi előzmények

A kilencvenes évek közepén zajló ó társadalmi változások, az oktatás újító elmozdulásai, a nevelőtestület nyitottsága, a szakirodalomban történő rendszeres tájékozódás hatására kezdődött el iskolánkban a mai napig tartó fejlesztő munka.

1996-ban a Pp elkészítése előtt véleményt kértünk a diákoktól, szülőktől iskolánk életével, működésével, szolgáltatásaival kapcsolatban. Az eredmények ismeretében készült el a stratégiai célokat is megfogalmazó Pp, melyet a nevelőtestület konszenzussal fogadott el.

A célok meghatározása és megvalósítása azóta is folyamatosan történik.

1997-ben a nevelőtestület tagjai elkészítették az iskola helyi tantervét, melyet **2001-ben** módosítottunk.

2000-ben sikeresen pályáztunk a Comenius 2000 Minőségbiztosítási program I-es modelljének tanácsadói segítséggel történő kiépítésére. A munkálatok eredményeként leraktuk a partnerközpontú működés alapjait, azonosítottuk, szabályoztuk folyamatainkat, elkészítettük a záró beszámolót.

A minisztériumi helyszíni szemle az elvégzett munkát kiválóra értékelte, s javasolta intézményünket Comenius Club házigazda szerepkörre.

2002 tavaszán átvettük a Comenius 2000 Minőségfejlesztési program partnerközpontú működésének sikeres bevezetését tanúsító oklevelet.

2002 áprilisa és 2003 októbere között csoportos pályázati formában felkészítést segítő intézménye voltunk két XVI. kerületi óvodának és egy XIV. kerületi általános iskolának.

Együttműködésünkről az intézmények a zárás alkalmával elismerően nyilatkoztak.

Nevelőtestületünk egyik tagja Comenius szakértő, illetve a KMD-re beadott pályázatokat elbíráló független szakmai testület értékelője.

1.3 A fenntartói ÖMIP intézményre vonatkozó része

A Budapest Főváros XVI. Kerületi Önkormányzat Képviselő Testülete a törvényi előírásoknak megfelelően elkészítette és 2007. márciusában módosította saját Minőségirányítási Programját (ÖMIP).

Az Önkormányzat célja, elvárásai

Iskolánk:

- szakszerűen, jogszerűen, hatékonyan működjön
- rugalmasan alkalmazkodjon a változásokhoz
- működésének kialakítása során vegye figyelembe az érdekelt felek igényeit
- konszenzuson alapuló minőségelvű rendszert működtessen stabil, innovatív iskolai nevelőtestülettel
- partnerközpontú minőségpolitikát folytasson
- követelményeit, értékrendjét, jövőképét világosan fogalmazza meg
- rendszeresen értékelje és fejlessze nevelő – oktató munkáját, gazdálkodását, a hatékonyságát és eredményességét
- kommunikációját a többirányúság jellemezze.

1.4 A MIP működtetése

A Sashalmi Tanoda Általános Iskola Minőségirányítási Programjának működtetéséért az intézmény vezetője a felelős.

Az intézmény vezetése a kötelező szabályozásokon kívül (SzMSz, Kollektív Szerződés vagy Közalkalmazotti Szabályzat) **a folyamatos fejlesztés igényének megfelelően** gondoskodik a minőségfejlesztés szervezeti feltételeinek megteremtéséről, a szervezeten belüli kommunikáció rendszerességéről és megfelelőségéről, valamint szabályozza a szervezetben dolgozók egymáshoz való viszonyát.

A minőségfejlesztési rendszer fenntartásával, működtetésével a nevelési – oktatási intézményben folyó minőségfejlesztési feladatok végrehajtásával, összehangolásával kapcsolatban

az intézmény vezetése minőségfejlesztési csoportot hoz létre. A minőségfejlesztő csoport vezetője az intézményvezetés munkájában egyenrangú partnerként vesz részt. **Feladata** a MIP-ben meghatározott folyamatok koordinálása és felügyelete, a munkaköri leírásában megfogalmazottak alapján. Munkáját a minőségfejlesztési csoport tagjai segítik.

A MIP-ben előírt folyamatokat a PDCA / SDCA ciklusnak megfelelően végezzük.

A MIP felülvizsgálatát szükség szerint, de legalább 5 évenként, illetve a törvényi előírásoknak megfelelően végezzük.

Évente:

- értékeljük a MIP végrehajtását a Szülői Közösség véleményének kikérésével
- intézkedési tervet készítünk a fejlesztési célokra
- az értékelő beszámolót megküldjük a fenntartónak (minden tanév jún. 30-ig).

Felülvizsgálatára jogszabályi változás és indokolt kérés esetén is sor kerülhet.

A program módosítására javaslatot tehet:

- az iskola igazgatója
- a nevelőtestület bármely tagja
- a nevelők szakmai munkaközössége
- a szülői szervezet
- az iskola fenntartója
- bármely tanuló (a DÖ képviselőjén keresztül).

A MIP módosítását az alkalmazotti közösség fogadja el, a Szülők Közössége és a DÖ véleményének kikérése után (ld. Kt. 61. és 63. §-t) a fenntartó jóváhagyásával válik érvényessé.

1.5 A minőségügyi rendszer dokumentumainak felépítése

A Minőségirányítási program (MIP) tartalmazza az intézmény minőségfejlesztési rendszerét, minőségpolitikáját, melyet a minőségpolitikai nyilatkozatban teszünk közzé.

A minőségügyi dokumentumok egymáshoz való viszonyát az alábbi ábra szemlélteti:



2. Intézményi minőségpolitika

2.1 Küldetésnyilatkozat

Intézményünk nevelő – oktató munkája elsősorban arra irányul, hogy minden tanulójának képességei szerint a legtöbbet nyújtsa, fejlessze készségeit, teremtse meg számukra a szükséges alapokat.

*„A Tanoda célja,
hogy eredményeinket megőrizzük,
a pozitív értékeket megtartsuk; jó színvonalon,
a gyerekek fejleszthetőségét elfogadó,
partnereinkkel együttműködni képes iskolaként ismerjük el
pedagógiai munkánkat”,*

ahol a gyermekről azt gondoljuk:

„... mert ő még minden lehet...”

(Ancsel Éva)

2.2 Minőségpolitikai nyilatkozat

Intézményünk nyitott a társadalmi és oktatáspolitikai változások követésére, a partnerekkel való folyamatos kapcsolattartásra. **A partnerek együttes igényeinek** megfelelő nevelési – oktatási kínálatot biztosítunk, mely elsősorban a tanulói igényeknek kíván megfelelni, érdekeit szolgálni. Kapcsolatot tartunk fenn külföldi iskolával is.

Az általános alapok fejlesztésén túl fontosnak tartjuk a tehetséges tanulók felismerését, fejlesztésük elősegítését, támogatását. Ugyanakkor megfelelően kezeljük a lemaradó, a tanulási nehézséggel küzdő tanulók felzárkóztatását is.

Intézményvezetésünk elkötelezett a már életbe léptetett minőségirányítási rendszer működtetésében, a hatékony működéshez szükséges feltételek biztosításában. **Iskolánk alkalmazottai** nagy figyelmet fordítanak a minőségi munkára, a folyamatos intézményi fejlesztésre, a partnerközpontú működésre.

Nevelő – oktató munkánk eredményességét, iskolánk működését a közösen kialakított szempontok, teljesítménymutatók alapján rendszeresen értékeljük, az országos kompetenciamérés eredményeit is figyelembe véve folyamatosan fejlesztjük.

Minőségpolitikánk lehetővé teszi a környezettől való előnyös különbözőség megvalósulását, ami a hosszú távú eredményes munka biztosítója.

2.3 Minőségcélok

Célunk ösztönző – fejlesztő eljárásokkal segíteni és biztosítani céljaink megvalósulását az intézmény hatékony működése érdekében.

Cél: - partnereink igényeinek megismerése, elvárásaik beépítése a nevelő – oktató munkába
- folyamatos információcsere az elért eredményekről.

A megvalósítás időtartama: folyamatos. (Ld. az ütemezést a 6. sz. Mellékletben)

Sikerkritériumok:

- hiteles, bevált mérőeszközök alkalmazása (Ld. 6. sz. Mellékletben a megnevezést)
- partnereink minimum 60 %-os válaszadási aránya
- az erőforrások figyelembe vételével az eredmények beépítése a napi munkába.

Indikátorok:

- partneri elégedettség megtartása, egyes területeken növelése
- válaszadási arány növelése.

Cél: hasznos szabadidős és tanórán kívüli programok kialakítása.

A megvalósítás időtartama: folyamatos.

Sikerkritériumok:

- tanulmányi, sportversenyek szervezése
- szabadidős kínálat bővítése.

Indikátorok:

- partneri igények bemutatása
- a lehetőségek számának növelése
- a résztvevők számának növelése.

Cél: nemzetközi kapcsolat(ok) fenntartása, bővítése

A megvalósítás időtartama: folyamatos.

Sikerkritériumok:

- tanévente diákcsera program
- táborok szervezése (szorgalmi időben, nyaranta)
- partnerekkel való hatékony együttműködés.

Indikátorok:

- a kapcsolatok és a résztvevők számának bővülése
- az egy főre jutó költségek csökkenése
- pályázatokon való közös részvétel.

Cél: az intézmény által képviselt értékek, az eddig elért, az átlagot meghaladó eredményesség megőrzése.

A megvalósítás időtartama: folyamatos.

Sikerkritériumok:

- mérések, értékelések alkalmával kimutatott pozitív változás.

Indikátorok:

- konkrét méréskor határozható meg (ld. 4. sz. Mellékletet).

Cél: szervezeti kultúra fejlesztése.

A megvalósítás időtartama: folyamatos, az éves ütemterv szerint.

Sikerkritériumok:

- mérésekkel kimutatható pozitív változás.

Indikátorok:

- a mérés eredménye.

Cél: intézményi önértékelés alkalmazása.

A megvalósítás időtartama: folyamatos, az éves ütemterv szerint.

Sikerkritériumok:

- a mérések alkalmával kimutatott pozitív eredmények, megerősítések.

Indikátorok:

- az önértékelés eredményei.

2. 4 Jövőkép

Napjaink állandóan változó, fejlődő világában a jövőkép meghatározása felelősségteljes feladat, hosszú távra szóló elképzelés. **Adottságaink, eredményeink tényszerű értékelésén alapul**, lehetőségeink és a várható veszélyek figyelembe vételével történik. Iskolánk egyéni arculatot mutat, valamennyi munkatársa számára fontos az emberi, pedagógiai értékek megőrzése, a gyerekek tisztelete, szeretete.

Folyamatosan fejlődő, az EU-s elvárásokat is megközelítő tárgyi feltételek között biztonságos és esztétikus épületben, környezetben dolgozhatnak alkalmazottaink, tanulhatnak diákjaink.

Tudatos pedagógiai fejlesztés eredményeként valamennyi osztályteremben, szaktanteremben, megtalálhatók lesznek a tanulást segítő multimédiás és szemléltető eszközök. *A nevelés és oktatás folyamatában állandó segítők lesznek az egyéni fejlesztés, az integrált nevelés szakemberei , pl. a gyógypedagógus, a pszichológus és a logopédus.*

Eredményeink a változásokról pozitívan gondolkodó, egymást segítő, jó szervezettségű alkalmazotti közösségnek köszönhetőek.

2. 5 Intézményünk szabályozott folyamatai

Vezetési folyamatok

- Belső ellenőrzési szabályzat
- Irányított önértékelés
- Éves tervezés
- Vezetői ellenőrzés
- Az intézmény belső működési rendje

Fő folyamatok

- Partneri igény- és elégedettségmérés
- A vezetői feladatokat ellátók és az alkalmazottak teljesítmény értékelése
- Beiratkozás
- Teljes körű intézményi önértékelés
- Partneri kommunikáció

Támogató folyamatok

- Pénzügyi, gazdasági működés szabályzatai
- Továbbképzési program
- Kitüntetések, jutalmazások rendje
- Munkavédelmi és vagyonvédelmi szabályzat
- Tűzvédelmi szabályzat
- Feladatok bombariadó esetén

(Legfontosabb szabályzataink egy – egy példánya a tanáriban, a többi az igazgatói irodában található.)

2. 6 Folyamatos fejlesztés

Célunk a minőségirányítási rendszer folyamatai bevalásának, eredményeinek mérésével beavatkozni az intézmény működésébe.

Ennek érdekében a leírt folyamatokat rendszeresen ellenőrizzük, mérési rendszert működtetünk, **alkalmazzuk a PDCA / SDCA logikát**. Biztosítjuk a szükséges erőforrásokat.

Meglevő szabályozások, dokumentumok:

- Comenius I-es modell: Partneri igény -és elégedettségmérés folyamata
- Comenius I-es modell: Az irányított önértékelés folyamata
- Éves belső ellenőrzési terv
- Munkaköri leírások

3. Intézményi minőségfejlesztési rendszer

3.1 A vezetés szerepe, felelőssége, elkötelezettsége

A minőségfejlesztési tervet **az intézmény vezetője** készíti el, részt vesz annak betartásában, rendszeres felülvizsgálatában. Gondoskodik arról, hogy a szervezet minőségpolitikáját minden munkatárs megismerje. **Szervezetet hoz létre és működtet** a minőségfejlesztési terv végrehajtására.

Az intézményvezetés egyik legfontosabb felelőssége a jogi dokumentumok megismerése, betartása. **Folyamatosan összehangolja** az intézményi dokumentumokat a változó jogszabályokkal. **Megfogalmazza** és rendszeresen **felülvizsgálja** az intézmény stratégiai céljait. **Kapcsolatot tart fenn** és koordinálja a partneri együttműködéseket. Biztosítja az intézményben a jogok gyakorlását. **Menedzseli** az intézményt.

Joga és kötelessége – szükség esetén – a megszüntetésre vonatkozó **javaslatot** (javaslatokat) megtenni.

3.1.1 Jogi dokumentumok megismerése, betartása

Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működését szabályozó jogi dokumentumok, törvények, különböző szintű rendeletek, valamint a fenntartó önkormányzat és az intézmény belső szabályozói hozzáférhetőek legyenek. **Ezzel célunk, hogy az intézmény a jogszabályoknak, különösen a közoktatási terület jogszabályainak megfelelően működjön, a jogszabályokra gyorsan reagáljon.**

Ezeket a dokumentumokat az intézmény alkalmazottainak ismerni és betartani is kell.

Az intézmény működését szabályozó külső jogrendszer elemei, a törvények és a különböző szintű rendeletek elolvashatók az iskolai tanári hálózatra telepített CD jogtárban. A jogtár tartalmát folyamatosan frissítjük és aktualizáljuk. Járatjuk a Magyar Közlönyt is, példányai az igazgatóhelyettes irodájából kölcsönözhetőek ki.

Kapcsolódó dokumentumok

- Alapító okirat
- Pp és Ht
- SzMSz
- Házirend
- Intézményi éves munkaterv
- Intézményi ügyintézés dokumentumai
- Munkaügyi dokumentumok, munkaköri leírások
- A gazdálkodás folyamatát szabályozó dokumentumok (ld. az SzMSz-ben is)
- Munkavédelmi- és Tűzvédelmi Szabályzat
- Kollektív Szerződés

3. 1. 2 A minőségfejlesztési szervezet működtetése

Az intézmény vezetője nevezi ki (kéri fel) a minőségfejlesztési rendszer támogatásáért, működéséért felelős személyt vagy szervezetet, aki vagy amely - egyéb feladataitól függetlenül – elegendő hatáskörrel rendelkezik a minőségfejlesztési rendszer működéséhez. A szervezet működését szabályozó dokumentumot az intézmény vezetője az érintettek bevonásával készíti. Kapcsolódó dokumentum: az intézményi minőségfejlesztésben dolgozók munkaköri leírása (megkapja minden alkalmazott, megtalálható a személyi anyagban és az igazgatói irodában).

A MIP végrehajtását a nevelőtestület évente, a SzK véleményének kikérésével értékeli. (Ld. 6. sz. Melléklet 3. pontját az ütemezésről).

3. 2 A vezetés

3. 2. 1 A vezetés feladatai:

- a tervezésben, működtetésben együttműködés a partnerekkel
- erőforrások biztosítása, forrásbővítő tevékenységek
- szervezeti struktúra kialakítása, döntési jogkörök delegálása
- továbbképzések, beiskolázások tervezése
- az intézmény menedzselése
- benchmarking lehetőségek felkutatása
- teljesítményértékelésre épülő vezetői elismerés, támogatás.

3. 2. 2 Szervezeti kommunikáció

Az intézmény előre meghatározott időpontban és témában **vezetőségi üléseket** tart. A megbeszélés nyitott, azon bárki részt vehet, **véleményét elmondhatja**, de a döntések meghozatalakor **szavazati joggal csak az iskolavezetés tagjai rendelkeznek**. A vezetőségi ülések biztosítják az **információcserét**. Az ülésekről jegyzőkönyv készül, melyhez minden alkalmazott hozzáférhet.

A munkatársak , illetve a munkatársak és a vezetés közötti kapcsolattartás napi formája a szóbeli közlés. A munkaköri leírásban, **iskolai dokumentumokban** szabályozott módon a munkatársak joga és kötelessége a nem megfelelés azonnali jelzése **az iskolavezetésnek ill.** az **intézkedni tudó személynek**, valamint a nem megfelelések azonnali helyesbítése.

A MIP-hez is kapcsolódó információkról, a javaslatokról együtt tájékoztatja az iskolavezetést, a minőségügyi vezetőt a szükséges intézkedések megtétele érdekében.

A vezetés figyelembe veszi az intézmény működését javító észrevételeket, javaslatokat, a kommunikáció kétirányú alkalmazására törekszik.

3. 2. 3 Elismerés, támogatás

A szabályozás azt a célt szolgálja, hogy az anyagi és erkölcsi elismerés az intézmény alapelveire és a jogszabályokra épülve működjön, ösztönözze alkalmazottainkat.

A szabályozás tartalmazza a pedagógusok minőségi munkájáért járó kereset kiegészítés odaítélésének feltételeit (tevékenység/feladat, idő, gyakoriság, érintettek, felelős, bizonylatok). Ehhez kapcsolódik a „*Sashalmi Tanoda Gyermekéért Kitüntetés*” adományozásának szabályzata. A kitüntetés feltételei egyaránt vonatkoznak pedagógus és nem pedagógus alkalmazottakra.

Az éves költségvetés ismeretében az intézmény vezetése meghatározza az adott évben adható egyéb jutalomkeretet és a jutalmazás szempontjait.

Kapcsolódó dokumentumok:

- Minőségi többletfeladatok és kiemelt munkavégzésért járó elismerés szabályzata
- „A Sashalmi Tanoda Gyermekéért „ kitüntetés szabályzata.

3.3 A tervezés, szervezés

Célunk a tervezéssel, hogy az intézmény, mint szervezet munkája kiszámítható, egymásra épülő, ellenőrizhető tevékenységek sora legyen.

A cél magvalósítását segítő feladatok

Érvényesüljön a **stratégiai tervezés**. A stratégiai célokat és feladatokat a PP tartalmazza, amely leírja hosszú távú céljainkat, pedagógiai folyamatainkat. Tervezéskor a vezetés fejlesztési irányokat határoz meg, amit időszakosan felülvizsgál. Célunk, hogy **operatív tervek** készüljenek (munkaterv, továbbképzési és intézkedési terv stb.), a szakmai célkitűzések és a napi működés folyamatai közelítsenek egymáshoz. Az országos kompetenciamérés eredményeinek ismeretében szükséges intézkedéseket, fejlesztési célokat is meghatározzunk.

Az **éves tervezés** során az intézményt érintő külső és belső ellenőrzések, mérések, valamint ezek megállapítása alapján határozza meg az intézmény vezetése az éves feladatokat, a fejlesztendő területeket (felelősök, határidő megjelölésével).

Kapcsolódó dokumentumok:

- Pedagógiai program és Helyi tanterv
- SZMSZ
- Házi rend
- A tanév rendjének helyi hagyományai
- Az intézmény éves munkarendje, munkaterve
- Irányított önértékelés eredményei
- Jogszabályok
- A MIP éves felülvizsgálatáról szóló értékelés

3.3.1 Erőforrások biztosítása

Az **intézmény vezetése** az éves munkatervben dokumentáltan meghatározza és időben **biztosítja a szükséges erőforrásokat** a minőségirányítási rendszer fenntartásához és működtetéséhez.

3. 3. 1. 1 Humán erőforrások, képzések

A feladatok elvégzéséhez szükséges végzettségeket, képzettségeket a munkaköri leírások sorolják fel. A követelményeknek való megfelelést a vezetőség rendszeresen felülvizsgálja. A változó körülmények, jogszabályok, a partneri igények ismeretében a vezetés újrafogalmazza és dokumentálja a munkakör betöltésének feltételeit.

A személyi feltételek megteremtése az igazgató felelőssége. A minőségirányítási rendszer folyamatos működtetése érdekében történő továbbképzések szervezésére a vezetés tervet készít, melyet az igazgató hagy jóvá. Új szolgáltatások, feladatok megtervezésekor a szükséges feltételek biztosítását az intézmény a meglévő humán erőforrásainak figyelembe vételével végzi. Új munkatársak **minőségügyi képzését**, tájékoztatását munkába lépéskor meg kell kezdeni. A képzést a minőségügyi vezető irányítja. A munkatársak önképzési igényeinek összegyűjtését a munkaközösség – vezetők végzik, ami a továbbképzési és éves beiskolázási terv alapja.

Az intézmény vezetése az erőforrások biztosításánál **a team kialakítás szempontjait** is figyelembe veszi.

A minőségügyi vezető megbízását az intézmény vezetője készíti el, ő biztosítja a minőségügyi szervezet (pl. minőségi körök) működésének feltételeit, delegálja döntési jogosítványait.

A jogi előírások mellett az iskolavezető gondoskodik arról, hogy az új alkalmazott(ak) az intézmény hagyományait megismerjék(k), értékeit elfogadják(k).

Kapcsolódó dokumentumok

- Köznevelési Törvény
- Kollektív szerződés
- Munkaköri leírás(ok)
- SzMSz
- Pp és Ht
- IMIP

3. 3. 1. 2 Továbbképzési terv

Az intézményben a kötelezően előírt továbbképzési rendszer mellett törekszünk a **belső továbbképzési rend** működtetésére is. A nevelési értekezletek, belső továbbképzések alkalmával elsődlegesen a **stratégiai célok, valamint az éves cselekvési program megvalósulásához szükséges képzéseket** tartjuk. A működés szempontjából meghatározó partnerek - pedagógusok és nem pedagógusok – továbbképzésének fő dokumentuma a továbbképzési terv. Ez alapján készül az éves beiskolázási terv, melyben a partneri igények is megjelennek.

A pénzügyi fedezetet az éves költségvetési keret biztosítja.

A nem pedagógusok továbbképzéséről a helyi szükségletek és lehetőségek figyelembe vételével az intézményvezetés dönt.

Meglévő dokumentum:

- Továbbképzési program
- Beiskolázási terv.
-

Kapcsolódó dokumentumok:

- Az 5 évre szóló továbbképzési program
- Éves beiskolázási terv
- Iskolai éves munkaterv
- Munkaközösségek éves programja
- Éves költségvetési terv.

3. 3. 1. 3 Feltételek megléte

Az intézmény vezetésének feladata az erőforrások biztosítása:

- pénzügyi, gazdasági feltételek, kötelező eszközjegyzék
- tárgyi feltételek ütemezési terve, ütemezése
- egyénre szabott oktatást és képességfejlesztést támogató módszerek és eszközök
- az IKT folyamatos működtetése, karbantartás és korszerűsítése, személyi feltételek biztosítása
- pályázati lehetőségek felkutatása , kihasználása.

3.3.1.4 Biztonságos intézmény

Az intézmény szabályzatokban rögzíti a **biztonságos munkavégzéshez szükséges feltételeket**, a megfelelő tárgyi és környezeti kultúra kialakítását. Megnevezi azokat a **módszereket**, amelyekkel folyamatosan figyeli az eszközök, az infrastruktúra állapotát, felméri a veszélyeket.

Szabályozza a tanulói és munkatársi mentálhigiéné érdekében a következőket:

- az egészségügyi vizsgálatokat
- a munkaegészségügyi vizsgálatokat
- az intézményi gyermek- és ifjúságvédelmi felelős tevékenységét, éves munkatervet
- az alkalmazottak e területre vonatkozó munkaköri feladatait.

Az ideális munkakörnyezet (pl. rendezett, tiszta belső és külső környezet) biztosítása, fenntartása a vezetés feladata.

Kapcsolódó dokumentumok:

- Pp
- SzMSz
- Tornaterem, öltözők, szertár rendje
- Nyelvi labor házirendje
- Iskolai könyvtár szabályzata
- Munkaköri leírások
- Igazgatói intézkedések.

3.4 Ellenőrzés

Az ellenőrzés célja a normáknak, a jogi és belső szabályozásnak megfelelő működés biztosítása, a külső - törvényességi, hatósági, pénzügyi – ellenőrzések megfelelő előkészítése, **az intézményi munka hatékony működtetése..**

Az ellenőrzés feladata a munka során feltárt **hiányok pótlása**, a hibák javítása, **a megelőzés**.

A cél elérése érdekében végzett tevékenységek és munkaformák:

- az ellenőrzési szintek meghatározása
- a vezetői ellenőrzés területeink meghatározása
- az ellenőrzési feladatok átruházása, ezeknek a területeknek a meghatározása, az ellenőrzés tervezése, a beszámolás, dokumentálás rendjének meghatározása
- a PDCA ciklus működtetése.

Az ellenőrzés főbb területei:

- éves munkaterv végrehajtásának ellenőrzése
- minőségügyi vezető beszámolója
- éves szakmai önértékelés, beszámoló
- tanügyigazgatási feladatok ellenőrzése
- az osztályfőnökök, a szaktanárok, a munkaközösségek, egyéb felelősök tanév végi beszámolója, statisztikai adatszolgáltatásai
- munkáltatói, alkalmazotti kötelezettségek teljesítése
- gazdálkodási feladatok teljesülése.

3. 4. 1 A vezetői ellenőrzések

Az intézmény vezetése meghatározza a működő folyamatok ellenőrzésével kapcsolatos **hatásköröket és módszereket**, az ellenőrzés során nyert információk felhasználásának módját és **az ellenőrzést követő beavatkozást**. A vezető jelöli ki az intézményi működés azon területeit, amelyeket ellenőrzése során vizsgálni kíván. Meghatározza ennek ütemezését, az ellenőrzést végző(k) személyét és az alkalmazandó módszereket. **Az éves értékelést (beszámolókat, intézkedési terveket) eljuttatja a SzK-hez és a fenntartóhoz.**

A vezetői ellenőrzés területei:

- a működés körülményei, feltételei
- munkatervi feladatok megvalósulása
- nevelési / pedagógiai program megvalósulása, eredményessége
- partneri elvárásoknak való megfelelés
- minőségfejlesztési munka eredményei
- az alkalmazottak értékelése
- intézményi ügyiratkezelés, nyilvántartások, statisztikák, összegző dokumentumok stb.
- gazdálkodási feladatok értékelése, összhangban a Pedagógiai programmal
- az országos mérés, értékelés eredményei.

A vezetői ellenőrzés formái:

- óralátogatás
- megfigyelés
- kérdőív

- pedagógiai önértékelés
- beszélgetés / interjú
- pedagógusok értékelése egymás munkájáról
- tanulói tudásmérés
- dokumentumelemzés: pedagógiai – szakmai, pénzügyi – számviteli, törvényességi, ügyviteli.

Meglevő dokumentumok:

- vezetői ellenőrzés szempontjai
- a pedagógiai munka belső ellenőrzésének rendje
- törvényi előírások
- gazdálkodási dokumentumok.

3. 4. 2 Minőségügyi ellenőrzések

Az iskola vezetése a Minőség Irányítási Programot évente legalább egy alkalommal, szükség esetén a minőségügyi felelős kérésére többször is felülvizsgálja. A felülvizsgálat a következőkre terjed ki:

- partneri elégedettség
- erőforrások helyzete, kihasználtsága: humán, gazdasági
- erőforrások fejlesztése: humán, gazdasági
- alkalmazott módszerek és
- eszközök hatékonysága
- dokumentumok törvényessége
- mérési, értékelési eredményesség tendenciái
- statisztikai mutatók
- a PDCA – SDCA működés alkalmazása.

3. 5 Mérés - értékelés

Az intézmény mérési – értékelési rendszert alakít ki és működteti. Célja, hogy a mérés – értékelés tudatos, tervezett és kiszámítható legyen, biztosítva legyen a partneri elvárásoknak való megfelelés. A mérést az értékelés eszközének tekintjük.

3. 5. 1 Pedagógiai mérés, vizsgálat

Intézményünkben rendszeres külső (pl. országos kompetenciamérés) és belső (a tanulók egyéni fejlődésének, osztályok teljesítményének elemzése) pedagógiai méréseket, vizsgálatokat végzünk. Pontos meghatározzuk a tartalmat, az eszközöket, a mérési és vizsgálati szempontokat, a mérésben résztvevőket és a felelősöket. Az eredményeket felhasználjuk az ellenőrzés – értékelés munkálatainál (visszacsatolás).

Kapcsolódó dokumentumok:

- Pp
- éves munkaterv
- munkaközösségek éves munkatervei
- országos és helyi mérési program(ok), eredmény(ek).

3. 5. 2 Partneri igény- és elégedettségmérés

A partneri igény- és elégedettségmérés eljárásrendjét, folyamatszabályozását a Comenius 2000 Minőségbiztosítási Program I-es modelljének követelményeire elkészített 2. számú munkajelentés tartalmazza.

3. 5. 3 Vezetői értékelés

A folyamat célja a kiszámítható, tervezhető mérések, értékelések rendszerének működtetése annak érdekében, hogy a helyzetelemzés, tervezés objektív tényeken alapuljon. **Az intézmény működésének értékelését az intézményvezetés évente végzi**, az erről szóló beszámolókat a partnerek részére nyilvánosságra hozza. Az eredmények alapján dönt a vezetés a szükséges intézkedésekről.

A vezetés irányításával:

- 3 évente (lehetőleg a soros előléptetést megelőzően) elvégezzük az alkalmazottak teljesítmény értékelését (szempontrendszer, eljárásrend alapján)
- évente értékeljük a MIP-ben foglaltak teljesülésének mértékét
- négyévente teljes körű intézményi önértékelést végzünk (szempontrendszer, eljárásrend alapján)

- rendszeresen vizsgáljuk az intézményi önértékelés és a fenntartói minőségirányítási rendszer kapcsolatát.

Feladat

A meglévő mérési, értékelési gyakorlat folyamatos fejlesztése.

A bevált mérőeszközök alkalmazásával összehasonlító elemzések készítése.

A mérési, értékelési eredmények beépítése a mindennapi munkába.

Meglevő szabályozások

- Az irányított önértékelés eljárásrendje
- Az intézmény működésének éves értékelése
- Teljes körű intézményi önértékelés
- Az alkalmazotti munkakörben foglalkoztatottak értékelése

Kapcsolódó dokumentumok

- Éves beszámoló(k)
- Éves terv értékelésének szempontjai
- Intézkedési terv(ek)
- Irányított önértékelés eredményei
- Partneri igény- és elégedettségmérés eredményei
- ÖMIP

A meghatározott időközönként végzett értékelések feladata annak vizsgálata, hogy az intézmény illetve az egyes folyamatok milyen hatékonysággal működnek.

3. 5. 3. 1 Intézményi (irányított) önértékelés

Az intézmény meghatározott időközönként – ütemterv alapján - irányított önértékelést végez, melyet kiterjeszt a helyzetfelmérésen kívül a szervezeti kultúra szintjének és a folyamatos fejlesztés alkalmazásának szintjére is. Az önértékelés eljárásrendjét, folyamatszabályozását a Comenius 2000 Minőségbiztosítási Program I-es modelljének követelményeire elkészített 6-os számú munkajelentés tartalmazza.

3. 5. 3. 2 Tanulói értékelés

A nevelőtestület meghatározta az értékelés egységes követelményrendszerét, a mérési területeket, a szaktárgyanként és területenként használt mérőeszközöket, az eredmények hasznosításának módját.

A reális, szakmailag megalapozott értékelés a hiányok és problémák időben történő felismerését szolgálják. A különböző fórumokon a szülőknek folyamatos tájékozási lehetőségük van gyermekük előmeneteléről.

Kapcsolódó dokumentum:

- Pp
- Helyi tantervek

3. 5. 4 Intézkedési tervek készítése, megvalósítása

Az intézkedési tervek készítésének célja az egyes mérésekből, ellenőrzésekből kapott információk alapján, a meghatározott célok megvalósításának projektszerű megtervezése.

Kapcsolódó dokumentumok:

- Intézményi éves értékelés
- Vezetői és egyéb ellenőrzés eredményei
- Az irányított önértékelés folyamatszabályozása

4. Nevelés – oktatás

Kiemelt feladatunknak tekintjük, hogy iskolánk a dokumentumokban meghatározott értékeknek, alapelveknek megfelelően működjön. A nevelőtestület és a munkaközösségek ajánlása alapján az intézmény meghatározza és összegyűjti a nevelő – oktató munkához szükséges módszertani anyagokat, és kidolgozza azok használati rendjét. Az eredmények ismeretében ösztönzi a „jó gyakorlatok” elterjedését.

Célunk, **hogy tanulóink a biztos alapkészségek birtokában korszerű, használható, alkalmazható tudásra tegyenek szert**, és képesek legyenek boldogulni szűkebb és tágabb környezetükben.

Törekszünk tanulóink fizikai és lelki egyensúlya összhangjának megteremtésére.

A nevelőtestület meghatározza az egy osztályban tanítók együttműködésének formáit, a találkozások gyakoriságát, dönt ezek dokumentálásáról, a szükséges intézkedésekről. A szakmai munkaközösségek meghatározzák a tanári programok formai és tartalmi követelményeit, a felülvizsgálat kritériumait. A tanári programok koherensek a helyi tantervvel és a választott taneszközzel.

Pedagógiai munkánkban megkülönböztetett figyelmet fordítunk arra, hogy:

- a partneri igényérés eredményeit figyelembe véve az igényeknek és a lehetőségeknek megfelelő képzési kínálatot alakítsuk ki
- a szülők és a tanulók igényeit kielégítő, hasznos, nevelési-oktatási céljainkat szolgáló szabadidős, tanórán kívüli tevékenységeket biztosítsunk.

Ezekkel összefüggésben célunk:

- a tanulás támogatása, ennek érdekében a megfelelő körülmények biztosítása
- a neveltségi szint emelése
- a pedagógusok célirányos továbbképzése
- a meglévő folyamatok működtetése és fejlesztése.

Meglevő dokumentációk, szabályozások

- Az osztályfőnök kiválasztása és megbízása
- Az órarend készítése
- A logopédussal és pszichológussal tartott kapcsolat folyamata
- Drogprevenációs osztályfőnöki órák, programok szervezése
- Tehetséggondozás
- Felzárkóztatás, fejlesztés
- A beiskolázás folyamata
- Fakultációs csoport létrehozása és működtetése
- Rendezvények szervezése
- Pályaválasztás, továbbtanulás
- A taneszköz kiválasztás folyamata
- Pedagógiai program, helyi tanterv
- A diákönkormányzat szabályzata
- A tanév rendje

5. Partnerkapcsolatok irányítása

A partnerkapcsolatok irányításának fő célja a partnerközpontú működés fenntartása, fejlesztése, partnerek igényeinek folyamatos figyelemmel kísérése. Az együttesen, több partnertől jelentkező igények koordinálása, prioritási sorrend megállapítása, lehetőségekhez mérten az igények kielégítése.

Szabályozott folyamat működtetése, azok be- és kimeneteivel, felelősség és hatáskörökkel, dokumentumokkal és bizonylatokkal. Az intézmény működésébe, a MIP-ben foglaltak teljesülésének értékelésébe a Szülők Közösségét is bevonjuk.

Meglévő dokumentumok

- Törvényi szabályozás
- A partnerek azonosításának folyamata
- A partnerek igényeinek és elégedettségének felmérését bemutató folyamat (eljárásrend, folyamatszabályozás)
- Kommunikáció a partnerekkel (adatbázis)
- Külföldi iskolával való kapcsolat ápolása és bővítése
- A diákönkormányzat szervezési és működési folyamata.

5.1 Kommunikáció és kapcsolattartás

Az intézmény éves programjában szabályozza pl. a kommunikációs partnereket, a kommunikációs csatornákat, az információ átadásának módját, a kapcsolattartók személyét. A partnerekkel való kapcsolattartás fórumai (a teljesség igénye nélkül):

- szülői értekezletek
- team - megbeszélések
- fogadóórák
- nyílt napok
- szülői fórumok
- családi projektnapok.

A kapcsolattartás közvetett eszközei az információcserére pl: telefon, fax, e-mail, tájékoztató füzet.

Az Intézmény a partnerkapcsolatai során kihasználja az Internet lehetőségeit.

Honlapját rendszeresen aktualizálja. A honlapon feltüntet minden olyan fontos információt, tájékoztatást, amely segíti az intézmény minőségirányítási programjában meghatározott célok megvalósulását.

Az iskola honlapjának szerkesztésére az intézményvezető felelőst jelöl ki.

Az iskola e-mail címén kapcsolatot tart partnereivel, továbbá lehetőséget ad arra, hogy a partnerek észrevételeket, javaslatokat fogalmazzanak meg. A beérkező javaslatokat, észrevételeket, esetleg kritikákat az iskola megvizsgálja, a szükséges intézkedéseket megteszi.

5. 2 Partnerazonosítás

A partnerek azonosításának lépéseit a a Comenius 2000 Minőségbiztosítási Program I-es modelljének követelményeire elkészített 1-es számú munkajelentés tartalmazza.

5. 3 Panaszkezelés, visszacsatolás

Az intézmény alkalmazottainak – pl. az osztályfőnököknek a szülői értekezleteket, fogadóórákat követően minden egyes partneri panaszt dokumentálniuk kell, és át kell adni az intézmény vezetésének, illetve minőségügyi felelősének.

Ezzel célunk, hogy a tanuló(ka)t, partnereinket érintő és felmerülő problémákat, vitákat a legkorábbi időpontban, a legmegfelelőbb szinten lehessen feloldani vagy megoldani, a SzK-t tájékoztatni, szükség esetén közösen megoldást találni.

Kapcsolódó dokumentumok:

- Pp
- SzMSz
- Házirend
- a Diákönkormányzat működési szabályzata
- A SzK működési szabályzata.

6. A minőségfejlesztés információs rendszere

6.1 A dokumentáció rendje

A Sashalmi Tanoda Általános Iskola Minőségirányítási rendszert hozott létre. Az intézmény minőségügyi dokumentumait egyéb dokumentumok egészíthetik ki. A minőségügyi rendszer munkálatai során keletkező összes dokumentumot számítógépes adathordozón, archivált formában tároljuk és gondoskodunk arról, hogy azokat bizalmasan kezeljük.

7. Az intézményi munka értékelése

7.1 Az intézmény teljes körű önértékelése

7.1.1 Az önértékelés célja

Az önértékelés célja: a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek feltárásával az intézmény fejlesztésének, fejlődésének elősegítése; a fejlesztési feladatok rangsorolása és beépítés. Az önértékelés akkor éri el célját, ha az intézmény tényekre alapozva állapítja meg erősségeit és fejlesztendő területeit, határozza meg, mely területeken szükséges a beavatkozás, a fejlesztés.

Az önértékelés során fontos a kiinduló helyzet meghatározása, a kapott eredmények elemzését követően a gyenge pontok kiküszöbölése (intézkedési terv készítése), majd az önértékelés megismétlése. Az ismétlődő folyamat segítségével valósulhat meg az intézmény folyamatos fejlesztése.

7.1.2 Az önértékelés módszere

Az önértékelés során az intézmény 11 területen végez mérést és elemzést. Bevonja az intézmény vezetőit, pedagógusait, a pedagógiai munkát segítő munkatársakat is, így biztosítva a nevelés – oktatásban dolgozók reprezentativitását, az intézmény valós önképének elkészítését.

Az önértékelésben részt vevőknek egyrészt azt kell vizsgálniuk és számszerűen értékelniük, hogy az egyes tématerületekhez tartozó tevékenységeket hogyan végzik az intézményben, vagy mennyire jellemzőek az egyes megfogalmazások, másrészt a mér-

hető adatokat kell elemezniük (tanulmányi átlagok, elégedettségi mutatók, beiskolázási adatok stb.).

Az önértékelés eredményeinek elemzése során felhasználjuk a korábbi mérések (partneri igény- és elégedettségmérések, valamint az irányított önértékelés) adatait is.

Az összesített számszerű adatokra és ezek trendjére alapozva elkészíthető a lista a szervezet erősségeiről, illetve a fejlesztendő területekről. A fejlesztendő területek prioritását és a célokat is meg kell határozni.

7. 1. 3 Az önértékelés területei, gyakorisága

1. A vezetés értékelése.
2. Stratégiai és operatív tervezés.
3. Az alkalmazottak irányításának értékelése.
4. Erőforrások felhasználása.
5. Az oktatási-nevelési és a működési folyamatok, valamint szabályozottságuk értékelése.
6. A folyamatos fejlesztés (szabályozás) alkalmazásának szintje.
7. A szervezeti kultúra és klíma értékelése.
8. Az alkalmazottak részvétele (bevonásának mértéke) az intézményi programok és fejlesztések végrehajtásában.
9. A külső partnerek (szülők, tanulók) elégedettsége.
10. A belső partnerek (pedagógusok és a pedagógiai munkát segítő munkatársak) elégedettsége.
11. Az intézmény nevelési - oktatási eredményei.

Az intézményi önértékelést a vezetői ciklus lejárta előtt, de legalább 4 évente végezzük.

7. 1. 3. 1 AZ INTÉZMÉNYVEZETÉS ÉRTÉKELÉSE

Az intézmény vezetőjének és más vezetőinek tevékenysége és magatartása ösztönzi-e, támogatja-e, előmozdítja-e a minőségügyi kultúrát?

A vezetők

1.	személyesen részt vesznek az intézmény hosszú távú terveinek: pedagógiai programjának, az intézmény küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításában.	1 2 3 4 5 6
2.	tudatosan törekszenek a partneri igények és elvárások minél mélyebb megismerésére és a partnerkapcsolatok tervszerű fejlesztésére.	1 2 3 4 5 6
3.	élére állnak az új kezdeményezéseknek a fejlesztésekben, jobbításokban.	1 2 3 4 5 6
4.	támaszkodnak a belső partnerek (tanárok, alkalmazottak) ötleteire, javaslataira és meghallgatják panaszait, kritikájukat és lehetőség szerint figyelembe veszik ezeket.	1 2 3 4 5 6
5.	lehetőségük szerint mindent megtesznek a szükséges erőforrások megteremtésére a kitűzött feladatok teljesítésére.	1 2 3 4 5 6
6.	észlelik, elismerik beosztottaik erőfeszítéseit, törekvéseit a mindennapi munka során.	1 2 3 4 5 6
7.	figyelemmel kísérik az oktatási, nevelési folyamatokban az egyének, a csoportok munkáját, fejlődését, és ahol lehetséges, kialakítottak objektív mérőrendszert ezek megítélésére.	1 2 3 4 5 6
8.	egyértelműen meghatározzák a szervezeten belül a feladatokat és hatásköröket.	1 2 3 4 5 6
9.	szinten tartják saját felkészültségüket továbbképzésekkel, önképzéssel.	1 2 3 4 5 6

Minden kérdésnél csak egy válasz jelölhető meg! A pontozás módszere valamennyi fejezetnél:

1. Nincs így, és fel sem merült ennek szándéka
2. Nincs így, de hallottam ilyen szándékról
3. Ritkán van így
4. Részben így van
5. Általában így van, de előfordulnak kivételek
6. Teljes mértékben így van

7. 1. 3. 2 STRATÉGIA ÉS OPERATÍV TERVEZÉS

Iskolánkra jellemző, hogy

1.	a küldetés, a pedagógiai hitvallás, az értékrend egyértelműen meghatározott a pedagógiai programban.	1 2 3 4 5 6
2.	a stratégiai célokat megfogalmazzuk, és meghatározzuk az ezek megvalósításához szükséges legfontosabb feladatokat.	1 2 3 4 5 6
3.	a külső és belső adatgyűjtések elemzett eredményeit beépítjük a hosszú távú stratégiai terveinkbe és pedagógiai programunkba.	1 2 3 4 5 6
4.	rendszeresen aktualizáljuk, fejlesztjük a pedagógiai programunkat, stratégiánkat.	1 2 3 4 5 6
5.	a stratégiai célkitűzések megvalósításához szükséges aktuális feladatok megvalósítására munkaterveket dolgozunk ki, amelyek egyértelművé teszik az elvárásokat és a felelősöket.	1 2 3 4 5 6
6.	hatékony tevékenységet fejtünk ki annak érdekében, hogy a pedagógiai programot, munkaterveket mindenki megismerje és elfogadja (magáénak vallja).	1 2 3 4 5 6
7.	figyelemmel kísérjük a megfogalmazott értékrend és célok érvényre jutását.	1 2 3 4 5 6
8.	ellenőrizzük a kitzűött feladatok (munkatervek) teljesülését, a megvalósítás eredményeit, és szükség szerint módosítást hajtunk végre.	1 2 3 4 5 6
9.	a pedagógiai program aktualizálásánál, a munkatervek összeállításánál figyelembe vesszük az összes lényeges adatot és igényt, amely a rendeletekből, valamint a partnerek igényeiből következik.	1 2 3 4 5 6
10.	a munkatervek összeállításakor közvetve v. közvetlenül egyeztetünk, konzultálunk minden munkatárssal, hogy kiderüljön, miként tudnak hozzájárulni annak megvalósításához.	1 2 3 4 5 6
11.	a pedagógiai programunk éves intézkedési tervekre történő lebontását biztosító folyamatok kialakultak az intézmény minden szintjén, amelyek eredményeként alakulnak az intézmény éves működési tervei.	1 2 3 4 5 6

7. 1. 3. 3 AZ ALKALMAZOTTAK IRÁNYÍTÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE

Intézményünkben

1.	egyeztetik a tanárokkal és más munkatársakkal a velük szemben támasztott elvárásokat és a teljesítményük mérésére (értékelésére) szolgáló kritériumokat.	1 2 3 4 5 6
2.	rendszeresen tartanak csoportos kétirányú kommunikáción alapuló megbeszéléseket, ahol informálják a munkatársakat, valamint megválaszolják kérdéseiket, megismerik véleményüket, javaslataikat.	1 2 3 4 5 6
3.	képzési (esetleg karrier-) terveket készítenek, összhangban az intézmény jövőképevel és fejlesztési tervével.	1 2 3 4 5 6
4.	a munkatársak teljesítménymérésének és értékelésének eredményei alapján az intézmény tervszerűen végzi a munkatársak továbbképzését, képességeiknek és készségeiknek fejlesztését, az iskolai és az egyéni érdekek összehangolásával.	1 2 3 4 5 6
5.	a tanárokat és más munkatársakat felhatalmazzák arra, hogy saját hatáskörben hozzanak döntéseket olyan ügyekben és területeken, ahol ehhez minden információval és kompetenciával rendelkeznek.	1 2 3 4 5 6
6.	az új belépőkkel megismertetik az intézmény küldetését, értékrendjét és belső szabályait.	1 2 3 4 5 6
7.	egyértelműen meghatározták az egyes feladatköröket, a hozzájuk tartozó kompetenciákat és felelőségeket.	1 2 3 4 5 6
8.	eredményesen működő, megfelelően szabályozott belső kommunikációs rendszert alakítottak ki.	1 2 3 4 5 6
9.	rendszeresen felülvizsgálják a belső kommunikációs rendszer hatékonyságát, ami a kommunikációs rendszer továbbfejlesztésének alapja.	1 2 3 4 5 6

7. 1. 3. 4 ERŐFORRÁSOK ÉRTÉKELÉSE

Intézményünk(ben)

1.	kialakította pénzügyi tervezési/költségvetési folyamatát, amely biztosítja a pénzügyi tervek összhangját az intézmény pedagógiai programjában kitűzött céljaival és a fenntartó elvárásaival.	1 2 3 4 5 6
2.	a gazdálkodási folyamatok szabályozottak és ezek betartásával járnak el.	1 2 3 4 5 6
3.	ellenőrzik a pénzügyi erőforrások felhasználását.	1 2 3 4 5 6
4.	intézkedéseket hoznak az energiafelhasználás optimalizálására.	1 2 3 4 5 6
5.	kialakította berendezéseinek és eszközeinek karbantartására vonatkozó rendszerét, amelyben kiemelt helyen szerepel az intézmény biztonságos és egészséges működtetésének biztosítása.	1 2 3 4 5 6
6.	a rendelkezésre álló infrastruktúrát és technikai eszközöket hatékonyan használják ki.	1 2 3 4 5 6
7.	az összes dolgozót ellátják munkájuk hatékony végzéséhez szükséges információval.	1 2 3 4 5 6
8.	a tankönyvek kiválasztási eljárása biztosítja, hogy teljesülhessenek az oktatási, tanulási, nevelési célkitűzések, valamint érvényre jusson az intézmény értékrendje.	1 2 3 4 5 6
9.	jól működő belső információs rendszert működtet, amely minden munkatársa részére biztosítja a munkájához szükséges információhoz való hozzáférést.	1 2 3 4 5 6

7. 1. 3. 5 A FOLYAMATOK ÉS SZABÁLYOZOTTSÁGOK ÉRTÉKELÉSE

Intézményünk(ben)

1.	az oktatási, nevelési és a működési folyamatok összhangban vannak a pedagógiai nevelési programmal és a helyi tantervvel.	1 2 3 4 5 6
2.	rendszeresen meghatározzák (azonosítják), hogy a célkitűzések megvalósítása és a sikeres működés szempontjából melyek a kulcsfolyamatok, és ezek megvalósulására kiemelt figyelmet fordítanak.	1 2 3 4 5 6
3.	a kulcsfolyamatokat felügyelik (ahol lehetséges, ezek eredményességét mérik), és figyelembe veszik a partnerek elvárásait, az új ismereteket és a belső javaslatokat.	1 2 3 4 5 6
4.	<p>az értékrend és a kitűzött célok teljesülését döntően befolyásoló nevelési - oktatási folyamatokra vonatkozóan valamely előíró dokumentumban (pl. Pp, SzMSz, éves munkaterv), esetleg szóbeli kihirdetéssel (pl. az évnyitó értekezleten) meghatározzák a vonatkozó eljárási módot (gyakorlati lépéseket, feladatokat, felelősöket stb.), melyet minden érintett ismer, és egységesen alkalmaz.</p> <p>Hogyan érvényesül ez a felsorolt területeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> – partnerkapcsolatok kezelése, kommunikáció a külső partnerekkel. – tanárok, munkatársak alkalmazásának módja, követelményei és elvárásai. – megvalósul a biztonságos és egészséges körülmények között történő nevelés és oktatás, a tanulás feltételei (terhelés, pihenés, tisztaság stb.), valamint a veszélyek (stressz stb.) felismerése és megelőzése. – egységesek az oktatási-nevelési tevékenység folyamatának közös követelményei. – a tanulók értékelésének követelményrendszere, mérőeszközei konszenzuson alapulnak. – a szabályoknak megfelelően történik az oktatási-nevelési munka ellenőrzése, elemzése és javítása. 	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>

5.	pedagógiai programjával és más hosszú távú terveivel összhangban szervezi és valósítja meg oktatási-nevelési tevékenységét partnerei elégedettségének növelése érdekében.	1 2 3 4 5 6
6.	széleskörű tájékoztatással ismerteti meg tevékenységét és eredményeit a meglévő és a leendő partnereivel.	1 2 3 4 5 6
7.	azonosította közvetlen partnereit és különböző rendszerezett forrásokból törekszik igényeik és elégedettségi szintjük megismerésére, valamint ezek okainak megértésére.	1 2 3 4 5 6
8.	közvetlen partnereivel kiépített kapcsolatrendszerét megfelelően menedzseli, amelynek részét képezi a közvetlen partnerek minél magasabb fokú bevonása a közös fejlesztések megvalósításába.	1 2 3 4 5 6

7. 1. 3. 6 A FOLYAMATOS FEJLESZTÉS (SZABÁLYZÁS) ALKALMAZÁSÁNAK SZINTJE

Intézményünkben

1.	a vezetés az iskolát érintő külső és belső mérések, értékelések tapasztalatainak összegzése alapján határozza meg a javítandó, fejlesztendő folyamatokat, területeket.	1 2 3 4 5 6
2.	a vezetés biztosítja a folyamatos fejlesztés eszközrendszerének működését (probléma/feladatmegoldó teamek működtetése, vezetői támogatás).	1 2 3 4 5 6
3.	a fejlesztési feladatok kitűzése során meghatározott a cél, az elvárt eredmény, a teljesülés mérésének módja, a határidő és a felelős.	1 2 3 4 5 6
4.	a fejlesztési eredmények, javaslatok beépülnek az intézményi szabályozás rendszerébe.	1 2 3 4 5 6
5.	a vezetés rendszeres időközönként értékeli az eredményeket, és újabb emelt szintű célokat tűz ki a jobb eredmények elérése érdekében.	1 2 3 4 5 6

7. 1. 3. 7 A SZERVEZETI KULTÚRA ÉRTÉKELÉSE

1.	<p>Az intézmény hatékony, eredményes működése érdekében el kell érni a tanároknak és más munkatársaknak a meghirdetett értékrenddel, célkitűzésekkel való azonosulását.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
2.	<p>A célkitűzések meghatározásában, a feladatok megoldásában a csoportcéloknak legyen elsőbbsége az egyéni érdekekkel szemben.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
3.	<p>A szervezetre vonatkozó vezetői döntésekben a feladatok megvalósítására való alkalmasság domináljon a személyes kapcsolatokkal szemben.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
4.	<p>Az ösztönzési rendszer objektív alapokra épüljön, határozzon meg számon kérhető, mérhető elvárásokat (kritériumokat) szemben a szubjektív vezetői megítéléssel.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
5.	<p>Az ösztönzés legyen kellően differenciált (az elvégzett munka és az eredmények alapján), ne az egyenlő elosztásra törekvés legyen jellemző.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>

6.	<p>Az intézmény vezetése vállalja fel, hozza felszínre és igyekezzon feloldani a konfliktusokat, szemben az elkerülő, elodázó taktikával.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
7.	<p>A tanárok és munkatársak rendelkezzenek önállósággal az operatív feladataik megvalósításában, az alkalmazott módszerek meghatározásában és a kapcsolódó döntésekben, szemben a szoros irányítással és felügyelettel.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
8.	<p>Legyünk mindig nyitottak az újra, ne féljünk a változásoktól.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>
9.	<p>Figyeljünk arra, hogy mások mit tesznek, milyen eredményeket érnek el, ha lehet, tanuljunk tőlük, szemben azzal, hogy végsőkig ragaszkodunk saját elképzeléseinkhez, jónak hitt hagyományainkhoz.</p> <p><i>Mennyire fontos a megfogalmazott szempont érvényesülése?</i></p> <p><i>Milyen mértékben elégedett a helyi gyakorlattal?</i></p>	<p>1 2 3 4 5 6</p> <p>1 2 3 4 5 6</p>

7. 1. 3. 8 AZ ALKALMAZOTTAK RÉSZVÉTELE (BEVONÁSÁNAK MÉRTÉKE)

Az elmúlt év során

1.	a stratégiai és operatív tervezésbe (pedagógiai program felülvizsgálatába, tanterv összeállításába, munkaterv kidolgozásába stb.) bevont munkatársak aránya a testületben: %
2.	a minőségbiztosítási rendszer fejlesztésébe, a folyamatszabályozásba, a partneri igény- és elégedettségmérésekbe, feladatmegoldó teamekbe bevont munkatársak aránya a nevelőtestületben és a nem pedagógus alkalmazottak körében.	nevelőtestület: % nem pedagógus alkalmazottak: %
3.	a rendezvények, közösségi programok (pl. gála, erdei iskola, farsang, karácsonyi koncert stb.) szervezésébe, lebonyolításába bevont munkatársak aránya a szervezetben. %
4.	az intézményi fejlesztésekben (az előző pontokban felsorolt) és/vagy programoknak, rendezvényeknek szervezésében tevékenységet kifejtő munkatársak aránya együttesen a teljes alkalmazotti körben. %

7. 1. 3. 9 PARTNERI ELÉGEDETTSÉG (diák - szülő)*

1.	A képzési tevékenységről (az oktatás színvonaláról) alkotott kép – szülői megítélés: – diákok megítélése:	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
2.	Az intézmény dolgozóiról alkotott általános megítélés (segítőkézség, problémakezelés, támogató magatartás stb.) – szülői megítélés: – diákok megítélése:	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
3.	Az iskolai légkörről alkotott közös kép – szülői megítélés: – diákok megítélése:	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
4.	Tanár-diák viszonyról alkotott közös kép – szülői megítélés: – diákok megítélése:	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
5.	Tanár–szülő viszonyról alkotott közös kép – szülői megítélés: – diákok megítélése:	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6

*Az eredményeket a mindenkori partneri igény- és elégedettségmérés összegzéséből is nyerjük.

A pontozás módszere:

1. Nagyon elégedetlen
2. Elégedetlen
3. Általában elégedetlen
4. Részben elégedett
5. Általában elégedett
6. Teljes mértékben elégedett

7. 1. 3. 10 PARTNERI ELÉGEDETTSÉG (munkatársak)*

A tanárok, munkatársak elégedettsége

1.	a munkakörülményekkel (helyiségek, eszközök, munkabiztonság, alkalmazási feltételek, adminisztráció stb.):	1 2 3 4 5 6
2.	a rendelkezésre álló pénzügyi források (jutalmak, juttatások) elosztásával:	1 2 3 4 5 6
3.	a munkájuk nem anyagi megbecsülésével kapcsolatban (önmegvalósítás lehetősége, fejlődési, továbbtanulási lehetőségek, vezetői elismerés, felhatalmazás, támogatás stb.):	1 2 3 4 5 6
4.	az iskola menedzselésével:	1 2 3 4 5 6
5.	a szakmai irányítással:	1 2 3 4 5 6
6.	a nevelő, oktató munkához kapható szakmai támogatással:	1 2 3 4 5 6
7.	az iskolai légkörrel (vezetéssel való kapcsolat, tantestületen belüli légkör):	1 2 3 4 5 6

*Az eredményeket a mindenkori partneri igény- és elégedettségmérés ill. a klímateszt összegzéséből is nyerjük.

A pontozás módszere:

1. Nagyon elégedetlen
2. Elégedetlen
3. Általában elégedetlen
4. Részben elégedett
5. Általában elégedett
6. Teljes mértékben elégedett

7. 1. 3. 11 AZ INTÉZMÉNY NEVELÉSI - OKTATÁSI EREDMÉNYEI

Iskolánk által elért kerületi / területi, bp-i, országos eredmények alakulása az elmúlt 3 évben

....év év év

1.	A következő iskolaszintre felvettek aránya a végzős létszámból: – az általános iskola után gimnáziumba: – az általános iskola után szakközépiskolába – és szakmunkásképzőbe % %	... %
	 % %	... %
	 % %	... %
	 % %	... %
2.	A tanulmányi átlagok: – az iskola 4. évfolyamán: – az iskola 6. évfolyamán: – az iskola 8. évfolyamán:
	
	
3.	Tanulmányi versenyeken helyezést (1 – 6.) elérő diákok száma: – 1 – 4. évf.-on: – 5 – 8. évf.-on:	ker/ ter.	bp-i	orsz.
4.	Kulturális versenyeken helyezést (1 – 6.) elérő diákok száma: – 1 – 4. évf.-on: – 5 – 8. évf.-on:	ker/ ter.	bp-i	orsz.
5.	Kulturális versenyeken helyezést (1 – 3.) elérő csapatok száma: – 1 – 4. évf.-on: – 5 – 8. évf.-on:	ker/ ter.	bp-i	orsz.
6.	A sportversenyeken helyezést (1 – 6.) elérő diákok száma: – 1 – 4. évf.-on: – 5 – 8. évf.-on:	ker/ ter.	bp-i	orsz.
7.	A sportversenyeken helyezést (1 – 3.) elérő csapatok száma: – 1 – 4. évf.-on: – 5 – 8. évf.-on:	ker/ ter.	bp-i	orsz.

7. 1. 4 Az önértékelés lebonyolítása

7. 1. 4. 1 Az önértékelés előkészítése

Az önértékelés lebonyolítására 3 - 4 főből álló teamet célszerű létrehozni, és ki kell jelölni a team vezetőjét.

A team feladatai az önértékelés lebonyolításában:

- a módszertan tanulmányozása, megismerése
- az eszközök (kérdőívek, felmérőlapok) kipróbálása és véglegesítése
- a felmérésbe bevontak körének meghatározása
- az eszközök (kérdőívek, felmérőlapok) kiosztása és összegyűjtése
- szükség szerinti tanácsadás a kitöltéshez
- az intézmény eredményeire vonatkozó adatok gyűjtése, összeállítása
- a kérdőívek és adatok összegzése, feldolgozása
- a működési jellemzőkre, valamint az eredményekre vonatkozó adatok elemzése és írásbeli összefoglaló készítése
- tájékoztatás a nevelőtestület és a partnerek felé.

7. 1. 4. 2 A felmérésbe bevontak körének kijelölése

A reprezentativitás biztosítása érdekében fontos, hogy a felmérésbe bevontak (megkérdezettek) köre a „piramiselvnek” megfeleljen, tehát az igazgatótól lefelé haladva a szervezet egyes szintjeiről a munkatársak egyre nagyobb számban legyenek képviselve és vegyenek részt az önértékelési kérdőívek kitöltésében. A munkaközösség – vezetők, a pedagógusok és nem pedagógusok kiválasztásakor ügyelünk arra, hogy minden terület arányosan legyen képviselve (alsós, felsős, humán, természettudományos, idegen-nyelvet oktatók, napközisek, nem pedagógusok.):

1 fő igazgató

1 fő igazgatóhelyettes

2 fő munkaközösség-vezető

6 fő alkalmazott.

7. 1. 5 Az önértékelés hozadéka

- mélyreható, alapos értékelő jelentés
- objektív alapokra helyezi az intézmény erősségeinek és javítandó területeinek meghatározását, a tendenciák alakulását
- számszerű értékelés, amely lehetővé teszi a szervezet fejlődésének figyelemmel követését, és – a rendszeres időközönként megismételt önértékelések révén – az előző időszakban mért eredményekkel való összehasonlítást.

7. 1. 6 Az önértékelés eredményeinek összegzése

Az önértékelést követően leíró jellegű összegző értékelés készül az eredményekről, mely tartalmazza:

- az intézmény nevelési – oktatási tevékenységét jellemző adottságokat, eredményeket, a főbb erősségek és fejlesztendő területek megjelölésével
- az önértékelési folyamat lépéseinek megvalósítási módját (pl: hogyan szervezték meg a csoportmunkát, hogyan gyűjtöttek adatokat és információkat a fejlesztendő területek meghatározásához, hogyan határozták meg a célokat)
- az önértékelés során szerzett tapasztalatokat (pl: miért hasznos az önértékelés, milyen problémák, nehézségek merültek fel a munka során)
- ld. a 9. 2 pontban meghatározottakat az intézkedési tervről.

8. A vezetői feladatokat ellátók és az alkalmazottak teljesítmény értékelése

8. 1 Az alkalmazottak és a vezetői munkakörben dolgozók értékelési rendszerének kialakítási célja és feltételei

Mottó: Ha most is azt csinálod, amit eddig, akkor megint oda jutsz, ahol vagy

8. 1. 1 Cél

Fejlesztést szolgáló, innovatív, az iskola pedagógusaira egységes elvárásokat meghatározó rendszer kialakítása a cél. A rendszer alapján:

- megítélhető a pedagógus és vezető teljesítményéhez szükséges kompetenciák megléte
- konkrét, értékelhető teljesítményi kritériumokkal történik a szakmai eredményesség értékelése, a fejlesztési irányok kijelölése
- mérhető az intézmény minőségcéljainak megvalósulási mértéke.

8. 1. 2 Feltételek:

- a pedagógusok, a nem pedagógusok és a vezető személyre szóló munkaköri leírása
- szabályozott a közép- és felsővezetők feladata, tevékenysége az értékeléskor
- szabályozott az alkalmazottak önértékelésének kötelezettsége, gyakorisága és eljárásrendje
- támaszkodjon az intézményben követett eddigi gyakorlat felhasználható elemeire.

8. 2 Az értékelés alapelvei

- Az értékelés legyen alkalmas az alkalmazottak (pedagógusok és nem pedagógusok) mint munkavállalók teljesítményének megállapítására.
- Az értékelés fejlesztő célú, támogatja a szakmai önmegvalósítás kibontakozását.
- Az értékelés összekapcsolódik az alkalmazottak szakmai tevékenységének eredményességével.
- Kiterjed a kötelező munkaidő egészére (heti 40 órára) és az iskola által szervezett valamennyi programra.

- Az értékelés azonos követelmények alapján kiterjed valamennyi pedagógusra, nem pedagógusra és vezetői feladatot ellátóra.
- Lehetővé teszi a kiemelkedő teljesítmény megállapítását és elismerését.
- Valamennyi alkalmazott esetében egységes szempontok szerint történik.
- Az értékelés elfogadott és nyilvános eljárásrend szerint valósul meg.

8. 3 Az értékelés szintjei

A pedagógusok teljesítményértékelése az általuk végzett tevékenységek minden fő területére kiterjedően meghatározott követelmények egyértelművé tétele alapján történik. E területeket és a hozzájuk tartozó követelményeket három szinten határozzuk meg:

- az *első szint* a minden pedagógusra vonatkozó *alapvető* elvárásokat
- a *második szint* a vezetői és az egyes speciális tevékenységekhez (pl. osztályfőnöki) kapcsolódó *specifikált* elvárásokat tartalmazza
- a *harmadik szint* az egyes pedagógusok önként – a vezetéssel egyeztetve - vállalt feladatait nevezi meg, amely a *kiemelkedő elvárások* körébe tartozik.

A nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítményértékelését:

- munkájuk eredményességét a feladatellátásukra jellemző mutatószámokkal
- munkaköri leírásuk teljesülésének és a
- pedagógusok tevékenységét segítő színvonal mértékével mérjük / értékeljük.

8. 4 Az értékelést végzők

- vezető(k)
- közvetlen felettes (pl: munkaközösség - vezetők)
- munkatárs, beosztott
- a pedagógus

Az egyes szintek értelmezése.

1. szint: valamennyi pedagógusra, a *teljes munkaidő egészére* kiterjedően meghatározott elvárások.

- *Alapvető*, minden pedagógusra *egységesen érvényes* elvárások és teljesítésük mértékének meghatározása.

2. szint: a vezető beosztású, valamint az egyes speciális feladatot ellátó pedagógusokra, a *teljes munkaidő egészére* kiterjedően meghatározott elvárások.

- *Specifikált*, a vezetői és az egyes *speciális (pl. osztályfőnöki) tevékenységekhez kapcsolódó* különleges elvárások és teljesítésük mértékének meghatározása.

3. szint: a nevelőtestület egyes tagjának önkéntes vállalása.

- *Kiemelkedő*, a munkaköri *leírásából nem következő*, de az *intézmény számára* hasznos teljesítmény megállapítása, közös megegyezés az iskola vezetőivel.

8. 5 Az értékelés területei, részterületei és követelményei

A valamennyi pedagógusra érvényes *alapvető* elvárások szintjén (1. szint) egységesen kell meghatározni az értékelési területeket, majd ezen belül *egységesen* kell megállapítani *az értékelés részterületeit*. A vezetői tevékenységhez, valamint egyes speciális *munkakörökhöz, feladatkörökhöz kapcsolódóan külön-külön*, de azonos munkakörön belül egységesen kell megállapítani *a specifikált elvárásokat* (2. szint). A kiemelkedő elvárások (3. szint) vállalása, és az annak való megfelelés az extra teljesítmény körébe tartozik.

A **pedagógus teljesítményértékelése** az *alapvető* és a rá vonatkozó *specifikált* elvárások teljesítése alapján történik.

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

Az **igazgató értékelését** – amellet, hogy ő is végezhet önértékelést - a fenntartónak kell elvégeznie (ÖMIP 3. sz. melléklete).

8. 5. 1 Az értékelés területei

Az egyes szintekhez az alábbi értékelési területek tartoznak

1. szint

Az alapvető elvárásokhoz kapcsolódó területek

1. Tanórai nevelő-oktató munka
2. Tanórán kívüli, a gyermekkel, tanulóval együtt végzett nevelő-oktató munka
3. Együttműködés a partnerekkel
4. Az előírt adminisztráció elvégzése

2. szint

A specifikált elvárásokhoz kapcsolódó speciális feladatkörök, területek

1. Vezetőhelyettesi, igazgatóhelyettesi munka
2. Osztályfőnöki munka
3. Munkaközösség-vezetői (team-vezetői) munka
4. Minőségügyi vezetői munka
5. Speciális feladatokhoz kapcsolódó munka
6. Könyvtárostánári tevékenység

3. szint

A kiemelkedő elvárásokat (tevékenységeket) minden pedagógus maga állapítja meg a vezetéssel egyetértésben. A kiemelkedő elvárásokhoz kapcsolható területek:

1. Tartalomfejlesztés (pl. tanterv írása, tankönyv szerkesztése, stb.)
2. Publikációs tevékenység
3. Kutatási tevékenység
4. Szakmai közéleti tevékenység és képviselő
5. Egyéb

8. 5. 2 Az értékelés részterületei és követelményei

Az értékelési területeket (tevékenységi területeket) a legfontosabb tevékenységek megállapításával részterületekre szükséges osztani mind az alapvető, mind a specifikált elvárások körében. Minden részterülethez meg kell határozni az adott tevékenység értékelésének minimum és optimum követelményeit (a teljesülés kritériumait).

Az alapvető elvárások 4 tevékenységi területéhez összesen 24 részterület, a specifikált elvárásokhoz kapcsolódó speciális feladatokhoz a vezetőhelyettesek esetében 12, a többi feladatkör esetében feladatkörönként 6 - 6 részterület kapcsolódik.

8. 5. 3 A szempontok (területek) módosítása

- Módosításra egy tanéven belül legfeljebb egyszer kerülhet sor.
- A módosítást kezdeményezheti egyén vagy csoport.
- A módosított szempontrendszer a következő tanévtől lép érvénybe.

Feladat/tevékenység	Követelmények	
	Minimum	Optimum
ALAPVETŐ ELVÁRÁSOK - KULCSKOMPETENCIÁK		
Tevékenységi területek		
1. Tanórai nevelő-oktató munka (12 terület)		
1.1 Szakmai kompetencia		
<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai-pedagógiai felkészültség 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak.</p>	<p>A legújabb módszereket, munkaszervezési formákat munkája során alkalmazza, részt vállal szakterületét érintő belső fejlesztésekben.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A tanításhoz való hozzáállás 		<p>Tájékozott a munkaköréhez szükséges új pedagógiai, szakmai ismeretekről, kompetenciákról. Nevelő- oktató munkájában alkalmazza, továbbképzéseken is bővíti ismereteit.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • IKT ismeretek, digitális kompetencia 		<p>Rendelkezik a korszerű tanulás- (foglalkozás) szervezéshez nélkülözhetetlen informatikai, számítástechnikai ismeretekkel és munkája során hasznosítja, használja azokat.</p>
1.2 A nevelő-oktató munka tervezése		
<ul style="list-style-type: none"> • Éves tartalmi tervezés 		<p>Határidőre megtervezi a tanévi feladatait. Az adott gyermek-, tanulócsoporthoz jellemzőinek ismerete alapján képességeikre, szociokulturális helyzetükre figyelemmel egyéni programot, foglalkozási tervet készít, figyelembe véve az előző évi tapasztalatokat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Napi tervezés 		<p>Témavázlatot készít. Óra- és foglalkozások vezetése, napi szakmai tevékenysége tervszerűen felépített.</p>

Feladat/tevékenység	Követelmények	
	Minimum	Optimum
1.3 Tanulásszervezés, tanulásirányítás		
<ul style="list-style-type: none"> Tanóra, foglalkozás szervezése, megtartása 	A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl.	Tanítási óráit, foglalkozásait tudatosan irányítja, szervezi. Az időkereteket optimálisan hasznosítja. Minden tanulót képes bevonni a munkába.
<ul style="list-style-type: none"> Tanulásirányítás 		A tanulók tevékenységére alapozva, változatos módszerekkel irányítja a tanulási és nevelési folyamatokat.
<ul style="list-style-type: none"> Kulcskompetenciák fejlesztése 		A tanulók alapkészségeinek fejlesztésén kívül gondot fordít a tanulók helyes tanulási szokásainak kialakítására, az alapvető kompetenciáik fejlesztésére.
1.4 A tanulók értékelése	Pp-ben megfogalmazot-	
<ul style="list-style-type: none"> A követelmények érvényesítése, alkalmazása 	tak.	Tanév közben folyamatosan, objektíven értékeli a tanuló képességeit, egész személyiségét; erről rendszeres visszajelzést ad.
<ul style="list-style-type: none"> Fejlesztő értékelés alkalmazása. 		Az életkori és az egyéni sajátosságokhoz igazodó, segítő és változatos értékelési formákat alkalmaz. Helyesen alakítja a szóbeli és írásbeli ellenőrzés arányait, az érdemjegyek súlyozását. Lehetőséget ad, segítséget nyújt a hiányosság pótlására, a javításra.

Feladat/tevékenység	Követelmények	
	Minimum	Optimum
1.5 A tanári munka eredményessége		
<ul style="list-style-type: none"> Képességfejlesztés 	A pedagógus munkaköri	Tanítványai képességeiknek megfelelő szinten teljesítik a követelményeket, amit az intézményi és/vagy külső mérési eredmények is igazolnak.
<ul style="list-style-type: none"> Tanulói teljesítmények eredményessége 	leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak.	Az eredményesség, hatékonyság számszerűségben és tendenciákban is megmutatkozik pl. a bukások számában, továbbtanulási eredményekben, belső és külső mérésekben, országos kompetenciaméréseken. Tanítványai sikeresen vesznek részt tanulmányi és egyéb versenyeken, pályázatokon.

2. Tanórán kívüli, a gyermekkel, tanulóval együtt végzett nevelő-oktató munka (4 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> • Iskolán belüli szabadidős programok szervezése 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	Iskolai szabadidős programokat (pl. vetélkedő), rendezvényeket szervez, bonyolít, azokat dokumentálja (forgatókönyv, stb.).
<ul style="list-style-type: none"> • Iskolán kívüli szabadidős programok szervezése 		Iskolán kívüli programokat kezdeményez, szervez, tájékoztatja a tanulókat, szülőket.
<ul style="list-style-type: none"> • Tehetséges tanulókkal való foglalkozás 		Iskolai tanulmányi, sport, kulturális versenyeket szervez és bonyolít, felkészíti a tanulókat az iskolán kívüli versenyekre, vizsgákra.
<ul style="list-style-type: none"> • Felzárkóztatásra szoruló tanulók fejlesztése 		Folyamatosan figyelemmel kíséri a tanulók fejlődését, szükség esetén módosítja a módszereit és a felzárkóztatásra fordított időt. A tanulók tanulmányi eredményessége javulást mutat, az egyes részterületeken tapasztalt képességbeli elmaradásuk csökken.
3. Együttműködés a partnerekkel (5 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> • Tudásmegosztás 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	Aktívan közreműködik a belső szakmai továbbképzések szervezésében. A hallottakat, tanultakat belső képzéseken vagy más módon továbbadja kollégáinak. Közreműködik pályázatok készítésében. Ünnepi megemlékezéseket szervez.
<ul style="list-style-type: none"> • Együttműködés a többi pedagógussal, az intézmény alkalmazottaival, pályakezdők támogatása 		Korrekt, együttműködő kapcsolatot alakít a nevelőtestület pedagógusaival.
<ul style="list-style-type: none"> • Tanítványok ismerete 		Ismeri tanítványai képességeit (SNI), érdeklődését, családi körülményeit; figyelembe veszi igényeiket.

<ul style="list-style-type: none"> • Kapcsolattartás és kommunikáció a szülőkkel 	A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl.	Korrekt kapcsolat kialakítására törekszik. Szakszerűen, közérthetően és objektíven tájékoztatja, a szülőket, a folyamatos együttműködés jellemzi.
<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet képviselése 	Pp-ben megfogalmazottak	Személyében példamutató. Külső, belső fórumokon eredményesen képviseli az intézmény érdekeit.
4. Az előírt adminisztráció elvégzése (3 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> • Haladási napló vezetése 	A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl.	A haladási napló vezetése naprakész. Betartja a határidőket.
<ul style="list-style-type: none"> • A szülők, tanulók tájékoztatását szolgáló adminisztráció elvégzése (tájékoztató, üzenő füzet, stb.) 	Pp-ben megfogalmazottak	Tájékoztatása folyamatos, a bejegyzéseket napra készen intézi.
<ul style="list-style-type: none"> • A tanulók értékelésével összefüggő adminisztrációs tevékenység 	.	Szóbeli, írásbeli és az egyéb tanulói produktumokat folyamatosan értékeli, dokumentálja.

SPECIFIKÁLT ELVÁRÁSOK		
Tevékenységi területek		
Vezetőhelyettesi tevékenység		
<ul style="list-style-type: none"> • Vezetés–szakmai felkészültség 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>Rendelkezik az alapvető vezetéselméleti és jogszabályi ismeretekkel. Önképzéssel, továbbképzéssel bővíti, frissíti és alkalmazza azokat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Az intézményvezető helyettesítése 		<p>A vezető távollétében felelősséggel, önállóan végzi az aktuális vezetési feladatokat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tervezés 		<p>Pedagógiai, gazdasági, munkáltatói feladatokkal összefüggő tervezési kötelezettségét a minőségirányítási programnak megfelelően, a PDCA logika szerint végzi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Szervezés 		<p>Az előírások szerint szervezi a helyettesítési, ügyeleti stb. feladatokat. Szem előtt tartja a tanulók, tanulócsoporthoz érdekeit, figyelembe veszi az egyenlő teherviselés elvét.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ellenőrzés 		<p>A törvényi és helyi előírások szerint önállóan, az ütemezésnek megfelelően végzi ellenőrzési feladatait.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Értékelés 		<p>Tárgyilagosan, objektíven jár el. Fejlesztő, innovatív értékelésével hozzájárul a pedagógiai hatékonyság növeléséhez, a törvényes működés biztosításához.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Döntés-előkészítés 		<p>A döntés – előkészítés folyamatában biztosítja a szükséges adatokat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Közvetlen irányítás 		<p>A felmerülő problémák megoldására javaslatot tesz, a személyi konfliktusokat kezelni képes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet képviselése 		<p>Felelősséggel képviseli az intézményt. Közreműködésével hozzájárul az intézmény elismertségének növeléséhez.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Kapcsolattartás 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>A partnerkapcsolatokat folyamatosan fejleszti, a felszínre kerülő kéréseket, problémákat az intézmény érdekeit figyelembe véve kezeli.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Adminisztrációs feladatok 		<p>Adminisztrációs és dokumentációs feladatait a törvényi és helyi előírásoknak megfelelően látja el: áttekinthetően, naprakészen, precízen, követhetően.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Forrásfeltárás 		<p>Aktívan vesz részt a forrásbővítő lehetőségek felkutatásában pl. pályázatírásban, alapítványi támogatásban, szponzori kapcsolatok kiépítésében.</p>

Osztályfőnöki tevékenység		
<ul style="list-style-type: none"> • Tanulók megismerése 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában, és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>Ismeri a tanulók személyiségének legfontosabb jellemzőit, képes egyéni tanácsadásra, személyiségük fejlesztésére.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Közösségalkotás 		<p>Öntevékeny, együttműködő, egymást támogató gyerekközösség kialakítására törekszik osztályában.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Együttműködés a pedagógusokkal 		<p>Kapcsolatot tart az osztályban tanító pedagógusokkal. Kollégáival együttműködik a nevelési-oktatási feladatok ellátásában.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Probléma-és konfliktuskezelés 		<p>Hatékonyan alkalmazza a probléma-és konfliktuskezelő módszereket.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Együttműködés a szülőkkel 		<p>Korrekt kapcsolat kialakítására törekszik a szülőkkel. Bevonja őket egyes, az osztállyal összefüggő feladatok végzésébe.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Egyéni szocializáció, nevelési feladatok 		<p>Segít a tanulók szocializációs és neveltségi problémáinak megoldásában.</p>

Munkaközösség-vezetői (team-vezetői) tevékenység (6 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> • Tervezés 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>Az iskola pedagógiai programjából és valóságos helyzetéből kiindulva stratégiát határoz meg a hiányosságok felszámolására, az erősségek továbbfejlesztésére. Ennek alapján tervezi az éves szakmai tevékenységet.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Szervezés 		<p>Irányításával a munkaközösség tagjai együttműködnek a vezetéssel, folyamatosan szervezi a tagok szakmai együttműködését.</p> <p>A munkavégzéshez szükséges feltételeket a lehetőségekhez képest igyekszik javítani.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • A munkaterv megvalósítása 		<p>A munkatervi célokhoz kapcsolódva szükség szerint képes módosítani a terven, elősegíteni a megvalósítást.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Értékelés 		<p>Elemző –értékelő beszámolót készít. Az egész intézmény számára fejlesztési ajánlásokat tesz.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Továbbképzés 		<p>Közreműködik az intézményi továbbképzés szervezésében, ajánlásokat tesz további képzésekre, házi bemutatókat, előadásokat, foglalkozásokat szervez és tart.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Együttműködés 		<p>Intézményi és külső kapcsolatokat keres és tart fenn.</p>

Minőségügyi vezetői tevékenység (6 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> • Módszertani felkészültség 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	Ismereteit, módszertani felkészültségét rendszeresen bővíti, folyamatosan fejleszti, az új eljárásokat igyekszik alkalmazni, illetve másoknak átadni.
<ul style="list-style-type: none"> • Tervezés 		Tudatos folyamattervezést tükröző munkatervet készít (koherens a minőségirányítási programmal, az előző évi értékeléssel).
<ul style="list-style-type: none"> • Ellenőrzés 		A felelősség és időmátrix alapján folyamatosan ellenőrzi az aktuális feladatok végrehajtását.
<ul style="list-style-type: none"> • Elemzés - értékelés 		A rendelkezésre álló adatok és információk elemzéséről, értékeléséről folyamatosan gondoskodik.
<ul style="list-style-type: none"> • Eredményesség 		Irányításával, az intézkedési tervek feladatainak sikeres végrehajtásával hozzájárul az intézmény hatékonyabb működéséhez.
<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentumok kezelése 		A dokumentumok tárolása során gondoskodik azok hozzáférhetőségéről, rendszerezéséről, átláthatóságáról.
Speciális feladatokhoz kapcsolódó munka*(6 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> • Adminisztrációs feladatok 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	Határidőre, precízen, szakmailag igényesen készíti és vezeti a dokumentumokat.
<ul style="list-style-type: none"> • Egyéni bánásmód 		Folyamatosan nyomon követi a nyilvántartásba vett gyermekek fejlődését, felderíti a gyermekek fejlődését hátráltató veszélyeztető okokat, segít azok csökkentésében.

<ul style="list-style-type: none"> Együttműködés a szülőkkel 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>Minden esetben a gyermekek érdekeinek maximális figyelembe vételével jár el. Szükség esetén felvállalja a konfliktushelyzeteket.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztatás, együttműködés a pedagógusokkal 		<p>Konzultációkat, esetmegbeszéléseket kezdeményez, előadásokat tart a nevelőtestületen belül.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Együttműködés a gyermekvédelmi feladatokat ellátó intézményekkel 		<p>Munkakapcsolatot tart fenn, részt vesz szakmai fórumokon, értekezleteken, esetmegbeszéléseken.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Eredményesség 		<p>A szülők együttműködnek, elfogadják javaslatait, aktívan részt vesznek a problémák kezelésében.</p>

* *Speciális feladatokat végzők:* gyermekvédelmi felelős, szabadidő - szervező, DÖ segítő pedagógus, fejlesztő pedagógus, pedagógiai asszisztens, logopédus.

Könyvtárostanári tevékenység (5 részterület)		
<ul style="list-style-type: none"> Módszertani felkészültség 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>Ismereteit, módszertani felkészültségét rendszeresen bővíti, folyamatosan fejleszti, az új eljárásokat igyekszik alkalmazni, illetve másoknak átadni. Könyvtári órákat szervez és tart. Aktívan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban. Beszerzéseit a partneri igényeket is figyelembe véve végzi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Adminisztrációs feladatok 		<p>Határidőre, precízen, szakmailag igényesen készíti és vezeti a dokumentumokat.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Alapdokumentumok karbantartása 		<p>Az alapdokumentumok karbantartása (Könyvtári SzMSz, Gyűjtőköri szabályzat, könyvtári órák stb.) folyamatos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztatás, propaganda 		<p>Folyamatos tájékoztatást nyújt a partnereknek, megfelelő információval látja el a felhasználókat.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Kapcsolattartás 	<p>A pedagógus munkaköri leírásában és más rendelkező dokumentumban pl. Pp-ben megfogalmazottak</p>	<p>Rendszeres és hatékony kapcsolatot tart fenn a nevelőtestület tagjaival és az iskolán kívüli könyvtári szervezetekkel. Részt vesz kerületi / fővárosi szakmai rendezvényeken, tankönyvbemutatókon.</p>
---	---	---

8. 6 Az értékelés módszerei

Az értékelés az alábbi módszerek és eljárások alkalmazásával történik:

- pedagógus *önértékelés* az *önértékelési* lap kitöltésével, amelyet szöveges önértékelés egészíthet ki
- *folyamatba épített vezetői ellenőrzéssel és értékeléssel* (dokumentumok átvizsgálása, óralátogatás, tanórán kívüli foglalkozások látogatása, szakmai fórumokon való vezetői részvétel)
- *vezetői értékelés* a jóváhagyott *önértékelési lappal* megegyező értékelési lapon
- *vezetői interjú* a pedagógussal
- *megállapodás* a pedagógus és a vezető között az értékelés eredményéből következő *pedagógusi feladatokról*.

» 8. 7 Az értékelés eredménye

Az értékelés során a megadott követelmények teljesülését négyfokú skálán kell értékelni, amely a következő: (0) nem megfelelő, (1) kevésbé megfelelő, (2) megfelelő, (3) kiemelkedő.

Az alapvető elvárásoknak való megfelelés értékelése adja összességében a pedagógus teljesítményértékelésének egészét (100%), ugyanakkor alapvető elvárásokhoz kapcsolódó egyes értékelési területek eltérő súllyal szerepelnek az értékelés végeredményének megállapításában. Ezek a következők:

Terület	Arány
Tanórai nevelő-oktató munka	12
Tanórán kívüli, a gyermekkel, tanulóval együtt végzett nevelő-oktató munka	4
Együttműködés; az intézményen belüli szakmai fórumokhoz, belső szervezeti egységekhez kapcsolódó tevékenység	5
Az előírt adminisztráció elvégzése	3
Összesen:	24

A pedagógus munkakörben, de meghatározott speciális feladatot is ellátó pedagógusok esetében a specifikált elvárásoknak való megfelelés a teljesítményértékelést összességében legfeljebb 25%-kal növeli meg, **így az elérhető maximális pontszám az alapvető elvárások pontszámának 125%-a.**

A vezetőhelyettesek értékelése az alapvető elvárásokon belül a **tanórai nevelő-oktató munkához** kapcsolódó 12 részterület és a **vezetői tevékenységhez** kapcsolódó legfeljebb 12 részterület értékelése alapján történik.

Az értékelés eredményét pontszámok és a hozzá kapcsolódó szöveges kiegészítés, vezetői intézkedés meghatározása jelenti. A pontszámok megállapítása a következő módon történik: a pedagógus önértékelése és a vezetői értékelés egyes területeihez kapcsolódó pontszámokat összeadjuk és elosztjuk kettővel (területenkénti pontátlag). Így a minősítés eredménye az önértékelés és a vezetői értékelés által kapott pontszámok területenkénti átlagpontszámának összege. Ha a vezetői értékelés és az önértékelés egyes területeken jelentősen eltér az önértékelés javára, akkor vezetői célvizsgálat keretében célszerű feltárni az eltérés okait, és közös megállapodásra jutni.

Az elérhető maximális pontszámok *4 fokú skála* esetén a következők:

pedagógusoknál:

Alapvető elvárások $24 \times 3 = 72$ pont

Összesen: 72 pont

speciális feladatot is ellátó pedagógusoknál:

Alapvető elvárások $24 \times 3 = 72$ + specifikált elvárások $6 \times 3 = 18$

Összesen: 90 pont

vezetőknél:

Alapvető elvárások (tanórai nevelő – oktató munka) $12 \times 3 = 36$ + specifikált elvárások

$12 \times 4 = 36$

Összesen: 72 pont

» A minősítés eredménye:

- **kiválóan alkalmas:** 80 – 100 %-ig
- **alkalmas:** 60 – 79 %-ig
- **kevésbé alkalmas:** 30 – 59 %-ig
- **alkalmatlan** 0 – 30 %-ig

» A közalkalmazott akkor is *alkalmatlan* minősítést kap, ha legalább egy minősítési szempont értékelése *nem megfelelő*.

A pontszámok teljesítési százalékra történő átszámítása egyúttal lehetővé teszi az eltérő munkakörű, ilyen módon esetlegesen eltérő értékelési terület számmal rendelkező pedagógusok értékelésének összehasonlíthatóságát.

A *kiemelkedő elvárásoknak* való megfelelés a pedagógus által önként, munkaidején kívül vállalt és ellátott feladatok teljesítését jelenti, amely szöveges értékelésként kapcsolódik az értékelő laphoz. Ennek elismeréséről az intézményvezető dönt.

A **nem pedagógusok** esetében az **értékelés** szöveges minősítéssel történik

» Az értékelés során a megadott követelmények teljesülését négyfokú skálán kell értékelni, amely a következő: (0) nem megfelelő, (1) kevésbé megfelelő, (2) megfelelő, (3) kiemelkedő.

8. 8 Értékelési lap, adatbázis

Az értékelési lapra az egyes területekhez, részterületekhez kapcsolódó minimális és optimális követelmények meghatározása, az önértékelés és a vezetői értékelés oszlopa, a két értékelés átlaga, illetve az önértékelés és a vezetői értékelés közötti eltérés kerül. Az adatbázisba kerülő értékelési lapon az oszlopok kiegészülnek a szükséges vezetői intézkedés meghatározásával. Az adatbázisban célszerű olyan adatrendszert kialakítani, amelyen több egymást követő értékelési ciklus eredménye is megtalálható. Ez lehetőséget ad arra, hogy az egyes területeken történő változásokat (trend) is jelölni lehessen.

8. 8. 1 Értékelési lap mintája

Név:					
Terület/részterület	Követelmények		Önértékelés 0 - 3 pont	Vezetői értékelés 0 - 3 pont	Átlag
	minimum	optimum			

8. 8. 2 A pedagógusok értékelési adatbázisa

Név:	Első értékelés				Vezetői intézkedés	Követő értékelés				Vezetői intézkedés	Tendencia • javul • stagnál • romlik
	Terület/részterület	Önér- tékelés (0 - 3 pont)*	Vezetői értéke- lés (0-3 pont)	Átlag		Eltérés	Önér- tékelés (0 - 3 pont)*	Vezetői értéke- lés (0-3 pont)	Átlag		
Alapvető elvárások											
Tevékenységi területek											
Tanórai nevelő-oktató munka (12)											
• 12 részterület											
Tanórán kívüli, a gyer- mekkel, tanulóval együtt végzett nevelő-oktató munka (4)											
• 4 részterület											
Együttműködés (5)											
• 5 részterület											
Az előírt adminisztráció elvégzése (3)											
• 3 részterület											
Specifikált elvárások a speciális tevékenységekhez (egy személy esetében – a vezetőhelyettes kivételével - legfeljebb 6 részterület)											
vezetőhelyettesi munka											
• max. 12 részterület											

Név:	Első értékelés				Vezetői intézkedés	Követő értékelés				Vezetői intézkedés	Tendencia • javul • stagnál • romlik
Terület/részterület	Önér- tékelés (0 - 3 pont)*	Vezetői értéke- lés (0-3 pont)	Átlag	Eltérés		Önér- tékelés (0 - 3 pont)*	Vezetői értéke- lés (0-3 pont)	Átlag	Eltérés		
Osztályfőnöki tevékenység											
• max 6 részterület											
Munkaközösség-vezetői (team-vezetői) tevékenység											
• max. 6 részterület											
Minőségügyi vezetői tevékenység											
• max. 6 részterület											
Speciális feladatokhoz kapcsolódó munka											
• max. 6 részterület											
Összesen											

* A skála az alábbi értékeket tartalmazza:

» Az értékelés során a megadott követelmények teljesülését négyfokú skálán kell értékelni, amely a következő: (0) nem megfelelő, (1) kevéssé megfelelő, (2) megfelelő, (3) kiemelkedő.

8. 9 Az értékelés időpontja (gyakorisága)

- Három évente – június 30-ig – értékeljük az alkalmazottak teljesítményét.
- Rendkívüli értékelés történhet az alkalmazott munkahelyének változtatásakor, kitüntetésre való felterjesztést megelőzően, fegyelmi eljárásakor, az alkalmazott saját kérésére, egyéb rendkívüli esetben.

8. 10 Az alkalmazottak értékelésének folyamata (eljárásrendje)

1. Az intézmény által elfogadott, a minőségirányítási program mellékletében elhelyezett, önértékelési lap kitöltésével az alkalmazott önértékelést végez.
2. Az intézmény vezetője, vagy az ezzel a feladattal megbízott alkalmazott, az intézményvezető-helyettesek véleményének kikérésével elkészíti a pedagógus vezetői értékelését az önértékelési lappal megegyező értékelő lapon.
3. Az önértékelés és a vezetői értékelés eredményének alapján a vezető elkészíti az összesített értékelést, amely a két értékelés területenkénti átlaga.
4. Az alkalmazott áttanulmányozza az összesített értékelést, amelyhez szöveges megjegyzést fűzhet; aláírásával elfogadja, hitelesíti.
5. Vezetői interjú keretében az intézmény vezetője (illetve az erre a feladatra felhatalmazott vezetőhelyettes) feltárja a két értékelés esetleges eltéréseinek okait, valamint meghatározza az alkalmazott tevékenységében a fejlesztendő területeket.
6. A fejlesztendő területekről a vezető és az alkalmazott megállapodást köt.
7. A nem megfelelő értékelést kapott pedagógus fejlesztésével, esetleges szankcionálásával kapcsolatos feladatokról a vezető dönt.
8. Az összesített értékelés, kiegészítve az esetleges írásbeli megállapodással, a vezető aláírásával válik érvényessé.
9. Az alkalmazott átveszi az értékelést, az átvételt aláírásával hitelesíti.
10. Az értékelés egy példánya az alkalmazott személyi anyagába is bekerül.

A vezetők értékelése hasonlóan a fenti eljárásrend szerint történik, azzal megszorítással, hogy a vezetői értékelést kizárólag az intézmény magasabb vezetője végezheti el.

» 8.11 A közalkalmazott minősítése

A **minősítés célja** a közalkalmazott munkaköri feladatai ellátásának megítélése, az ezt befolyásoló ismeretek, képességek, személyi tulajdonságok értékelése, továbbá a szakmai fejlődés elősegítése

A közoktatási dolgozók minősítésének a teljesítmény értékelés lesz az alapja. Minden olyan esetben, amikor a jogszabály a munka értékelése tekintetében, illetőleg valamely jogkövetkezmény – ideértve a munkaügyi jogvita kezdeményezésének lehetőségét is – alkalmazásakor minősítést említ, azon a közoktatási intézményekben foglalkoztatottaknál a teljesítményértékelést, illetőleg annak eredményét kell érteni.

A közalkalmazottat minősíteni kell:

1. kinevezett, illetve megbízott vezetőként a vezetői kinevezést vagy megbízást követő második év elteltével, valamint a határozott idejű magasabb vezetői vagy vezetői megbízás lejártá előtt legalább három hónappal
2. a várakozási idő csökkentése előtt – kivéve, ha a várakozási idő csökkentése kötelező -: ha tartósan magas szintű munkát végez (a magas szintű munka megállapításához kiválóan alkalmas vagy alkalmas eredményű minősítés szükséges), vagy ha miniszteri vagy állami kitüntetésben részesül
3. a törvényben leírtak szerint a garantált magasabb összegű illetmény megállapítása előtt
4. a közalkalmazotti jogviszony létesítésekor a garantált illetményénél magasabb összegű illetmény megállapítható, azzal, hogy - az egy évet meg nem haladó időtartamú határozott idejű közalkalmazotti jogviszony kivételével - egy év elteltével a közalkalmazottat minősíteni kell. Ha ekkor a közalkalmazott alkalmatlan vagy kevéssé alkalmas minősítést kapott, illetményét - e törvény erejénél fogva a besorolása szerinti - garantált mértékre kell csökkenteni.
5. kérésére, legkorábban a közalkalmazotti jogviszony keletkezését, illetve a korábbi minősítést követő három évet követően, illetve a közalkalmazotti jogviszony megszűnése esetén
6. címadományozást megelőzően
7. a gyakornoki idő lejártának hónapjában

Az előzőkön túlmenően a munkáltató mérlegelési jogkörében eljárva is minősítheti a közalkalmazottat.

Nem kerülhet sor a közalkalmazott minősítésére (ha önmaga kéri, vagy ha a munkáltató mérlegelési jogkörében eljárva dönt a minősítésről kivételével), ha korábbi minősítésének, illetve közalkalmazotti jogviszonya létesítésének időpontjától tizenkét hónap nem telt el. Ez esetben a korábbi minősítés eredményét kell irányadónak tekinteni.

A minősítés a munkáltatói jogkör gyakorlójának a feladata (10 sz. melléklet).

A közalkalmazottal minősítését ismertetni kell, és annak egy példányát az ismereteskor a közalkalmazottnak át kell adni. A megismerés tényét a közalkalmazott a minősítésen aláírásával igazolja, továbbá feltüntetheti esetleges észrevételeit is.

A minősítési lap egy példányát a közalkalmazotti alapnyilvántartás is tartalmazza. A közalkalmazott a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmítését a minősítés közzésétől számított harminc napon belül a bíróságtól kérheti.

9. A MIP végrehajtásának és az országos mérés, értékelés eredményeinek értékelése

Nevelőtestületünk – a közoktatási törvény 40. § (11)-ben foglaltaknak megfelelően – a szülői szervezet (közösség) véleményének kikérésével **minden tanév végén értékeli:**

- az intézményi minőségirányítási program végrehajtását
- az országos mérés, értékelés eredményeit, figyelembe véve a tanulók egyéni fejlődését és az egyes osztályok teljesítményét.

Az értékelést először a 2008/2009. tanévre vonatkozóan, ezt követően évente végezzük el.

Az értékelés alapján – szükség esetén – kidolgozzuk azokat az intézkedéseket, amelyek segítségével intézményünk szakmai célkitűzései és a tényleges működés, valamint a szakmai eredmények közelítenek egymáshoz.

Az intézményvezető feladata, hogy a nevelőtestület és a szülői szervezet (közösség) értékelését és a javasolt intézkedéseket megküldje a fenntartónak.

A javasolt intézkedések a fenntartó jóváhagyásával válnak érvényessé. A fenntartó az értékelést és a javasolt intézkedéseket a honlapján, honlap hiányában a helyben szokásos módon nyilvánosságra hozza.

Amennyiben a fenntartó intézkedési terv készítésére szólít fel azért, mert az országos mérési, értékelési eredmények alapján intézményünk nem érte el a jogszabályban rögzített minimumot, a tervet a felhívástól számított 3 hónapon belül kell elkészítenünk.

Az intézkedési terv készítése során feltárjuk a kiváltó okokat, körülményeket. Ehhez figyelembe vesszük az intézményi önértékelés, valamint a fenntartói ellenőrzések, értékelések megállapításait.

9. 1 Értékelés

A nevelőtestület a szülői szervezet (közösség) véleményének kikérésével évente értékeli:

- az intézményi minőségirányítási program végrehajtását
- az országos mérés, értékelés eredményeit.

A minőségirányítási program végrehajtásának értékelése során figyelembe kell venni az országos mérés és értékelés eredményeit is.

Értékeljük:

- a tanulók egyéni fejlődését, valamint
- az egyes osztályok teljesítményét.

9. 2 Intézkedések

Az értékelés alapján olyan intézkedéseket kell kidolgozni, melyek segítségével az intézmény szakmai célkitűzései és az intézmény tényleges működése, szakmai eredményei közelítenek egymáshoz.

Az intézményvezető feladata, hogy a nevelőtestület és a szülő szervezet (közösség) értékelését és a javasolt intézkedéseket megküldje a fenntartónak.

A javasolt intézkedések a fenntartó jóváhagyásával válnak érvényessé.

Amennyiben a fenntartó intézkedési terv készítésére hívja fel a figyelmet azért, mert az országos mérési, értékelési eredmények alapján az intézmény nem érte el a jogszabályi minimumot, a tervet a felhívástól számított 3 hónapon belül kell elkészíteni.

Intézkedési terv készítése

Az intézkedési terv elkészítése során fel kell tárni az intézkedést kiváltó oko(ka)t, tényező(ke)t, körülmény(eke)t. Ehhez figyelembe kell venni az intézményi önértékelés, valamint a fenntartói ellenőrzések, értékelések megállapításait.

Az intézkedési terv részei:

- az adott problémával kapcsolatban feltárt okok, tényezők, körülmények és
- a megszüntetéséhez szükséges intézkedések megnevezése
- az intézkedés végrehajtását segítő iskolafejlesztési program elkészítése akkor, ha az intézkedési terv elkészítésére azért került sor, mert az országos mérési, értékelési rendszerben az intézmény eredményei nem érték el a jogszabályban meghatározott minimum értéket.

ZÁRADÉK

Intézményünk a közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvény 40. § (11) bekezdésének megfelelően kiegészítette Minőségirányítási Programját:

- Az alkalmazottak (a pedagógusok, nem pedagógusok) és a vezetői feladatokat ellátók teljesítményértékelésének szempontjaival, az intézményi értékelés rendjével
- a teljes körű intézményi önértékelés periódusának, módszereinek és a fenntartói minőségirányítási rendszerrel való kapcsolatának meghatározásával
- a MIP végrehajtásának és az országos mérés, értékelés eredményeinek értékelésére vonatkozó feladatokkal.

A kiegészítésekkel egybeszerkesztett jelenlegi változat a fenntartói jóváhagyást követően 2007. szeptember 1-től hatályos és visszavonásig, ill. a módosításig hatályos. Felülvizsgálatát az 1. 4 pontban leírtak szerint végezzük. A minőségirányítási program nyilvános dokumentum, bárki számára hozzáférhető intézményünk honlapján, az igazgatói irodában, a tanári szobában illetve az iskolai könyvtárban. A minőségirányítási program végrehajtásának évenkénti értékelését a honlapunkon tesszük közzé.

A keletkezett dokumentumokat, bizonylatokat az Iratkezelési Szabályzatban rögzítettek szerint őrizzük meg.

Kelt: Budapest, 2007. március .

.....
Igazgató

A minőségirányítási program kiegészítését a Diákönkormányzat megismerte, véleményezte, az abban foglaltakkal egyetért.

Kelt: Budapest, 2007. március .

.....
Diákönkormányzat - vezető

A minőségirányítási program kiegészítését a Szülői Szervezet megismerte, véleményezte, az abban foglaltakkal egyetért.

Kelt: Budapest, 2007. március .

.....
Szülői Szervezet Elnöke

A minőségirányítási program kiegészítését az intézményünk alkalmazotti közössége megismerte, az abban foglaltakat elfogadta.

Kelt: Budapest, 2007. március 29.

.....
Közalkalmazotti Tanács vezetője

Mellékletek

1. Az értékelés alapelvei
2. A pedagógusmunka értékelésének folyamatábrája
3. Az óralátogatás szempontjai
4. A mérési- értékelési rendszer időtervezete
5. Az intézmény kulcsfolyamatai
6. Az intézményi értékelések, mérések ütemezése
7. A nem pedagógusok munkájának értékelése
8. A teljes intézményi önértékelés folyamatábrája
9. Vezetői és alkalmazotti értékelési rendszer (kivonat)
10. » A közalkalmazott munkájának minősítési lapja

1. sz. Melléklet

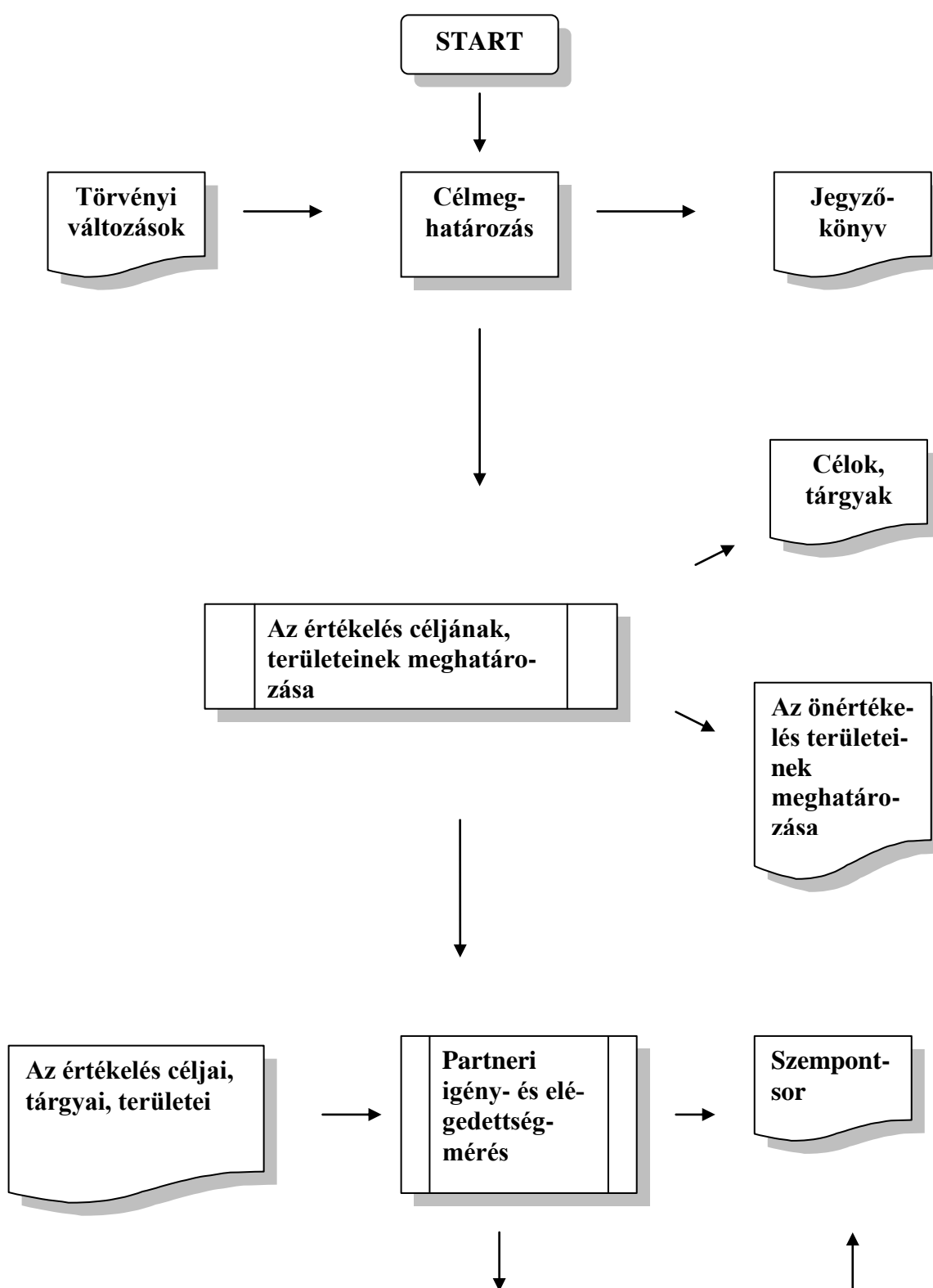
Az intézményi önértékelési rendszer kiépítésekor az alkalmazotti közösség által elfogadott alapelvek szerint történik az értékelés.

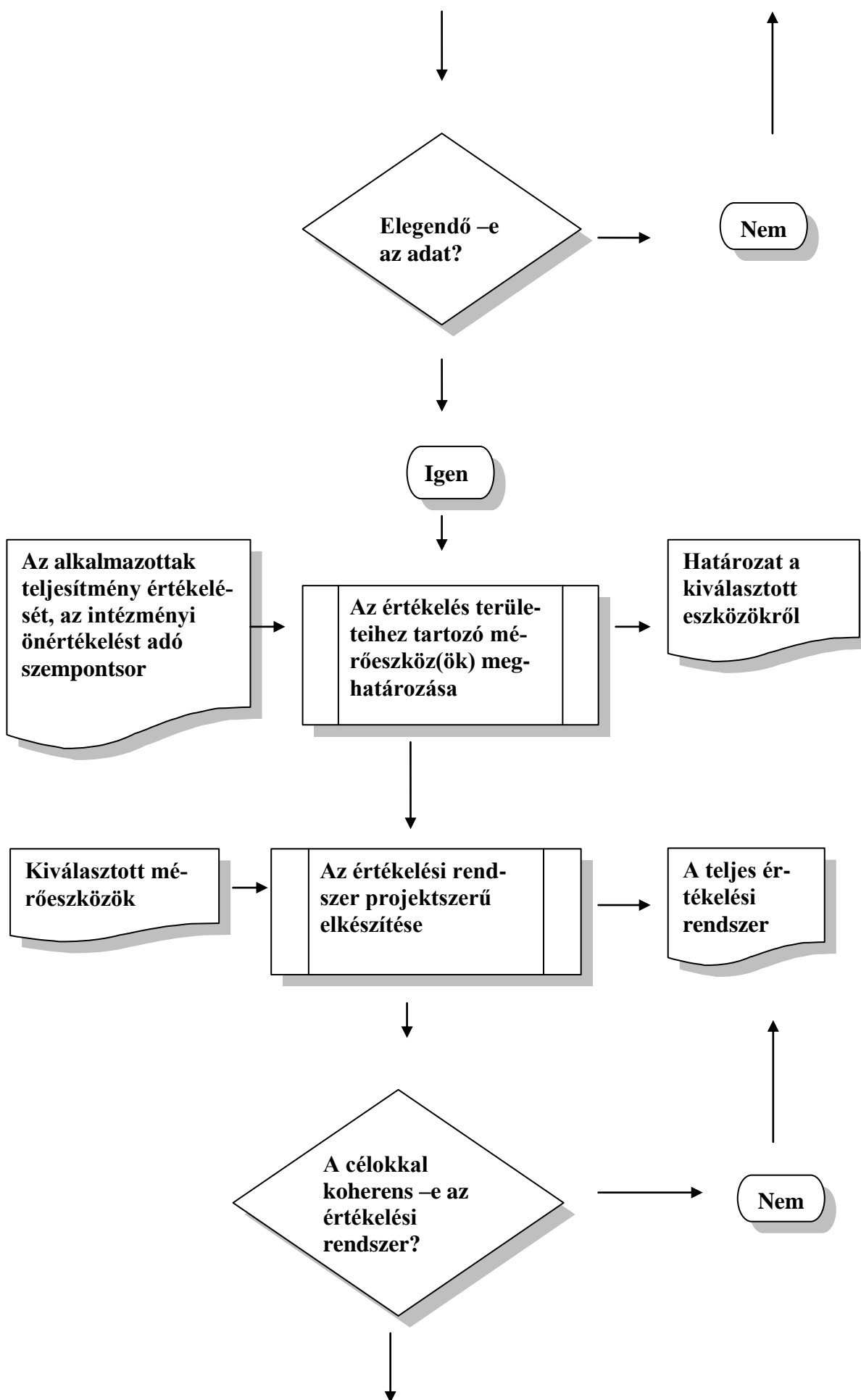
Az értékelés alapelvei

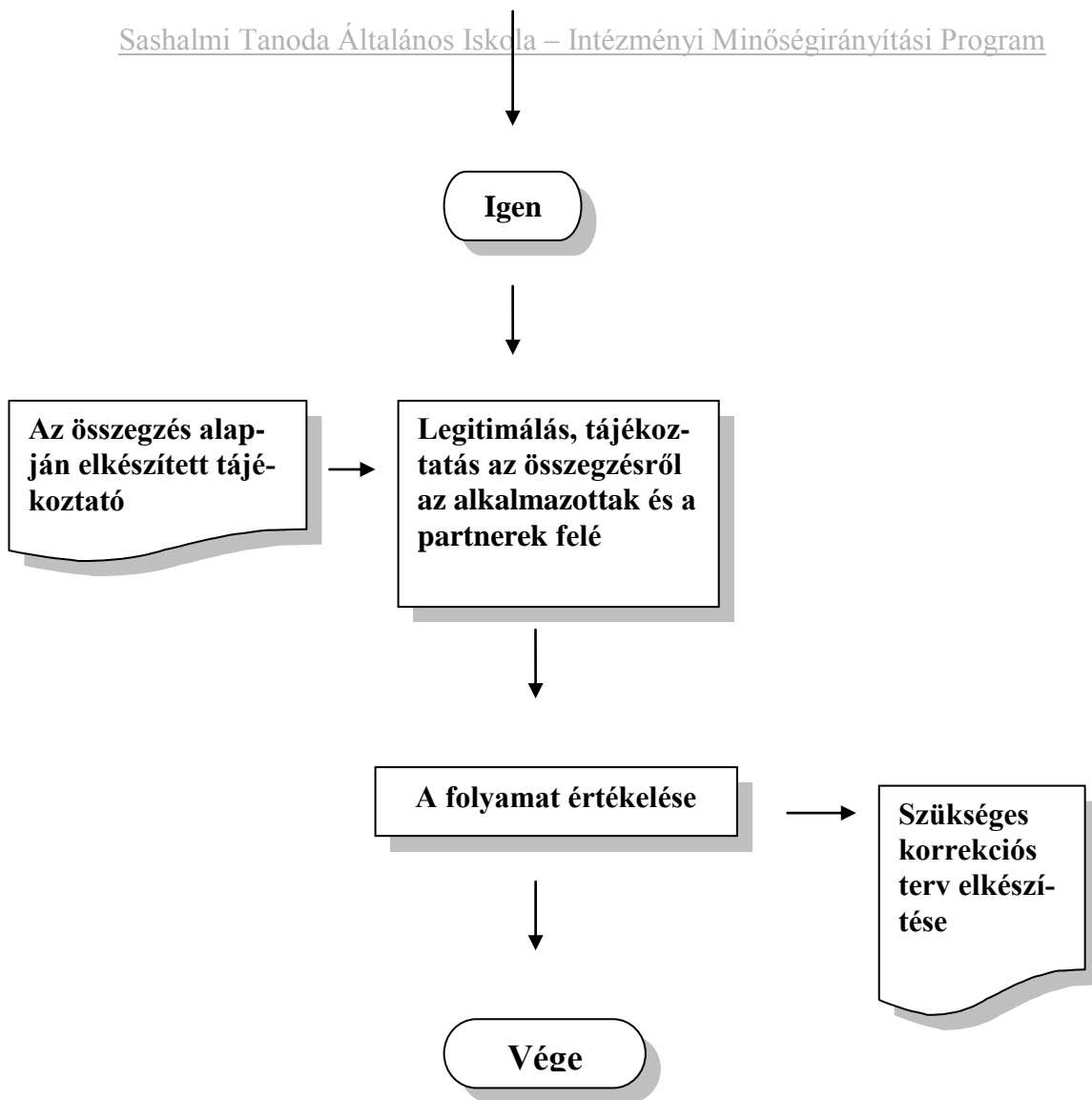
- objektív
- a gyerekekért, a tanulókért működik
- legyen minél szélesebb az értékelők köre
- vegye figyelembe a teljesítményértékelés során kapott eredményeket, ismereteket a jutalmazásnál, az alkalmazottak értékelésénél
- történjen folyamatosan
- legyen árnyalt, sokoldalú
- legyen átlátható
- nyilvános
- be lehet vonni külső, objektív szakértőt
- a vizsgált területeket a nevelőtestület jelöli ki
- minden lépés a teljesítményértékelés során az alkalmazotti közösség által legitimizált
- legyen pontos felelősségrendszerrel összekötve: mindenki tudja, hogy mi a feladata
- legyen dokumentált, de ne járjon sok adminisztrációval
- motiváló és fejlesztő legyen
- a jogszabályoknak megfelelő
- a tanulók tekintetében igazodjon az életkori sajátosságokhoz
- ne akadályozza a napi munkát
- következetesség
- vegye figyelembe a munkaköri sajátosságokat
- legyen mindenkire érvényes és kötelező
- követhető és rendszeres.

2. sz. Melléklet

A pedagógusmunka értékelésének folyamatábrája
(a szempontsor kialakítása)







3. sz. Melléklet

Az óralátogatás szempontjai
(értékelő skála)

A pedagógus neve:

A tantárgy neve:

A tanóra ideje (év, hó, nap, óra):

A vizsgált osztály, csoport

A tanítási óra, foglalkozás célja:

új anyag közlése gyakoroltatás összefoglalás ismétlés számonkérés

(A megfelelő szó aláhúzendó!)

I. A pedagógus tartalmi tervezőmunkája						
1	2	3	4	5	6	7
Tankönyv centrikus, a helyi tantervhez alig illeszkedik, hiányzik a megfelelő előkészítés.			A tanítási anyag koherens a helyi tantervvel.			A tanítási óra a helyi tanterv – az aktualizált és jól kidolgozott tanmenet szerint történt.
II. Az óra nevelési orientációja, feladatai						
1	2	3	4	5	6	7
.....
III. Az óra szervezettsége a pedagógus részéről						
1	2	3	4	5	6	7
A spontán tevékenység, az eszközök hiányában a tartalmi munka nem valósulhat meg.			Kevésbé átgondolt óravázlat, hiányos eszközök.			Az óra felépítése tervezettségre utal, a tanulói és tanári szemléltető eszközök rendelkezésre állnak.

IV. A pedagógus módszertani kultúrája, érvényesülése						
1	2	3	4	5	6	7
Nem jellemző a módszertani sokszínűség az óravezetésben.		Átlagos módszertani felkészültség, rutinszerű az alkalmazás.			Gazdag módszertani felkészültség, változatos óravezetés jellemzi a tanítási-tanulási folyamatot.	

V. Differenciált foglalkoztatás a tanórán						
1	2	3	4	5	6	7
Egyáltalán nem történt differenciálás, frontális foglalkoztatás a jellemző.		Vannak kísérletek a differenciálásra, de az nem átgondolt, spontán.			Jól működik a csoportmunka, eredményes differenciálás jellemző.	

VI. A tanulók előzetes felkészülése						
1	2	3	4	5	6	7
Nagyon hiányosan teljesülnek a feltételek, a tanulók előzetes felkészülése elmaradt.		Hiányosan teljesülnek a feltételek, részleges az előzetes felkészülés.			Minden tanulói eszköz rendelkezésre áll, a hetes ellátja feladatait. A tanulók felkészültek az órára.	

VII. Az órán tanulás folyt vagy tanulásirányítás?						
1	2	3	4	5	6	7
A tanár elmondja a tananyagot.		Tanári közlés, a tanulók alkalmankénti bevonása jellemző.			A tanulók kreativitását kihasználva a tanár rávezeti a tanulókat az új ismeretekre.	

VIII. A pedagógus magyarázata						
1	2	3	4	5	6	7
		Nehezen követhető, a legjobb tanulók haladására koncentrálnak.		Előfordul, hogy nem mindenki képességeit veszi figyelembe.		Mindenki számára érthető, a tanulók szintjén fogalmaz, a leggyengébbek képességeit is figyelembe véve.
IX. Mennyiben dominál a készség-, illetve képességfejlesztés, a kompetenciaalapú oktatás						
1	2	3	4	5	6	7
		A lexikális tudáson van a hangsúly.		A lexikális tudás a domináns, de már jellemző a pragmatikus szemlélet.		A készség- és képességfejlesztés, a kompetenciaalapú oktatás nagy hangsúlyt kap. Önálló ismeretszerzésre nevel, a tanult ismeretek alkalmazására is képesek tanulói.
X. Mennyiben derült ki a tanítási óra előző órákhoz való kapcsolata?						
1	2	3	4	5	6	7
		Semmilyen utalás nem történik az előző anyagra.		Az új anyag feldolgozása közben utalnak korábbi ismeretekre.		A házi feladatot ellenőrizték. Megtörtént a tanult tananyagrészek rendszerezése.
XI. A tanulók aktivitása.						
1	2	3	4	5	6	7
		Elsősorban a nevelő szerepel.		Főleg a pedagógus szerepel, néha bevonja a tanulókat is a munkába.		A tanulók mindannyian folyamatosan dolgoznak, kérdéseket is megfogalmaznak. Önálló munkára is képesek.

XII. Ösztönzés a feladatok kreatív, ötletes, a megszokottól eltérő megoldására és bemutatására						
1	2	3	4	5	6	7
A tanulók igen kevés biztatást és lehetőséget kapnak.		A tanulók többször kapnak biztatást és lehetőséget.		Jelen van a kreativitás.		
XIII. A tanulói kérdések súlya, szerepe a tanórán						
1	2	3	4	5	6	7
Fel lehet vetni a kérdéseket, de nem veszi figyelembe, minden úgy történik, ahogy a nevelő eltervezte.		A pedagógus figyel a tanulók kérdéseire, reagál rájuk.		A figyelemre méltó kérdéseket, felvetéseket megvitatják, nem hagyják megválaszolatlanul.		
XIV. Tanulás különböző taneszközökkel és forrásból						
1	2	3	4	5	6	7
Csak a tankönyvet veszik alapul.		A tankönyv mellett más információhordozók is helyet kapnak:		Könyvek, folyóiratok, filmek, az IKT és egyéb eszközök bevonásával irányítja a figyelmet a tananyagra, segíti a tanulókat azok használatában. Eszközök:		
XV. A nevelői értékelés						
1	2	3	4	5	6	7
Elmarad, vagy nagyon felületes.		Néha minősít (dicsér, elmarasztal). Legfeljebb az órai felelet minősítése hangzik el.		Folyamatos, ösztönző jellegű, fejlesztő hatású. A nevelés és oktatás minden mozzanatára kiterjed.		
1	2	3	4	5	6	7
Bejelenti, hogy az adott teljesítményért hányas osztályzat, milyen minősítés jár.		Indokol és felhívja a figyelmet a lényeges tennivalókra.		A minősítésbe bekapcsolja a tanulót is. A pedagógus célja a tanuló maximális belső mozgósítása, ösztönzése.		

XVI. Munkafegyelem						
1	2	3	4	5	6	7
A pedagógus keményen küzd az érvényesülésért.		Néhány tanuló igyekszik kimaradni a munkából, vagy éppen zavarja az órát.			Maximális aktivitás a tanulók részéről.	
XVII. Kollektív „memóriatárolók” használata						
1	2	3	4	5	6	7
A tanulók atlaszokat, statisztikákat, táblázatokat, szöveggyűjteményeket, szótárakat használnak, de ezek használata esetleges.		Az előbbieken kívül bibliográfiákat, lexikonokat is használnak, ezek nem először kerülnek kézbe.			A tanórai tanítás-tanulás szerves része a memóriatárolók használata, mindenki rendelkezik vele és használni is tudja.	
XVIII. Az óra hangulata						
1	2	3	4	5	6	7
Feszült légkör vagy érdektelenség jellemző.		Fegyelmezett munka, „hivatalos” nevelő-diák kapcsolat.			Jó a pedagógus-diák kapcsolat, együttműködő, oldott a légkör: jókedv, humor is jellemző.	
XIX. A tanulók fűzetvezetése						
1	2	3	4	5	6	7
Rendezetlen, nem követhető nyomon, mi történt az egyes tanítási órákon. Látszik, hogy nincs követelmény a fűzetvezetéssel szemben.		Hiányos fűzetvezetés.			Az óra- vagy témavázlat az önálló tanulást maximálisan segíti. A feladatok egyértelműen elkülönülnek.	
XX. Napló vezetése						
1	2	3	4	5	6	7
Következetes, tartalmas.		Formális, a tananyag és a foglalkoztatás nem követhető			Következetes, az oktatás tartalma (a helyszínek változása) is jól követhető.	

XXI. A tanulói teljesítmény értékelése						
1	2	3	4	5	6	7
Rendszertelen, rutinszerű, nem alkalmaz differenciált módszereket, nem figyel az egyéni sajátosságokra.		Formális, dömpingszerű.			Rendszeresen megtörténik, változatos értékelési módszerekkel és eszközökkel. Szinkronban van a pedagógiai program a mérés-értékelés rendjével.	

Mi motivál?

Játék – közlési, önkifejezési, szereplési szükséglet – versenyzés – teljesítmény – siker – a felfedezés öröme – érdekesség – humor – élményszerűség.

(A megfelelő szó aláhúzendó!)

Egyéb:

Megjegyzések:

Természetesen minden mozzanat minden tanítási órán nem jelenhet meg.

Ha valamelyik szempont nem értékelhető, az üresen hagyott sorban jelezni kell.

Az önértékelés során elhangzott felvetések:

Kelt:,

.....
vezető

.....
pedagógus

4. sz. Melléklet

A mérési- értékelési rendszer időtervezete (ld. még Pp-ben, éves munkatervben)

TANÉV	2007/08.		2008/09.		2009/10.		2010/11.		2011/12.	
	Tanév eleje	Tanév második féléve v. vége	Tanév eleje	Tanév második féléve v. vége	Tanév eleje	Tanév második féléve v. vége	Tanév eleje	Tanév második féléve v. vége	Tanév eleje	Tanév második féléve v. vége
MÉRÉS, VIZSGA										
DIFER - mérés	1.		1.		1.		1.		1.	
Logopédiai szűrés, fejlesztésre szoruló kiválasztása	X szükség szerint	szükség szerint	X szükség szerint	szükség szerint	X szükség szerint	szükség szerint	X szükség szerint	szükség szerint	X szükség szerint	szükség szerint
Szociometriai mérés	1 - 8. évf.		1 - 8. évf.		1 - 8. évf.		1 - 8. évf.		1 - 8. évf.	
Diagnosztizáló mérés: közismereti tantárgyakból évfolyamonként (Pp szerint)	félévkor	X	félévkor	X	félévkor	X	félévkor	X	félévkor	X
Idegen nyelv vizsga		6. évf.		6. évf.		6. évf.		6. évf.		6. évf.
Nyelvtan vizsga		6.és 8. évf.	.	6.és 8. évf.		6.és 8. évf.		6.és 8. évf.		6.és 8. évf.
Matematika vizsga		6.és 8. évf.		6.és 8. évf.		6.és 8. évf.		6.és 8. évf.		6.és 8. évf.
Irodalom vizsga	félévkor		félévkor		félévkor		félévkor		félévkor	
Történelem vizsga	félévkor		félévkor		félévkor		félévkor		félévkor	
Országos mérések: évente változik										
Fizikai állóképesség - mérés	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.	1-8. évf.
OKÉV kompetencia mérés		4., 6., 8. évf.		4., 6., 8. évf.		4., 6., 8. évf.		4., 6., 8. évf.		4., 6., 8. évf.
OKÉV idegen nyelv mérés		6., 8. évf.		6., 8. évf.		6., 8. évf.		6., 8. évf.		6., 8. évf.
Éves munkatervben meghatározott mérés, vizsgálat.										

5. sz. Melléklet

Az intézmény kulcsfolyamatai

- Gyermek, tanulók felvétele
- Pedagógus továbbképzés
- Tervezés
- Partneri igény, elégedettség és elégedetlenség felmérése
- Intézményi önértékelés
- Az alkalmazottakra és vezetőkre vonatkozó teljesítményértékelés
- Információáramlás
- Panaszkezelés
- Taneszközök biztosítása, fejlesztése
- Dokumentumok bevalás vizsgálata
(Pp, SzMSz, Házi rend, Közalk. Szabályzat, IMIP)
- Kapcsolattartás
- Nevelés-oktatás
- Intézménymarketing
- Pedagógiai munka tervezése
- Tanulói teljesítmények értékelése
- stb.

6. sz. Melléklet

Az intézményi értékelések, mérések ütemezése

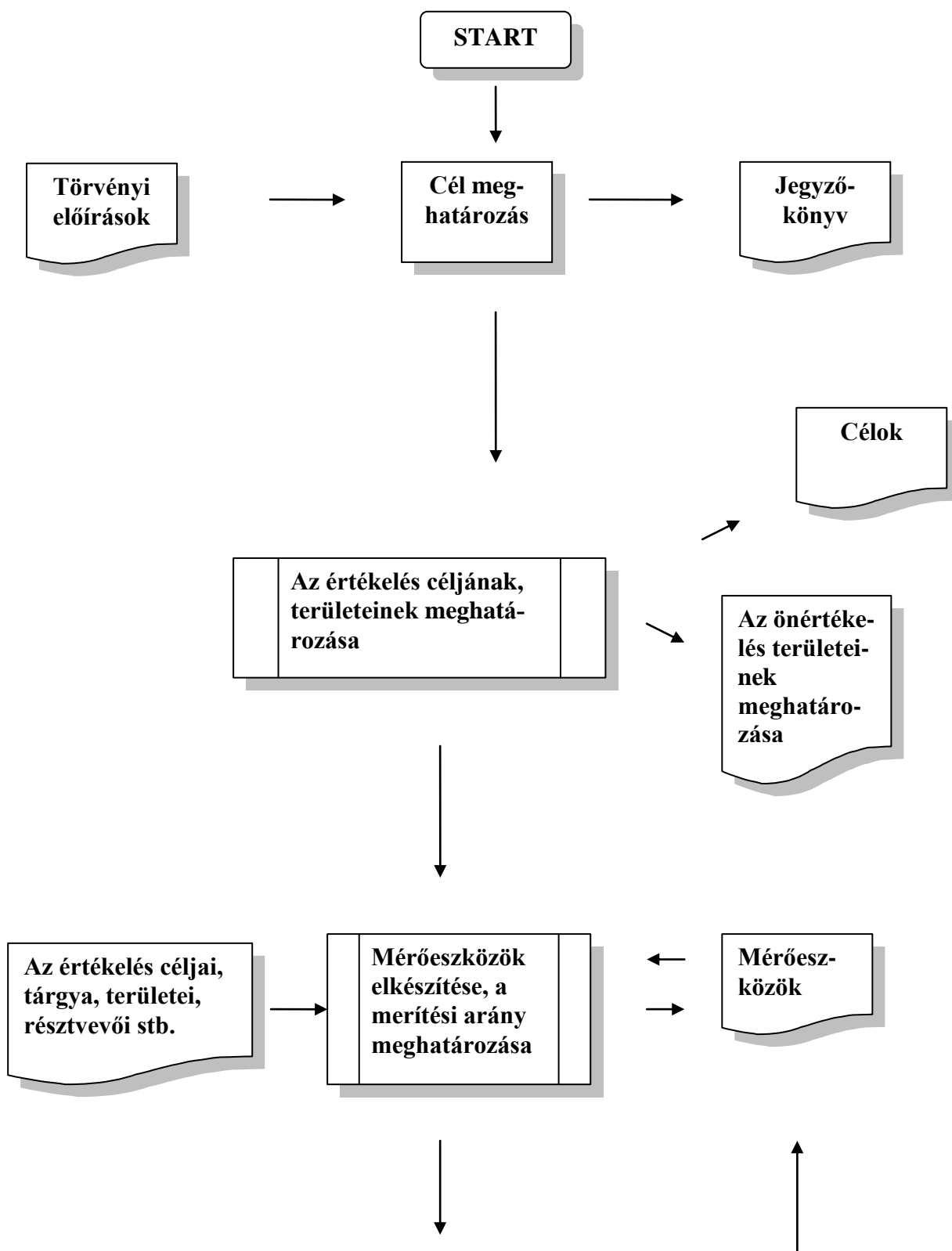
- | | |
|---|--|
| 1. A MIP felülvizsgálata: | legalább 5 évente ill. a törvényi előírásoknak megfelelően |
| 2. Partneri igény –és elégedettségmérés: | 2 évente (a Comenius 3. sz. munkajelentésben leírtak alapján) |
| 3. A MIP megvalósulása: | évente, a fenntartónak is elküldve minden tanév június 30-ig, előtte a SzK véleményének kikérésével |
| 3. 1 Teljes körű intézményi önértékelés: | 4 évente, a fenntartónak is elküldve minden tanév június 30-ig, előtte a SzK véleményének kikérésével |
| 3. 2 Alkalmazottak értékelése: | 3 évente, a fenntartónak is elküldve minden tanév június 30-ig, előtte a SzK véleményének kikérésével |
| 3. 3 Országos mérés, értékelés: | eredményeit évente ill. a program végén az intézkedési tervvel együtt el kell küldeni a fenntartónak és a SzK-nek is |
| 3. 4 Irányított önértékelés: | egy – egy témakör értékelése, ütemterv szerint |

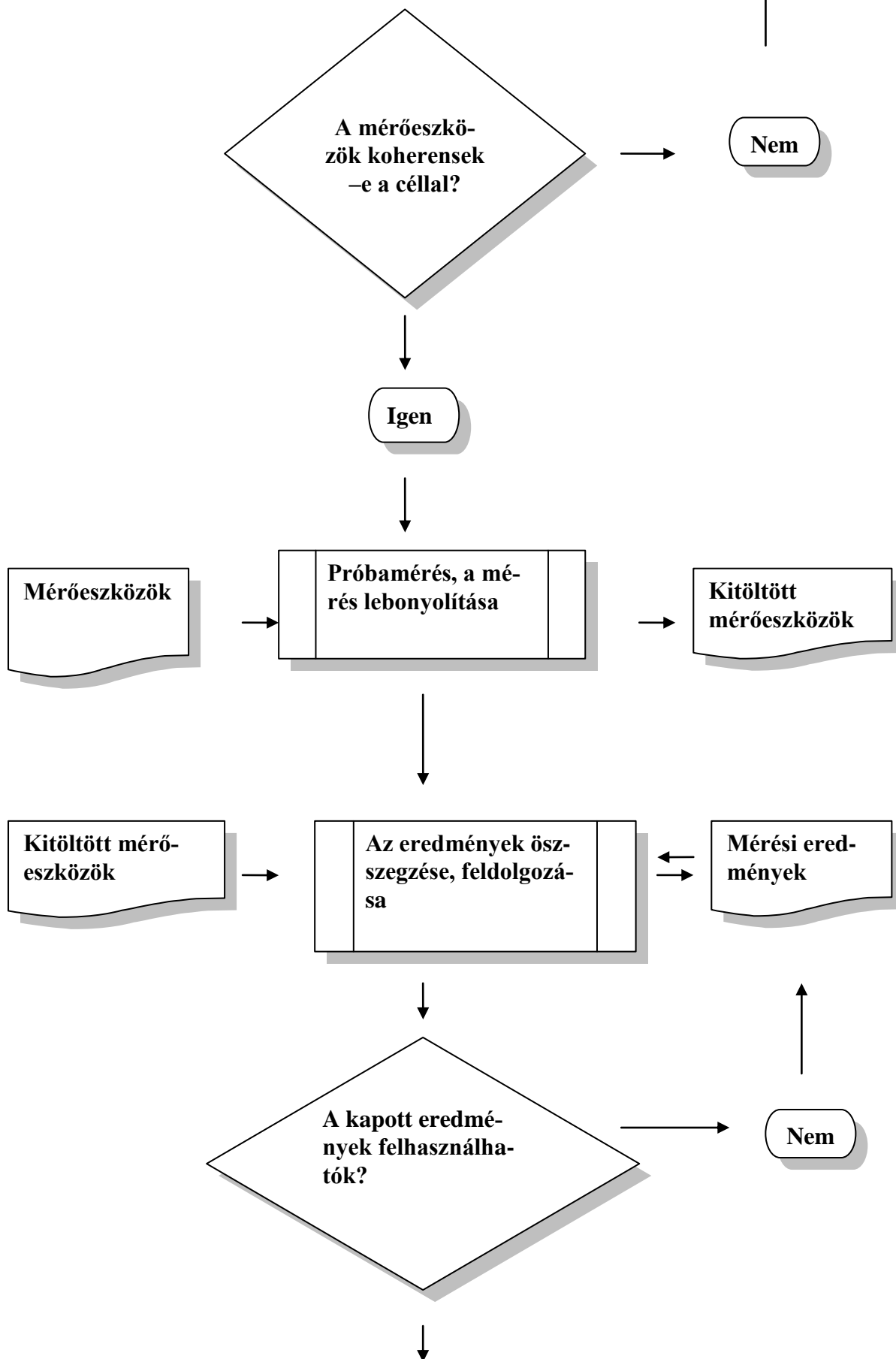
A nem pedagógusok munkájának értékelése

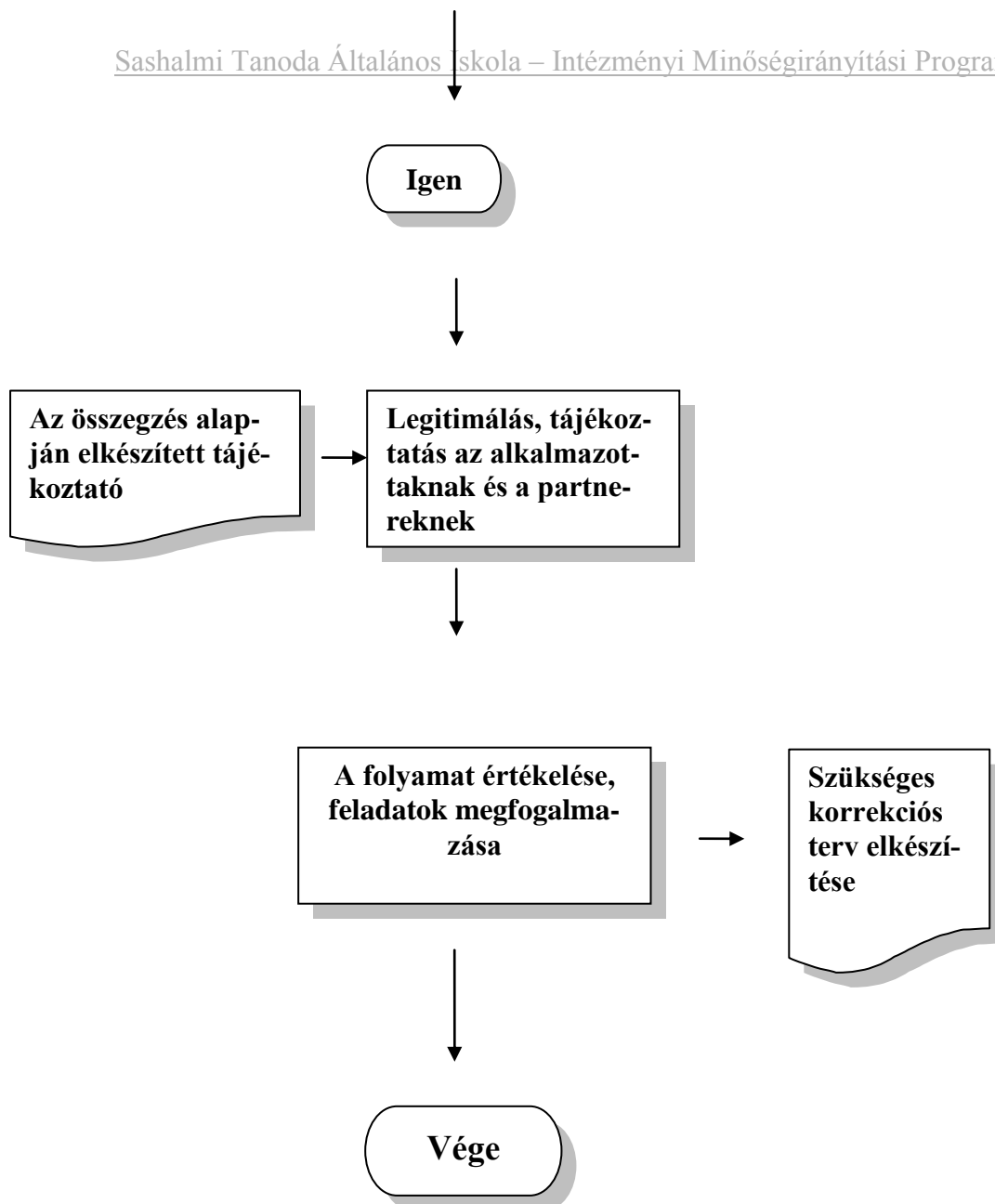
Az értékelés szempontjai:

- munkaköri leírás alapján végzett szakmai tevékenység milyensége
- a munkához való hozzáállás (pl. pontosság, önállóság, precízesség stb.)
- együttműködési készség (kollegákkal, pedagógusokkal és nem pedagógusokkal, szülőkkel, tanulókkal)
- a pedagógiai munkát segítő tevékenységének minősége

A teljes intézményi önértékelés folyamatábrája







9. sz. Melléklet

Vezetői és alkalmazotti értékelési rendszer (kivonat)

Próbaév: 2007 / 2008 tanévben; „élesben” 2008 / 2009. tanévben.

Értékelések folyamata: önértékelés – vezetői értékelés – jelentős eltérés esetén egyeztetés – intézkedés.

Értékelési szintek

1. Minden alkalmazottra vonatkozó elvárások
2. Speciális (vezetői, oszt. f.-i, mkv.-i, DÖ-v.-i, könyvtárosi, logopédusi, szabadidő sz.-i.)
3. Kiemelkedő alkalmakkor (tartalomfejlesztés, publikáció, team – munka stb.)

Értékelési területek: - minimum: a Pp, az alapidokumentumok és munkaköri leírás alapján
- optimum: területenként meghatározva

1. Alapvető elvárások – kulcskompetenciák

- 1.1 Tanórai nevelő – oktató munka
 1. 1.1 Szakmai kompetencia
 1. 1.2 Nevelő – oktató munka tervezése
 1. 1.3 Tanulásszervezés, tanulásirányítás
 1. 1.4 Tanulók értékelése
 1. 1.5 Tanári munka eredményessége
- 1.2 Tanórán kívüli munka
 1. 2.1 Iskolán belüli szabadidős programok
 2. 2.2 Iskolán kívüli szabadidős programok
 1. 2.3 Tehetséges tanulókkal való foglalkozás
 1. 2.4 Felzárkóztatás
- 1.3 Együtműködés
 1. 3.1 Tudásmegosztás
 1. 3.2 Együtműködés az intézmény alkalmazottaival
 1. 3.3 Tanítványok ismerete
 1. 3.4 Kapcsolattartás és kommunikáció a szülőkkel
 1. 3.5 A szervezet képviselete
1. 4 Az előírt adminisztráció elvégzése
 1. 4.1 Haladási napló vezetése, határidők betartása
 1. 4.2 Szülők, tanulók tájékoztatása
 1. 4.3 Tanulók értékelésével kapcsolatos adminisztrációk

2. Speciális elvárások

- 2.1 Vezetői munka értékelése (12 tevékenységi területen)
- 2.2 Osztályfőnöki munka értékelése
 2. 2.1 Tanulók megismerése
 2. 2.2 Egyéni szocializáció, nevelési feladatok
 2. 2.3 Közösségalkítás
 2. 2.4 Probléma és konfliktuskezelés
 2. 2.5 Együtműködés a pedagógusokkal
 2. 2.6 Együtműködés a szülőkkel
- 2.3 Munkaközösség-vezető értékelése (6 tevékenységi területen)
- 2.4 Minőségügyi vezetői munka értékelése (6 tevékenységi területen)

3. Speciális feladatokhoz kapcsolódó munka értékelése (6 tevékenységi területen)

4. Könyvtárosi munka értékelése

» 10. sz. *Melléklet*

A közalkalmazott munkájának minősítési lapja

Minősítési lap

1. A közalkalmazott személyi adatai

Neve (születési neve):

.....

Anyja neve:

.....

Születési hely, idő:

.....

2. A közalkalmazotti jogvisztonnyal kapcsolatos adatok

A közalkalmazotti jogviszony kezdete:

.....

A közalkalmazott besorolása:

.....

A vezetői megbízás/munkakör betöltésének kezdete:

.....

A minősítés indoka:

.....

3. A közalkalmazott minősítésének szempontjai

3.1. A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek

Kiemelkedő (3 pont) – Megfelelő (2 pont) – Kevésbé megfelelő (1 pont) – Nem megfelelő (0 pont)

Szöveges indokolás:

.....

3.2. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

3.3. A szakmai munkával kapcsolatos probléma megoldó képesség

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

3.4. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

3.5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

3.6. A végrehajtás rendelet által meghatározott egyéb szempontok:

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

4. Vezetői megbízásához/munkakörhöz kapcsolódó minősítési szempontok

4.1. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

4.2. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése

Kiemelkedő – Megfelelő – Kevésbé megfelelő – Nem megfelelő

Szöveges indokolás:

.....

5. A közalkalmazott munkavégzésével kapcsolatos egyéb lényeges körülmény, megjegyzés,

a kevésbé alkalmas területek fejlesztésére vonatkozó javaslatok, célkitűzések:

.....

6. A közalkalmazott minősítése

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

7. A közalkalmazott által a minősítésre tett észrevétel:

.....

Dátum:

A minősítés megállapításait
a közalkalmazottal ismerttettem.

.....
a minősítést végző aláírása, beosztása,

A minősítés tartalmát ismerem
észrevételeimet megtettem.

.....
a minősített aláírása

Felhasznált irodalom

- Teljesítményértékelés. Teljesítmény? Értékelés? (Bővített kiadás) FPI kiadvány, 2007.
- Pénzügyi Tájékoztató Iroda Kft, Hagyárosbörönd: Minőségirányítási Program (mintaprogram 2007.) Felhasználtuk az egyes részeket az 5. 1; 9. 1; 9. 2-es fejezetekben.
- Korszerű iskolavezetés, közoktatási kézikönyv. RAABE Kiadó, 2007. február. Kurdi László: A minőségirányítási program felülvizsgálatával kapcsolatos intézményi feladatok.
- www.kozokos.hu, Comenius 2000 Minőségirányítási program: intézményi önértékelés
- Iskolaszolga, Közoktatási szolgáltató kiadvány. (Bp., 2006. október - novemberi szám).
- Önkormányzati Minőségirányítási Program. Módosítva 2007. március 21-én.
- Köznevelés, pedagógiai, szakmai folyóirat (2006. szeptember – október - novemberi szám).