



## **INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAM**

**Rákospalotai Kossuth Lajos Általános Iskola**  
1151 Budapest, Kossuth u. 53.

Tel./fax: 307-65-46

Budapest, 2011. augusztus 1.

Bikfalvi Borbála  
intézményvezető

## Tartalom

1. A minőségirányítási programmal kapcsolatos eljárások.....	6
2. Bevezetés.....	7
2.1. Az intézmény (szervezet) meghatározása .....	7
2.2. A fenntartó által meghatározott intézményi feladatok .....	8
2.3. Az intézmény folyamatait szabályozó dokumentumok rendszere .....	8
2.3.1. Pedagógiai Program .....	8
2.3.2. Szervezeti és Működési Szabályzat .....	9
2.3.3. Minőségügyi Kézikönyv .....	9
2.3.4. Ügyrend .....	9
2.3.5. Pénzkezelési szabályzat.....	9
2.3.6. Selejtezési szabályzat .....	9
2.3.7. Iratkezelési szabályzat.....	9
2.3.8. Munkavédelmi szabályzat .....	9
2.3.9. Tűzvédelmi szabályzat .....	9
3. A fenntartói minőségpolitika intézményre vonatkozó feladatai .....	10
4. Minőségpolitika.....	11
4.1. Szervezeti célok.....	11
4.2. A célokból és elvárásokból következő feladatok .....	12
4.3. Vezetési alapelvek.....	13
4.4. Szervezeti alapelvek .....	13
4.5. Az intézményi minőségmodell.....	14
4.6. A minőség irányítása.....	15
4.7. Intézményünk folyamatainak indikátorai .....	15
4.8. Az intézményi folyamatok szabályozása .....	17
4.8.1. Pedagógiai Program .....	17
4.8.2. Minőségügyi kézikönyv .....	17
4.8.3. A könyvtárhasználat rendje: .....	18
4.8.4. A tanulók előrehaladásának, életútjának, tanulási útjának követési rendszere .....	18
4.8.5. Ügyeleti rend .....	18
4.8.6. Szervezeti és Működési Szabályzat .....	18
4.8.7. Ügyrend.....	18
4.8.8. Munkaköri leírások .....	18
4.8.9. Pénzkezelési szabályzat.....	18
4.8.10. Selejtezési szabályzat .....	18
4.8.11. Iratkezelési szabályzat.....	18
4.8.12. Munkavédelmi szabályzat .....	18
4.8.13. Tűzvédelmi szabályzat .....	18
4.8.14. Számítástechnikai eszközök, szoftverek jegyzéke és használatuk rendje.....	18
4.8.15. A továbbképzési terv elkészítésének rendje.....	18
4.8.16. A dolgozók kiválasztásának követelményei és szempontjai.....	19
4.8.17. Az étkezési és térítési díjak bevételezésének rendje .....	19
4.8.18. Tankönyvrendelési folyamat .....	19
4.8.19. A taneszközök és szakmai anyagok beszerzése .....	19
4.8.20. Az irányított önértékelés .....	19
4.8.21. Belső audit.....	19
4.8.22. A bevalás vizsgálat.....	19

4.8.23. Beszámoló az audit eredményei alapján .....	19
4.8.24. Beszámoló az irányított önértékelés eredményei alapján.....	20
4.8.25. Beszámoló a bevételek vizsgálat eredményei alapján .....	20
4.8.26. Beszámoló az intézményi éves munkaterv alapján .....	20
4.8.27. Intézkedési terv .....	20
4.8.28. Éves munkaterv .....	20
4.8.29. A dolgozók belső értékelési rendszere .....	20
4.8.30. Ellenőrzések eredményeinek kvantitatív mutatókban való megjelenítési rendszere .....	20
5. Minőségirányítási rendszer .....	21
5.1. Vezetési folyamatok meghatározása .....	21
5.2. Vezetői feladatok .....	21
5.3. Tervezési folyamatok .....	23
5.4. Szervezési folyamatok.....	24
5.5. Ellenőrzési feladatok .....	25
5.6. Mérési - Értékelési feladatok.....	26
5.6.1. Mérési - Értékelési alapelvek .....	26
5.6.1.1. Az iskolai mérések célja:.....	26
5.6.1.2. Neveltségi szint mérés.....	28
5.6.2. Az intézményben vezető feladatokat ellátók, továbbá a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítményének értékelése.....	28
5.6.2.1. Vezetők teljesítményértékelése .....	28
5.6.2.1.1. Az intézményvezető teljesítményértékelése .....	28
5.6.2.1.1.1. Módszer.....	28
5.6.2.1.1.2. Szempontok.....	29
5.6.2.1.1.3. Eljárásrend.....	29
5.6.2.1.2. Az igazgató-helyettesek teljesítményértékelése.....	29
5.6.2.1.2.1. Módszer.....	29
5.6.2.1.2.2. Szempontok.....	29
5.6.2.1.2.3. Eljárásrend.....	30
5.6.2.2. Pedagógusok teljesítményértékelése .....	30
5.6.2.2.1. Cél .....	30
5.6.2.2.2. A pedagógus értékelés várható eredménye .....	31
5.6.2.2.3. Az értékelés alapelvei.....	31
5.6.2.2.4. Értékelési területek és módszerek .....	31
5.6.2.2.5. Az információgyűjtés eszközei – szempontok.....	32
5.6.2.2.6. Fejlesztés .....	32
5.6.2.2.7. A vizsgálat ütemezése .....	33
5.6.2.2.8. A vizsgálatban részt vevő személyek.....	33
5.6.2.2.9. Az ellenőrzés területei.....	33
5.6.2.2.10. Az adatgyűjtés folyamata.....	34
5.6.2.2.10.1. Foglalkozás-, óralátogatás .....	34
5.6.2.2.10.2. Tanulói Kérdőív .....	34
5.6.2.2.10.3. Pedagógus Önértékelő Lap .....	35
5.6.2.2.10.4. Pedagógus Véleménykérő Lap.....	35
5.6.2.2.10.5. Értékelési Beszélgetés .....	36
5.6.2.2.10.6. Értékelési Összesítő Lap és Minősítési Lap.....	36
5.6.2.2.11. A vizsgálat dokumentálása .....	37
5.6.2.2.12. Az adatok felhasználása .....	37
5.6.2.2.13. Eljárásrend.....	39

5.6.2.2.14. A pedagógus teljesítményértékelésének panaszkezelési rendje.....	40
5.6.3. Az irányított önértékelés .....	40
5.6.4 A belső audit .....	41
5.6.5. A bevéálás vizsgálat.....	41
5.6.6. Az intézményi minőségirányítási program végrehajtásának nevelőtestületi értékelése.....	42
5.7. Döntési folyamatok .....	43
5.8. Az ösztönzés tíz parancsolata.....	44
5.9. Erőforrások biztosítása.....	44
Az intézményben vezető feladatokat ellátók, továbbá a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítményének értékelése.....	51
FÜGGELÉK.....	51

## Ábrák jegyzéke

1. Az intézmény (szervezet) elhelyezése kapcsolatai szerint
2. A szervezet partnerei
3. Tartalmi elemek a pedagógiai programhoz
4. A hozzáadott érték szolgáltatásának sémája
5. TQM
6. A dolgozók munkájának tervezése
7. A minőség irányítása
8. A vezetési funkciók

# 1. A minőségirányítási programmal kapcsolatos eljárások

A minőségirányítási program **érvényes** fenntartói jóváhagyásának időpontjától módosítása fenntartói jóváhagyásának időpontjáig.

A minőségirányítási program **módosítását** kezdeményezheti:

- a fenntartó,
- írásba foglalt többségi vélemény alapján:
  - a szülői szervezet,
  - a nevelőtestület,
  - az alkalmazotti közösség,
  - a kisebbségi önkormányzat,
  - a diákönkormányzat,
  - a támogató szervezet.

A módosításra benyújtott igény tartalmazza a módosítani kívánt rész(ek) megnevezését és a javasolt módosítást. A módosítási igény beérkezése után 30 napon belül az intézmény vezetője elkészíti a módosítást, majd a jogszabályban meghatározott egyeztetések után az elfogadási és jóváhagyási eljárást előkészíti és lebonyolítja.

A minőségirányítási programot nyilvánosságra kell hozni.

A minőségirányítási program megismerését és egy példányának átvételét az intézmény dolgozói írásos nyilatkozattal igazolják.

Példányokat kapnak az alábbi közösségek képviselőik útján:

- szülői szervezet,
- diákönkormányzat,
- kisebbségi önkormányzat.

A minőségirányítási program egy-egy példányát az intézményben jól látható helyen ki kell függeszteni.

A minőségirányítási program bevalását folyamatosan vizsgálni kell projektrendszer segítségével és a bevalás vizsgálat eredményeit, a vizsgált terület működésének értékelését az éves intézményi beszámolóban rögzíteni szükséges.

## 2. Bevezetés

### 2.1. Az intézmény (szervezet) meghatározása

Intézményünket Budapest Főváros XV. Kerület, Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzata hozta létre.

Testületünk gyermekszerető, toleráns, nyitott az új módszerek megismerésére, elkötelezett a minőségi munka iránt, ezért az intézmény minőségirányítási rendszert működtet.

Munkánk során mindenkor partnereinkkel közösen kívánjuk céljainkat megvalósítani, ezért folyamatosan figyelembe vesszük igényeiket, elvárásaikat.

#### **A szervezet stratégiai partnerei:**

- **fenntartó**, alapító
- **szülők**, gondviselők, akik a szolgáltatást igénybe veszik
- **tanulók**, akik részére hozzáadott érték szolgáltatása révén a szolgáltatás folyik
- **közalkalmazott**, aki a szolgáltatást nyújtja.

A stratégiai partnerek, a szervezet és a társadalmi viszonyok dinamikus kölcsönhatásban működnek az **1.sz. ábrán** látható módon.

A hozzáadott érték hat a társadalmi tudat jellemzőire, így a gazdasági viszonyokra is. A gazdasági, társadalmi viszonyok az életkörülményeken keresztül értékrendet teremtenek, amelyet az intézménynek

- képviselnie,
- közvetítenie,
- fejlesztenie kell a hozzáadott érték szolgáltatásának folyamatos fejlesztésével.

**A szervezet feladata a társadalom alkotmányban, törvényekben és más jogszabályokban megfogalmazott értékrendjének képviselete, közvetítése, fejlesztése.**

**Stratégiai feladat** olyan hozzáadott érték szolgáltatása, amely megfelel az ország és a fejlett európai társadalmak közös értékrendjének.

A szervezet feladatai megvalósításához a stratégiai partnereken túl más partnerekkel is együttműködik. A szervezet partnerei a 2. sz. ábrán, a hozzáadott érték szolgáltatásának megfelelő és a pedagógiai program felépítésének is megfelelő szervezeti működés sémája.

A szervezet célja a teljes személyiség fejlesztése mellett, szilárd, korszerű alkalmazásképes tudás és alapszaktudás elsajátítása az egyéni képességek figyelembe vételével.

Növendékeinket gazdag, játékos ismeretszerzés, megismerés útján egyéni képességei fejlesztésével alkalmassá tesszük az önálló ismeretszerzésre, megalapozzuk az európai kultúrkörhöz való könnyebb igazodást.

## **2.2. A fenntartó által meghatározott intézményi feladatok**

Az alapító okirat alapján:

- Fő folyamatként:

- alapfokú oktatás,
- iskolaotthonos és tanulószobai ellátás.

- Támogató folyamatként:

- intézményi vagyoni működtetése.

- Kiszolgáló folyamatként:

- munkahelyi vendéglátás,
- intézményi étkeztetés.

## **2.3. Az intézmény folyamatait szabályozó dokumentumok rendszere**

Az intézmény fő folyamata a nevelés és oktatás. A nevelési-oktatási folyamatot a

### **2.3.1. Pedagógiai Program**

szabályozza a többször módosított 1993 évi LXXIX. Tv. a Köznevelésről.

A Pedagógiai Program nevelési program fejezete a fentiekben belül meghatározza:

#### **a nevelés és oktatás céljait és alapelveit**

- a kezdő szakasz végének,
- a fejlesztő szakasz végének megfelelően,

#### **a céloknak megfelelő személyiségfejlesztési feladatokat**

- a bevezető és kezdő szakaszban,
- az alapozó és fejlesztő szakaszban,

Megjegyzés: A tartalmi eszközöknél megfogalmazható feladatok a helyi tantervben szerepelnek.

#### **a pedagógiai alapelveket,**

#### **a módszertani alapelveket**

és a módszertani alapelvekhez illeszkedő adaptált **módszereket, eljárásokat.**

A tartalmi részekben jelentkező feladatokat az iskola a **3. sz. ábra** alapján hangolja össze.



Az intézmény támogató és kiszolgáló folyamatainak szabályozását a

### **2.3.2. Szervezeti és Működési Szabályzat**

a többször módosított 11/1994 MKM rendelet és az arra ill. a közoktatási törvényre vonatkozó többször módosított 138/1992 Vhr. alapján rögzíti.

A Szervezeti és Működési Szabályzat tartalmazza a

- szervezet jogállását, felépítését
- működési rendjét
- a szervezet döntési és irányítási színtereit
- a tisztségviselők, felelősök jogállását, feladatait
- az irányítási eszközök leírását,
- a külső és belső munkakapcsolatokat,
- az egyes szakmai és gazdasági folyamatok lebonyolításának szabályait,
- munkaviszonyból eredő változásokkal kapcsolatos szabályokat.

A Szervezeti és Működési Szabályzat összhangban van Államháztartás rendjéről szóló 217/1998, 217/1999, 249/2000 Kormányrendeletek és az azok alapján készült 10/2001 sz. jegyzői utasítással.

A fő folyamat és a fő folyamatot kiszolgáló folyamatok szabályozására vonatkozó dokumentum a

### **2.3.3. Minőségügyi Kézikönyv**

a támogató folyamatok szabályozását a 217/1998. (XII. 30.) Korm. rendelettel összhangban kiadott 10/2001. sz. (IX: 18.) jegyzői utasításban is előírt szabályzatok rendezik, azaz:

(Megjegyzés: A szabályzatformát a szabályzatok elkészítését előíró jogszabályok és rendelkezések írják elő.)

### **2.3.4. Ügyrend**

### **2.3.5. Pénzkezelési szabályzat**

### **2.3.6. Selejtezési szabályzat**

### **2.3.7. Iratkezelési szabályzat**

### **2.3.8. Munkavédelmi szabályzat**

### **2.3.9. Tűzvédelmi szabályzat**

### 3. A fenntartói minőségpolitika intézményre vonatkozó feladatai

- világosan fogalmazza meg a minőséggel kapcsolatos elvárásait  
ld. 4.1., 4.2.
- az érintettek bevonásával folyamatosan vizsgálja felül szabályozó dokumentumait  
ld. 1.
- elégedettségmérések segítségével kérje ki az intézmény belső és külső partnereinek alkalmazottak, szülők, tanulók, fenntartó, stb.) javaslatait, segítse azok megvalósulását  
ld. 5.6.
- biztosítsa az intézmény jövőképe, küldetésének és értékrendjének közismertségét  
ld. 1.
- vegye figyelembe azokat a javaslatokat, amelyek a vezetés munkájának javítását szolgálják  
ld. 1.
- rendszeresen mérje, értékelje az intézmény pedagógiai tevékenységét, a tanulmányi munkát, a tanulók neveltségi szintjét  
ld. Pedagógiai Program / Nevelési Program 57. old.  
ld. Pedagógiai Program / Helyi Tanterv 159-212. old.
- fordítson kiemelt figyelmet a pedagógiai hozzáadott érték mérésére, értékelésére  
ld. 4.7.
- alkossa meg az alkalmazottak kiválasztásának szempontjait  
ld. 4.8.20.
- az érintettek közreműködésével alakítsa ki az intézményi célokkal összhangban lévő továbbképzési tervét  
ld. 4.8.19.
- használja ki a pályázati lehetőségeket  
ld. Minőségügyi Kézikönyv 43. old.
- alakítsa ki, majd működtesse az alkalmazottak munkájának ellenőrzési, értékelési rendjét  
ld. 5.5., 5.6., SZMSZ / A működés közös szabályai/  
Minőségügyi Kézikönyv 45. old.
- működtessen anyagi, erkölcsi ösztönző rendszert  
ld. Minőségügyi Kézikönyv / Juttatási Szabályzat /
- biztosítsa a megfelelő információáramlást, az információk pontosságát, megbízhatóságát  
ld. SZMSZ / A működés közös szabályai/
- vonja be az alkalmazottakat az intézmény rövid-, közép- és hosszú távú terveinek, programjainak készítésébe, azok rendszeres felülvizsgálatába, szükség szerinti módosításába  
ld. 5.2., 5.8.

## 4. Minőségpolitika

### 4.1. Szervezeti célok

Az **intézmény, mint szervezet céljait** a stratégiai partnerek elvárásaival lehet hatékonyan meghatározni.

A szervezet tevékenységének célja ezen elvárásoknak való megfelelés.

Jelmondatunk:

*„Non scolae, sed vitae discimus” azaz „Nem az iskolának, az életnek tanulunk”*

Elvárások

**a szülők és a tanulók részéről:**  
**az alapvető keretekben:**

- nyújtson biztonságos, esztétikus közeget, türelmes, figyelmes és demokratikus légkört a tanulók személyiségfejlesztéséhez,
- segítse a családi nevelést,
- iskolaotthonos rendszert működtessen,
- tekintse elsődlegesnek az osztálytanító ill. osztályfőnök érték közvetítő hatását,

**a tevékenységformákban:**

- biztosítsa a tanuló egyéni fejlődési üteméhez, életkori sajátosságaihoz igazodó fejlesztést, a tehetség gondozást és a felzárkóztatást,
- biztosítsa minden életkori szakaszon az ismeretszerzés iránti folyamatos érdeklődést és érdekeltséget,
- tegye képessé a tanulót az önálló ismeretszerzésre,
- az átadott ismereteket legyenek képesek a tanulók alkalmazni,

**a tartalmi elemekben:**

- nyújtson korszerű műveltséget, ezen belül:
- biztosítsa az átjárhatóságot a meglévő iskolatípusok között,
- nyújtson perspektívát, a képességeket maximálisan bontakoztassa ki, tanulói legyenek eredményesek,
- kezelje kiemelt fejlesztési területként a kommunikációt, az idegen nyelvi, informatikai műveltségterületeket,
- a társadalomtudományi és a matematikai ismereteket az alapozó és fejlesztő szakaszban emelt szinten is közvetítse

### **kapcsolataiban:**

- legyen konstruktív, egyenrangú és együttműködő partner,
- partnereit tegye érdekeltté a vele való együttműködésben,
- a partnerekkel való együttműködést rendelje alá a tanulók mindenek felett álló érdekeinek.

### **az intézmény munkavállalói részéről:**

- jelentsen stabil, tervezhető viszonyokkal rendelkező munkahelyet,
- tartalmazzon közös és egyéni perspektívákat nyújtó lehetőségeket,
- biztosítsa a magas színvonalú szakmai munka lehetőségeit,
- nyújtson kellő mértékű információt a munkavégzéshez,
- lelkiismeretes munka esetén biztos megélhetést tudjon nyújtani.

## **4.2. A célokból és elvárásokból következő feladatok**

- A továbbképzéseken minden szakmai munkaközösségből egy fő vegyen részt új tanulási-tanítási, fejlesztési eljárások megismerése témakörökben tartott foglalkozásokon, majd a tanultakat ismertesse meg a kollégáival.
- Minél több feladatban közösen vegyenek részt a kollégák.
- Az egyéni bánásmódot igénylő tanulókkal történő differenciált fejlesztés eszközeinek alkalmazása minden pedagógus értékelésekor legyen elvárás.
- Oktató és nevelőmunkánkban biztosítjuk, hogy a nyolcadik évfolyam végén minden tanulónk tudja használni tanulmányaihoz segédeszközként a számítógépet és a könyvtárat.
- Az egészségmegőrzés érdekében biztosítjuk, hogy 10%-kal növekedjen a szabadidő sportban részt vevők köre.
- Gondoskodunk arról, hogy az iskolaotthon bevezetésével a házi feladatok elvégzése az iskolában történjen minden tanuló esetében.
- Gondoskodunk arról, hogy *A szülői elégedettségmérés* eredményei ne romoljanak.
- Minden munkaközösség hozzon létre módszertani gyűjteményt a nevelési programban kiemelt képességek játékos fejlesztésére, azt folyamatosan gyarapítsa.
- Az európai kultúrkörhöz való tartozás megerősítése érdekében az angol nyelvet az iskolában emelt óraszámokban tanítjuk, hogy tanulóinknak lehetősége legyen a nyolcadik évfolyam végén a *nyelvvizsga* letételére.
- Közvetlen környezetünk nemzetiségi hagyományainak ápolása érdekében a német nyelvet a német nemzetiségi oktatás keretében emelt óraszámokban tanítjuk, így képessé válnak nyolcadik évfolyam végére az alapfokú német nyelvvizsga letételére.

- Kiemelt feladatunk, hogy tanulók az általános iskola elvégzésével mindennapi számítógép használókká váljanak, így is biztosítva számukra a világban való ismeretszerzést és kommunikációt (e-Learning). Ennek érdekében 1-8. évfolyamon oktatjuk az informatikai ismereteket, folyamatosan bővítjük belső hálózatunkat, képzett tanáraink körét.
- Az egész napos nevelés a terhelés jobb elosztását, gazdagabb fejlesztési lehetőséget teremt. Egészségnevelési programunk részeként a szabadidős tevékenységek egészségmegőrző céllal működnek. A környezettudatos magatartás kialakítása minden fejlesztési feladatunk alapeleme.
- Az önálló ismeretszerzést segíti közel tíz-ezer kötetes könyvtárunk, melyet folyamatosan fejlesztünk.

### 4.3. Vezetési alapelvek

- proaktivitás
- konszenzusra való törekvés,
- demokratikus problémakezelés,
- logikán alapuló objektivitás

### 4.4 Szervezeti alapelvek

- A szervezet a minőségirányításban és minőségfejlesztésben a **TQM filozófiát (5.sz. ábra)** és a **PDCA** logikát követi.
- **A feladatkultúra elve** szerint az intézményben folyó munka a feladatkultúrának megfelelően szerveződik, azaz az alkalmazottak és csoportok hierarchiája helyett a feladatok hierarchiája a meghatározó rendező elv.
- **A gazdasági alap elve**, mely szerint bármilyen feladat vagy folyamat tervezése azzal kell, kezdődjön, hogy pontosan számítottan látni a forrását.
- **A feladatban való gondolkodás elve** azt is jelenti, hogy egy jól körülhatárolható , meghatározott feladathoz rendeljük hozzá a humán erőforrást és a sorrendet következetesen betartjuk és betartatjuk.
- **A professzionalizmus elve** jelenti azt az elvárást a munkavállalók felé, hogy képzettségüknek és ennek megfelelő beosztásukat az intézményi érdekeknek megfelelően saját hatáskörben el kell tudni látniuk, és ehhez kapnak segítséget, de nem benne.
- **A személyiség védelmének elve** szerint a nevelésben részt vevő szakember személyiségének, egyéniségének, stílusának nem kell változnia ahhoz, hogy munkáját hatékonyan lássa el. Nem személyisége, hanem végzett munkája eredményei döntik el alkalmasságát ellátott feladatára. A pedagógus munkája közben személyiségeket fejleszt és ehhez adott, sokszor a saját mentálhigiénés egyensúlyát is destabilizáló módszereket használ. E nehéz folyamatban sokszor előfordul, hogy nem csak a fejlesztett személyisége, hanem a fejlesztő személyisége is változik. A pedagógus személyisége nem romolhat, rossz irányban nem változhat ezzel együtt személyisége annak az értéknek a szerves része, amelyet az intézmény képvisel. A pedagógus érezze saját személyiségét olyan értéknek, amelyet a személyiségfejlesztésben közösen kell óvni.

- **A konstruktív elve** alapján minden kritikai megnyilvánulásnak tartalmaznia kell a jobb megoldásra való ötletet is.
- **Az eredményesség elvéhez** igazodva minden folyamat végső fázisa az olyan értékelés, amely tartalmazza azt a szemléletet, hogy a célokhoz képest mi valósult meg, sikertelenség esetén konkrétan megnevezi a mulasztásokat, és javaslatot tesz a problémák elhárítására oly módon, hogy a már bekövetkezett probléma újra elő ne forduljon.
- **Az érdekelttség elve:** csak mindenki által elfogadott intézményi érték megteremtése részesülhet erkölcsi vagy anyagi jutalmazásban. Az elismerés odaítélése nem hordozhat olyan elemet, amely a munkavállaló magánéletbeli, vagy szociális körülményeire való utalást tartalmaz, továbbá nem lehet egymáshoz viszonyított, csak az objektív követelményekhez mért. (6. sz. ábra)

#### **4.5. Az intézményi minőségmodell**

Intézményünk a Comenius 2000 program keretében a Comenius II. intézményi minőségmodellt építette ki.

##### **A modell elemei:**

1. Vezetés, (tervezés, szervezés, ellenőrzés, értékelés, döntés)
2. Management, (erőforrások biztosítása)
3. Ügyvitel – biztonságos intézmény, (adatszolgáltatás, információáramlás, szabályozottság)
4. Partnerkapcsolatok irányítása,(PR)
5. Nevelés – oktatás,
6. Mérés, elemzés, javítás (irányított önértékelés, audit, bevételek vizsgálata)

A minőségi modellel összhangban a **szervezet hatékonyságát** az NMD/EFQM mutatóival írjuk le:

1. Vezetés 10%
2. Dolgozók irányítása 9%
3. Üzletpolitika, stratégia 8%
4. Források 9%
5. Folyamatok 14%
6. Dolgozói elégedettség 9%
7. Vevői elégedettség 20%
8. Társadalmi kihatás 6%
9. Üzleti eredmények 15%

#### 4.6. A minőség irányítása

A szervezet minőségirányítási **támogató szervezetet** működtet, amelynek tagjait az intézmény vezetője bízta meg.

A támogató szervezet feladata, hogy a **PDCA elvnek** (tervezés, végrehajtás, értékelés, beavatkozás) megfelelő intézményi minőségirányítási fázisokban a tennivalókat megfogalmazza és a munkát koordinálja.

A támogató szervezet az intézményvezetővel együtt részt vesz minden fázisban, mint **útmutató, irányító, tanácsadó szerv.**

A fázisoknak megfelelő tevékenységeket, dokumentumokat és azok következetes és állandó felülvizsgálatának folyamatát a **7. sz. ábra** mutatja be.

Az intézmény vezetője a támogató szervezet segítségével készíti el az intézmény éves munkatervét, az irányított önértékelés, az audit, a bevalás vizsgálat eredményeinek kiértékelését, az eredményekből következő intézkedési tervet, végzi el intézkedési tervből következő tervezési feladatokat és a tervezés után az éves munkatervet.

#### 4.7. Intézményünk folyamatainak indikátorai

Az indikátorok mutatói	terület, követelmény	Com II.	Kompe- tencia
A NMD 1 modul eredményei	Az intézményvezetés felelőssége és elkötelezettsége	1/1.1	5
Panaszok száma	Partnerkapcsolatok irányítása	1/1.2	5
Partneri elégedettség adatai	Partnerkapcsolatok irányítása	1/1.2	5
Közvetett partnerek számának alakulása	Partnerkapcsolatok irányítása	1/1.2	5
Szagos ellátottság aránya	Emberi erőforrás biztosítása és fejlesztése	1/1.3	5
Továbbképzésben részt vett pedagógusok aránya	Emberi erőforrás biztosítása és fejlesztése	1/1.3	4
Másoddiplomát és szakvizsgát tett pedagógusok aránya	Emberi erőforrás biztosítása és fejlesztése	1/1.3	4
Intézményen kívüli szakmai szervezetben való képviselet	Emberi erőforrás biztosítása és fejlesztése	1/1.3	3
A nevelőtestület fluktuációja	Emberi erőforrás biztosítása és fejlesztése	1/1.3	3

Alapítványi tevékenységből származó támogatás alakulása	Az egyéb erőforrások biztosítása és hatékony felhasználása	1/1.4	4
Elnyert pályázatok száma és értéke, a pályázó pedagógusok száma	Az egyéb erőforrások biztosítása és hatékony felhasználása	1./ 1.4	3
Könyvtári könyvek számának, értékének alakulása	Az egyéb erőforrások biztosítása és hatékony felhasználása	1/1.4	3
Beszerzés területenkénti megoszlása	Az intézmény működtetése	1/1.5	5
Balesetek alakulása	Biztonságos intézmény	1/1.6	5
A munkakörnyezet egészséges javítására fordított kiadások	Biztonságos intézmény	1/1.6	5
Személyi higiénia javítására felhasznált kiadások	Biztonságos intézmény	1/1. 6	4
Régi és új tantermi bútorok aránya	Biztonságos intézmény	1/1.6	3
Tanulmányi eredmények tantárgyankénti, osztályonként (átlag)	Oktatás - nevelés	1/1.7	5
Gyermeklétszám alakulása	Oktatás - nevelés	1/1.7	5
Továbbtanulók aránya	Oktatás - nevelés	1/1.7	5
Versenyek eredményei	Oktatás - nevelés	1/1.7	4
Az intézményben szervezett kerületi, budapesti szintű tanulmányi versenyek és bemutató órák száma	Oktatás - nevelés	1/1.7	4
Nyári táborok számának alakulása	Oktatás - nevelés	1/1.7	3
Az intézménybe alsó- felső tagozaton évközben beiratkozók	Oktatás - nevelés	1/1.7	3
Körzeten kívülről beiratkozók száma	Oktatás - nevelés	1/1.7	3
Publikációk száma	Oktatás - nevelés	1/1.7	3
Szakmai munkaközösségek számának változása	Oktatás - nevelés	1/1.7	1
Hospitálások száma	Oktatás - nevelés	1/1.7	5
Óralátogatások száma	Oktatás - nevelés	1/1.7	5
Munkamegbeszélések száma	Oktatás - nevelés	1/1.7	5
Követő mérések 1-8. évf. eredményeinek nyomon	Mérés, elemzés, javítás	1/1.8	5
Az audit eredményei	Folyamatos fejlesztés képessége	2/2.1-4.	5
A bevalás vizsgálat eredményei	Folyamatos fejlesztés képessége	2/2. 1-4	5
Klímateszt eredményei	Szervezeti kultúra fejlesztése	3/3.1-4.	5



## **4.8. Az intézményi folyamatok szabályozása**

Az intézmény folyamatainak szabályozása, leírása a biztonságos intézmény követelményének figyelembe vételével az alábbi szabályzatokban, dokumentumokban és azok vonatkozó részeiben valamint jogszabályi helyeken található:

**A fő folyamatok és az azokat kiszolgáló folyamatok szabályozására:**

### **4.8.1. Pedagógiai Program**

ezen belül:

- nevelési program,
- környezeti és egészségnevelési program,
- helyi tanterv.

### **4.8.2. Minőségügyi kézikönyv**

a fő folyamatok és az azokat kiszolgáló folyamatok szabályozására

Tartalma:

- Tanügy igazgatási feladatok
- A beírás és beiratkozás rendje
- Az iskolai tantárgyfelosztás elkészítésének és a vele kapcsolatos eljárások rendje
- Az iskolai órarend készítése
- A szakmai közösségek munkatervei elkészítésének, ellenőrzésének és véleményezésének rendje
- Az iskolai tanmenetek elkészítésének, ellenőrzésének és véleményezésének rendje
- A választható foglalkozások tematikáinak készítése, ellenőrzése és véleményezése
- A kiegészítő tevékenységek szervezésének, lebonyolításának, ellenőrzésének rendje
- Rendezvények szervezésének rendje
- Pályázati munka szervezése
- A vezető pedagógiai ellenőrzése
- Szempontok az iskolai tanórák ellenőrzéséhez és értékeléséhez
- A panaszkezelés rendje
- Az új kolléga kiválasztása, megtartása és a betanítási rend
- Juttatási szabályzat

#### **4.8.3. A könyvtárhasználat rendje:**

(SZMSZ/Az iskolai intézményegységre vonatkozó külön szabályok)

#### **4.8.4. A tanulók előrehaladásának, életútjának, tanulási útjának követési rendszere**

(a többször módosított közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. Tv.)

#### **4.8.5. Ügyeleti rend**

(SZMSZ/ A működés közös szabályai)

A támogató folyamatok szabályozása:

#### **4.8.6. Szervezeti és Működési Szabályzat**

#### **4.8.7. Ügyrend**

#### **4.8.8. Munkaköri leírások**

(személyi anyagok)

#### **4.8.9. Pénzkezelési szabályzat**

#### **4.8.10. Selejtezési szabályzat**

#### **4.8.11. Iratkezelési szabályzat**

#### **4.8.12. Munkavédelmi szabályzat**

#### **4.8.13. Tűzvédelmi szabályzat**

#### **4.8.14. Számítástechnikai eszközök, szoftverek jegyzéke és használatuk rendje**

#### **4.8.15. A továbbképzési terv elkészítésének rendje**

(277/1997 (XII. 22.) Korm. rend.)

#### **4.8.16. A dolgozók kiválasztásának követelményei és szempontjai**

(a többször módosított közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. Tv.)

(a többször módosított közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. Tv.)

A kiszolgáló folyamatok szabályozása:

#### **4.8.17. Az étkezési és térítési díjak bevételezésének rendje**

(SZMSZ / A működés közös szabályai)

#### **4.8.18. Tankönyvrendelési folyamat**

(SZMSZ / A működés közös szabályai )

#### **4.8.19. A taneszközök és szakmai anyagok beszerzése**

(SZMSZ / A működés közös szabályai )

A minőségirányítási folyamatok szabályozása:

#### **4.8.20. Az irányított önértékelés**

ld. 5.6.1.

#### **4.8.21. Belső audit**

ld. 5.6.2.

#### **4.8.22. A beválás vizsgálat**

ld. 5.6.3.

#### **4.8.23. Beszámoló az audit eredményei alapján**

ld. 5.6.

#### **4.8.24. Beszámoló az irányított önértékelés eredményei alapján**

ld. 5.6.

#### **4.8.25. Beszámoló a beválás vizsgálat eredményei alapján**

ld. 5.6.

#### **4.8.26. Beszámoló az intézményi éves munkaterv alapján**

ld. 5.6.4.

#### **4.8.27. Intézkedési terv**

ld. 5.6.5.

#### **4.8.28. Éves munkaterv**

ld. 5.3.

#### **4.8.29. A dolgozók belső értékelési rendszere**

ld. Minőségügyi Kézikönyv 61. old.

#### **4.8.30. Ellenőrzések eredményeinek kvantitatív mutatókban való megjelenítési rendszere**

ld. SZMSZ/ A működés közös szabályai /

## 5. Minőségirányítási rendszer

### 5.1. Vezetési folyamatok meghatározása

A vezetés a vezetési funkciók megvalósítása (**8. sz. ábra**). A vezetési funkciók az alábbiak:

- **Tervezés (jövőkép):** meghatározzuk az elérni kívánt állapotot, az eléréséhez szükséges folyamatokat és felmérjük a lehetőségeket, a feltételeket.
- **Szervezés (csapatépítés):** a kívánt állapot elérése érdekében az erőforrásokat (humán és materiális) úgy rendeljük egymáshoz, hogy együttműködésük és munkájuk eredményeként elvárható legyen a kívánt állapot elérése.
- **Ellenőrzés (gondoskodás):** a munka kezdetétől folyamatosan nyomon követjük annak elvégzését, vizsgáljuk a tervezésnek való megfelelést.
- **Értékelés (motiválás):** a munkafolyamat tervezésnél kijelölt állomásokon meghatározzuk az elvégzett munka eredményeit, levonjuk a következtetéseket, szükség esetén változtatásokat javasolunk.
- **Döntés:** az értékelés eredményeképpen felmerülő kérdésekre egyértelmű válaszokat adunk, meghatározzuk a munkafolyamat további haladását.

A tervezés, szervezés, ellenőrzés, értékelés és döntés láncolat önmagában is egy vezetői munkafolyamatot alkothat, amely akkor hatékony, ha ebben a sorrendben egy PDCA ciklust alkot, magát a vezetői munkafolyamatot is egyre magasabb színvonalra emelve.

Valljuk, hogy az intézmény jellege miatt kevés dolgozó nem gyakorol vezetési funkciókat munkája során, így a vezetésről megfogalmazottakat munkájukba a dolgozók is beépítik.

### 5.2. Vezetői feladatok

A vezető munkájában meg kell felelnie azoknak a szerepeknek, amelyeket elvárásoknak is mondhatunk. A vezetői funkciók megvalósítási sikere az ezen szerepeknek való megfelelés sikere is.

#### Interperszonális szerepek:

- képviselő
- kapcsolattartó
- koordináló

#### Információs szerepek:

- idegközpont
- információ elosztó
- tájékoztató

### **Döntéshozó szerepek:**

- problémakezelő
- erőforrás elosztó
- tárgyaló

A **hatékony vezetőnek** minél több szerepnek meg kell felelnie lehetőleg azonos határfokon, valamint folytonosan oda kell figyelni a vele kapcsolatos állandó elvárásokra:

- maximális tudatosság,
- motiváló képesség,
- világos kommunikáció,
- differenciált vezetői stílus.

A vezetői funkciók mindegyikének gyakorlásakor a vezetőnek számolnia kell azzal, hogy az emberek viselkedése különböző feladat és élethelyzetekben

- általában célirányos,
- érdekeiknek megfelelően szerepalakító,
- meghatározó a tanult viselkedésminta,
- érdekkellentétektől terhes,
- a vezetői problémaérzékenységtől függő.

Figyelembe kell venni, hogy az adott munkafolyamatra létrehozott csoport hatékonysága az alábbi tényezőkön múlik:

- teljesítményképesség,
- megelégedettség,
- biztonság,
- vonzerő és megtartó képesség,
- belső és külső pályakarrier.

A csoport hatékonyságát vizsgálva részletesebb tényezőkhöz jutunk:

**Adottságok:** tagok, feladat, környezet, vezető.

**Módosító tényezők:** vezetési stílus, módszerek és eljárások, motiváció.

**Eredmények:** hatékonyság, a tagok elégedettsége.

Folyamatosan gondoskodni kell arról, hogy a csoport munkafolyamatának minden eleme azonos hangsúlyt és figyelmet kapjon:

A munkafolyamatról szereshető helyes információk miatt a vezetési stílusok közül a vezetői funkciók gyakorlásakor a **demokratikus, kollektív forma** választása a célszerű. A mai vezetők számára, különösen a pedagógiai vezetők számára a **TQM modell** a követendő.

**A TQM felülről építkező modell.** A vezető egyszemélyi felelősként menedzseli a szervezet (csoport) működését, mégis a munkatársak bevonásával éri el célját: a legmagasabb hatékonyságot és a legoptimálisabb működést. A vezető a minőséget a szervezet minden egyes tagjának aktív közreműködésével éri el. Az aktivitást a jó munkakörülmények megteremtésével, emberi szakmai megbecsüléssel és kielégítő munka biztosításával. A TQM jelentős eleme, hogy a vezető és a munkatársak együttműködése adatokra és tényekre épülő

helyzetelemzés során jön létre a feladatok hierarchiáját a beosztások és tisztségek hierarchiája helyébe léptetve. Nagyon fontos, hogy mindenki tudja, mi történik éppen az egész szervezettel. A vezető információs szerepe nagy.

### 5.3. Tervezési folyamatok

A tervezés során egyértelműen meg kell határozni az elvégzendő feladatokat

- **célját,**
- **a célhoz vezető folyamatokat,**
- **a folyamatok típusát** (fő folyamat, részfolyamatok, támogató folyamatok).

A részfolyamatok ki- és bemeneti pontjainál **világos követelményeket** kell megfogalmazni és ezeknek megfelelően a részfolyamatok összeilleszthetők.

A folyamatokhoz és részfolyamataikhoz **erőforrásokat** kell rendelni (humán-erőforrás, anyagi erőforrások) a feladatcultúra elvének megfelelően.

A humán-erőforrás tervezésénél a folyamatokban betöltött szerepek szerint **munkakörökre** kell delegálni a folyamatban elvégzendő feladatokat (munkakör-tervezés). A humán – erőforrásnak megfelelően gondoskodjunk a dologi erőforrások hozzárendeléséről. (A megfelelő ember kezébe a megfelelő szerszámot.)

A folyamatok tervezésekor tervezzünk **ellenőrzési pontokat** és lehetőleg úgy, hogy azok a folyamatba legyenek építve. Fontos elv a folyamatokban a dolgozók számára **cselekvési alternatívák** tervezése annak érdekében, hogy a folyamatok ne álljanak le.

A tervezés második részében a vezető az érintettekkel beszélje át a tervezési folyamat fázisait, mert az **érintettek és a folyamatban érdekeltek véleménye** az eredeti tervet javíthatja.

A hatékony tervezés egy **eredeti, első elképzelés** nélkül eredménytelen lehet. Ha a vezető nem rendelkezik egy hatékony elképzeléssel a célok elérését illetően, a beosztottak nem találnak vonatkoztatási rendszert saját terveikhez magukkal és a munkájukkal kapcsolatban. Soha nem elégséges csak a célok kijelölésénél megállni, a **hogyanokat** is tervezni kell.

Az intézmény vezetője nevelési évenként éves munkatervet készít, amely tartalmazza:

- a minőségirányítási feladatokat,
- a szakmai pedagógiai feladatokat,
- a kiemelt szakmai pedagógiai feladatokat,
- a kiegészítő tevékenységekkel kapcsolatos feladatokat,
- a gazdálkodással kapcsolatos feladatokat,
- a beszerzési feladatokat,
- a szabályozásokkal és a dokumentumokkal kapcsolatos feladatokat,
- a beválás vizsgálatokkal kapcsolatos feladatokat,
- az ellenőrzési feladatokat,
- a mérési és értékelési feladatokat,

- a pályázati munkával kapcsolatos feladatokat,
- a szervezett szabadidővel kapcsolatos feladatokat,
- a tanév naptári programját.

A munkaterv tartalmazza a feladatok végrehajtásáért felelős személy megnevezését és a feladat elvégzésének határidejét.

Éves munkatervet készítenek az intézmény szakmai munkaközösségei.

A szakmai közösségek munkaterveinek vázolata:

Működési feltételek (személyi, tárgyi)

- Célok
- Feladatok
- Módszerek
- Éves naptári munkaterv
- Ellenőrzési javaslat

Az ellenőrzéssel megbízott dolgozók az ellenőrzési tevékenységről ütemtervet készítenek az alábbiak szerint:

- ellenőrzött működési terület megnevezése,
- a működési területen létező folyamatok megnevezése,
- a folyamatok ellenőrizhető munkaegységekre bontása (milyen feladat elvégzését ellenőrizzük?),
- a munkaegységben (pl. tanítási óra) részt vevő dolgozók,
- a dolgozók munkájának ellenőrzési szempontjai,
- az ellenőrzés módszerei,
- a megfelelőség megállapítását alátámasztó dokumentumok (szabályzatok) vonatkozó részei,
- a dolgozók munkája ellenőrzésének naptári ütemterve,
- az ellenőrzés során elkészült dokumentumok felhasználási terve az értékeléshez.

#### **5.4. Szervezési folyamatok**

A jó tervezés nagymértékben megkönnyíti

- a folyamatokhoz kapcsolódó utasítások megfogalmazását,
- az együttműködésekre kiadott kéréseket,
- a feladatok ütemezését,

azaz a szervezést.

A feladatokkal megbízott dolgozók ill. csoportok véleményének kikérése alapvető fontosságú. A szervezési munka minden folyamatban egy köztes részfolyamat a tervezés és a végrehajtás



között, pontosítva a fázist: egyfajta **készenléti állapotig** való eljutás a konkrét munkavégzéshez.

Kiemelkedő jelentőségű a szervezési szakaszban az **erőforrások biztosítása**, megteremtése.

A szervezés fázisában történik a dologi erőforrások megteremtésén túl

- a humán erőforrás „felvétele” a tudnivalókkal,
- a tájékoztatások kiadása,
- a problémák kezelési útmutatóinak átadása,
- a motiválás,
- az erőforrások végleges összehangolása.

Tisztáznunk kell az emberekkel, hogy munkájuk során milyen körülményeken változtathatnak és melyeken nem.

A végrehajtás megkezdéséhez jó kommunikációra és információáramlásra van szükség. A munka megszervezésének időszakában döntő tényező, hogy a vezető hogyan tud megfelelni a vezetői szerepeknek

## **5.5. Ellenőrzési feladatok**

Az ellenőrzés a **végrehajtással párhuzamos** vezetői tevékenység. Elmaradása esetén nem lehet értékelni és a munka további haladására nézve nem lehet hatékony döntéseket hozni.

**Az ellenőrzésnek a tervezési fázisban kialakított ellenőrzési pontokon kell megtörténnie és a folyamat egy adott és előre megtervezett állapotának való megfelelést kell vizsgálnia.** Az ellenőrzés eredményeként adunk újabb utasításokat arra vonatkozóan, hogy a munka hiba esetén hogyan folytatódjon tovább. Ügyelni kell erre, mert sok esetben az ellenőrzés hangsúlya a hibáért való felelősség megállapításán túl nem terjed, pedig a hibát elkövető dolgozó is azt várja a vezetőtől: „Hogyan tovább?”. A felelősségre vonás a folyamat szempontjából másodlagos, azonban nem elhagyható.

Alapelv, hogy nem a dolgozót ellenőrizzük, hanem a munkáját, annak végzéséről kívánunk ellenőrzéskor meggyőződni. Az értékeléssel csak akkor kössük össze az ellenőrzést, ahol elengedhetetlen. Ha az értékelést a megfelelő időben és helyen tesszük meg a munkafolyamat meghatározott állomásainál, akkor lehet értékelésünk hiteles és előremutató.

Az intézmény átfogó önellenőrzésére a **Közoktatási Önellenőrzési Kézikönyv** (PTMIK Közoktatási Minőségfejlesztési Programigazgatóság) dokumentumot használja.

## **5.6.Mérési - Értékelési feladatok**

### **5.6.1. Mérési - Értékelési alapelvek**

Az értékeléskor mindig a **munkafolyamat eredményét** fogalmazzuk meg és nem a munkavégzést jellemezzük. Ellenőrzés alkalmával a munkavégzés jellemzése csak legfeljebb segédeszköze lehet annak, hogy a dolgozó munkáját hiba esetén azonnal korrigáljuk. Az értékelés épít az ellenőrzés tapasztalataira és csak azokra építhet, ám nem maradhat az ellenőrzés tapasztalatai felsorolásainak szintjén.

Az értékelésnek figyelembe kell vennie:

- a munka-folyamat tervét
- a biztosított erőforrások jellemzőit
- az ellenőrzés vagy mérés tapasztalatait
- a folyamatban részt vevők jelzéseit és véleményét
- az értékelt folyamat jövőbeli alakulását

Világosan ki kell derülnie, hogy az elvégzett munkát a vezető az egész folyamat szempontjából hogyan értékeli: pozitív megerősítést kapnak a dolgozók, vagy intézkedési tervet kell készíteni a problémák elhárítása céljával.

#### **5.6.1.1. Az iskolai mérések célja:**

Cél:

- Az iskola pedagógiai tevékenységének, az iskolában folyó tanulmányi munkának a rendszeres mérése és értékelése,
- az iskola pedagógiai programjában megfogalmazott és a fenntartó által elfogadott nevelési értékek és célok megvalósulásának vizsgálata a gyermekek tevékenységében.

Formái:

- A) Belső mérések és értékelés
- B) Külső mérések és értékelés: *OH* - mérések 4. 6. és 8. évfolyam végén

A) Belső mérések és értékelés:

Annak nyomon követése, hogy a tanulók milyen készségekkel, képességekkel, tudással lépnek tovább a következő évfolyamba.

Típusuk: diagnosztizáló - bevezető és kezdő szakaszban  
nyomon-követő - alapozó és fejlesztő szakaszban

A mérés területei:

a) Bevezető és kezdő szakasz:

- elemi számolási képesség,
- olvasás-szövegértés,
- írás-helyesírás elsajátítása.

b) Alapozó és fejlesztő szakasz:

- matematikai eszköztudás,
- olvasás-szövegértés,
- helyesírás elsajátítása,
- anyanyelven történő kommunikáció,
- idegen nyelven történő kommunikáció,
- természettudományos kompetenciák.

A mérésekben résztvevő tanulók:  
az évfolyam valamennyi tanulója.

A mérések időpontja:  
minden év május 1-15. között.

A mérés eszköze és további jellemzői:

- a mérések mérőlapokkal történnek, melyeket külső szakértő véleményezett,
- a mérőlapokhoz egységes mérési útmutatók, javítókulcsok készültek,
- a tanulók fejlődésének követését az évről évre visszatérő azonos feladattípusok alkalmazása segíti,
- a mérést azonos feltételekkel, azonos körülmények között, évfolyamonként azonos mérőlapokkal végezzük,
- a mérőlapokat, a mérési útmutatókat és a javítókulcsokat az intézmény biztosítja,
- a mérőlapok addig nem selejtezhetők, amíg a tanuló az iskola tanulója,
- a kijavított mérőlapokat a tanuló, a szülők, a tanulót tanító pedagógusok tekinthetik meg,
- a mérést és a mérőlapok javítását végző személy: az osztályban a tantárgyat tanító pedagógus,
- a javítást követően a tanítók és a szaktanárok az egyes tanulók és az osztály eredményeinek alapján elemzést végeznek, megtervezik a fejlesztőmunkát a következő tanévre,
- a tanítók és a szaktanárok az osztály eredményei alapján az egyes tantárgyakból feladattípusonként adatszolgáltatást végeznek a munkaközösség-vezető részére minden év május 20-ig,
- a munkaközösség-vezető évfolyamonként tantárgyanként összesíti az eredményeket,
- a mérésben az egyes osztályok eredményeit nem hasonlítjuk egymáshoz,
- a munkaközösség-vezető az évfolyamonként tantárgyanként összesített eredmények alapján adatszolgáltatást végez az intézményvezetés részére minden év május 25-ig,
- a munkaközösség-vezető elemzést készít a tapasztaltak alapján a következő tanév elejéig, amely alapján az adott munkaközösség munkatervében fejlesztési feladattervet készít,
- az intézményvezető a mérések alapján az évfolyamonként és tantárgyanként összesített eredményeket minden év május 31-ig megküldi a fenntartónak.

### **5.6.1.2. Neveltségi szint mérés**

Cél:

az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott és a fenntartó által elfogadott nevelési értékek és célok megvalósulásának vizsgálata a gyermekek tevékenységében.

Típusa:

- 4. osztályban diagnosztikus,
- 6. osztályban nyomon-követő,
- 8. osztályban szummatív.

A mérés területei:

- szocializáció,
- közösségi aktivitás,
- karitativitás,
- értékóvás és fegyelmezettség,
- művelődéshez való viszony,
- egészséges életmód,
- esztétikumhoz való viszony.

A mérésekben résztvevők:

- az évfolyam valamennyi tanulója

A mérések időpontja:

- a külső szakértő által meghatározott időpontban

A mérés eszköze és további jellemzői:

A mérést a fenntartótól kért külső szakértő végzi.

### **5.6.2. Az intézményben vezető feladatokat ellátók, továbbá a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítményének értékelése**

#### **5.6.2.1. Vezetők teljesítményértékelése**

##### *5.6.2.1.1. Az intézményvezető teljesítményértékelése*

###### **5.6.2.1.1.1. Módszer**

Az adatgyűjtés az **Intézményvezetői Kérdőív** kitöltésével és a **Fenntartói Kérdőív** lehetséges változatának felhasználásával történik (lásd függelék).

**Az intézményvezető teljesítményértékelésének ideje:**

A vezetői ciklus harmadik évének végén.

A nevelőtestület, a KAT, bármelyik vezető kezdeményezheti korábbi időpontban is.

#### **5.6.2.1.1.2. Szempontok**

1. Személyes tulajdonságok
2. Vezetői feladatok
3. Vezetői kompetenciák
4. Kommunikáció a partnerekkel
5. Értékközvetítés
6. PR-tevékenység
7. Dokumentáció
8. Szervezeti szerep

#### **5.6.2.1.1.3. Eljárásrend**

1. A vezetői ciklus harmadik évének végén a vizsgálatot végző pedagógus megnevezése az intézményvezető által történik.
2. A kérdőívet kitölti:
  - a) az intézményvezető (önértékelés)
  - b) a vezetőtársak (igazgató-helyettesek)
  - c) munkaközösség-vezetők
  - d) a nevelőtestület véletlenszerűen választott 20 százaléka (alsó-felső tagozat 10-10%)
  - e) a fenntartói kérdőívet a fenntartó (tölti ki)
  - f) szülői kérdőív
3. Az összesítést a vezető által kijelölt személy végzi.
4. Vezetői megbeszélésen belső információként a vezetőtársak fejlesztő javaslatait közösen megbeszélik, jegyzőkönyvben rögzítik a feladatokat.
5. A kiértékelte kérdőíveket és azok eredményét az összegzést végző pedagógus átadja a vezetőnek. Ezek nem nyilvánosak.
6. Az egész nevelőtestület összefoglaló tájékoztatást kap a kiértékelésről a megbízott pedagógustól az évvégi nevelőtestületi értekezleten.

#### **5.6.2.1.2. Az igazgató-helyettesek teljesítményértékelése**

##### **5.6.2.1.2.1. Módszer**

Az adatgyűjtés az **Igazgató-helyettesi Kérdőív** felhasználásával történik (lásd függelék).

##### **Az igazgató-helyettesek teljesítményértékelésének ideje:**

A vezetői ciklus harmadik évének végén.

A nevelőtestület, a KAT, bármelyik vezető kezdeményezheti korábbi időpontban is.

##### **5.6.2.1.2.2. Szempontok**

1. Személyes tulajdonságok
2. Vezetői feladatok
3. Vezetői kompetenciák
4. Kommunikáció a partnerekkel
5. Értékközvetítés

6. PR tevékenység
7. Dokumentáció
8. Szervezeti szerep

#### **5.6.2.1.2.3. Eljárásrend**

1. A vezetői ciklus harmadik évének végén a vizsgálatot végző pedagógus megnevezése az intézményvezető által.
2. A kérdőívet kitölti:
  - g) az igazgató-helyettes (önértékelés)
  - h) az intézményvezető
  - i) a vezetőtárs (igazgató-helyettes)
  - j) a munkaközösség-vezetők
  - k) a nevelőtestület véletlenszerűen választott 20 százaléka (alsó-felső tagozat 10-10%)
  - d) szülői kérdőív
3. Az összesítést a vezető által kijelölt személy végzi.
4. Vezetői megbeszélésen belső információként a vezetőtársak fejlesztő javaslatait közösen megbeszélik, jegyzőkönyvben rögzítik a feladatokat.
5. A kiértékelt kérdőíveket és azok eredményét az összegzést végző pedagógus átadja a vezetőnek és az értékeltnek. Ezek nem nyilvánosak.
6. Az egész nevelőtestület összefoglaló tájékoztatást kap a kiértékelésről a megbízott pedagógustól az évváró nevelőtestületi értekezleten.

### **5.6.2.2. Pedagógusok teljesítményértékelése**

#### Vonatkozási terület

Kiterjed valamennyi pedagógus munkakörben foglalkoztatott alkalmazottra.

#### Felelőse

az intézményvezető

#### Gyakorisága

3 évente

Az értékelési rendszer felülvizsgálata az intézményvezető vagy a vezetőség vagy a minőségirányítási vezető javaslatára történik.

#### **5.6.2.2.1 Cél**

A pedagógusértékelési rendszer kidolgozásának és alkalmazásának célja a pedagógusok munkájának objektív és reális értékelése a törvényi előírásoknak és a helyi Pedagógiai Programnak és Minőségirányítási Rendszernek megfelelően. Az értékelés végén a

pedagógusok tárgyilagos, megbízható képet alkothatnak arról, hogy az eredetileg tervezett céloknak megfelelő irányban és ütemben, a partneri elvárásokkal összhangban végzik-e munkájukat. Cél az egyéni és szervezeti célrendszer közelítése, az egyén és az intézményi munka minőségének javítása.

Az ellenőrzés és értékelés – az önértékelési folyamattal párhuzamosan – az intézmény szabályozó dokumentumaiban rögzített módon, az intézményvezetéssel közösen kialakított szempontok szerint és egyeztetett értékelési módszerekkel történik.

#### **5.6.2.2.2 A pedagógus értékelés várható eredménye**

##### **A nevelőtestület és a pedagógusok számára:**

- a pedagógusok meghatározott területeken objektív képet kapnak a nevelő- és oktatómunka teljesüléséről a partneri elvárásokhoz képest
- közvetlen segítséget kaphatnak az értékelés alapján szükségessé vált korrekcióhoz
- cselekvési programot fogalmazhatnak meg a pedagógiai munka fejlesztése érdekében.
- az értékelés folyamatában az egyéni teljesítmény nagyobb elismerést kap, kimutatható a fejlődés
- segít a problémák, az iskolai feladatok, az egyéni igények feltárásában, az erősségek, a rejtett tartalékok megismerésében, a döntések előkészítésben

##### **Az intézményvezető számára:**

- a vezető az értékelés objektív információinak segítségével követheti az intézmény szakmai munkájának eredményességét
- információkra építve hozhat szervezet (át)-alakítási döntéseket
- az objektív véleményeket figyelembe veheti a pedagógusok jutalmazásakor, illetve szakmai előmeneteli döntéseknél
- javíthatja a pedagógus és az iskolavezetés közötti kommunikációt.

#### **5.6.2.2.3 Az értékelés alapelvei**

- a fejlesztő szándék elve
- a sokoldalúság elve
- konszenzusra törekvés elve
- a méltányosság elve
- a mérhetőség, objektivitás elve

#### **5.6.2.2.4 Értékelési területek és módszerek**

##### **1. Oktatási terület**

<b>Terület</b>	<b>Módszer</b>
Tervezés	dokumentumelemzés
Szakmai munka	csoport-, óralátogatási szempontsor, interjú, kérdőív
Ellenőrzés, értékelés	dokumentumelemzés, interjú, tanulók, szülők elégedettségének mérése

## 2. Nevelési terület

Terület	Módszer
Nevelési munka vizsgálata	interjú, elégedettségmérés, beszámoltatás

## 3. Egyéb területek

Terület	Módszer
Tanügyi nyilvántartás, dokumentációk	dokumentumelemzés
Munkafegyelem	megfigyelés, beszámoltatás

### 5.6.2.2.5 Az információgyűjtés eszközei – szempontok

A pedagógusok teljesítményértékelésének szempontjait az alábbi függelékek tartalmazzák:

#### FÜGGELÉKEK

Tanulói Kérdőív (iskola)  
Iskolai Szülői Kérdőív  
Önértékelő Lap  
Véleménykérő Lap  
Fenntartói Kérdőív  
Intézményvezetői Kérdőív  
Igazgató-helyettesi Kérdőív  
Értékelési Beszélgetés (interjú szempontsor)  
Értékelési Összesítő Lap  
Minősítési lap

### 5.6.2.2.6. Fejlesztés

Minden pedagógus – az adott évben, mikor éppen az ő értékelésére kerül sor – a vezetői méréssel és értékeléssel párhuzamosan **önértékelést** is végez. A külső – és önértékelés eredményeit a vizsgálati időszak után összevetjük, s ezek alapján fogalmazódnak meg az adott pedagógus számára az újabb célok és konklúziók. (Pl. szükség lehet módszertani továbbképzésre vagy önismereti tréningre küldeni a kollégát.)

A vizsgálati időszakot egy **záró-értékelő megbeszélés zárja**, melyen minden kolléga részt vesz, aki az ellenőrzési folyamat bármely fázisában jelen volt.



#### **5.6.2.2.7. A vizsgálat ütemezése**

Kívánatos, hogy egy adott vezetői ciklus alatt (általában öt év) az intézmény minden pedagógus-kollégája essen át a fenti ellenőrző-értékelő vizsgálati időszakon. A vizsgálati ciklus 3 éves.

Egy vizsgálat egy egész tanévben zajlik, s tanévenként a tantestület 33 %- ára sor kerül. Javasolt az iskolában az iskolaotthonos rendszerben egy osztályban dolgozó pedagógusokat egy tanévben vizsgálni.

#### **Menete**

- Az értékelt pedagógus minden munkaközösség-vezetője(összesen minimum) három foglalkozást/óralátogatást, az igazgatóság tagja legalább egyszer látogatást végez a megadott kritériumok szerint, majd óramegbeszélést tartanak.
- Az év végén az értékelt pedagógus egy önértékelő és egy véleménykérő kérdőívet tölt ki.
- A vizsgálati időszak végén minden érintett által aláírt Értékelési Összesítő Lapot töltenek ki, melyben rögzítik a tapasztalatokat, és kijelölik a következő időszak feladatait.
- Minden év elején az intézményvezető tájékoztatást ad a nevelőtestületnek az iskola egészére vonatkozó eredményekről.
- Év végén ismertetik a következő tanévben az értékelésben résztvevők névsorát.
- Minden tanév elején az igazgató jelöli ki az értékelést végzőket.

#### **5.6.2.2.8. A vizsgálatban részt vevő személyek**

##### **A vizsgálatot végzők javasolt összetétele (3+1 fő)**

- maga a vizsgált pedagógus (ÖNÉRTÉKELÉST is végez!)
- 1 fő az intézményvezető javaslatára (igazgató-helyettesek)
- 1 fő munkaközösség-vezető
- 1 főt a vizsgált pedagógus maga választ a tantestületből

*Megjegyzés:* A másik három főt az adott évben nem értékelik!

#### **5.6.2.2.9. Az ellenőrzés területei**

- a pedagógus tanórai oktató-nevelő munkájának értékelése
- a pedagógus tanórán kívüli tevékenységének értékelése
- a pedagógus képzettségének és felkészültségének értékelése
- a pedagógus által tanított tanulók *kiemelkedő* eredményeinek értékelése; a pedagógusi teljesítmény egymást követő ciklusokban tapasztalt javulásának értékelése
- a pedagógus hozzáállásának és munkafegyelmének értékelése
- pedagógus tanórán/iskolán kívüli szakmai tevékenységének értékelése

### 5.6.2.2.10. Az adatgyűjtés folyamata

#### 5.6.2.2.10.1 Foglalkozás-, óralátogatás

Az adatgyűjtés folyamata a **látogatási szempontok** felhasználásával történik (lásd függelék).

Az év során a munkaközösség-vezetője vagy munkaközösség-vezetői legalább három foglalkozást/órát látogatnak meg, az igazgatóságot képviselő csoporttag pedig legalább egyet.

Ha a látogató úgy ítéli meg, hogy egy foglalkozás/órán nem kapott elég információt a lap megalapozott kitöltéséhez, tetszőleges számú látogatást tehet. A látogató dönti el, hogy milyen csoportot akar meglátogatni, de a látogatás időpontjában legalább egy héttel a tervezett időpont előtt meg kell egyeznie a látogatónak és az érintett pedagógusnak. A látogatás után a lehető legrövidebb időn belül (lehetőleg közvetlenül a foglalkozás/óra után) megbeszélést kell tartani. A látogatás utáni két munkanapon belül a pedagógus megkapja a kitöltött Látogatási Lap másolatát - ahol szükséges, konkrét indoklásokkal. Az Értékelő Beszélgetés előtt a ciklus összes látogatásának laponkénti átlagpontszámaiból ismét átlagot számítunk, és ez kerül az Értékelési Összesítő Lapra. Az Értékelési Beszélgetés során a résztvevők megvitatják a levonható következtetéseket, és az Összesítő Lapon, rögzítik a kiemelkedően sikeres és a még fejlesztendő területeket.

#### 5.6.2.2.10.2. Tanulói Kérdőív

Az adatgyűjtés folyamata a **Tanulói Kérdőív** felhasználásával történik (lásd függelék).

A kérdőíveket minden, a tanár által tanított csoportban ki kell tölteni, mégpedig név nélkül. Az egyes kritériumokhoz, az Óralátogatási Laphoz hasonlóan, itt is *kizárólag az egyes kritériumok és csoportok, valamint az egymást követő értékelő ciklusok közötti különbségek szemléletessé tételének céljából* - pontszámokat kell rendelni a következő séma szerint:

A = az állítással maradéktalanul egyetértek = 5 pont

B = az állítással jórészt egyetértek = 3 pont

C = az állítással többnyire nem értek egyet = 1 pont

O = az állítással egyáltalán nem értek egyet = mínusz 2 pont

A kérdőívek kiértékelése az Értékelési Csoport vezetőjének a feladata, és a tanár visszajelzést kap a csoportonkénti átlageredményekről, az összes csoport összesített eredményéről és a kritériumok szerinti összesített eredményekről. Maguk a kérdőívek nem kerülnek a tanár kezébe.

A tanulságokat az eredmények ismeretében elsősorban magának a tanárnak kell levonnia, de az Értékelő Beszélgetésen is szóba kerül a megfelelő következtetések levonása. Az Értékelési Összesítő Lapra, a kiemelkedően sikeres és a különösen problémás területek felsorolása és az év során született összes lap átlagpontszámának átlaga kerül, a visszajelző lapok pedig az Összesítő Lap mellékletét képezik.

#### 5.6.2.2.10.3. Pedagógus Önértékelő Lap

Az adatgyűjtés folyamata a **Pedagógus Önértékelő Lap** felhasználásával történik (lásd függelék).

A cél itt egyrészt az, hogy a lap mintegy deklarálja, hogy a tantestület a konkrét foglalkozás/tanórai tevékenységen túl milyen egyéb pedagógiai és az iskolai élet szervezésével kapcsolatos tevékenységeket és általában milyen munkavállalói hozzáállást tart értékesnek és fontosnak, másrészt pedig az, hogy rögzítse, dokumentálja az ezeken a területeken elért eredményeket. A felhasználás feltételei itt is azonosak az Látogatási Lapnál leírtakkal.

Az Önértékelő Lapot ciklusonként egyszer, legkésőbb két héttel az Értékelési Beszélgetés megtartása előtt kell az értékeltek kitöltenie.

A lap értékelése az Értékelési Beszélgetés keretében történik, ahol a résztvevők közösen megvitatják az egyes kritériumokat, majd megegyeznek abban, hogy az értékelt teljesítménye az adott kritériumban a tantestület átlagához képest kiemelkedően sikeres (ezt alapon + jellel jelölik), az átlagnak megfelelő (ilyenkor vagy üresen hagyják a rubrikát, vagy egy pipát tesznek oda) vagy elmarad attól, tehát javításra szorul (ezt - jellel jelölik). Ezután közösen levonják a megfelelő konklúziókat, azaz rögzítik az Értékelési Összesítő Lapon a kiemelkedően sikeres területeket, valamint a fejlesztésre szoruló aspektusokat. A jelek pontokká konvertálására és laponkénti összesítésére itt nincs szükség, a tantestületi átlagok e nélkül is kiszámíthatók.

#### 5.6.2.2.10.4. Pedagógus Véleménykérő Lap

Az adatgyűjtés folyamata a **Pedagógus Véleménykérő Lap** felhasználásával történik (lásd függelék).

A kérdőív alapvető célja az, hogy lehetőséget adjon az értékelt pedagógusnak arra, hogy átgondolja és kifejtse nézeteit saját iskolai szerepével, teljesítményével és az értékelés feltételeivel kapcsolatban; segítsen az iskolavezetésnek a szervezés hiányosságainak feltárásában és a javítás lehetőségeinek kidolgozásában, segítsen a következő ciklusra vonatkozó egyéni célok kijelölésében.

A Véleménykérő Lapot a május vége felé, néhány nappal az Értékelési Beszélgetés megtartása előtt kell az értékeltek kitöltenie. A lapot a Csoport Igazgatósági tagja kapja meg és felhasználja az Értékelési Beszélgetésre való felkészülés során. A felmerült kérdéseket az Értékelési Beszélgetés keretében vitatják meg, konszenzust alakítanak ki velük kapcsolatban, majd levonják és rögzítik a megfelelő konklúziókat.

#### 5.6.2.2.10.5. Értékelési Beszélgetés

Az adatgyűjtés folyamata a **Értékelési Beszélgetés interjúkérdései** segítségével történik (lásd függelék).

A ciklus tapasztalatait áttekintő és összegző Értékelési Beszélgetésre a május vége felé kerülhet sor, amikor már rendelkezésre állnak az óralátogatások, a tanulói visszajelzések, az önértékelés tapasztalatai, és az értékelt kitöltötte a Véleménykérő Lapot is.

A beszélgetést, amelyen az érintetten kívül az Értékelési Csoport tagjai vesznek részt - az Értékelési Összesítő Lap kritériumai alapján - a Csoport igazgatósági tagja vezeti. A napirend a következőképpen néz ki:

1. Áttekintik, megvitatják a következő dolgokat, majd konszenzust alakítanak ki a teljesítmény megítéléséről.

- a) Az előző ciklus végén kijelölt egyéni célok megvalósulása.
- b) A Tanulói És Szülői Kérdőív alapján született eredmények, különös tekintettel az előző ciklusban elért eredményekhez képest történt változásokra és a kiemelkedően sikeres vagy problematikus területekre.
- c) A Csoport/óralátogatási Lapok alapján született eredmények, különös figyelemmel az előző ciklusban elért eredményekhez képest történt változásokra és a kiemelkedően sikeres vagy problematikus területekre.
- d) Az Önértékelő Lapon szereplő területeken mutatott teljesítmények. különös figyelemmel az előző ciklusban elért eredményekhez képest történt változásokra és a kiemelkedően sikeres vagy problematikus területekre.

2 Megvitatják a Véleménykérő Lapon felvetett kérdéseket.

3. Megegyeznek a kijelölendő új egyéni célokkal kapcsolatosan. Ezek a célok lehetőleg konkrét teendők formájában kerüljenek megfogalmazásra.

#### 5.6.2.2.10.6. Értékelési Összesítő Lap és Minősítési Lap

*(lásd függelék)*

**Az Értékelési Összesítő Lap tartalma:**

1. Az óralátogatások eredménye
  - átlagpontoszám
  - kiemelkedően sikeres területek
  - több figyelmet igénylő területek
2. Véleménykérő lap eredménye
  - Kiemelkedően sikeres területek
  - Több figyelmet igénylő területek
3. Az egyéb területek értékelése /Tanulói kérdőív + Szülői kérdőív/
  - kiemelkedően sikeres területek
  - több figyelmet igénylő területek
4. Egyéni célok a következő értékelési ciklusra
5. Megjegyzések
  - Dátum, aláírások

Legkésőbb egy héttel a Beszélgetés után az értékelt megkapja a Csoport igazgatósági tagja által véglegesített Értékelési Összesítő Lapot, amelyet mind az érintett, mind pedig a Csoport tagjai aláírásukkal hitelesítenek.

### **Minősítési lap**

Az 138/1992(X.8.)Kormányrendelet 8.§és a Kjt.1. számú melléklete alapján elkészített értékelő lap, melyet a vizsgálati idő végén tölt ki az értékelő csoport.

A Minősítési lapot az intézményvezető tölti ki, a vizsgálatot végző csoport beszámolója alapján.

#### **5.6.2.2.11. A vizsgálat dokumentálása**

A fenti vizsgálatok eredményeit, illetve a megfigyelés, ellenőrzés során feltárt tényeket minden esetben írásos formába kell önteni. A dokumentumoknak tartalmazniuk kell a vizsgálat pontos idejét, helyét, a vizsgálatot vagy ellenőrzést végző személy(ek) nevét, s **mindig a vizsgált személy tudomására kell hozni az abban foglaltakat!** A személyes megbeszéléseken, interjúkon tett megállapításokat is természetesen dokumentálni kell (jegyzőkönyv), törekedve az objektív, reális megközelítésre. Utalásszerű, „homályos” célzásokat, szubjektív véleményt nem tartalmazhat az értékelési dokumentációs anyag.

Az adatok bizalmas és biztonságos kezelése a vizsgálat egyik kulcskérdése, így erre különös figyelmet kell fordítani.

Az érintett pedagógus a óramegbeszélések után megkapja a kitöltött óralátogatási ívek másolatát, tanév végén megkapja a tanulói visszajelzések összesítését, és maga tölti ki az Önértékelő és Véleménykérő lapokat. Az Értékelési Összesítő Lap megírása után ezek a dokumentumok a Lap mellékleteként a következő ciklusig megőrizendők. Az Értékelési Összesítő Lapok és mellékleteik biztonságos tárolása az Értékelési Csoport vezetőjének a kötelessége; az ezekhez való hozzáférés rajta kívül csak a tanár munkaközösség-vezetőire, valamint az igazgatóra és helyetteseire és természetesen magára az érintett pedagógusra terjed ki. A Minősítési Lap egy példányát a közalkalmazotti alapnyilvántartásban kell elhelyezni. Az Értékelési Összesítő Lap és a Minősítési Lap mindaddig nem selejtezhető, amíg a pedagógus az intézményben dolgozik. Ha a dolgozó munkaviszonya megszűnik, a lapot kérésére át kell neki adni, más munkáltatónak nem adható át.

#### **5.6.2.2.12. Az adatok felhasználása**

*Az érintett pedagógus*

- megkapja a Minősítési Lap és az Értékelési Összesítő Lap egy példányát,
- megismerhet minden róla gyűjtött információt és adatot, és bármikor betekinthez a róla szóló dokumentumokba; valójában elsősorban az ő felelőssége, hogy hogyan hasznosítja az értékelés tapasztalatait, és mit tanul az információkból;
- az igazgatóhoz fordulhat a feltárt problémák megoldásával kapcsolatban, aki vagy továbbképzés engedélyezésével, vagy egy mentor kijelölésével köteles segíteni;
- amennyiben - az értékeléstől függetlenül - elbocsátást kezdeményeznének ellene, álláspontja védelmében érveként felhasználhatja az értékelés tapasztalatait;

- kérheti, hogy referenciák írásakor a munkáltató használja fel az értékelésből származó információkat.

*A munkaközösség-vezető*

a ciklus zárásakor megismerheti minden, az adott munkaközösségbe tartozó pedagógus Értékelési Összesítő Lapját;

egy - de nem kizárólagos - adatforrásként felhasználhatja a vizsgálat során megismert információkat

a hatáskörébe tartozó, (munkaközösségen belüli) feladatkijelöléssel kapcsolatos döntéseinek meghozatalához.

A Minősítési Lapban foglaltakhoz nincs hozzáférése

*A munkáltató (az intézményvezető)*

bármikor hozzáférhet minden pedagógus személyes Értékelési Összesítő Lapjához, és Minősítési Lapjához egy - de nem kizárólagos - adatforrásként felhasználhatja a vizsgálat során szerzett információkat a pedagógusok beosztását érintő személyi döntések, valamint a bérezéssel és jutalmazással kapcsolatos döntések meghozatalára.

Amennyiben ezeket a döntéseket az intézményvezető egy személyben vagy helyetteseinek és az érintett tanár munkaközösség-vezetőinek körében hozza meg,

- felhasználhatja a vizsgálat során szerzett adatokat az intézmény vezetési gyakorlatának javítására (jobb munkamegosztás, az eszközök jobb elosztása stb.).
- felhasználhatja a szerzett információkat a továbbképzésekkel kapcsolatos döntéseiben, ha ezeket a fenti személyi körben hozza meg.
- az összesített intézményi adatokat felhasználhatja PR-marketingcélokra.
- a pedagógus kérésére köteles megfelelő továbbképzést engedélyezni vagy kijelölni egy kollégát, aki segít a feltárt problémák megoldásában.

Az intézményvezető viszont **nem** használhatja fel a vizsgálat során szerzett név szerinti, személyes adatokat és információkat

- érvként a fenti személyi körnél tágabb körben meghozandó döntések befolyásolására;
- fegyelmi eljárás kezdeményezéséhez vagy az értékeléssel összefüggésben nem álló, egyéb ok miatt indított fegyelmi eljárás során érvként a hozandó döntés befolyásolásához;
- elbocsátás kezdeményezéséhez;
- információszolgáltatási célból sem intézményen belülre, sem intézményen kívülre, kivéve referenciákhoz, a pedagógus kifejezett kérésére.

A tapasztalatok ismeretében, a három éves vizsgálati ciklus lezárásakor az intézmény felülvizsgálja a fenti rendszert.

### 5.6.2.2.13. Eljárásrend

<b>Eljárás</b>	<b>Határidő</b>
A vizsgálatban résztvevő pedagógusok megnevezése	Előző tanév vége
A vizsgálatot végző (elemző, értékelő) pedagógusok megnevezése – csoportok kialakítása	Adott tanév eleje – augusztus
Az ellenőrizendő területek, ezek aránya, ismertetése a pedagógussal	Szeptember eleje
Dokumentációs anyag elkészítése, ill. rendelkezésre bocsátása (kérdőívek, partneri elégedettségmérés kérdései, szempontsorok interjúhoz, óralátogatáshoz, stb.) A vizsgált pedagógusnak mindet ismernie kell!	Szeptember 15.
Óralátogatások helyének és időpontjának kijelölése (Legalább három óralátogatás javasolt, melyből kettőt a vizsgálatvezető határoz meg – melyik osztály, mikor – egyet pedig a vizsgált személy választhat.	Szeptember 30.
Interjúk, megbeszélések időpontjának megbeszélése	Szeptember 30.
Folyamatos ellenőrzés, esetmegbeszélések, elégedettségi mérések, dolgozatok (legalább három dolgozat teljes körű elemzése!) ellenőrzése, vizsgálata, beszámoltatás a végzett munkáról	Októbertől április végéig folyamatosan
A feltárt tényekből, eredményekből a vizsgálatot végző csoport következtetéseket, állításokat fogalmaz meg (írásos összegzés!)	Május eleje
Záró értékelő megbeszélés – tanulságok, megállapítások, előremutató javaslatok megfogalmazása	Május közepe
A vizsgált pedagógusokról készített főbb általános összegző megállapítások megismertetése a tantestülettel	Május vége

#### **5.6.2.2.14. A pedagógus teljesítményértékelésének panaszkezelési rendje**

##### **Cél**

Lehetőséget biztosítani a dolgozó vélt vagy jogos sérelmének kivizsgálása, objektívebb, konszenzuson alapuló értékelési rendszer kialakítása.

##### **Eljárásrend**

Az értékelési folyamat bármely fázisában lehetősége van az értékelt dolgozónak panasszal élni. Írásban kell beadnia külön iratként az intézmény vezetőjének és az értékelési felelősnek, vagy az adott terület vizsgálati anyagában is jelezheti egyet nem értését indoklással.

A vezetőhöz érkezett panaszt 15 napon belül a vezető kivizsgálja, és írásban megválaszolja. Amennyiben jogos a panasz, úgy intézkedik a panasz megszüntetéséről. A keletkezett iratok másolatát csatolják az értékelt személy anyagához.

Amennyiben az adott terület értékelésénél jelentkezik probléma, az Értékelő Csoport köteles kivizsgálni és írásban rögzíteni az eredményt, jogos panasz esetén be kell számítani az összegzésnél a korrekciót.

Ha a panasz az értékelési rendszer elégtelenségre irányul, és az beigazolódik, a javítást be kell építeni, és alkalmazni kell a következő vizsgálati szakaszban.

A vizsgálat végén a minősítés hibás vagy valótlan tényeken alapszik a vizsgált személy 30 napon belül jogorvoslatért bírósághoz fordulhat.

#### **5.6.3. Az irányított önértékelés**

kétévenként az intézmény minőségpolitikájában rögzített indikátorrendszerben meghatározottaknak megfelelően történik. A mért adatokat grafikusán ábrázoljuk és összevetjük az előzőekben kapott adatokkal.

Az alábbi adatokat mérjük kérdőíves megkereséssel:

NMD mutatók:

- vezetés,
- dolgozók irányítása
- üzletpolitika, stratégia
- források
- folyamatok
- dolgozói elégedettség
- szülői elégedettség
- tanulói elégedettség
- társadalmi kihatás
- eredmények
- munkahelyi klíma



#### 5.6.4 A belső audit

négy évenként kerül lebonyolításra kérdőíves megkereséssel és interjúk készítésével. Az audit által vizsgált területek:

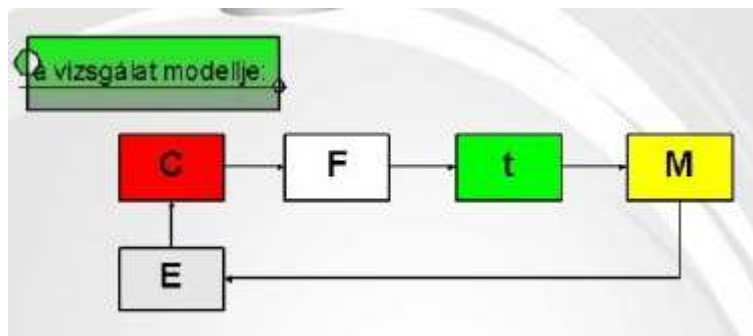
Vizsgált területek:

- Erőforrások biztosítása és fejlesztése
- Partnerkapcsolatok irányítása
- Mérés, elemzés, javítás a minőségi rendszerre vonatkozóan
- Az intézmény működtetése
- Biztonságos intézmény
- Oktatás-nevelés
- Az intézményvezetés felelőssége és elkötelezettsége

#### 5.6.5. A bevalás vizsgálat

A bevalás vizsgálat projektszemléletű ellenőrzési és értékelési módszer.

A vizsgálat modellje:



**C:** Cél

**F:** Feladat

**M:** Módszer

**t:** tevékenység

**E:** Eredmény

A bevalás vizsgálat az intézmény működésének egy-egy folyamatát vizsgálja a megfelelőség megállapításának igényével. A vizsgálat projekteknél történik.

A projektterv vázlata:

- Vizsgált terület ill. minőségi kategória
- A vizsgálatban részt vevők
- A vizsgálat ütemezése, naptári program
- A vizsgálat módszerei
- A vizsgálatban felhasznált szakanyagok, eszközök
- Zárójelentés (tapasztalatok szintézise)
- Implementáció (javaslatok a változtatásokra)

### **5.6.6. Az intézményi minőségirányítási program végrehajtásának nevelőtestületi értékelése**

#### **Értékelés a munkaterv alapján:**

Az intézményvezető az éves munkatervben rögzített feladatok elvégzésének állapotát értékeli és intézkedéseket fogalmaz meg a hiányosságok kiküszöbölésére.

#### **Intézkedési terv**

A munkaterv alapján történő értékelés, a bevalás vizsgálat eredményei, az irányított önértékelés és az audit eredményei alapján évente intézkedési terv készül, amely alapja a következő év éves intézményi munkatervének.

**Cél:** az intézmény évenkénti mérése értékelése

#### **az értékelendő területek**

- a vezetői ellenőrzés eredményei
- a pedagógus teljesítményértékelés általánosítható eredményei
- az éves feladatok, intézkedések megvalósulásának vizsgálata, összegzése
- az indikátorrendszer mutatóinak eredményei
- a minőségfejlesztési munka eredményei
- a partneri visszajelzések

Az értékelés eredményét nyilvánosságra kell hozni, a beszámolót megismerők köre: nevelőtestület, fenntartó, DÖK, Szülői Szervezet

**Szemponatok.** az Önkormányzat által kiadott szempontok alapján.

**Módszerek:** statisztikai adatok, elemzések, beszámolók.

**Vonatkozási terület:** a nevelőtestület minden dolgozója

## Eljárásrend

feladat	határidő
1. Adatgyűjtés	április
2. Az igazgató értékelő beszámolójának elkészítése – intézkedési terv készítése a problémás területekre.	május második hete
3. Az Szülői Szervezet, a DÖK véleményének kikérése	május utolsó hete
4. Évzáró nevelőtestületi értekezleten a beszámoló elfogadása -	június első hete
5. A problémás területekre készített intézkedési terv megküldése a fenntartónak	június második hete
6. A munkaközösségek elkészítik a következő évi munkatervüket, beépítve az intézkedési terv feladatait	augusztus harmadik hete
7. A következő évi munkaterv elfogadása	augusztus utolsó hete
8. Az évi munkaterv megküldése az Önkormányzatnak	szeptember első hete

### 5.7. Döntési folyamatok

A döntések jelentős része a dolgozók felől láthatóan a munkafolyamat közben hozott döntések, pedig egy jól megtervezett és jól szervezett folyamat végrehajtása közben már alig kell döntéseket hoznia a vezetőnek.

A **proaktív vezető jellemzője**, hogy a folyamat tervezési szakaszában meghozza azokat a döntéseket, amelyek kulcsfontosságúak a folyamat eredményessége szempontjából. Munka közben ún. mikro-döntéseket kell hoznunk, amelyek száma a szervezési szakaszban dolgozók elé tárt cselekvési alternatívákkal jelentősen csökkenthető. A döntéseket az értékeléseknek kell indokolniuk és az ellenőrzési tapasztalatokon álló értékelések összevetve a tervezési és szervezési szakasz információival elég alapot kell jelentsenek a jó döntések meghozatalára. A jól szervezett folyamat olyan döntési helyzetekbe hozza a vezetőt, hogy a dolgozók maguk sorolják fel a vezetőnek a döntési alternatívákat. A döntések proaktív elemei az újabb munkafolyamat tervezésének.

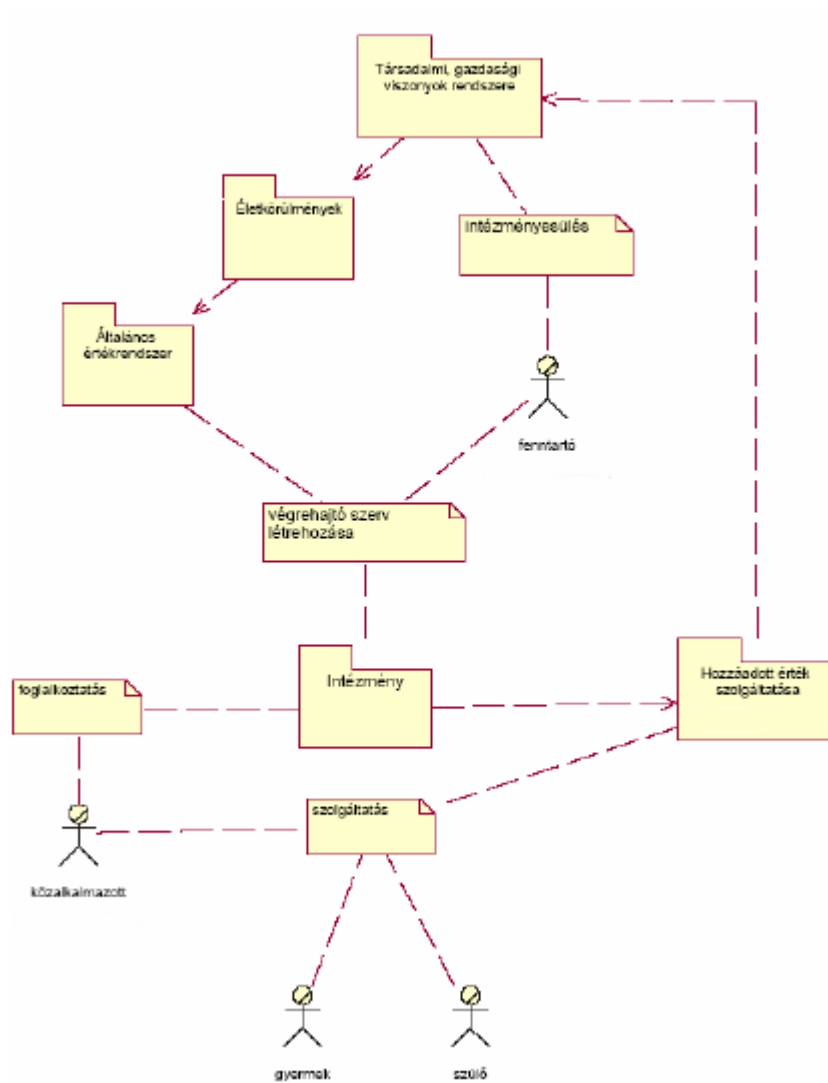
## **5.8. Az ösztönzés tíz parancsolata**

- Célkitűzésről, feladatról soha ne beszéljünk feltételes módban. Ne használjuk a „talán”, az „esetleg” szavakat.
- Minden feladathoz tűzzünk ki reális határidőt és jelöljük meg a felelős csoportot, személyt.
- Mindig ismertessük a munkatársakkal, (dolgozókkal) a célok, feladatok, utasítások hátterét, indokait.
- A munkatársakhoz intézett kérdések legyenek mindig konkrétak, csak így várhatunk el fontos információt.
- Ne kezdjük kérdéseinket a „miért” vagy „hogyan” kérdőszóval, mert ezzel védekezésre kényszerítve érzi magát a kérdezett munkatárs (dolgozó).
- A teljesítményt, a minőséget értékeljük és ne a személyiséget.
- Kerüljük az egyenlősdi az emberekkel való bánásmódban és a jutalmazásban.
- Jól időzítve mondjunk véleményt, tisztességes, javító szándékkal.
- Növeljük munkatársaink önállóságát felelősségét és hatáskörét.
- Derítsük ki, hogy minek a megszerzésére, elérésére vágnak munkatársaink, és hogy ezért mit hajlandók nyújtani!

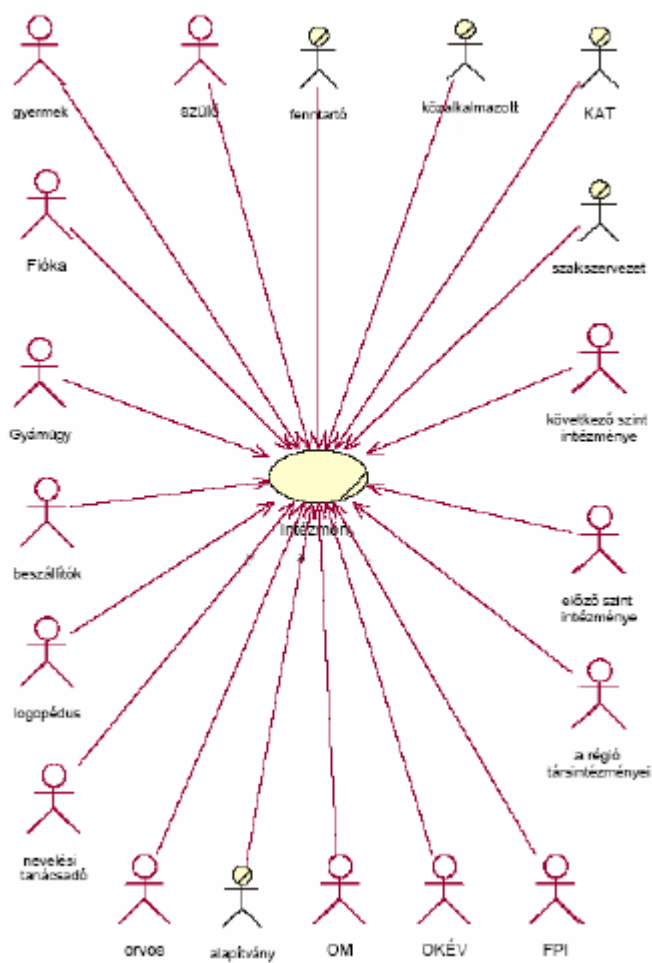
## **5.9. Erőforrások biztosítása**

ld. SZMSZ / A működés közös szabályai /

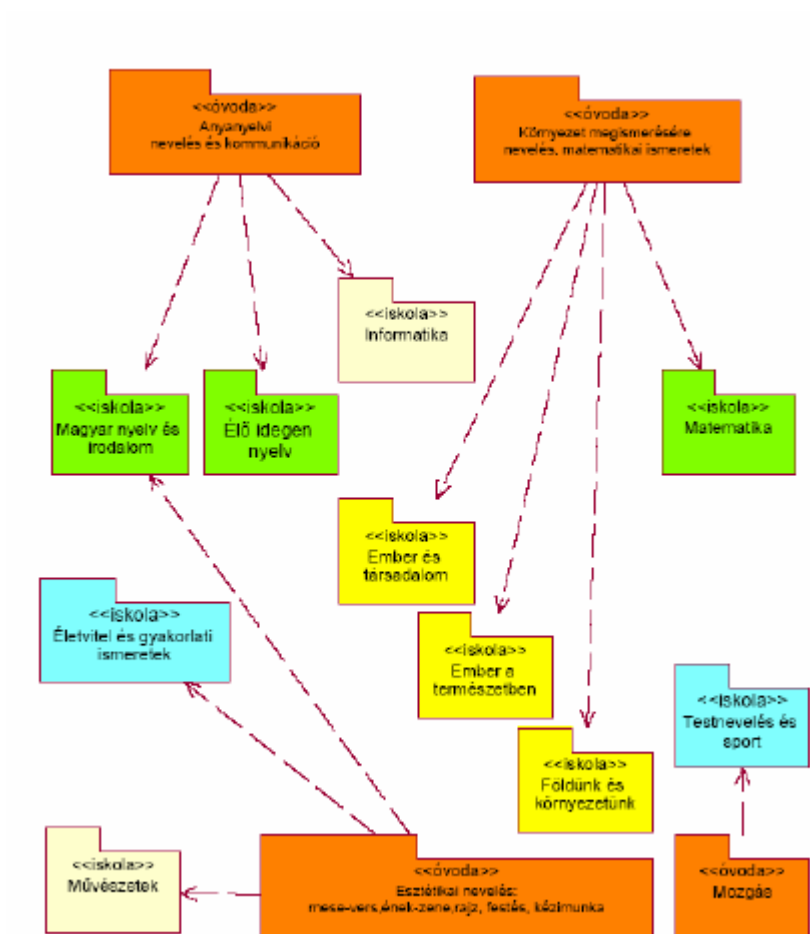
1. sz. ábra: Az intézmény (szervezet) elhelyezése kapcsolatai szerint



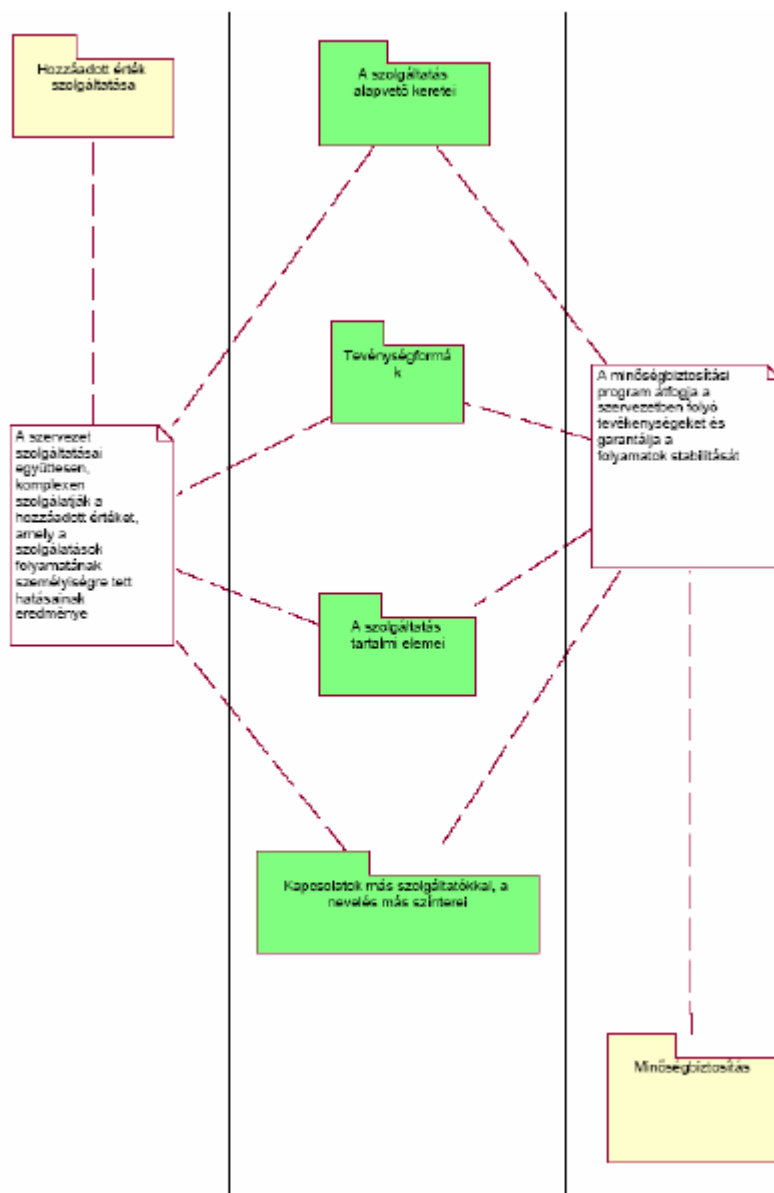
2. sz. ábra: A szervezet partnerei:



3. sz. ábra: Tartalmi elemek a pedagógiai programhoz

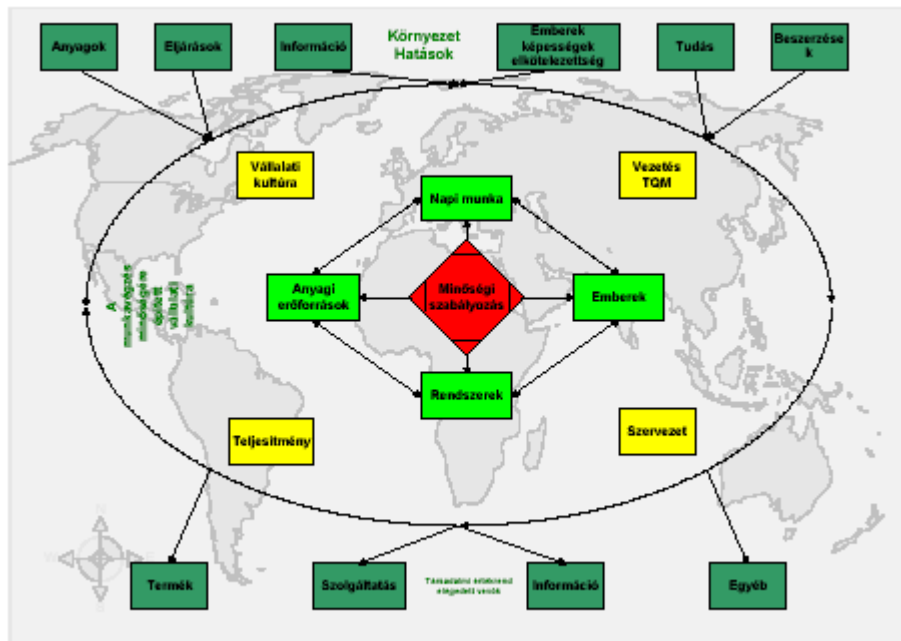


4. sz. ábra: A hozzáadott érték szolgáltatásának sémája

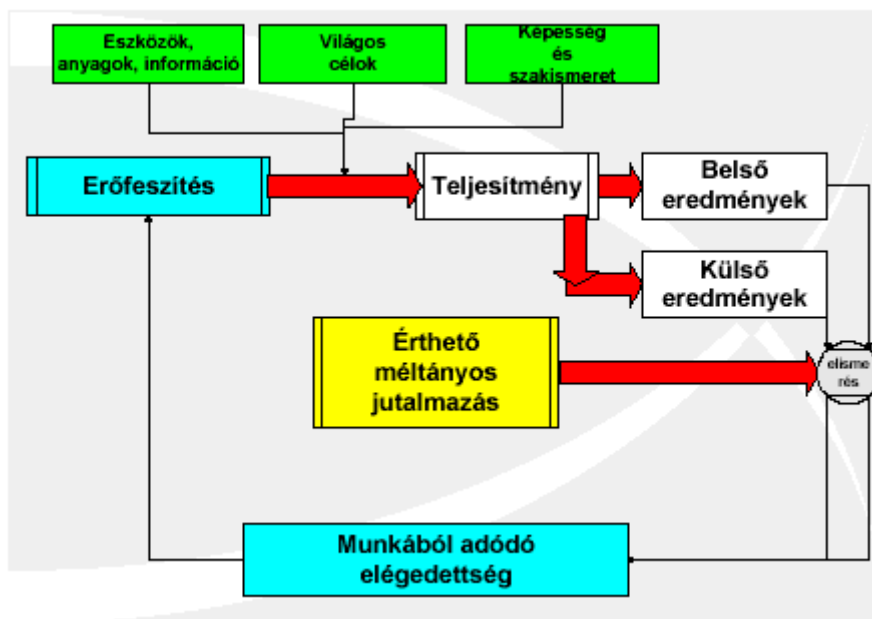




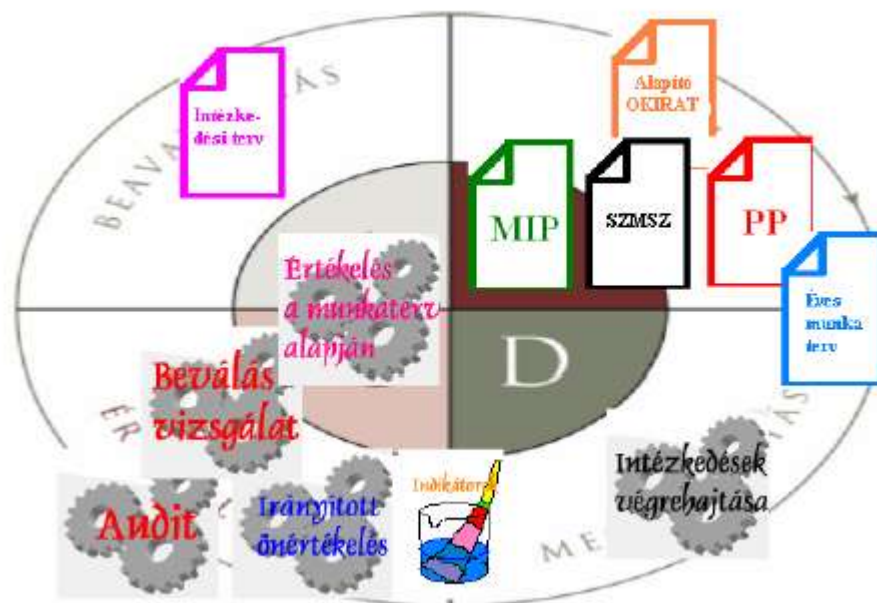
5. sz. ábra: TQM



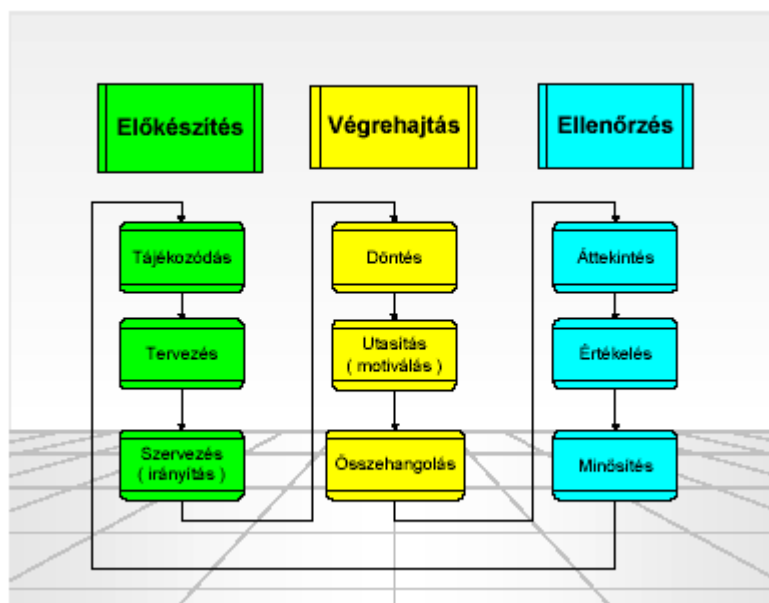
6.sz. ábra: a dolgozók munkájának tervezése



7. sz. ábra: a minőség irányítása



8. sz. ábra: a vezetési funkciók



**Az intézményben vezető feladatokat ellátók, továbbá a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítményének értékelése**

**FÜGGELÉK**

- 1. Tanulói Kérdőív (pedagógus)**
- 2. Szülői Kérdőív (pedagógus)**
- 3. Önértékelő Lap**
- 4. Véleménykérő Lap**
- 5. Fenntartói Kérdőív**
- 6. Intézményvezetői Kérdőív**
- 7. Szülői Kérdőív (intézményvezető)**
- 8. Igazgató-helyettesi Kérdőív**
- 9. Értékelési Beszélgetés (interjú szempontsora)**
- 10. Értékelési összesítő Lap**
- 11. Minősítési Lap**

## 1. Tanulói Kérdőív (5 - 8. évfolyam)

1. Mennyire szereted az adott tantárgyat? 5 4 3 2 1

2. Fejlődtél-e az adott tantárgy tanulása során?

Jobban érted, tudod az adott tantárgyat? 5 4 3 2 1

3. Véleményed szerint, mire kellene az órán több időt fordítani?

- gyakorlásra 5 4 3 2 1
- magyarázatra 5 4 3 2 1
- új ismeretadásra 5 4 3 2 1
- egyéni segítségre 5 4 3 2 1

4. Van-e lehetőséged arra, hogyha nem értesz valamit, megkérdezd? 5 4 3 2 1

5. Egyenlőnek érzed magad társaiddal? 5 4 3 2 1

6. Kivételeznek veled? 5 4 3 2 1

7. Az órának aktív részese vagy? 5 4 3 2 1

8. Szerinted a feleletedre kapott jegyek

- megfelelőek,
- jobbat vártál,
- rosszabbat vártál?

(Húzd alá a megfelelőt!)

9. A kapott házi feladat általában megfelelő mennyiségű? 5 4 3 2 1

10. Szerinted az órán munka közben

- csend van, 5 4 3 2 1
- lehet figyelni, 5 4 3 2 1
- társaim zavarhatnak. 5 4 3 2 1

**Osztályozd a válaszaidat az 5 4 3 2 1 számok bekarikázásával!**

## 2. Szülői Kérdőív

1. Gyermeke szereti-e az adott tantárgyat? 5 4 3 2 1
2. Ön szerint fejlődik-e gyermeke az év folyamán az adott tantárgyból? 5 4 3 2 1
3. Megfelelő tájékoztatást kap gyermeke iskolai munkájáról a szaktanártól? 5 4 3 2 1
4. Megfelelő mennyiségű házi feladatot kap-e gyermeke? (felső tagozat) 5 4 3 2 1
5. Gyermeke hogy nyilatkozik otthon a tanóra hangulatáról?
  - csend van 5 4 3 2 1
  - lehet figyelni 5 4 3 2 1
  - társai zavarják 5 4 3 2 1
6. Elegendő-e a magyarázat az órán? 5 4 3 2 1
7. Elegendő-e a gyakorlás az órán? 5 4 3 2 1
8. Ön szerint gyermeke örömmel készül az adott tantárgy óráira? 5 4 3 2 1

**maximális elégedettség**

**5 4 3 2 1**

**nincs megelégedve**

**igen**

**nem**

**Kérjük, karikázza be az Ön által megfelelőnek tartott számot a kérdések mellett!**

## 4. Önértékelő Lap

1. Rendelkezik-e valamilyen posztgraduális képzéssel vagy rész vesz-e jelenleg olyan képzésben, amely újabb felsőfokú vagy a mostaninál magasabb képzéshez vezethet?
2. Részt vett-e vagy adott-e be kérelmet az iskolában akkreditált továbbképzésre az elmúlt három év során?
3. Milyen külön bérezéssel/kedvezményel nem járó (az ezekért kapott esetleges pénzjutalom itt nem számít), iskolai szintű feladatokat látott el az elmúlt három év során?
4. Iskolai szintű ünnepélyek/rendezvények szervezése, iskolai dokumentumok készítése, érdekképviseleti tevékenység, órarendkészítés stb.)
5. Milyen külön bérezéssel/kedvezményel járó, iskolai szintű feladatokat látott el az elmúlt három év során? (osztályfőnökség, szakkörök vezetése, munkaközösség-vezetés, stb.)
6. Milyen külön bérezéssel/kedvezményel nem járó, csoportszintű/osztályszintű tevékenységeket végzett az elmúlt három év során? (ünnepélyek rendezése, extra kirándulások, színház-/mozi-/múzeumlátogatások, egyéb).
7. Részt vett-e bármilyen iskolán belüli vagy iskolán kívüli nem csoport-, tanórajellegű szakmai tevékenységben az elmúlt három év során?
8. Bejutott-e olyan tanuló a kerületi, fővárosi stb. tanulmányi verseny első 10 helyezettje közé az elmúlt három évben, akit Ön az adott tárgyból ebben az iskolában valaha is tanított? (Adja meg a tanuló nevét és az évet!) (iskola)
9. Kapott-e valamilyen szóbeli elmarasztalást az elmúlt három évben munkafegyelemmel kapcsolatos mulasztás miatt (késés, adminisztratív teendők elmulasztása, ügyeleti kötelezettség elhanyagolása stb.)?
10. Kapott-e az elmúlt három évben valamilyen írásbeli fegyelmi büntetést?
11. Egyéb közlendők.

## 5. Véleménykérő Lap

1. Írja le (a legfontosabbnak tartottal kezdve a sort), hogy iskolai munkájának mely részeit tartja a legfontosabbnak!
2. Ön szerint milyen területeken járult hozzá leginkább az iskola összteljesítményének magas színvonalon tartásához, emeléséhez?
3. Munkájának mely területeire a legbüszkébb?
4. Megítélése szerint egyénileg milyen területeken fejlődött legtöbbet az utóbbi három évben?
5. Milyen haladást ért el az előző ciklus végén rögzített egyéni fejlesztési célok tekintetében?
6. Van-e olyan területe a munkájának, ahol javítani szeretne a teljesítményén? Milyen segítségre/feltételekre lenne szüksége ahhoz, hogy ez megtörténhessen?
7. Van-e olyan tényező vagy jelenség, feltétel, amely az Ön meglátása szerint akadályozza, hátráltatja azt, hogy munkája igazán magas színvonalú vagy hatékony legyen? .
8. Van-e olyan egyéni erőssége/szakismerete/képessége, amelyről úgy érzi, hogy nem kellően hasznosul?
9. Véleménye szerint az intézmény egészének működésében mely területeken lenne leginkább szükség javulásra?
10. Ha az intézmény szabadon felhasználható pénzüsszeghez jutna, Ön mire fordítaná ezt a pénzt? (öt legfontosabb felhasználási területet)
11. Egyéb észrevételek

## 6. Fenntartói Kérdőív

### Az intézményvezető értékelése

Résztevők: a fenntartó

Módszer: attitűdskála

Kérdés: Hogyan vélekedik a fenntartó az intézményvezető tevékenységéről? Jelölje a megfelelő számok bekarikázásával!

Instrukció: Jellemezze a vezetőjét az alábbi állítások alapján!

A számok jelentése: 5= igen jellemző

4= jellemző

3= közepesen illik rá

2= kevésbé jellemző

1= egyáltalán nem jellemző

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. Az intézményvezető elfogadja a vezető szerepét.  | 5 4 3 2 1 |
| 2. Az intézményvezető magabiztos személyiség.   | 5 4 3 2 1 |
| 3. Az intézményvezető lelkes és önálló.   | 5 4 3 2 1 |
| 4. Az intézményvezető céltudatos és elkötelezett.   | 5 4 3 2 1 |
| 5. Az intézményvezető tevékenységközpontú, erős késztetése van teljesíteni és eredményt elérni.         | 5 4 3 2 1 |
| 6. Az intézményvezetőt tiszta értékrend vezet.  | 5 4 3 2 1 |
| 7. Az intézményvezető kész a kiállásra, még ha népszerűtlen dologról is van szó.                        | 5 4 3 2 1 |
| 8. Az intézményvezető döntésre képes személyiség.   | 5 4 3 2 1 |
| 9. Az intézményvezető becsületes személyiség.   | 5 4 3 2 1 |
| 10. Az intézményvezető folyamatosan tanul, fejlődik, kibontakoztatja magát.                             | 5 4 3 2 1 |
| 11. Az intézményvezető magas szintű szakmai felkészültséggel rendelkezik.                               | 5 4 3 2 1 |
| 12. Az intézményvezető jó szervező.   | 5 4 3 2 1 |
| 13. Az intézményvezető közvetlen.   | 5 4 3 2 1 |
| 14. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését.                               | 5 4 3 2 1 |
| 15. Az intézményvezető bírálatában igyekszik tapintatos lenni.  | 5 4 3 2 1 |
| 16. Az intézményvezető új módszerek, eljárások, megoldások keresésére ösztönzi a nevelőket.             | 5 4 3 2 1 |
| 17. Az intézményvezető világosan, egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait.               | 5 4 3 2 1 |
| 18. Az intézményvezető tájékozott az intézményben történekről.  | 5 4 3 2 1 |
| 19. Az intézményvezető nemcsak saját álláspontját tekinti egyedül érvényesnek.                          | 5 4 3 2 1 |
| 20. Az intézményvezető törődik azzal, hogy a nevelőtestület tagjai jó munkahelyi légkörben dolgozzanak. | 5 4 3 2 1 |
| 21. Az intézményvezető az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza a vezetési stílusát.                  | 5 4 3 2 1 |
| 22. Az intézményvezető az információáramlást megfelelően működteti.                                     | 5 4 3 2 1 |
| 23. Az intézményvezetőt példamutató munkafegyelem jellemzi.   | 5 4 3 2 1 |
| 24. Az intézményvezető sikeresen oldja meg a konfliktusokat.  | 5 4 3 2 1 |
| 25. Az intézményvezető biztosítja a minőségi munkavégzéshez megfelelő eszköz- és anyagigényt.           | 5 4 3 2 1 |



Szemponatok az értékeléshez:

Tartalmi csoportok:

- a/ Követelményelvárás, elvárások, teljesítményigény: 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 14., 15., 16., 17., 25., 34.
- b/ Szakmai kompetencia: 11., 12., 21., 22., 35., 36.
- c/ Informáltság: 20., 33.
- d/ Demokratizmus: 13., 31.,

## 7. Intézményvezetői Kérdőív

### Az intézményvezető értékelése

Résztvevők: pedagógusok

Módszer: attitűdskála

Kérdés: Hogyan vélekedik a nevelőtestület az intézményvezető tevékenységéről? Jelölje a megfelelő számok bekarikázásával!

Instrukció: Jellemezze a vezetőjét az alábbi állítások alapján!

A számok jelentése: 5= igen jellemző

4= jellemző

3= közepesen illik rá

2= kevésbé jellemző

1= egyáltalán nem jellemző

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. Az intézményvezető elfogadja a vezető szerepét.  | 5 4 3 2 1 |
| 2. Az intézményvezető magabiztos személyiség.   | 5 4 3 2 1 |
| 3. Az intézményvezető lelkes és önálló.   | 5 4 3 2 1 |
| 4. Az intézményvezető céltudatos és elkötelezett.   | 5 4 3 2 1 |
| 5. Az intézményvezető tevékenységközpontú, erős készítése van teljesíteni és eredményt elérni.          | 5 4 3 2 1 |
| 6. Az intézményvezetőt tiszta értékrend vezet.  | 5 4 3 2 1 |
| 7. Az intézményvezető kész a kiállásra, még ha népszerűtlen dologról is van szó.                        | 5 4 3 2 1 |
| 8. Az intézményvezető döntésre képes személyiség.   | 5 4 3 2 1 |
| 9. Az intézményvezető becsületes személyiség.   | 5 4 3 2 1 |
| 10. Az intézményvezető folyamatosan tanul, fejlődik, kibontakoztatja magát.                             | 5 4 3 2 1 |
| 11. Az intézményvezető magas szintű szakmai felkészültséggel rendelkezik.                               | 5 4 3 2 1 |
| 12. Az intézményvezető jó szervező.   | 5 4 3 2 1 |
| 13. Az intézményvezető közvetlen.   | 5 4 3 2 1 |
| 14. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését.                               | 5 4 3 2 1 |
| 15. Az intézményvezető bírálatában igyekszik tapintatos lenni.  | 5 4 3 2 1 |
| 16. Az intézményvezető új módszerek, eljárások, megoldások keresésére ösztönzi a nevelőket.             | 5 4 3 2 1 |
| 17. Az intézményvezető világosan, egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait.               | 5 4 3 2 1 |
| 18. Az intézményvezető önálló véleményalkotásra, vitára ösztönzi a nevelőket.                           | 5 4 3 2 1 |
| 19. A pénzügyek elosztása igazságosan történik.   | 5 4 3 2 1 |
| 20. Az intézményvezető tájékozott az intézményben történekről.  | 5 4 3 2 1 |
| 21. Az intézményvezető segíti a pedagógusokat a problémák megoldásában.                                 | 5 4 3 2 1 |
| 22. Az intézményvezető nemcsak saját álláspontját tekinti egyedül érvényesnek.                          | 5 4 3 2 1 |
| 23. Az intézményvezető elvárja, hogy mindenki képességei legjavát nyújtsa.                              | 5 4 3 2 1 |
| 24. Az intézményvezető mielőtt dönt, tanácsot, véleményt kér a testülettől.                             | 5 4 3 2 1 |
| 25. Az intézményvezető törődik azzal, hogy a nevelőtestület tagjai jó munkahelyi légkörben dolgozzanak. | 5 4 3 2 1 |
| 26. Az intézményvezető a ténylegesen elvégzett munka alapján értékeli a nevelőket.                      | 5 4 3 2 1 |
| 27. Az értekezletek jól irányítottak.   | 5 4 3 2 1 |

28. Az intézményvezetőt bárki, bármilyen problémával nyugodtan megkeresheti.	5 4 3 2 1
29. A testület tagjai a Pedagógiai Program keretén belül a nevelés területén megvalósíthatják egyéni elképzeléseiket.	5 4 3 2 1
30. Az intézményvezető törekszik arra, hogy a nevelő-fejlesztő munkát megismerje.	5 4 3 2 1
31. Az intézményvezető az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza a vezetési stílusát.	5 4 3 2 1
32. Az intézményvezető bevonja a pedagógusokat a rövid-, a közép- és a hosszú távú tervezőmunkába.	5 4 3 2 1
33. Az intézményvezető az információáramlást megfelelően működteti.	5 4 3 2 1
34. Az intézményvezetőt példamutató munkafegyelem jellemzi.	5 4 3 2 1
35. Az intézményvezető sikeresen oldja meg a konfliktusokat.	5 4 3 2 1
36. Az intézményvezető biztosítja a minőségi munkavégzéshez megfelelő eszköz- és anyagigényt.	5 4 3 2 1

Szemponatok az értékeléshez:

Tartalmi csoportok:

- a/ Követelményelvárás, elvárások, teljesítményigény: 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 23., 25., 34.
- b/ Szakmai kompetencia: 11., 12., 21., 22., 26., 27., 30., 35., 36.
- c/ Informáltság: 20., 33.
- d/ Demokratizmus: 13., 24., 28., 29., 31., 32.

## 10. Igazgató-helyettesi Kérdőív

### Az igazgató-helyettes értékelése

Résztevők: pedagógusok

Módszer: attitűdskála

Kérdés: Hogyan vélekedik a nevelőtestület az igazgató-helyettes tevékenységéről?

Jelölje a megfelelő számok bekarikázásával!

Instrukció: Jellemezze a vezetőjét az alábbi állítások alapján!

A számok jelentése: 5= igen jellemző

4= jellemző

3= közepesen illik rá

2= kevésbé jellemző

1= egyáltalán nem jellemző

- |   |           |
|---|-----------|
| 1. Az igazgató-helyettes magabiztos, önálló személyiség.  | 5 4 3 2 1 |
| 2. Az igazgató-helyettes lelkes, céltudatos és elkötelezett.  | 5 4 3 2 1 |
| 3. Az igazgató-helyettes tevékenységközpontú, erős készítése van teljesíteni és eredményt elérni.                     | 5 4 3 2 1 |
| 4. Az igazgató-helyettes kész a kiállásra, még ha népszerűtlen dolgról is van szó.                                    | 5 4 3 2 1 |
| 5. Az igazgató-helyettes döntésre képes személyiség.  | 5 4 3 2 1 |
| 6. Az igazgató-helyettes folyamatosan tanul, fejlődik, kibontakoztatja magát.   | 5 4 3 2 1 |
| 7. Az igazgató-helyettes jó szervező.   | 5 4 3 2 1 |
| 8. Az igazgató-helyettes közvetlen.   | 5 4 3 2 1 |
| 9. Az igazgató-helyettes bírálatában igyekszik tapintatos lenni.  | 5 4 3 2 1 |
| 10. Az igazgató-helyettes új módszerek, eljárások, megoldások keresésére ösztönzi a kollégáit.                        | 5 4 3 2 1 |
| 11. Az igazgató-helyettes világosan, egyértelműen határozza meg a pedagógusok feladatait.                             | 5 4 3 2 1 |
| 12. Az igazgató-helyettes önálló véleményalkotásra, vitára ösztönzi a pedagógusokat.                                  | 5 4 3 2 1 |
| 13. Az igazgató-helyettes tájékozott az intézményben történekről.   | 5 4 3 2 1 |
| 14. Az igazgató-helyettes segíti a pedagógusokat a problémák megoldásában.  | 5 4 3 2 1 |
| 15. Az igazgató-helyettes nemcsak saját álláspontját tekinti egyedül érvényesnek.                                     | 5 4 3 2 1 |
| 16. Az igazgató-helyettes törődik azzal, hogy a nevelőtestület tagjai jó munkahelyi légkörben dolgozzanak.            | 5 4 3 2 1 |
| 17. Az igazgató-helyettes a ténylegesen elvégzett munka alapján értékeli a pedagógusokat.                             | 5 4 3 2 1 |
| 18. Az igazgató-helyettes ismeri egyénileg is a pedagógusokat.  | 5 4 3 2 1 |
| 19. Az igazgató-helyestest bárki, bármilyen problémával nyugodtan megkeresheti.                                       | 5 4 3 2 1 |
| 20. A testület tagjai a Pedagógiai Program keretén belül a nevelés területén megvalósíthatják egyéni elképzeléseiket. | 5 4 3 2 1 |

21. Az igazgató-helyettes az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza a vezetési stílusát.	5	4	3	2	1
22. Az igazgató-helyettes az információáramlást megfelelően működteti.	5	4	3	2	1
23. Az igazgató-helyettest példamutató munkafegyelem jellemzi.	5	4	3	2	1
24. Az igazgató-helyettes sikeresen oldja meg a konfliktusokat.	5	4	3	2	1

Szemponatok az értékeléshez:

Tartalmi csoportok:

- a/ Követelményelvárás, elvárások, teljesítményigény:  
1., 2., 3., 4., 5., 6., 9., 10., 11., 12., 17.
- b/ Szakmai kompetencia: 7., 14., 15., 18., 19.,
- c/ Informáltság: 13., 20.,
- d/ Demokratizmus: 8., 16., 21., 22., 23., 24.

## **11. Értékelési Beszélgetés**

**Az Összegző Beszélgetés interjú kérdései, amelyeket a kolléga az interjú előtt megkap:**

Hogyan érezte magát az éves értékelés során?

Van-e változtatási javaslatod az értékelés menetére vonatkozólag?

Mit tartasz az értékelés folyamatában általad legjobbnak ítélt területnek? Miért?

Sikerült -e megvalósítanod az előző ciklusban kijelölt egyéni céljaidat?

Miben fejlődöttél, javultál a tanórák megtartása során (előző ciklushoz képest)?

Miben nem sikerült változtatnod, fejlődöd a tanórák megtartása során, és miben látod ennek okát?

Fogalmazd meg a nevelő-oktató munka során elért eredményeidet az Önértékelő Lapon leírtak alapján!

Fejtsd ki a Véleménykérő Lapon felvetett problémáidat!

Fogalmazd konkrétan meg, milyen egyéni fejlesztési célokat tűzöl ki magadnak!

## **12. Értékelési Összesítő Lap**

### **1.Óralátogatások eredménye**

#### **átlag:**

Kiemelkedően sikeres területek:

Több figyelmet igénylő területek:

### **2.A véleménykérő lap eredménye**

Kiemelkedően sikeres területek:

Több figyelmet igénylő területek:

### **3. Egyéb területek értékelése (tanulói kérdőív, szülői kérdőív)**

Kiemelkedően sikeres területek:

Több figyelmet igénylő területek:

### **4. Egyéni célok a következő értékelési ciklusra**

### **5. Megjegyzések**

Dátum

Értékelt kolléga:

Értékelést végző kollégák:

**13. Minősítési Lap**

## MINŐSÍTÉSI LAP

## 1. Közalkalmazott személyi adatai

Neve (születési neve):  
.....Anyja neve:  
.....Születési hely, idő::  
.....

## 2. A közalkalmazott jogviszonnal kapcsolatos adatok

A közalkalmazotti jogviszony kezdete:  
.....A minősítés indoka:  
.....

## 3. A közalkalmazott minősítésének szempontjai

## 3.1.A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek

Módszertanilag igényes munkavégzés	0	1	2	3
Számonkérés rendszeressége, formája, módja	0	1	2	3

Tanmenetek(ismerete, megléte)	0	1	2	3
-------------------------------	---	---	---	---

Értékelés összesítés

Kiemelkedő	3 pont	9-8	pont
Megfelelő	2 pont	7-6-5	pont
Kevésbé megfelelő	1 pont	4-3	pont
Nem megfelelő	0 pont	2-1-0	pont

Szöveges indoklás  
.....  
.....  
.....

## 3.2 A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka

Óralátogatás átlaga:

Értékelés

Kiemelkedő	3 pont	5-4,5
Megfelelő	2 pont	4,4-3,5
Kevésbé megfelelő	1 pont	3,4-2,5
Nem megfelelő	0 pont	2,4-0



Szöveges indoklás (A szabadidőben végzett tevékenység számszerű megjelenítése)

.....

.....

.....

### 3.3 A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség

Konfliktuskezelési technikák alkalmazása tanulókkal, 0	1	2	3	
szülőkkel és kollégákkal.				
Panaszkezelés minősége.	0	1	2	3

Értékelés

Kiemelkedő	3 pont	6
Megfelelő	2 pont	5-4
Kevésbé megfelelő	1 pont	3-2
Nem megfelelő	0 pont	1-0

Szöveges indoklás

.....

.....

.....

### 3.4. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat

Gyermekközpontú, felelős munkavégzés	0	1	2	3
--------------------------------------	---	---	---	---

Értékelés

Kiemelkedő	3 pont
Megfelelő	2 pont
Kevésbé megfelelő	1 pont
Nem megfelelő	0 pont

Szöveges indoklás

.....

.....

.....

### 3.5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet

Helyettesítési feladatok ellátása (gyakoriság)	0	1	2	3
--	---	---	---	---

Osztálynaplók, haladási naplók, mulasztási naplók stb. naprakész, precíz vezetése	0	1	2	3
Munkaterv, mulasztási napló, fejlettségmérő lapok				

Törzskönyvek, jegyzőkönyvek, bizonyítványok megfelelő, 0 hibátlan kitöltése	1	2	3
--	---	---	---

Egyéb szükséges dokumentáció elkészítése (továbbtanuláshoz, gyermekvédelemhez, jegyzőkönyvek, feljegyzések)	0	1	2	3
Munkaidő pontos betartása	0	1	2	3
Határidők pontos betartása	0	1	2	3
Az ügyelei munka pontos ellátása	0	1	2	3
Értékelés Összesítése				
Kiemelkedő	3 pont	21-17		
Megfelelő	2 pont	16-12		
Kevéssé megfelelő	1 pont	11-7		
Nem megfelelő	0 pont	6-0		

Szöveges indoklás

.....  
 .....  
 .....

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 minősítésére tett észrevétel:

.....  
 .....

Dátum:

A minősítés megállapításait a közalkalmazottal ismerttettem.

A minősítés tartamát ismerem, észrevételeimet megtettem.

.....  
 A minősítést végző aláírása, beosztása

.....  
 a minősített aláírása