



**Nádasdy Kálmán Alapfokú  
Művészeti és Általános Iskola**

**Intézményi Minőségirányítási  
Program  
2007**



## Tartalomjegyzék

1. Az intézmény bemutatása – Küldetésnyilatkozat .....	3
2. Az intézmény minőségpolitikája.....	5
2.1 Minőségpolitikai nyilatkozat.....	5
2.2 A fenntartói minőségpolitika iskolánkra vonatkozó része.....	7
2.3 Pedagógiai minőségcélok.....	8
2.4 Szervezeti minőségcélok.....	11
2.4.1 Szervezeti kultúránk alapjai .....	11
2.4.3 Szervezeti kultúránk fejlesztése .....	14
3. Az intézmény minőségirányítási rendszere.....	16
3.1 A vezetés szerepe a minőségirányítási rendszerben .....	16
A) Jogszerűség .....	16
B) Tervezés .....	17
C) Vezetői ellenőrzés, értékelés.....	18
D) A minőségirányítási rendszer működtetése.....	22
3.2 Az intézményi működés belső rendje .....	24
3.2.1 A partnerközpontú működés lépései iskolánkban.....	24
1. A partnerek azonosítása .....	24
3.2.2 A partnerkapcsolatok irányítása és menedzselése .....	24
A) Kommunikáció a közvetlen és közvetett partnerekkel .....	24
B) A partneri igény és elégedettség mérése .....	25
3.2.3 Emberi erőforrás .....	26
A) A munkatársak szakmai tudásának fejlesztése.....	26
B) A munkatársak bevonása, felhatalmazása.....	26
3.2.4 A minőségirányítási szervezet felépítése .....	27
3.2.5 Az intézmény mérési és értékelési rendszere.....	28
A) A nevelő-oktató tevékenység hatékonyságának mérése és értékelése.....	28
B) A vezetők munkájának mérése és értékelése .....	32
C) Intézményi önértékelés .....	33
3.2.6. A MIP dokumentumainak felülvizsgálati és kezelési rendje.....	35
A MIP felülvizsgálatának eljárásrendje .....	36
Iratkezelési rend .....	37
A működés folyamatai és hierarchikus rendszere.....	38
A teljesítményértékelés folyamata .....	39
A pedagógusok értékelésének folyamata.....	40
Teljesítményértékelési rendszer a pedagógusok és a vezető számára (kompetencia alapú értékelés).....	41
Kulcskompetenciák és tartalmi meghatározásuk .....	43
Kulcskompetencia: SZAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA.....	44
Értékelés.....	57
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS .....	58
Az irányított önértékelés eljárásrendje.....	73
Szervezeti értékelés szöveges összegzés célkitűzések, és megállapodás a fejlődési feladatokban ...	77
A szervezeti teljesítmény elemzése.....	82
A vezetői értékelés szempontrendszer .....	87
Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban .....	91

## **1. Az intézmény bemutatása – Küldetésnyilatkozat**

A Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola a Főváros XXII. kerületében működő, 2 tagintézményt, alapfokú művészetoktatási iskolát, valamint általános iskolát egységes iskolakeretben működtető, közös igazgatású komplex művészetoktatási intézmény.

Budapest peremkerületében helyezkedik el, a lakótelepi, és a kertvárosi jelleg egyaránt jellemzi vonzáskörzetét.

### **ÁLTALÁNOS ISKOLA**

A főváros XXII. kerületének központjában, vegyes lakókörnyezetben (lakótelep és családi házas övezet) művészeti profillal működő, családi légkörű iskola. Az épület bejárata előtt hatalmas ögesztenyefákkal beültetett, modern játékokkal felszerelt tágas játszótér helyezkedik el.

Iskolánk olyan általános iskola, amely hisz a művészeti nevelés személyiségformáló erejében; az alapkészségek elsajátításával egyetemben elősegíti a tanulók sokoldalú kibontakozását az ének-zene, rajz, báb, néptánc emeltszintű oktatásával.

A délutáni foglalkozások választéka nagyobb más iskolákénál. Házon belül ének-zene, rajz, báb, néptánc, kerámia és hangszeres (zongora, furulya, dob, hegedű, cselló, stb.) képességfejlesztő lehetőségek várják a növendékeket.

Az általános iskola célja, hogy az Európai Unióban is boldogulni tudó, nyitott, kultúrált, egészséges felnőtté váló gyerekeket neveljen, felkészítse őket az életen át tartó tanulásra. Olyan pedagógusok és szakmai munkát segítő, intézményüzemeltető dolgozókkal, akik ismerik szűkebb-tágabb környezetük elvárásait. Befogadják a máságot, megkönnyítik a beilleszkedést, folyamatosan bővítik szakmai ismereteiket, segítenek a problémák megoldásában.

Az újdonságra nyitott, magasan képzett tanítók, tanárok és művésztanárok színvonalas és állandóan megújuló munkája, az összes dolgozó és érintett együttműködése, az iskolaépület lehetőségei garantálják a célok megvalósítását.

### **MŰVÉSZETI ISKOLA**

Komplex művészeti nevelést-oktatást megvalósító intézmény, melyben a tanulók nevelésének legfőbb eszköze a művészetek személyiségformáló ereje.

A különböző művészeti ágak különböző tevékenységformáival kultúra és értékteremtő tevékenységet folytat, melyet kihelyezett oktatással eljuttat a kerület általános iskoláiba. A művészeti iskola a tanulók szabadidejében nyújt érdeklődésüknek és tehetségüknek megfelelően művészeti képzést, készségfejlesztést, nevelést.

A Művészeti Iskola legfontosabb oktatási célja a tanulóknak az általános

műveltség, az esztétikai nevelés, a művészetek szeretetének, értésének és művelésének megalapozása, fejlesztése, a legtehetségesebb tanulók művészeti pályára irányítása.

Alapvető nevelési célkitűzésünk továbbá a művészetet szerető, értő és művelő, összefogásra képes, művészetek segítségével kiművelt szellemi készségeit a hétköznapi életben is kellő hatékonysággal alkalmazni tudó, művelt aggyal, társadalmi létében magas érzelmi intelligenciával létező, harmonikus és kreatív embertípus kialakítása.

Mindezek megvalósításához egymásra figyelő, szakmai munkában egymást ismerő, elismerő, az új iránt nyitott, megújulásra hajlandó, egymást inspiráló pedagógus közösség áll rendelkezésünkre.

## 2. Az intézmény minőségpolitikája

---

### 2.1 Minőségpolitikai nyilatkozat

A Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola minőségpolitikájának általános elvei a partneri igények és a stratégiai célok figyelembevételével:

- Az iskola törvényes, szakmailag eredményes, gazdaságilag hatékony működésének alapja a minőség.
- Intézményünkben a minőség egyet jelent a szakmai felkészültséggel, a felelősségtudattal, a megbízhatósággal, a biztonsággal, a tényszerűséggel, a kiválóságra törekvéssel.
- Törekszünk a konszenzuson alapuló partneri együttműködésre.
- Fontosnak tartjuk, hogy a munkatársak megismerjék és munkájukban érvényesítsék minőségpolitikánkat és minőségcéljainkat.
- Arra törekszünk, hogy minden munkatársunk minőségi munkavégzését megfelelő munkakörnyezettel és szükséges erőforrásokkal segítsük.
- Minden munkatárstól elvárjuk, hogy a fent megfogalmazottak szellemében felelősséggel végezze munkáját.

### ÁLTALÁNOS ISKOLA

Az iskola nevelőtestülete elkötelezett a humanisztikus nevelési értékek és a minőségi oktatás iránt.

Ez alapján küldetésnek tekintjük a 6-14 éves tanulók értékcentrikus nevelését, magas szintű oktatását. Nagy hangsúlyt fektetünk a művészeti nevelésre, ének-zenei, idegen nyelvi és informatikai ismeretekre.

Számunkra a minőség azt jelenti, hogy diákjaink örömmel járnak ebbe az iskolába, ahol elegendő szabadságot, önállóságot, felkészítést kapnak az értékes életvezetésre és a továbbtanulás megalapozására. Ennek folyamatosságát és színvonalát egy stabil, kreatív, megújulni képes nevelőtestület garantálja.

Vállaljuk, hogy a változó társadalom körülményeinek, a szülők és diákok igényeinek megfelelően fejlesztjük iskolánk szervezeti kultúráját, ugyanakkor értékes tradícióinkat megőrizzük, átadjuk.

Felelősek vagyunk azért, hogy az elanyagiasodó világban átmentsük a szellemi értékeket a jövő számára. Ezért arra törekszünk, hogy az önfejlesztés, a folyamatos

tanulás pedagógusaink és diákjaink számára egyaránt természetes igénnyé váljon.

## **MŰVÉSZETI ISKOLA**

Iskolánk elkötelezett az egyéni és közösségi munkaformában megnyilvánuló értékteremtő és önkifejező tevékenységek minőségi oktatása iránt.

Az emberi lét alapvető sajátossága a személyiség önmegvalósítási törekvése az önkifejezés különféle lehetőségeinek segítségével.

A minőség fogalma a művészetoktatásban az értékteremtéssel ekvivalens. A művészetoktatásban az oktatási terület jellegéből adódóan a minőség fogalma többféle értelmezésben lehetséges.

Minőségként értékeljük:

- Az eszmei tartalmában és kivitelezésében makulátlan művészeti produktumot
- a kevésbé látványos teljesítmények mögött meghúzódó következetes, kitartó és tudatos munkát
- a pszichés problémákkal küzdő tanuló jelenlétét a művészetoktatásban
- a közösségi tevékenységformákban való magas szintű részvételt
- a művészi értékrendhez való ragaszkodást

Minőségként értékeljük meglévő hagyományaink ápolását, megőrzésük mellett vállaljuk szakmai és szervezeti kultúránk további fejlesztését.

A művészeti iskola a tanítási-tanulási folyamat valamennyi résztvevőjével partnerközpontú együttműködésre törekszik.

A minőség számunkra a minőségi életvitelt is jelenti, ehhez vállaljuk, hogy kulturált, igényes, önmagát művelni képes embereket nevelünk.

## 2.2 A fenntartói minőségpolitika iskolánkra vonatkozó része

<b>ÁLTALÁNOS ISKOLA ÉS MŰVÉSZETI ISKOLA</b>	
Az intézmény, mint a közoktatás-szolgáltatás rendszerének láncszeme az ellátási kötelezettségének megfelelő szerkezetben, a lakosság közmegelegedésére működjön!	
A minőségfejlesztési program segítségével valósuljon meg a kiszámítható fenntartói támogatás!	
Az iskola váljon alkalmassá a folyamatos önértékelésre, tudja működtetni az intézmény valamennyi területére kiterjedő folyamatszabályozását !	
Az intézmény gazdálkodásában törekedjen az intézmény a körültekintő, hatékony gazdálkodásra, saját bevételeinek ésszerű felhasználására!	
<b>ÁLTALÁNOS ISKOLA</b>	<b>MŰVÉSZETI ISKOLA</b>
Teljesüljön az intézmény alapfeladatainak ellátása a megszokott, vagy magasabb színvonalon!	Az intézmény művészeti iskolája alapfeladatainak ellátásában törekedjen a színvonal lehetőségekhez mért emelésére!
A bemenethez képest folyamatosan növekedjen a nevelés-oktatás hatékonysága!	Az alapképességek ismeretében a lehető leghatékonyabb módszerekkel a lehető legmagasabb készség szintre juttassuk tanulóinkat az adott művészeti tevékenységben!
Folyamatosan épüljön be a pedagógiai és nevelési programokba a veszélyeztetett és hátrányos helyzetű gyerekek hátrányainak kompenzálására alkalmas tevékenység !	Törekedjen arra az intézmény, hogy lehetőség szerint minél több kerületi általános iskolás és középiskolás korú gyermek vegye igénybe szolgáltatásait!
Arra törekedjen az iskola, hogy a tanköteles korú gyermekek minél nagyobb számban az iskola szolgáltatásait vegyék igénybe!	

### Fenntartói elvárásokkal kapcsolatos intézményi feladatok:

#### ÁLTALÁNOS ISKOLA

- Tehetséggondozás, felzárkóztatás,

- Rend, tisztaság, udvarias viselkedés,
- Munkafegyelem, tanulási fegyelem,
- Nemzeti örökség, identitástudat, morál
- Önismeret, önfegyelem
- Demokratizmus
- Alapkészségek
- Egészséges életmódra nevelés
- Mindennapos testedzés

## MŰVÉSZETI ISKOLA

- Művészeti nevelés és oktatás
- Művészeti manuális hangszeres és elméleti alapismeretek elsajátítása
- A művészetek iránti érdeklődés felkeltése
- Az egyetemes kultúra, az európai műveltség, a nemzeti, népi hagyományok és értékek átadása
- A kiemelkedő tehetséggel rendelkező tanulók számára rendezett fővárosi, országos versenyekre való felkészítés
- A művészeti pályát választó növendékek előkészítése szakirányú továbbtanulásra
- Az iskola együtteseiben, művészeti csoportjaiban a közösségi munka megismertetése, megszerettetése

### Fenntartói ellenőrzési-értékelési program az intézményre vonatkozóan:

<b>ELLENŐRZENDŐ TERÜLET</b>	<b>IDŐPONT</b>	<b>GYAKORISÁG</b>
Törvényességi ellenőrzés	2004/2005-ös tanév	Négy évente
Gazdálkodás ellenőrzése	2006/2007-es tanév	belső ellenőrzési csoport ütemezése alapján
Szakmai-pedagógiai munka és intézményvezető munkája	2006/2007-es tanév	Négy évente

### 2.3 Pedagógiai minőségcélok

A pedagógiai programban megfogalmazott nevelési-oktatási céljainkat a sikerkritériumokat tükröző, mérhető minőségcélokká alakítottuk át.

## ÁLTALÁNOS ISKOLA

- \* Valamennyi első osztályos diákunk sikeresen teljesítse az iskolai normarendszer elvárásait,
- \* Épüljön be viselkedéskultúrájukba a feladat- és szabálytudat, a kötelesség- és felelősségérzet.
- \* Az alsó tagozaton kötelező alapismereteket negyedik évfolyam végére minden diákunk sajátítsa el.
- \* A tanári munkában a készségek és képességek fejlesztése gazdag élményanyaggal, szemléletesen, az érdeklődés, az aktivitás felkeltése által, a diákok kreatív, alkotó részvételével valósuljon meg,
- \* A jelenleginél nagyobb hangsúllyal (több tanórán) jelenjen meg a tanulók egyéni szükségleteinek megfelelő differenciálás, egyéni és csoportmunka.
- \* Az osztályfőnökök kísérjenek meg együttműködési formákat kialakítani minden magatartási vagy tanulási zavarral küzdő tanítványuk családjával.
- \* A pedagógusok az oktatási-nevelési folyamat szerves részeként biztosítsák az önálló tanulás lehetőségét,
- \* Teremtsenek rendszeresen alkalmat az iskola közösségeinek életében az alapvető társadalmi normák, viselkedésformák elsajátítására, az önálló életvitelre történő felkészítésre,
- \* Egészségmegőrző, környezetóvó attitűd kialakítására,
- \* A kitartás, az akarat fejlesztésére, az állóképesség, az erőnlét fokozására,
- \* Az egyéni különbségek, a másság elfogadtatására, toleráns viselkedés formák elsajátíttatására.
- \* Végzős diákjainknak legalább a 70%-a az elsődlegesen választott középiskolában tanuljon tovább
- \* A kerületi és a magasabb szintű tanulmányi versenyeken ne maradjanak el tanulóink az elmúlt három év (2001-2003) átlageredményeitől.

## MŰVÉSZETI ISKOLA

Általános művészetoktatási célkitűzéseink:

- a művészetek segítségével lehetővé tenni az alkotás pozitív élményeinek átélését, pl. az alkotás, a siker örömét
- a harmonikus életmód kialakulásának segítése, a szabadidő kulturált eltöltése iránti igény felkeltése
- a művészetek metakommunikációs lehetőségeinek megtanulása, e tudás révén a kulturált magatartás, a társadalmi kapcsolatteremtés, együttműködésre való képesség kialakítása

- a tanulókkal megismertetni az egyetemes művészet legjellemzőbb, legnagyobb hatású értékeit, alkotásait

#### Pedagógiai szakmai célkitűzéseink:

- a művészeti iskola előképzős évfolyamaira fizikailag és szellemileg érett, jó átlagos képességű tanulók kerüljenek felvételre
- egészségügyi problémákkal, pl. asztma, beszéd- és mozgáskoordinációs zavarok, valamint személyiségzavarokkal küzdő gyermekek felvétele, a művészetterápia lehetőségeinek felhasználása a problémák javításához
- az előképző évfolyamok elvégzésével alapkészségeik fejlődjenek, a tanuló a számára képességeinek megfelelő hangszer tanulását kezdje meg
- megismertetni az egyes művészeti területek alapvető ismeretanyagát és technikáit
- minden tanulónk feleljen meg a helyi tantervek által előírt tantárgyi minimum követelményeknek
- megalapozni az egyes művészi kifejezési módok elsajátítását,
- kibontakoztatni a tanulók alkotó fantáziáját, értelmi, érzelmi és kifejező képességét,
- felkészíteni a kiemelkedő képességű tanulókat szakirányú továbbtanulásra, művészeti pályára,
- továbbra is maradjon a továbbtanulásra jelentkező tanulóink felvételi aránya (közel 100 %)
- felkészíteni a tanulókat különböző szintű helyi, területi, országos versenyeken, fesztiválokon való részvételre, az iskola eredményessége maradjon, lehetőleg emelkedjen a továbbiakban is
- zenekaraink, művészeti csoportjaink szakmailag fejlődjenek, előadásaik színvonala emelkedjen
- iskolai rendezvényeinken valamennyi arra alkalmas tanulónk szerepelhessen
- továbbtanulni készülő tanulóink számára félévi és év végi vizsgán kívül, minimum 2 szereplési alkalom biztosítása
- ösztönözni a tanulókat, amatőr művészeti együttesekbe, önképző körökbe, kulturális körökbe való bekapcsolódásra, részvételre,
- tanulói kamarazene csoportok alakulásának elősegítése
- kialakítani a tanulóknál társművészetekkel való együttműködést, érdeklődést,

#### Pedagógiai nevelési célunk továbbá az:

- értelmi nevelés (pl. megfigyelő képesség fejlesztése, összefüggések felismerése, lényegkiemelés, készségszintre emelés, önálló ismeretszerzés fejlesztése, logikai, kreatív gondolkodásmód megszerzése, olvasási, számolási készség) segítése,
- érzelmi akarati nevelés (pl. a helyes önbecsülés, önértékelés, dönteni tudás) segítése,

- erkölcsi nevelés (kötelesség, felelősség vállalás, hűség, kitartás, bátorság) segítése,
- közösségi nevelés (egymásért való felelősség érzés, egymás segítése, társunk eredményeinek, tudásának elismerése, a gyengébbek segítése, felkarolása, közös sikerért, eredményért való munkálkodás)
- testi nevelés (a táncon keresztül a fizikai állóképesség fejlesztése) segítése.
- a tanulók szocializációjának, szociális és társadalmi hátrányainak kiegyenlítéséhez való segítségadás.

## **2.4 Szervezeti minőségcélok**

Fontos számunkra partnereink elégedettsége, ennek érdekében kitűzött céljaink:

- Jól felkészült, az új módszerek alkalmazására, megújulásra kész tantestület
- Elsajátítjuk a hatékony konfliktuskezelési eljárásokat
- Kialakítjuk az egész életen át tartó tanulás iránti igényt
- A pedagógusok önértékelő képességének fejlesztése, ezek beépítése az intézményértékelési rendszerbe
- Taneszközök és felszerelések korszerűsítése

### **2.4.1 Szervezeti kultúránk alapjai**

#### **ÁLTALÁNOS ISKOLA**

Iskolánk szervezeti kultúrájának alapja a munkaközösségeken belüli és a munkaközösségek közötti jó kommunikáció, összehangolt tevékenység. Ez nem pusztán a rokon műveltségi területek között valósul meg, hanem a legnagyobb szervezeti egységek szintjén is: alsó és felső tagozat, napközi. Pedagógusaink szaktárgyi és szervezeti tagoltságtól függetlenül, a vállalt feladatnak megfelelően alkotnak munkacsoportokat: minőségfejlesztő teamek, kooperatív módszertani munkacsoport, projekt-csoportok, tanórán kívüli együttműködések, stb. Mindezt egy jól összeszokott iskolavezetőség segíti, koordinálja, ellenőrzi és értékeli.

#### **MŰVÉSZETI ISKOLA**

A művészeti iskola szervezeti kultúrájának alapját az azonos szaktárgyi alapok szerint szerveződő szakmai munkaközösségek, valamint valamennyi intézményi terület – a szakmai munkát segítő, gazdasági, ügyviteli és üzemeltetési területen dolgozók – szakmai csoportjainak összehangolt munkája.

A Művészeti iskolában a csoportok elsődlegesen a közös tevékenységek alapján szerveződnek. A nagy számú pedagógus testület 10 szakmai munkaközösségbe tömörül. Az intézményműködtető dolgozók 4 nagy csoportot alkotnak – pénzügyi-gazdasági, tanügyigazgatási- titkárság, hangszerkarbantartók-hangszernyilvántartás, takarítók-portások.

Alkalmi munkacsoportok adott feladatra szerveződnek.

Bár a csoportok közötti kommunikáció a széttagolt működést figyelembe véve elfogadható, a folyamatos ellenőrzésre, gördülékenyebbé tételre szükség van.

## 2.4.2 Szervezeti kultúránk természetes szimbólumai

### ÁLTALÁNOS ISKOLA

Általános Iskolában a pedagógusok nagy figyelmet fordítanak a *hagyományok* továbbvitelére. Túlzás nélkül kijelenthető, hogy kialakult egy sajátos *ünnepi kultúra*, mely a nemzeti, a tanévhez kötődő és a sajátosan ünnepekből (karácsonyi folyosói éneklés, hangversenyek) tevődik össze. Minden ünnepi eseményen aktív, alkotó részt vállal az iskola diáksága.

Főváros szerte az a *legenda* járja, hogy nem egy könnyű iskola. A tanulás, a konstruktív tudás alapérték, a követelmények szigorúak. Az iskola mégsem sugároz semmiféle ridegséget, sőt ellenkezőleg: emberséges, barátságos, felszabadult légkör uralkodik minden zugában. Felső tagozatos korokra kialakul a diákokban egy igazi „Nádasdys” összetartozás-érzés, mely még felnőttként is útítársuk marad.

A nevelőtestület tagjai között minden generáció képviselteti magát. Fluktuáció szinte nincs, a gyesen, gyeden lévők helyén, helyett van csak változás az utóbbi öt évben. Önszántából senki sem válna meg az iskolától. Úgy a pedagógusok, mint a technikai dolgozók között van egy törzsgárda.

### MŰVÉSZETI ISKOLA

Művészeti iskolánkban a hagyományok ápolása három irányban történik. Egyik irány a hagyományos nemzeti ünnepekhez kapcsolódik, a másik a zenei-művészeti ünnepekhez, pl. Zenei Világnap, Színházi Világnap megünneplése, a harmadik intézményünk névadójának, Nádasdy Kálmánnak és a kerületünkben elszármazott híres zongoraművészenek, Cziffra György emlékének az ápolása.

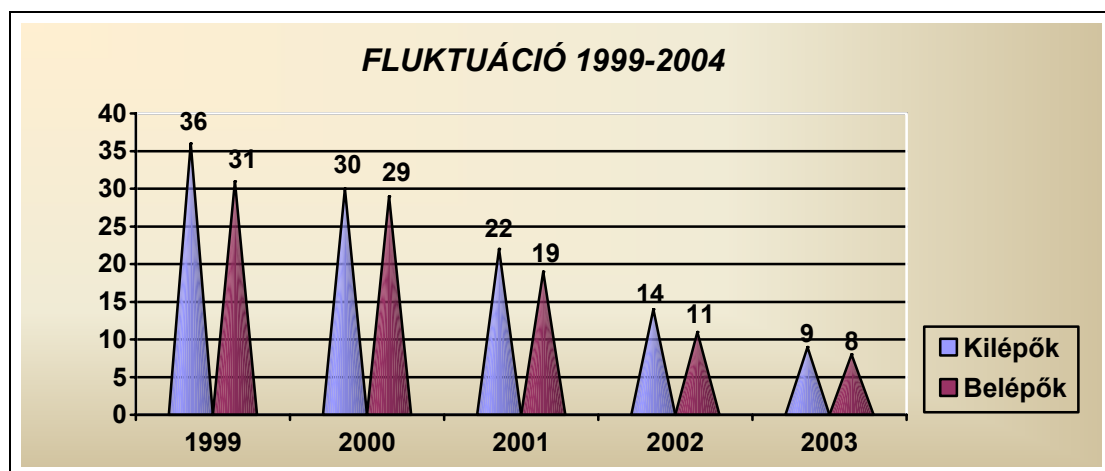
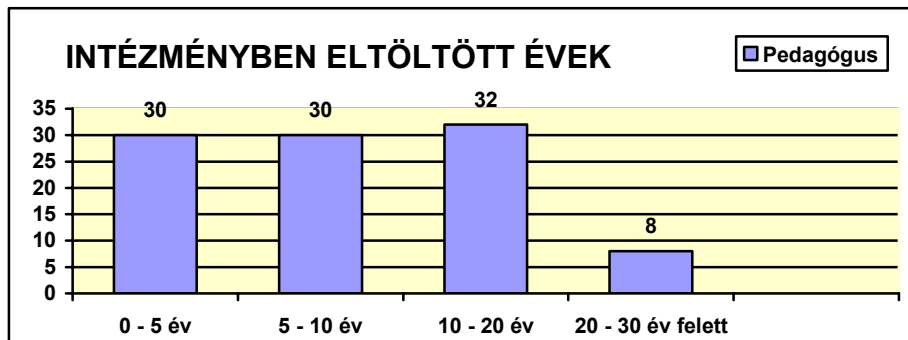
A művészeti iskola az egyéni hangszeres tanulás alapjaira építkezve zenekarokat, művészegyütteseket hozott létre, ezzel lehetőséget adva pedagógiai céljainak magasabb közösségi szinten történő megvalósítását. Intézményünk alapítása után a kerület kulturális életének felvirágoztatásában jelentős, intézményünk falai túlnövő „népművelői” tevékenységet vállalt.

Ekkor alakult iskolai zenekarként a mára már országos híré, professzionális együttesként működő Dohnányi Szimfonikus Zenekar, a Budafoki Kamarakórus, a Budafoki Fúvós

Egylet, és a Budafolk Táncegyüttes.

Napjainkban is jellemző arculatformáló tényezők az iskola együttese. A Mozart Ifjúsági Vonószenekear, a Kis Amadeus Vonószenekear és a legkisebbekből alakult Tücsökzenekear örökíti tovább a közösségi zenélés, a Nádasdy Színpad, illetve a Nádasdy Galéria az iskola szcenikus illetve képzőművészeti hagyományait.

A hagyományok továbbélésének lehetőségét, szervezeti szimbólumaink ápolását, új kezdeményezések felkarolását nevelőtestületünk összetétele is segíti.



Pedagógusaink közül többen már iskolánk alakulása óta nálunk tanítanak, friss diplomásként itt kezdték pedagógiai munkásságukat. Több évtizedes ragaszkodásuk a pályához és az iskolához, intézményünk szakmai és emberi vonatkozásaiban pozitív megtartó erejét jelzi. F fiatal pedagógusaink közül többen itt kezdték zenei tanulmányaikat, a volt tanítvány kollegaként dolgozik együtt régi tanárával.

Az intézményben dolgozó tanárok munkájukat nagy odaadással, a hivatásuk és a gyermekek iránt érzett szeretettel végzik.

Egymásra figyelő, szakmai munkában egymást segítő, újra nyitott, egymást inspiráló tanáregyéniségek alkotó közösségében dolgoznak, ezekből táplálkozik magas szintű belső motiváltságuk.

### 2.4.3 Szervezeti kultúránk fejlesztése

Alapvetően fontos számunkra partnereink elégedettségének javítása, valamint iskolaszervezetünk hatékonyságának növelése. Ezért az alábbi minőségcélokat fogalmazzuk meg:

- A feladatok arányosabb vállalása és elosztása jellemezze az intézményi munkamegosztást. Az általános iskolában a mintegy 20 főből álló „húzóerő” bővüljön ki!
- Az általános iskolában az elmúlt három év (2001-2003) átlagához képest emelkedjen a vezetői ellenőrzések, óralátogatások, személyes, szakmai beszélgetések száma!
- Az általános iskolában a jövőben javuljon technikai munkatársaink elkötelezettsége, ez tükröződjön a partneri elégedettségmérés eredményeiben is!
- Diákjaink egymás közötti kommunikációja is szervezeti kultúránk része. Fokozott odafigyeléssel, példamutatással fejlesszük kapcsolattartási szokásaikat!
- Az iskola vezetőségének – munkaközösségvezetők, szakmai igazgatóhelyettesek, igazgató – érdeklődése a 2002/03 év óta tapasztalható tendenciát folytatva tovább növekedjen a pedagógusok munkája iránt óralátogatások, tanszaki hangversenylátogatások, munkaközösségi foglalkozások, szakmai megbeszélések, személyes beszélgetések, ellenőrzések formájában!
- Javuljon az intézmény pedagógiai és intézményműködtető csoportjai közötti munkaszervezés, váljon kétoldalúvá a köztük lévő kommunikáció!
- A zenei és művészeti tagozat szakmai működésében több közös program szerveződjön!
- Kétirányú információs rendszer épüljön ki!
- Objektív pedagógus értékelési rendszer alakuljon!
- Produktív iskolai légkör teremtsé (rendezett környezet, problémamegoldó irányultság, együttműködésre alkalmas tantestület)
- Kiemelkedő vezetés működjön:
  - iskolai tevékenységek gyakori és személyes értékelése, ellenőrzése,
  - tanárok támogatása
  - a megfelelő források intézményesített keresése

- Eredményes oktatásszervezés és végrehajtás valósuljon meg!
- Pontosán meghatározott elvárások és követelmények legyenek a tanulókkal szemben!

A folyamatszabályozásában célunk a folyamatos fejlesztés. Fejlesztési javaslattal az intézmény bármely munkatársa, vagy a feladatra vállalkozó csoport jelentkezhet.

### 3. Az intézmény minőségirányítási rendszere

#### 3.1 A vezetés szerepe a minőségirányítási rendszerben

##### A) Jogszerűség

Az intézmény vezetősége gondoskodik arról, hogy az intézmény működését szabályozó dokumentumok, törvények, rendeletek, a fenntartó szerv és az intézmény belső szabályozói hozzáférhetőek legyenek, azokat az intézmény alkalmazottai ismerjék és betartsák.

Az intézmény vezetőségének felelőssége a jogi szabályozás változásainak folyamatos követése, illetve annak megszervezése. A munkaterületek felelősi rendszere az alábbiak szerint alakul.

KÜLSŐ JOGI SZABÁLYOZÁS KÖVETÉSE	
A szabályozó dokumentum neve	Felelős
Államháztartási Törvény, Közalkalmazottak Jogállásáról szóló Törvény	Gazdasági igazgatóhelyettes, ált.isk. tagintézmény-vezető
Munka Törvénykönyve	Munkaügyi előadó, ált.isk. tagintézmény-vezető, gazdasági vezető
Közoktatási Törvény	igazgató, ált.isk. tagintézmény-vezető

BELSŐ SZABÁLYZATOK FELÜLVIZSGÁLATA			
A dokumentum neve	A felülvizsgálat ideje	Felelős	Dokumentum helye
Alapító Okirat	2004. június fenntartói igény szerint	önkormányzat	Igazgatói iroda Gazdasági iroda Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda
SZMSZ	Jogszabályváltozások alapján	igazgató	Igazgatói iroda Gazdasági iroda Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda Könyvtár, Tanári
Pedagógiai-Nevelési Program	2004 június kétévente	igazgató	Igazgatói iroda Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda Könyvtár, Tanári
Helyi Tantervek	Szükség szerint	igazgató	Igazgatói iroda Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda Könyvtár, Tanári
Házirend	2004. június szükség szerint	Minőségfejlesztési munkacsoport	Igazgatói iroda Gazdasági iroda

			Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda Könyvtár, Tanári
Kollektív Szerződés	Szükség szerint	Igazgató Szakszervezeti titkár	Igazgatói iroda Gazdasági iroda Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda Könyvtár, Tanári
MIP és minőségfejlesztési szabályzatok	kétévente	Minőségfejlesztési csoportvezető	Igazgatói iroda Gazdasági iroda Titkárság Tanári szoba Tagint. vez. iroda Könyvtár, Tanári

## B) Tervezés

A PDCA ciklus szerinti folyamatszabályozás az intézményvezetés stratégiai tervező munkájában is érvényesül.

A ciklus első eleme a tervezés, mely alapján történik a megvalósítás, annak ellenőrzése, értékelése, majd a korrekció.

Célkitűzésünk, hogy kialakított minőségfejlesztési-minőségbiztosítási rendszerünk mindennapi munkánkba beépüljön, az éves munkaterv is tartalmazza ez irányú tevékenységünk alapvető feladatait.

Működésünk minden területén a PDCA ciklusok szerint szervezzük a további feladatokat.

### Stratégiai tervezésünk forrásai

#### 1. Pedagógiai Programunk alapelvei:

- emberi és a tárgyi erőforrások figyelembe vétele
- saját szakmai elvárásaink

#### 2. Méréseink eredményei:

- közvetlen és közvetett partnereink elégedettsége-elégedetlensége, igényei

Kiemelt szerepet játszik méréseink között a 2,5 évente végrehajtandó irányított önértékelés.

A Comenius I. program alapján felépített 2,5 éves ciklusokra tervezett minőségfejlesztési munkatervünk aktuális feladatai beépülnek az intézmény éves munkatervébe. A tartalmi és időbeli összhang megteremtése a tervezés során a vezetés feladata.

Az éves munkatervben stratégiai céljaink operatív célokra és konkrét feladatokra bontva jelennek meg. (1. sz. melléklet)

## C) Vezetői ellenőrzés, értékelés

A PDCA ciklus második-harmadik eleme az ellenőrzés, értékelés.

Az ellenőrzés az intézmény hierarchikus felépítésének megfelelően megosztottan történik az ellenőrzési ütemterv alapján.

Az intézmény egyszemélyes felelős vezetője a belső ellenőrzés irányítója. Ellenőrzési joga kiterjed az intézmény összes alkalmazottjára és munkavégzésükre, valamint a teljes intézményi működésre.

Feladata, hogy biztosítsa a belső ellenőrzési rendszer tárgyi- és személyi feltételeit és határidőket adjon az éves ellenőrzési munkaterv és az ellenőrzési programok összeállítására és megtartsa az értékelő megbeszéléseket.

Ellenőrzési munkáját az igazgatóhelyettesek, a gazdasági vezető, a szakmai munkaközösségek vezetői bevonásával látja el.

Az egyes területeken történő munka kontroll-mérésének elvégzését belső szabályzat garantálja. Iskolánk folyamatszabályozása állandó visszajelzések láncolatára épül. A minőségfejlesztést végző intézményekben a vezetői ellenőrzés nem más, mint az önellenőrzésen alapuló folyamatszabályozás irányítása.

Az ellenőrzés-értékelés rendszerében kiemelt területek:

- Pedagógiai
- Gazdálkodási
- Munkaügyi, munkáltatói
- Tanügyigazgatási

A vezetés évente a részterületekre is kiterjedő belső ellenőrzési tervet készít. Ez a forma az egyes területeket tünteti fel, megjelölve az ellenőrzést végző felelősöket is.

**A belső ellenőrzés célja, hogy:**

- segítse az intézmény feladatkörében a nevelési és oktatási tevékenység magas színvonalú megvalósulását
- biztosítsa az intézmény felelős vezetői számára a megfelelő mennyiségű és minőségű információt az intézményben folyó nevelő-oktató munka tartalmáról és annak színvonaláról
- jelezze a pedagógusok és egyéb közalkalmazottak, valamint a vezetők számára a pedagógiai, gazdasági és jogi követelményektől való eltérést, tárja fel a szabálytalanságokat, hiányosságokat, mulasztásokat
- segítse a vezetői irányítást: a döntések előkészítését és megalapozását, biztosítsa az intézmény törvényes, belső utasításokban előírt pedagógiai, gazdasági, pénzügyi és munkaügyi működését
- megszilárdítsa a belső rendet és fegyelmet
- vizsgálja az intézményi vagyon védelmét, a takarékoság érvényesítését, a leltározás, a selejtezés és egyéb zárlati tevékenység helyességét

**A belső ellenőrzés területei:**

Az alapfeladatok ellátásából adódóan az ellenőrzés egyaránt kiterjed a nevelő-oktató munka és a gazdálkodás területére.

**A pedagógiai tevékenység területének ellenőrzése során kiemelkedő feladatok:**

A pedagógiai tevékenységet az iskola 3.2.5 Az intézmény mérési és értékelési rendszere fejezetben leírtak alapján ellenőrzi.

**A nevelő-oktató munka belső ellenőrzésre jogosultak:**

- az intézményvezető
- az intézményvezető-helyettesek
- munkaközösség-vezetők
- munkaközösségi tagok külön megbízás esetén

**A gazdálkodási tevékenység területének ellenőrzése során kiemelt feladatok:**

- a nevelő-oktató munka gazdasági és műszaki hátterének, tárgyi feltételrendszerének biztosítása
- állóeszköz-gazdálkodás: kihasználtság, szabad kapacitás vizsgálata
- létszám- és bér-gazdálkodás: a közalkalmazottak foglalkoztatásának, munkakörülményeinek, ösztönzési rendszerének vizsgálata
- készlet- és energiagazdálkodás: a beszerzések és felhasználások összhangjának, a takarékosági intézkedések megvalósításának vizsgálata
- működési bevételek: a bevételek növelésének vizsgálata
- érdekeltségi rendszer: a költségkímélő eljárások és a jutalmazási rendszer összefüggéseinek áttekintése
- pénzügyi és számviteli tevékenység: az analitikus és szintetikus nyilvántartás, a bizonylati rend, a könyvelési adatok, a mérleg vizsgálata
- vagyonvédelem során a vagyontárgyak tárolásának, óvásának, felelősségi körök kialakításának vizsgálata

Az intézményvezető az intézményben folyó valamennyi tevékenységet ellenőrizheti. (2. sz. melléklet)

Közvetlenül ellenőrzi az intézményvezető-helyettesek munkáját. Ennek egyik eszköze a beszámoltatás.

Az intézményvezető-helyettesek ellenőrzési tevékenységüket a vezetői feladatmegosztásból következő saját területükön végzik.

A munkaközösség-vezetők az ellenőrzési feladatokat a munkaközösség tagjainál a szaktárgyukkal összefüggő területeken látják el. Tapasztalataikról folyamatosan tájékoztatják az illetékes intézményvezető-helyettest.

A pedagógusok ellenőrzése két területen történik: munkajogi és szakmai.

### **Munkajogi ellenőrzés és értékelés**

- az igazgató, mint a munkáltatói jogok gyakorlója, ellenőrzi a pedagógusok munkavégzésének idejét, pontosságát, körülményeit a jogszabályokban előírt módon.
- Rendszeresen ellenőrzik a pedagógusok adminisztratív tevékenységét
- Az intézményvezetés félévkor és a tanév végén értékeli az iskolai munkafegyelmet és az iskolában végzett adminisztratív munka színvonalát.

Az intézményi belső ellenőrzéseket a fenntartói ellenőrzésekkel összehangoltan kell végezni.

Az intézmény vezetője jogosult az intézmény valamennyi dolgozójának ellenőrzésére, értékelésére. Az intézményműködtető dolgozók – ügyviteli, gazdasági, takarító, karbantartó-gondnok, portás és konyhai dolgozók – ellenőrzésének, értékelésének szempontjai:

Szakmai felkészültség

Szűk munkaköri kötelességén kívül végzett munka

Munkafegyelem és a munkához való viszony

Részvétele a közösség alakításában

Konfliktuskezelés

Kapcsolattartás

Dolgozói önértékelés

### **Szakmai ellenőrzés és értékelés**

- A tanév elején a pedagógus elkészíti a tanévre szóló osztályokra lebontott tanmenetét, illetve művészeti iskolában egyéni és csoportos haladási naplóját. Ez a dokumentum a pedagógus tanórákon végzett munkája értékelésének kiindulási pontja. A tanmenetnek, illetve a művészeti foglalkozások tervezett anyagának összhangban kell lennie az iskola helyi tantervével.
- Az igazgató és helyettesei a munkaközösség-vezetőkkel egyeztetve tanévi ellenőrzési tervet készítenek, melyben feltüntetik a pedagógusoknál esedékes óralátogatások várható időtartamát és szempontjait. Az óralátogatáson az ellenőrzési jogkörrel rendelkezők vesznek részt. Az óralátogatás pontos időpontját lehetőség szerint 1 nappal előre közölni kell.
- Az igazgató és/vagy a tagozatot felügyelő helyettese jogosult bejelentés nélkül is órát látogatni.
- Bármilyen óralátogatást a résztvevők és a tanító pedagógus jelenlétében 3 napon belül közösen értékelni kell. Az óralátogatást végzőknek tapasztalataikról, benyomásaikról írásos feljegyzést készítenek.

**ÁLTALÁNOS ISKOLA****Ellenőrzési terv**

Terület	IX.hó	X.hó	XI.hó	XII.hó	I.hó	II.hó	III.hó	IV.hó	V.hó	VI.hó
<i>Oszti fő</i>		Mkv.		Tgv. Mkv.			Mkv.		Mkv.	
<i>Alsó Tagozat</i>		I.évf. Tgv.						IV.évf. Mkv.		
<i>Magyar</i>			Mkv.			Mkv.				
<i>Matematika</i>				Mkv.			Mkv.			
<i>Történelem</i>					Mkv.			Mkv.		
<i>Természet</i>						Mkv.			Mkv.	
<i>Egyéb szakóra</i>		Mkv.		Mkv.		Mkv.	Mkv.	Mkv.		
<i>Napközi</i>		Mkv.				Tgv. Mkv.		Mkv.		
<i>új kollégák</i>		Tgv. Mkv.	Mkv.							
<i>Szakkörök</i>			Mkv.				Mkv.			
<i>Erdei iskola</i>									Tgv.	
<i>Munkaterv</i>	Tgv.									
<i>Naplók</i>	Mkv.				Mkv.					Tgv.
<i>Ellenőrzők</i>		Mkv.				Mkv.				Mkv.
<i>Dolgozatok</i>				Tgv. Mkv.					Tgv. Mkv.	
<i>Füzetek</i>			Mkv.				Mkv.			

A 2001-ben kiadott pedagógiai programunkban részletesen kidolgoztuk a nevelő-  
oktató munkánk ellenőrzési, mérési, értékelési és minőség- biztosítási rendszerét.

Az eltelt időszakban a megfogalmazottaknak megfelelően igyekeztünk végezni  
ezeket a tevékenységet is. A félévi és a tanév végi értékelésekben, valamint a  
minőségfejlesztési értekezletek jegyzőkönyveiben ez mindig részletesen szerepel. Minden  
módot igyekszünk megragadni az értékelés lehetőségeire (elismerés, jutalom, díjak,  
elmarasztalás), hiszen csak az értékelő mozzanat által nyer értelmet az ellenőrzés.

## MŰVÉSZETI ISKOLA

A művészeti iskola a nevelő-oktató munka ellenőrzését az éves munkatervben rögzíti. A terv elkészítésének alapja az előző tanév munkájának elemzése. Ennek alapján az ellenőrzési tervben meghatározhatók az intézményi munka javításra szoruló területei, az ellenőrzés formái, gyakorisága, valamint az ellenőrzést végzők személye.

A pedagógusok szakmai munkájának ellenőrzése és értékelése a tanév során folyamatosan történik. Az intézményvezető és a szakos munkaközösség-vezető egyeztetett szempontrendszer szerint végzi ellenőrzéseit.

Az ellenőrzés-értékelés lehetséges alkalmai:

- óralátogatás
- hangversenylátogatások
- bemutató órák megtekintése
- munkaközösségi foglalkozások megtekintése
- félévi és tanév végi vizsgák

Az ellenőrzés lehetséges szóbeli és írásbeli beszámoltatás formájában is.

A művészeti iskolában a munkaközösség-vezetők félévente írásban értékelik a munkaközösségükben elvégzett pedagógiai munkát. (3. sz. melléklet)

### **Az intézmény értékelése**

Az intézmény vezető feladata az intézmény éves munkájának értékelése.

Az intézményértékelés sokoldalú önértékelési rendszer, melynek alapja az éves munkaterv, illetve a minőségirányítási rendszer Intézkedési tervei.

Az általános iskolai tagintézmény éves munkájának értékelését a tagintézmény-vezető készíti el a gazdasági igazgatóhelyettes adatszolgáltatási munkáját igénybe véve.

A művészeti iskola tagintézmény éves értékelését a zenei és művészeti igazgatóhelyettesek beszámolójának felhasználásával az intézményvezető készíti el. A két tagintézmény értékelése külön szakmai anyagként, de egy dokumentumként kerül a fenntartó részére továbbításra.

## **D) A minőségirányítási rendszer működtetése**

### **ÁLTALÁNOS ISKOLA**

Minőségbiztosítási rendszerünk kidolgozására két tanévet szántunk.

Az eltelt időszak alatt sokat gyarapodtunk közösségi értékekben, az egymásra való odafigyelésben, kommunikációban, fejlődött mérési-értékelési rendszerünk és

felelősségvállalásunk az adott terület munkájának jobbításáért. A rendszer működtetésének formális garanciái a nevelőtestület által elfogadott szabályzataink, a valódi eredményességet azonban a vezetés és a nagy létszámú támogató csoport tagjainak elkötelezettsége biztosítja. Az intézmény vezetése nem pusztán elfogadja a minőségbiztosítás tényét, hanem aktív, alkotó módon részt is vesz a fejlesztő munkában.

## MŰVÉSZETI ISKOLA

### *Művészet és minőségbiztosítás*

*„A művészetben nincs helye a minőségbiztosításnak, a művész nem irányítható, mert ha igen, akkor derék iparos. A minőségbiztosítás nem a művészek irányításáról szól, hanem intézményekéről. ... Az egyéni elképzeléseket megvalósító művész és az intézményesített művészetoktatás nem azonos. A szuverén felnőtt művész saját normarendszere szerint alkot, az iskolarendszerű művészetoktatás pedig állami szabályozók (pl. a közoktatási törvény, a miniszteri rendeletek, a tantervek, illetve központi programok) által meghatározott keretek között működik. A minőségirányítás tehát az intézmény, az iskola irányításának eszköze, és arra való, hogy működése optimális legyen minden érintett (szülő, tanuló, pedagógus és iskolai dolgozó, sőt a fenntartó) számára”*

Horváth Attila: Minőségirányítási program készítése művészetoktatási intézményekben

Az intézmények szakmai fejlődéséhez szükséges, külső kontroll- lehetőségeket is magába foglaló minőségirányítási rendszer kiépítése a művészeti iskolák esetében nem egyszerű feladat. A minden művészeti területre és intézményre egységesen alkalmazható, korrekt eredményeket produkáló mérési szempontrendszer kialakítása a tevékenységek összetettsége és az intézmények sokszínűsége miatt igen nehéz.

Intézményi programunk kialakításakor a fejlesztés első irányaként a pedagógiai szakmai munka feltételeinek, az intézmény működtető funkciójának javítását kezdjük el. A pedagógiai munka mérésekor azokat a területeket vesszük előre, amelyekben konkrét mérésekre van lehetőség. Bízunk benne, hogy az oktatásirányítás legfelső szintjein is kikristályosodnak azok az elképzelések, lehetőségek, adekvát paraméterrendszerek, melyek segítségével saját művészetpedagógiai munkánkról reális képet kapunk mi magunk is és az oktatási folyamatban jelenlévő partnereink is.

Az iskolánkban folyó művészetoktatás jellegéből (egyéni és csoportos) és tartalmából (művészetek oktatása) adódnak a megvalósítás módszerei, eszközei és feladatai. Az intézményben használt Helyi tantervek útmutatásai alapján a pedagógusok munkája meghatározott rendszerben zajlik. A tantervek által periodikusan ismétlődő meghatározott beszámolók, vizsgák lehetőséget adnak a tanulói produktumok összehasonlító mérésére, értékelésére és a továbbhaladáshoz szükséges korrekciós irányok meghatározására.

Ez az évek óta működő szisztéma rokonságot mutat a minőségirányítás bizonyos területeivel. Az eddigi gyakorlatra építve fogjuk kialakítani a művészeti iskolai működésére alkalmazható minőségirányítási rendszerünket.

## 3.2 *Az intézményi működés belső rendje*

### 3.2.1 A partnerközpontú működés lépései iskolánkban

1. A partnerek azonosítása
2. A partnerek igényeinek és elégedettségének felmérése (4. sz. melléklet)
3. Az igények elemzése
4. Célok és prioritások meghatározása
5. Intézkedési tervek készítése
6. Az intézkedési tervek végrehajtása
7. Az intézkedések gyakorlati beépülésének elemzése
8. Korrekciós terv készítése és megvalósítása
9. Irányított önértékelés

### 3.2.2 A partnerkapcsolatok irányítása és menedzselése

Iskolánk akkor tudja eredményesen ellátni feladatát, ha közben figyel azoknak az igényeire, akikkel kapcsolatban áll: a szülőkre, a tanulókra, a fenntartóra. Intézményünknek, pedagógusainknak egyeztetniük kell véleményeiket, tapasztalataikat a partnerek javaslataival, elvárásaival.

A nevelőtestület ezek alapján határozhat el különféle változtatásokat iskolánk nevelő-oktató munkájára vonatkozóan. E változtatások alapvető célja partnereink elégedettségének növelése.

#### A) **Kommunikáció a közvetlen és közvetett partnerekkel**

A partneri csoportokkal folyamatos és szabályozott kommunikációra törekszünk. Ezek egy része a munkakapcsolatból adódik, egy része tervezett mérés, interjú, fókuszcsoportos megbeszélés formájában valósul meg.

A szülővel fogadóórákon, szülői értekezleteken, iskolai programok alkalmával rendszeresen tartjuk a kapcsolatot. Véleményüket a szülői választmányon és az évente ismétlődő elégedettségmérési kérdőíven keresztül fejthetik ki.

Diákjaink számára a mindennapos közvetlen kapcsolaton túl az általános iskolában diákönkormányzati közgyűlés, valamint a szintén évente megismételt kérdőíves elégedettségmérés teremt lehetőséget véleménynyilvánításra.

Intézményünkben dolgozó munkatársainkkal a szakmai és a minőségfejlesztési munkacsoportokon, munkaközösség-vezetőkön keresztül, a folyamatos kommunikációt fenntartva és az éves igénymérés segítségével biztosítjuk a kapcsolattartást.

A minőségügyi munkatársak közötti, illetve a munkatársak és a felső vezetés közötti kapcsolattartás napi formája a szóbeli közlés, szükség esetén írásos feljegyzés. A fenntartó képviselőivel a munkakapcsolaton túl interjúkkal informálódunk az elvárásokról.

## B) A partneri igény és elégedettség mérése

### ÁLTALÁNOS ISKOLA

A partneri igény- és elégedettségmérés elvégzésére a minőségfejlesztési csoport szabályzatot alkotott, melyet a nevelőtestület elfogadott.

A partnerek megnevezése	A mérés módszere	Mintavétel	Gyakoriság	Mérést végző felelős neve
Tanulócsoportok	Kérdőív	Reprezentatív (30%)	Évente	Bánréti Lászlóné
Nevelőtestület	Kérdőív	Teljes körű	Évente	Kocsis Józsefné
Segítő munkatársak	Fókuszos	Teljes körű	Két évente	Kuzsel Péterné
Szülők csoportja	Kérdőív	Reprezentatív (30%)	Két évente	Bánréti Lászlóné
Szabolcs Attila polgármester	Interjú		Szükség szerint	Sztupár Klára
Karsay Ferenc alpolgármester	Interjú		Szükség szerint	Sztupár Klára
Mátésné Pataki Ágnes irodavezető	Interjú		Szükség szerint	Sztupár Klára
Szabóné Galló Anna Szülői Tanács elnök	Interjú		Két évente	Sztupár Klára
DÖK elnök	Kérdőív		Évente	Schranz Nándor
Kalcsits Jánosné Pedagógiai Kabinet	Interjú		Két évente	Sztupár Klára
Kissné Vereczkei Ágnes BNAG igazgató	Rövid interjú kérdőíven		Két évente	Sztupár Klára
Bánki Judit Kempelen F. Gimnázium igazgató	Rövid interjú kérdőíven		Két évente	Sztupár Klára
Leányka utcai óvoda	Rövid interjú		Évente	Kovács Lászlóné
Anna utcai óvoda	Rövid interjú		Évente	Kovács Lászlóné
Gazdasági Iroda Imréné Balogh Mária	Rövid interjú		Szükség szerint	Sztupár Klára
Nevelési Tanácsadó Hoyos Sándorné	Rövid interjú		Szükség szerint	Csontosné Kiss Katalin
Családsegítő Szolgálat	Rövid interjú		Szükség szerint	Csontosné Kiss Katalin

## **MŰVÉSZETI ISKOLA**

A művészeti Iskolában 2004 februárban, ezen minőségirányítási program készítésével egyszerre kezdődött el a minőségirányítási rendszer működtetése.

A tagintézmény 2004 áprilisáig a partnerazonosítás folyamatáig jutott el. A minőségirányítási munka a Comenius modell menetének megfelelő ütemezésben történik.

### **3.2.3 Emberi erőforrás**

#### **A) A munkatársak szakmai tudásának fejlesztése**

Nagyon fontosnak tartjuk kollégáink folyamatos szakmai megújulását. Az emberi erőforrás szakmai fejlesztését a törvényi előírásoknak megfelelően és az alkalmazotti igénymérést szem előtt tartva hajtjuk végre.

A fenntartó részére középtávú továbbképzési tervet készítettünk. Ebből lebontva a továbbképzések ütemezésére iskolai továbbképzési tervet fogad el minden évben a nevelőtestület. (5. sz. melléklet)

Az általános iskola és a művészeti iskola külön szakmai kompetenciákat szem előtt tartva külön készíti el szakmai továbbképzési tervét. Az iskolákban mind a választható akkreditált lehetőségekről, mind a finanszírozás mértékéről szabályzat rendelkezik. Előnyt élveznek a továbbképzésre kötelezettek, valamint a másoddiplomás képzésre jelentkező kollégák.

Intézményünk állami normatívából gazdálkodva támogatja a továbbképzések finanszírozását. A pedagógus továbbképzési normatíva összegét a tandíjak, továbbképzési díjak fedezésére, valamint a helyettesítések finanszírozására fordítjuk. Ez az összeg a kollégákra háruló költség 50 %, illetve 80 %-át teszi ki. (6. sz. melléklet)

#### **B) A munkatársak bevonása, felhatalmazása**

Az intézmény igazgatója tagintézményenként minőségfejlesztési rendszer támogatásáért felelős csoportot és csoportvezetőket bíz meg.

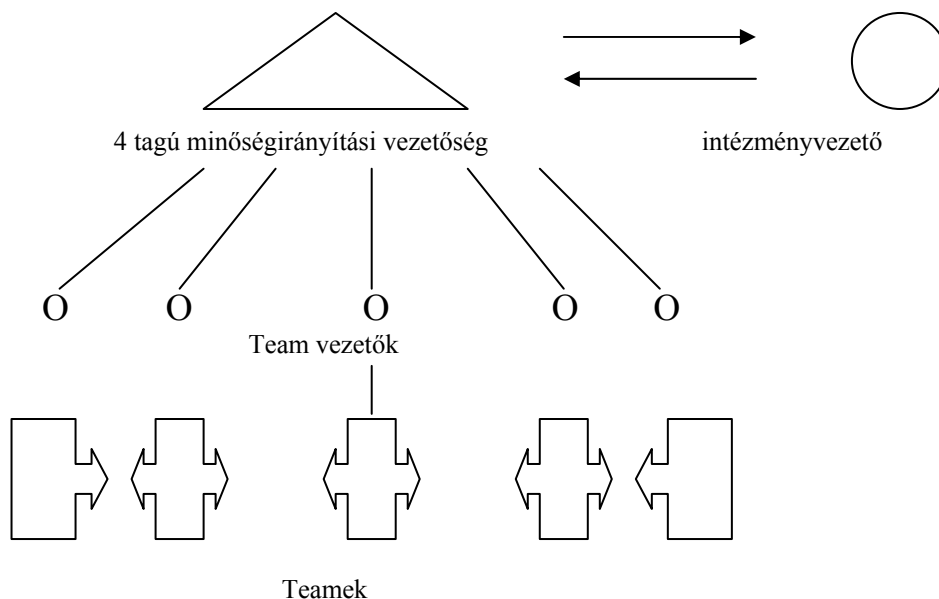
A megbízás feltételeit, időtartamát szerződésben, a hatásköröket, felelősségeket, jogosultságokat a fejlesztő csoport működési szabályzatában rögzítik.

## **ÁLTALÁNOS ISKOLA**

Minőségfejlesztő munkánk elindítása óta a minőségi körök folyamatos bővítésére törekszünk. Fontosnak tartjuk kollégáink elkötelezettségét, ezért mindig biztosítunk lehetőséget arra, hogy önként választott team-ben dolgozzanak. Az értékelő és a döntést igénylő munkaszakaszokba (az igényfelmérés értékelése, az intézkedési tervek elfogadása, irányított önértékelés) általában a teljes nevelőtestületet bevonjuk.

Az egyes teamek vezetői a problémamegoldás során a kompetenciájukba tartozó területekért felelősséget vállalnak. Ez csak úgy lehet hatékony, ha hatásköri felhatalmazást is kapnak az intézmény vezetésétől. Ez a felhatalmazás a nevelőtestületet jellemző bizalmi légkör folytán általában nem formális, csak szóbeli megbízatás.

### 3.2.4 A minőségirányítási szervezet felépítése



A minőségfejlesztő munkát egy négytagú vezetőség irányítja. A vezetőséget az intézmény minőségügyi felelőse és a partneri minőségi körök vezetői alkotják. A vezetőség folyamatosan együttműködik az intézményvezetővel. Tájékoztatják a partneri elvárásokról, összehangolják a stratégiai célkitűzéseket, megkapják a feladatkörükhöz szükséges felhatalmazást. Ez a négytagú csoport szervezi, koordinálja a team vezetők munkáját az intézkedési terveknek megfelelően.

A teamek fejlesztő tevékenységéért, a konkrét intézkedésekért, a mérésekkel kapcsolatos részfeladatokért a team vezetők felelnek. Fontos, hogy a teamek munkája nem izoláltan, hanem egymással összehangolva folyik. Mind a módszerek, mind az eredmények tekintetében fontos az egymástól való tanulás.

## MŰVÉSZETI ISKOLA

A művészeti iskola minőségfejlesztési munkáját 3 tagú fejlesztő csoport irányítja. Az iskola zenei-, művészeti, intézményműködtető, irodai tevékenységet végző dolgozóinak egy-egy képviselője dolgozik a csoportban.

Munkájukról, értekezleteikről az intézményvezetőt rendszeresen tájékoztatják. A munkacsoportokat a szakmai munkaközösségek alkotják, minőségfejlesztő tevékenységük eredményeit, a különböző dokumentumokat a munkaközösség-vezető juttatja el a minőségfejlesztési csoport vezetőjének.

A művészeti iskola mind pedagóguslétszám, mind tanulólétszám tekintetében a kerület legnagyobb intézménye. Az intézmény sajátossága a szétagolt működés. A pedagógusok kihelyezett tagozatok tanáráiként a kerület majd mindegyik általános iskolájában végzik munkájukat. Ez a nagy létszám és működési struktúra komoly egyeztetési és szervezési munkát és együttműködést kíván mind a fejlesztő csoport, mind a pedagógusok részéről.

### **3.2.5 Az intézmény mérési és értékelési rendszere**

Az intézmény értékelési rendszere az alábbiakból áll.

#### **Vezetői értékelés, szervezeti hatékonyság**

Az intézmény vezetése meghatározott időszakonként és meghatározott szempontok alapján megvizsgálja az intézmény működésének gyakorlatát, a partneri elvárásoknak való megfelelés és hatékonyság biztosítása érdekében.

#### **Intézményértékelés**

Sokoldalú önértékelési rendszer, az éves munkaterv, és az intézkedési tervek feladatainak megvalósítása alapján.

#### **Intézményi önértékelés, irányított önértékelés**

A Comenius I. partnertközpontú működés utolsó szakasza

#### **Nevelő-oktató tevékenység értékelése**

Vezetői értékelés

A tanórak irányítása, felépítése (6. sz. melléklet)

Munkafegyelem és a munkához való viszony

Részvétele a közösség alakításában

Konfliktuskezelés

Kapcsolattartás

Külső szaktanácsadói értékelés

Munkaközösség-vezetői értékelés

Pedagógus önértékelése

#### **A) A nevelő-oktató tevékenység hatékonyságának mérése és értékelése**

##### **ÁLTALÁNOS ISKOLA**

A tanárok munkájának értékelése összetett, sok mutatót tartalmazó kritériumrendszer alapján történik. Pedagógiai programunkban a szempontokat is megfogalmaztuk:

- \* a nevelő-oktató munka minősége, eredményessége,
- \* a tanulókkal való bánásmód, a szülőkkel, kollégákkal való kapcsolattartás,
- \* az új módszerek iránti fogékonyság, kezdeményezőkézség,
- \* a pedagógiai és közösségi feladatokhoz való felelősségteljes viszonyulás,
- \* alapvető pedagógiai készségek minősége ( konfliktuskezelés, szervező készség, önállóság, empátia, tolerancia stb.),
- \* a szakmai megújulás iránti fogékonyság (önképzés, továbbképzés).

A tanárok munkájának értékelésével az a célunk, hogy az iskola célkitűzései összhangba kerüljenek az egyéni célkitűzésekkel. Ez ösztönzést adhat arra, hogy átgondolják egyéni céljaikat, és a számukra legmegfelelőbb továbbképzésekkel biztosítsák szakmai- pedagógiai fejlődésüket. Ezzel szeretnénk elérni, hogy a képességüknek megfelelő legjobb teljesítményt nyújtsák.

A gyakorlatban a megvalósíthatóság okoz gondot, mert kevés az „objektív mérőeszköz”. Egyre kevesebb az idő is a megszorodott jogszabályváltozások és az egyéb gyors és azonnali tennivalók miatt.

A nevelőtestület a legutóbbi mérés kapcsán - bár az iskolavezetés munkáját igen jónak értékelte- mérőszámokban is kifejezésre juttatta (3,65), hogy több óralátogatást, beszélgetést, folyamatos, személyre szóló értékelést vár el a vezetőitől.

Ezeket az igényeket szem előtt tartva a következő periódusban igyekezni fogunk a tanári munka megítéléséhez elengedhetetlenül fontos óralátogatások, beszélgetések, interjúk számát növelni.

A tanári munka minőségének egyik legfontosabb mutatója a tanítási-tanulási folyamatban alkalmazott tanítási módszer.

Az utóbbi években a pedagógiai törekvéseink középpontjában a tanítási módszerek megújítása áll. Nevelőtestületünk tagjai és az iskola vezetése is felmérte, hogy a döntően pedagógus központú, frontális tanítási módszerekkel ma már nem tudjuk kialakítani a jelenlegi társadalmi igényeknek megfelelő képességeket és készségeket. Új tanítási technikákra van szükség, amelyek lehetővé teszik a differenciált foglalkoztatást ugyanúgy, mint a kooperatív munkaformákban való tevékenykedést és a projektoktatást.

Az új tanulásszervezési módokat alkalmazzuk. A módszertani megújulás másik iránya az integrált oktatásra való felkészülés lehet majd, amely igen összehangolt tevékenységet igényel a nevelőtestület minden tagjától.

A tanári munka értékelése folyamatos feladat, középpontjában a tanórai tevékenységgel. Intézményünkben a pedagógusok munkáját a tagintézmény vezetője, valamint a szakmai munkaközösségek értékelik. Ennek legfontosabb, bevált formái az óralátogatások, óraelemzések, megbeszélések és beszámolók, valamint a diákok szóbeli és írásbeli munkáiból és véleményéből nyert tapasztalatok.

### *A tanulók értékelése*

Tanulóink értékelésének szempontjait szintén megfogalmaztuk pedagógiai programunkban:

- \* a tanuló önmagához és a helyi tantervben meghatározott szinthez mért fejlődését, ismeretei, képességei, készségei mennyiségét és minőségét,
- \* a tanuló ennek érdekében tett erőfeszítéseinek mértékét (akarat, együttműködés, tudatos figyelem ),
- \* magatartásának, viselkedésének, szocializálódásának fejlődését, az erkölcsi értékek interiorizálódását

Iskolánkban a tanulói teljesítmények értékelését a Köznevelési törvényben megfogalmazottak szerint végezzük.

A tanári módszereinkben eddig is nagy szerepet kapott a mérés-értékelés.

Fontos következtetéseket vonunk le az országos kompetencia mérés és a kerület által két évente végzett MONITOR mérés eredményeiről is. A belső tantárgyi méréseink módjának, eszközeinek meghatározása a munkaközösségek feladata. Elsősorban diagnosztikus, félévi és tanév végi időszakos írásbeli méréseket alkalmazunk (feladatlapok, tesztek, gyakorlati mérések).

Az anyanyelvi, a matematikai, az idegen nyelvi és az ének- zenei teljesítmények folyamatos vizsgálata mellett a munkatervben meghatározott kiemelt tantárgyak helyzetét is elemezzük.

Tanulóink neveltségi szintjének mérése, értékelése nagy hangsúllyal szerepel minőségfejlesztési feladataink között.

## **MŰVÉSZETI ISKOLA**

*A művészetpedagógusok munkájának értékelése a Pedagógiai Program pedagógiai elveihez igazodó szempontok alapján történik:*

A művészetoktató munka eredményessége:

- Tantervi követelmények tanulói teljesítése
- A tanulói által nyújtott félévi és év végi vizsgaprodukciók színvonala
- Tanszaki hangversenyeken való tanulói, tanári részvétel aránya
- Reprezentatív iskolai hangversenyeken való tanulói, tanári részvétel
- Kiállításokon, bemutatókon való tanulói, tanári részvétel
- Felkészítés fesztiválokra, versenyekre
- Felkészítés továbbtanulásra

A tanórai látogatások tapasztalatai:

- Szakmai, módszertani felkészültség, nyitottság
- Tanulóval való bánásmód, atmoszférateremtés

Szorgalmi időn kívül végzett szakmai tevékenység (szakmai táborok szervezése, részvétel

kísérőként)

Munkaközösségben végzett munka – aktív pedagógiai és közösségi munka

Kapcsolattartás a szülőkkel, kollegákkal, adminisztratív dolgozókkal

Aktivitás a véleményalkotásban

Szakmai megújulás iránti fogékonyság

- Önképzés
- Továbbképzés

A művészetoktatási rendszerben a tanulók félévente vizsgát tesznek. A vizsgák során meghatározott vizsgaműsorral, a vizsgabemutatókon, vizsgakiállításokon más produktummal szerepel a tanuló, számot ad az általa elsajátított ismeretekről. A tanári munkát részben ezeknek a teljesítményeknek a színvonala minősíti. Ezek az alkalmak mindenképpen mérési pontoknak tekinthetők.

A tanári munka pedagógiai folyamat, ezért mérése és értékelése is ebbe a folyamatba beágyazódva, folyamatosan kell történnjen. A tanév közbeni órai munka értékelését a szakmai munkaközösség-vezetők, a szakmai igazgatóhelyettesek, valamint az intézményvezető végzik. Az óralátogatások tapasztalatait megbeszélik, elemzik, az esetleges korrekciók irányaira javaslatot tesznek.

Az értékelések során az építő kritika módszerével, a fejlődés irányainak jelzésével ösztönözzük a pedagógusokat munkájuk önkritikus elemzésére. A továbbképzések során ösztönözzük a szakmai fejlődést elősegítő képzésekre való jelentkezésben.

A művészetoktatás nem tartozik a számokkal feketén-fehéren mérhető és ebből következően csak egyféleképpen értékelhető területek közé. A minőségfejlesztési munka során nagy körültekintéssel kell majd kidolgoznunk a mérési-értékelési tesztek szempontrendszerét.

*Tanulóink* teljesítményének értékelésekor az alábbi tényezőket vesszük figyelembe.

Egyéni oktatás esetén:

- A tanult művészeti tárgy helyi tantervében meghatározott technikai, minőségi és mennyiségi követelmények teljesítése
- Az egyéni képességeihez mért haladás és a befektetett munka (szorgalom)
- A tanórai aktivitás, együttműködés, figyelem, tudatos koncentráció
- Rendszeres otthoni gyakorlás (zenei tanszakokon)
- Aktivitás a tanszaki, ill. iskolai hangversenyéletben, kiállításokon

Csoportos munkaformák esetében:

- Egyéni órákon tanult készségek alkalmazásának minősége (zenei csoportok)
- Közös tevékenységben való alkalmazkodás, vezető szerep vállalása más esetben
- Együttműködés a társakkal, segítségnyújtás, és elfogadás

## B) A vezetők munkájának mérése és értékelése

A vezető munkájának értékelése-önértékelése az alábbi témakörök figyelembevételével történik:

- Nevelési-oktatási folyamatok irányítása
- Humán erőforrás gazdálkodás
- Gazdálkodási tevékenység fegyelme, jogszerűsége
- Információ és kommunikáció
- Vezetői felkészültség, kompetenciák birtoklása, alkalmazása
- Tanügyigazgatási feladatok

Az iskolavezetés értékelése az éves belső partneri igénymérés, valamint az irányított önértékelés során valósul meg. A szakmai munka irányításán és a pedagógiai program menedzselésén túl fontos értékelési szempont, hogy az intézmény vezetőjének és más vezetőinek tevékenysége és magatartása ösztönzi-e, támogatja-e, előmozdítja-e a minőségügyi kultúrát.

### A VEZETŐK ....

1.1.	Elkötelezettek a pedagógiai programban megfogalmazott küldetés és értékrend érvényre juttatása iránt és példát mutatnak ezek betartására.	
1.2.	Mindent elkövetnek annak érdekében, hogy hatékony kapcsolatot alakítsanak ki az intézmény külső partnereivel (szülőkkel, fenntartókkal, más iskolákkal).	
1.3.	Elősegítik az intézmény kedvező megítélését a sajtóban való megjelenéssel, publikációkkal, rendezvényeken tartott előadásokkal.	
1.4.	Élre állnak az új kezdeményezéseknek a fejlesztésekben, jobbtételekben.	
1.5.	Támaszkodnak a belső partnerek (tanárok, munkatársak) ötleteire, javaslataira és meghallgatják panaszait, kritikáikat, és lehetőség szerint figyelembe veszik ezeket.	
1.6.	Lehetőségük szerint mindent megtesznek a szükséges erőforrások megteremtésére a kitűzött feladatok teljesítéséhez.	
1.7.	Észlelik, elismerik beosztottaik erőfeszítéseit, törekvéseit a mindennapi munka során.	
1.8.	Figyelemmel kísérik az oktatási, nevelési folyamatokban az egyének, a csoportok munkáját, fejlődését, és ahol lehetséges, kialakítottak objektív mérőrendszert ezek megítélésére.	
1.9.	Egyértelműen meghatározzák a szervezeten belül a feladatokat és hatásköröket.	
1.10.	Szinten tartják saját felkészültségüket továbbképzésekkel, önképzéssel.	

## C) Intézményi önértékelés

Az intézményi önértékelés elvégzését eljárásrenddel szabályozzuk.

	<b>AZ IRÁNYÍTOTT ÖNÉRTÉKELÉS ELJÁRÁSRENDJE</b>	Változatszám: 1 Oldalszám: 3
--	--	---------------------------------

**KÉSZÍTETTE:**

**ELLENŐRIZTE:**

**KIADÁS DÁTUMA: 2002.12.10.**

**A szabályozó bevezetését elrendelem.**

.....  
igazgató

### 1. CÉL

Az intézmény fejlesztésének, fejlődésének elősegítése, a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek feltárása útján.

### 2. TERÜLETI ÉRVÉNYESSÉG

A teljes szervezetre vonatkozik.

### 3. HIVATKOZÁSOK

Comenius I. rendszer leírás

### 4. FELELŐSSÉG, HATÁSKÖR

Az intézmény vezetője felelős az önértékelés 2,5 évente történő végrehajtásának elrendeléséért.

A kijelölt team vezető felelős az önértékelés lefolytatásáért és dokumentálásáért, valamint a kidolgozott intézkedési tervben foglaltak teljesülésének nyomon követéséért.

### 5. AZ ÖNÉRTÉKELÉS TERÜLETEI:

1. A vezetés értékelése
2. Stratégiai és operatív tervezés

3. A dolgozók irányításának értékelése
4. Erőforrások értékelése
5. A folyamatok és szabályozottságuk értékelése
6. A folyamatos fejlesztés alkalmazásának szintje
7. A munkatársak bevonásának mértéke
8. A külső partnerek (szülők, tanulók) elégedettsége
9. A belső partnerek elégedettsége
10. Az intézmény oktatási, nevelési eredményei
11. Közösségi, társadalmi szerepvállalás
12. Szervezeti kultúra fejlesztésének eredményei

## **6. ELJÁRÁSOK**

### **6.1. Az önértékelés előkészítése**

Az önértékelés végrehajtását az intézmény vezetője rendeli el legalább 2,5 évi rendszerességgel. Ennek végrehajtására team vezetőt és teamet jelöl ki és meghatározza az önértékelés végrehajtásának határidejét.

A team határozza meg a vizsgálandó (kritérium) területeket a működési jellemzők, valamint az eredmények területén a Comenius minőségbiztosítási rendszer követelményeinek, valamint az intézmény sajátosságainak figyelembevételével.

A team feladata a működés jellemzőit feltáró kérdéslisták, illetve az eredményeket bemutató kritériumrendszer, valamint az értékelési szempontok összeállítása az önértékelés lefolytatásához.

A team tesz javaslatot az értékelésbe bevont (a kérdőíveket megválaszoló) munkatársak körére és elkészíti a végrehajtás ütemtervét. Az értékelésbe bevontak körét úgy kell meghatározni, hogy az intézmény szempontjából reprezentatív legyen. Az önértékelésnek a team által kidolgozott metodikáját az intézmény vezetése hagyja jóvá.

### **6.2. Önértékelés végrehajtása**

A team által összeállított ütemterv alapján a felelősök kiosztják a kérdőíveket és segítséget nyújtanak a feltett kérdések értelmezéséhez.

Az eredmények összeállításáért felelős személyek pedig feltárják és összeállítják az eredményeket bemutató adatokat a kijelölt kritérium területeken.

### **6.3. Az eredmények elemzése és intézkedések megtervezése**

Az önértékelés adatait a team tagok összesítik és elemzik, amely alapján kritériumterületenként meghatározzák az erősségeket és a javítandó területeket.

A team az önértékelés eredményét ismerteti és vitára bocsátja a tantestületen belül.

A team feladata a célkitűzések megfogalmazása a javításra szoruló területekre,

amely alapján intézkedési tervet készít a feladatok, határidők és felelősök megnevezésével. Ezt az intézmény vezetőjének jóváhagyásával léptetik életbe.

Az intézkedési terv végrehajtásának és eredményességének nyomon követése a team vezető feladata.

## **7. CSATLAKOZÓ DOKUMENTUMOK ÉS FELJEGYZÉSEK**

Kérdéslista és értékelési szempontok

Értékelő jelentés

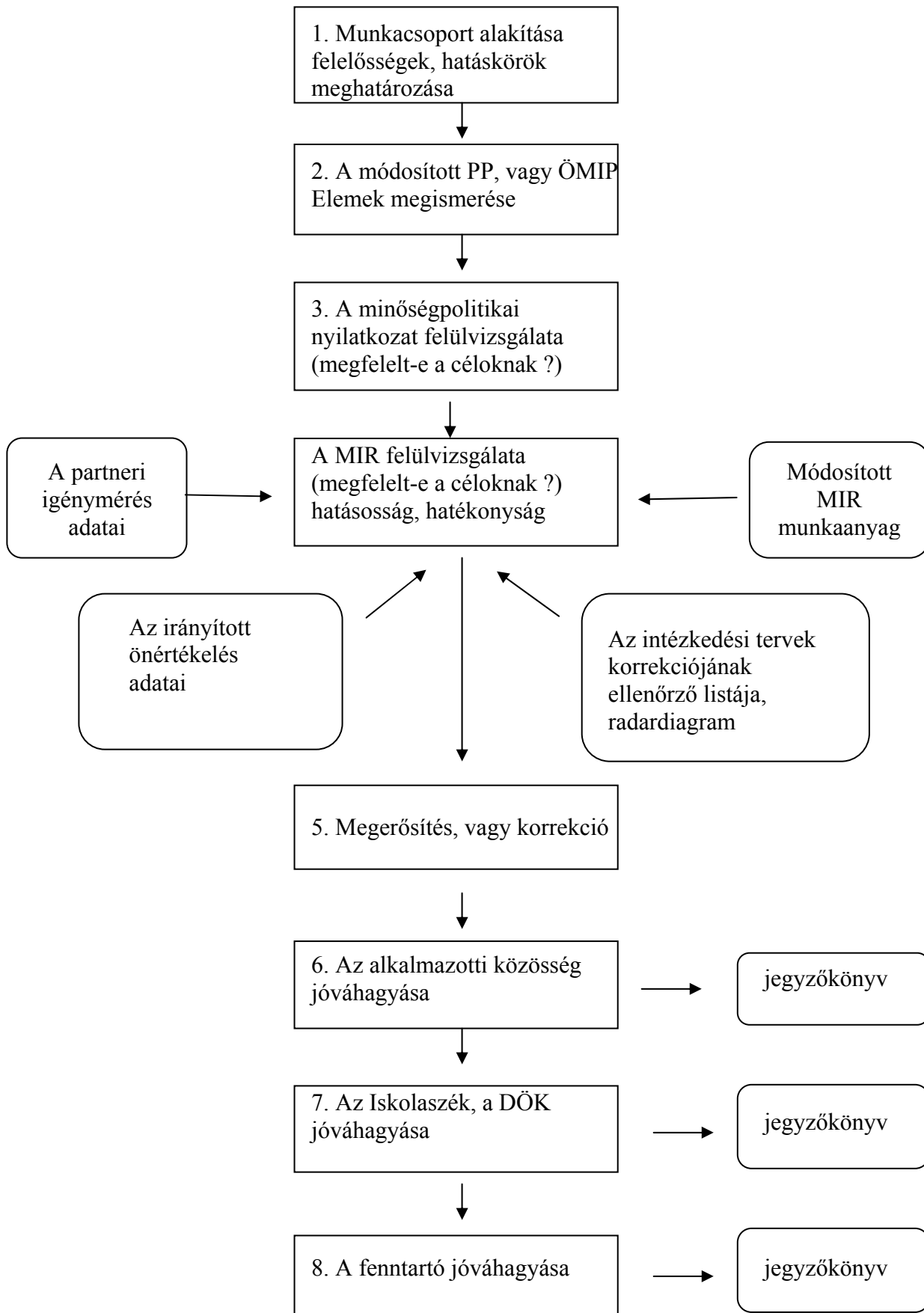
Intézkedési terv

### **3.2.6. A MIP dokumentumainak felülvizsgálati és kezelési rendje**

A MIP dokumentumainak tekintjük a MIR-t, a minőségpolitikai nyilatkozatot és szabályzatokat, eljárásrendeket. A MIP-et a pedagógiai programmal együtt 2 évenként az aktuális ÖMIP-hez igazodva vizsgáljuk felül. A következő felülvizsgálat ideje a 2005/2006-os tanév II. féléve.

A feladatok és hatáskörök meghatározását az intézményvezető végzi, az eljárásokért a felhatalmazott munkacsoport felelős.

## A MIP felülvizsgálatának eljárásrendje



**Iratkezelési rend**

A MIP helye	Tárolási formája	Példányszám
Igazgatói iroda Tagintézmény-vezetői iroda	Nyomtatott	Egy példány
Minőségfejlesztési irattár Általános Iskola Művészeti Iskola	Elektronikus és nyomtatott	Egy példány
Tanári szoba Általános Iskola Művészeti Iskola	Nyomtatott	Egy példány
Iskolai könyvtár Általános Iskola Művészeti Iskola	Nyomtatott	Egy példány

A minőségirányítási folyamat végrehajtása közben keletkezett iratok tárolása az intézményi iratoktól elkülönített helyen, szisztematikus rendben az intézmény Adat- és Iratkezelési Szabályzatában meghatározottak szerint történik.

A minőségirányítási rendszer kialakításához és működtetéséhez a szakmai munkát meghatározó dokumentáción (Pedagógiai Program, Éves Munkaterv) kívül az alábbi, az intézmény szervezeti működésére vonatkozó alapidokumentumainak használata, ismerete is szükséges:

- Az intézmény alapító okirata (átdolgozás alatt)
- Szervezeti és Működési Szabályzat (mellékleteivel együtt)
- Kollektív Szerződés
- A Közalkalmazotti Tanács Szervezeti és Működési Szabályzata
- A Szülők Tanácsának szervezeti és Működési Szabályzata

Budapest, 2004. április

**Záradék**

A Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola Minőségirányítási Programját a véleményezésre jogosult szervezetek a mellékelt nyilatkozatokkal elfogadták

## A működés folyamatai és hierarchikus rendszere

### 1. Vezetési folyamatok

- A belső működési rend kialakítása
- A szervezeti kultúra fejlesztése
- A partnerkapcsolatok irányítása
- A jogszerű működés biztosítása
- Stratégia és éves tervezés
- Ellenőrzés, értékelés

### 2. Intézmény működtetés folyamatai

- Humán erőforrások biztosítása és működtetése (kiválasztás, betanítás, munkafeladattal megbízás, ellenőrzés, értékelés, fejlesztés, belső kommunikáció)
- Dologi feltételek: épület, eszköz, felszerelés rendelkezésre állásának biztosítása
- Gazdasági és pénzügyi folyamatok: beszerzés, karbantartás, fejlesztés
- Biztonságos működés: tűz- és balesetvédelem, munkabiztonság (mentál) higiénia biztosítása
- Adminisztrációs, dokumentációs (iratkezelési) feladatok, eljárások (szabályzatok)

### 3. Szakmai (pedagógiai) folyamatok

- Kínálat, képzéstervezés
- Beiratkozás
- Tanulásvezetés – gyerekcsoport előrehaladásának tervezése, szabályozása. A gyermek egyéni haladásának követése, szabályozása
- Egységes szakmai követelményrendszer kialakításának és alkalmazásának szabályozása

### 4. Mérés, elemzés, javítás

(Az intézmény működésének, minőségcéljainak eredményességét mérő, ellenőrző, értékelő tevékenységek, folyamatok, szabályzatok)

- Minőségfejlesztési rendszer működtetése
- Intézményi önértékelés
- Minőségellenőrző auditok
- Partneri igény – elégedettségmérés és elemzése
- Folyamatos fejlesztés tervezése
- Szabályozások megfelelőségének értékelése

#### Ellenőrzés, mérés, értékelés

A tevékenység, illetve a teljesítmény megfelel-e a kitűzött céloknak ?

Minden területen és folyamatban végezzük.

#### Mérés

A célokhoz, az eredményesség mutatóihoz meghatározzuk a cél elérését mérő egységeket, a mérés módszereit, formáit, eszközeit (a végrehajtás során használt eszközrendszert).

#### Követelményei

Objektív, tényszerű, tervszerű, rendszeres, a célokkal harmonizáló mutatók alkalmazása.

#### Értékelés

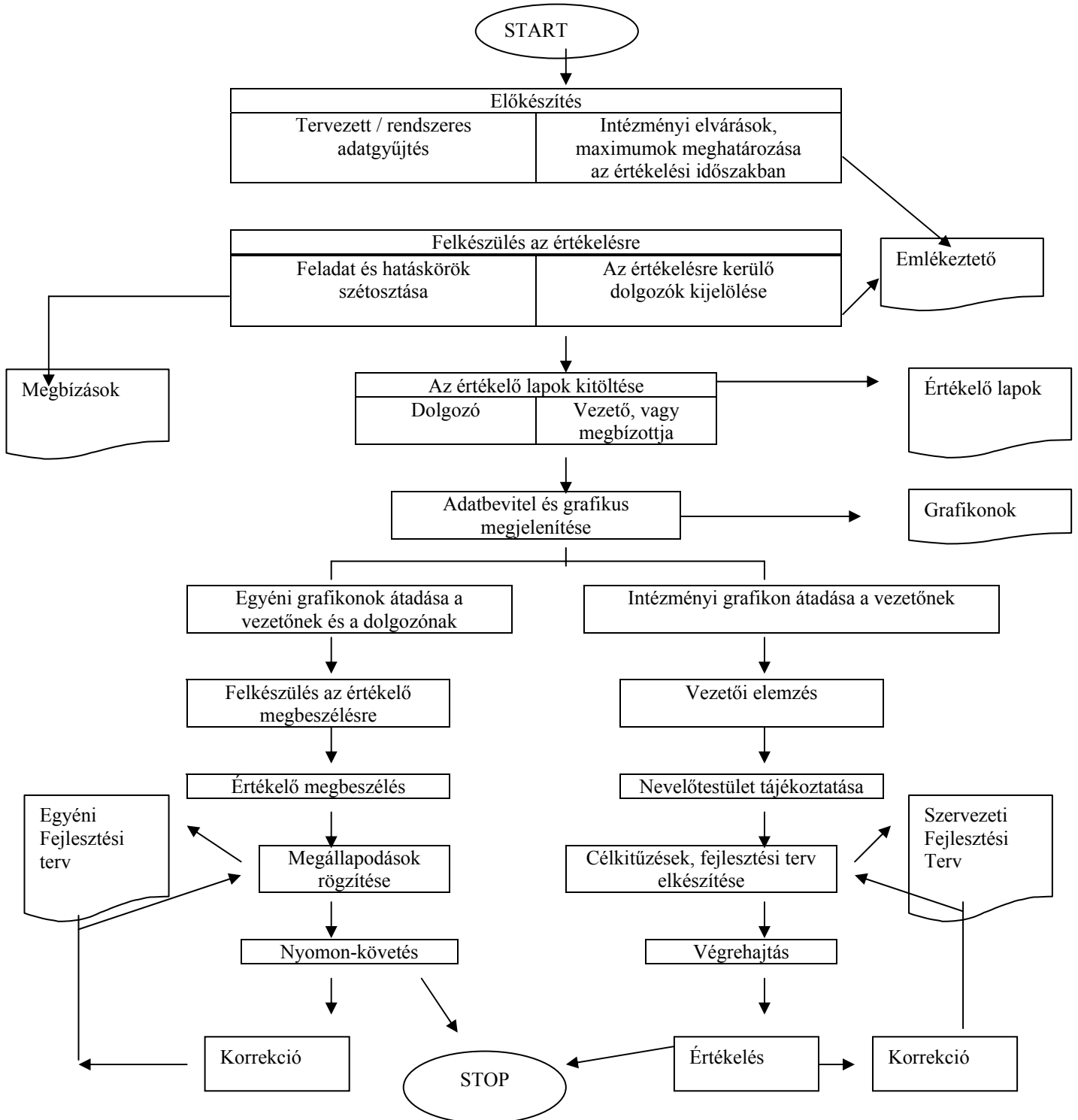
Meg kell határozni szintjeit (intézményi-egyéni):

- időszakosságát
- szempontjait
- területeit
- formáit
- fórumait
- az értékelés feldolgozásának módjait

**A teljesítményértékelés folyamata**

Tevékenység, feladat	Időtartam (hó)										Felelős	
	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06		
Éves <u>Ellenőrzési terv</u> elkészítése, ismertetése a dolgozókkal												igazgató
A teljesítményértékelés <u>dokumentumaiban</u> foglaltak „felelevenítése” a dolgozók számára												igazgató
Folyamatos munkavégzés az éves munkaterv alapján												igazgató
A munkavégzés ellenőrzése az éves <u>Ellenőrzési terv</u> alapján												ig. helyettesek igazgató
A dolgozók munkájának <u>önértékelése</u> , <u>vezetői</u> munka értékelése												igazgató
A dolgozók teljesítményértékelése												igazgató
<u>Minősítések</u> elkészítése, ismertetése a dolgozókkal												igazgató
Erkölcsei- anyagi elismerés, jutalmazás												KT szakszervezet igazgató

## A pedagógusok értékelésének folyamata



## **Teljesítményértékelési rendszer a pedagógusok és a vezető számára (kompetencia alapú értékelés)**

A kompetencia az elsajátított tudáson alapuló, fejleszthető, eredményes cselekvőképesség. A pedagóguskompetenciák megléte, hiánya, vagy nem megfelelő szintje alapjaiban eldönti, hogy eredményes lesz-e a munkavégzés. Kompetenciaalapú azért is, mert a kompetenciák fejleszthetőek, és az értékelés célja az egyén és a szervezet fejlesztése az egyre színvonalasabb, minden partnerben elégedettséget kiváltó munkavégzésre.

Az értékelést öt kulcskompetencia mentén célszerű végezni.

1. szakmai tudás alkalmazása
2. kommunikációs kapcsolatok kezelése
3. megbízhatóság, felelősségvállalás
4. együttműködés
5. komplexitás kezelése

### I. Cél

A pedagógus értékelési 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. 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.

- **Dolgozóra irányuló célok:**

A dolgozó kapjon átfogó értékelést a munkájáról, amely

- visszajelzést ad erősségeiről és fejlesztendő területeiről,
- alapja és ösztönzője további fejlődésének,
- támogatja, hogy egyéni törekvéseit össze tudja hangolni az intézményi célokkal,
- fejleszti önismeretét, önértékelését.

- **Vezetői / irányítási célok:**

- Az egyén hatékonyságának növelésével az intézmény működésének hatékonyságát növelje
- Javuljon a szervezet teljesítménye
- Javuljon a szakmai kommunikáció a vezető és munkatársai között.

- **Szervezeti célok:**

- „A rendelkezésre álló, vagy szükségessé váló emberi erőforrás optimális felhasználása, vagy fejlesztése annak érdekében, hogy növelje az alkalmazottak teljesítményét, és ezzel megvalósítsa a szervezet célkitűzéseit és küldetését.
- Javuljon a belső szakmai kommunikáció a munkatársak között
- Kialakuljon a „tanuló” szervezet, mely képes jól reagálni a környezet elvárásaira, változásaira

- Közös értéké váljon, hogy mindenki számára lehetőség van a fejlődésre: a gyengébből jók, a jókból kiválóak lehetnek, és a kiválóak megtalálják azokat a területeket, ahol még tovább fejlődhetnek.

#### 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 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

#### A rendszer kidolgozásában felhasználtuk

- a Horváth § Dubecz Tanácsadó Fft. MÁSKÉPP modelljét a pedagógusok és vezetők részére
- Teljesítmény értékelés – hogyan ? – Budai Módszertani Központ (VI. Budai Oktatási Napok / 2006. október 18.
- OKKER: dr. Szivák Judit – előadás: Intézmény értékelés – Pedagógus értékelési rendszer / 2006. december 18.

## Kulcskompetenciák és tartalmi meghatározásuk

Kulcskompetenciák	Tartalmi jellemzők
1. SZAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA	A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van, azokat képes munkája során, alkotó módon alkalmazni, tudását eredményesen átadni és folyamatosan fejleszteni.
2. KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATOK KEZELÉSE	Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző. Figyelembe veszi partnere jelzéseit. Alkotó módon alkalmazza az IKT eszközeit. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.
3. MEGBÍZHATÓSÁG, FELELŐSÉGVÁLLALÁS	Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel. Vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.
4. EGYÜTTMŰKÖDÉS	Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni. A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.
5. KOMPLEXITÁS KEZELÉSE	Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit, célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli, szükség esetén korrekciót végez, javasol. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket.
EGYÉB, A SZERVEZET SZÁMÁRA ÉRTÉKES KOMPETENCIÁK	Feladatainak megvalósítása során alkalmaz olyan, a személyében rejlő lehetőségeket, a munkakör betöltéséhez közvetlenül nem szükséges kompetenciákat, amelyek a szervezeti célok megvalósulását támogatják, munkáját hatékonyabbá teszik, teljesítményét fokozzák, vagy az intézményről a partnerek által alkotott pozitív képet erősítik.

## Kulcskompetencia: SZAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA

**A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van, azokat képes munkája során, alkotó módon alkalmazni, tudását eredményesen átadni és folyamatosan fejleszteni.**

Amikor ezt a kompetenciát értékeljük, abból indulunk ki, hogy minden dolgozó a jogszabályban előírtaknak megfelelő képesítéssel rendelkezik a feladata ellátásához, tehát nem a formális tudást értékeljük, hanem annak a gyakorlati megvalósulását az intézményi célkitűzések végrehajtásában, legyen az tanóra, szabadidős tevékenység, vagy egyéb, a törvények és belső szabályozások által előírt feladat.

**A kompetenciát meghatározó tartalmak:**

**1. A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szakmai tervezőmunkája kifogásolható, tanmenete/foglalkozási terve nincs, vagy nem alkalmas arra, hogy segítse felkészülését, ill. nem követi az arra vonatkozó belső előírást (ha van ilyen).</li> <li>▪ Óravezetése/foglalkozásvezetése nem tükröz tervezést; nincs célkitűzése; hiányzik az értékelés.</li> <li>▪ A gyerekek munkáját nem, vagy csak ritkán ellenőrzi. Az ellenőrzést nem tervezi.</li> <li>▪ Értékelő tevékenységéhez nem alkalmaz mérőskálát, nem veszi figyelembe a gyerekek egyéni adottságait. Nem értékeli, csak osztályoz.</li> <li>▪ Önellenőrzést, önértékelést nem végez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éves munkáját részletesen megtervezi, és a tervet nyomon követi, szükség esetén korrigál.</li> <li>▪ Foglalkozásain/tanóráin a gyerekek sokat dolgoznak önállóan, vagy csoportban, a feladatok kiosztásánál figyelembe veszi egyéni adottságaikat, tudásszintjüket.</li> <li>▪ Ellenőrzése következetes, elvárásait ismerik a gyerekek.</li> <li>▪ A tanulók teljesítményét szövegesen is értékeli, értékelése fejleszti a tanulók önismeretét, személyiségét.</li> <li>▪ Rendszeresen ellenőrzi munkája hatékonyságát, szükség esetén képes változni vagy változtatni.</li> </ul>

## 2. Pedagógiai, oktatási, szakmai ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tanító/nevelő munkájában, nincs kitekintés a napi gyakorlati dolgokra, vagy más kapcsolható területre, nem épít a gyerekek meglévő ismereteire. Az órái/foglalkozásai unalmasak.</li> <li>▪ A körülményekre és a tanulóakra való tekintet nélkül végig tanítja a választott tankönyvet.</li> <li>▪ A tantervet nem képes a tanulókhöz igazodva alkalmazni, nem, vagy nem jól méri fel lehetőségeit, pedagógus szakmai önállóságát.</li> <li>▪ Nem használ szemléltető, motiváló eszközöket.</li> <li>▪ Nem vesz részt a kötelező munkaidőn túli szakmai együttgondolkodásban, probléma megoldási törekvésekben, siet haza, mindig más dolga van.</li> <li>▪ Probléma esetén másokat hibáztat, nem keresi a megoldási lehetőségeket.</li> <li>▪ A gyerekek által felvetett problémákra nem reagál.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az órái/foglalkozásai érdekesek, követik a tananyagot/nevelési programot, ugyanakkor reagál a környezet kapcsolódó híreire, más területekről is bekapcsol információkat.</li> <li>▪ Reagál a tanulók problémafelvetésére, megoldáskeresésre ösztönzi őket.</li> <li>▪ Megtalálja a megfelelő motiváló eszközöket az eredményes tanításhoz.</li> <li>▪ A tanulók munkájával szemben igényes, önállóságra nevel.</li> <li>▪ A szakmai problémák érdeklik, ezek megoldására, az együttgondolkodásra időt, energiát fordít.</li> <li>▪ A munkakörében jelentkező problémákat önállóan megoldja, a hiányosságokat pótolja.</li> </ul>

## 3. Nevelési ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szabadidős tevékenység vezetéskor nem ad programot a gyerekeknek.</li> <li>▪ Fegyelmező eszköze a kiabálás, a gyakori beírások. Csak panaszkodik a gyerekekre.</li> <li>▪ Tanulói konfliktusokban nem keresi az igazságot, megoldásai nem oldják fel a tanulók közötti feszültséget.</li> <li>▪ A csoportszabályokat egyedül alakítja, és mérlegelés nélkül megköveteli a betartásukat.</li> <li>▪ A gyerekek önállósági törekvésein megsértődik.</li> <li>▪ A rábízott csoportot feladataiban nem támogatja, magára hagyja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sikeres szabadidős foglalkozásokat szervez.</li> <li>▪ A munkához szükséges fegyelmet személyiségével, motiválással, tudásával éri el.</li> <li>▪ Igyekszik a konfliktusok okát feltárni, és a feleknek megnyugtató megoldást találni.</li> <li>▪ A csoport-szabályok kialakításában segíti a tanulókat, a betartását a tanulók és/vagy közösen értékelik.</li> <li>▪ Pedagógiai munkájában alkalmazza az önállóság fejlesztését, a törődés, és a függetlenség elismerését is.</li> </ul>

**4. Tudását eredményesen adja át.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az órára utolsónak megy be, elsőnek jön ki.</li> <li>▪ Nem végez a gyerekek tanulását támogató tevékenységet (tehetséggondozás, felzárkóztatás).</li> <li>▪ A „befogadásra” épít: keveset használja a tevékenységbe ágyazott ismeretszerzést.</li> <li>▪ Az óra / foglalkozás / munka szervezése egyhangú, sematikus, nem segíti a célkitűzések elérését.</li> <li>▪ Órai munkájára / foglalkozásvezetésére panaszkodnak a gyerekek és a szülők. A panaszokra nem reagál, vagy hátrítja a felelősséget.</li> <li>▪ A gyereket, a szülőt, a társadalmat hibáztatja, ha nem tud eredményt felmutatni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kitűzött pedagógiai / oktatási céljait eléri. Ezek a célok megfelelnek az intézményi céloknak.</li> <li>▪ Sikerral aktivizálja a tanulókat.</li> <li>▪ Munkaszervezése, módszerei változatosak, és megfelelnek a célkitűzéseknek.</li> <li>▪ Az alkalmazott eszközök (szemléltetők, anyagok) szerves részét képezik a tanulás tanítás folyamatának.</li> <li>▪ Képes alkalmazkodni a változó környezethez, feltételekhez tudásban, módszerekben.</li> </ul>

**5. Tudását, képességeit folyamatosan fejleszti.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úgy gondolja, mindent tud a szakmáról, munkájának eredményességét csak külső tényezők akadályozzák.</li> <li>▪ Képzésben csak utasításra vesz részt, másoktól nem fogad el új ismereteket, ill. tudását nem osztja meg.</li> <li>▪ A nevelőszobában nem kapcsolódik be a szakmai vitákba, beszélgetésekbe, szakfolyóiratot nem, vagy ritkán olvas.</li> <li>▪ Problémáira nem keres megoldásokat, nem fogad el szakmai tanácsokat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keresi a hatékony megoldásokat, új eszközöket, eljárásokat próbál ki.</li> <li>▪ A megoldások keresésére szakmai vitákat, beszélgetéseket kezdeményez.</li> <li>▪ Felismeri, hogy milyen képességeit kell fejlesztenie az eredményesség javítására, az intézményi célok elérésére, és részt vesz képzéseken.</li> <li>▪ Önképzéssel és másoktól való tanulással is bővíti ismereteit.</li> <li>▪ Tudását megosztja munkatársaival.</li> </ul>

**Kulcskompetencia: KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATOK KEZELÉSE**

**Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző. Figyelembe veszi partnere jelzéseit. Alkotó módon alkalmazza az IKT eszközeit. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.**

A kommunikáció verbális és nonverbális elemei egyaránt fontosak. A megjelenésnek, a hallgatásnak is lehet kommunikációs értéke. Az intézmény kapcsolatok sokaságában létezik, a kapcsolatok meghatározó alapja pedig a kommunikáció. A kapcsolatok akkor eredményesek, sikeresek, ha ezekben nyilvánvalóan érvényesül az együttműködés. A gyakorlatban a kommunikáció és a kapcsolatrendszer rendkívüli módon képes az eredményességet növelni, befolyásolni. Nem elég a „csukott ajtó mögött” jó dolgozni.6.

**Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nem, vagy nehezen teremt kapcsolatot tanulókkal, szülőkkel, munkatársakkal.</li> <li>▪ Az intézményi értékeket, elvárásokat nem kommunikálja a partnerek felé, vagy azzal ellentétes véleményét is kifejezi.</li> <li>▪ Napi munkájában nem érvényesülnek az intézményi értékek, célok.</li> <li>▪ Vitában goromba, udvariatlan, könnyen megsértődik.</li> <li>▪ Nem tetszését, ellenvéleményét csak barátaik körében fejezi ki.</li> <li>▪ Nyíltan nem mond véleményt.</li> <li>▪ Nem törődik külső megjelenésével (ruházat, ápoltság).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tudja és elfogadja, hogy személyes kommunikációja, együttműködési készsége az egységesség szempontjából fontos, és eszerint cselekszik.</li> <li>▪ Véleményét elmondja, és az ellenvéleményt meghallgatja. Érvelése tényeken alapuló, logikus.</li> <li>▪ Képviselőként össze tudja egyeztetni a tanulókat, a szülőket és az intézmény érdekeit.</li> <li>▪ Metakommunikációja megfelel mondanivalójának.</li> <li>▪ Külső megjelenése ápoltságra, rendezett.</li> </ul>

**7. Figyelembe veszi partnerei jelzéseit.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elutasítja, hátrítja, vagy csak nehezen fogadja el a partnerek felől jövő észrevételeket, kritikát.</li> <li>▪ Figyelme nem terjed túl a közvetlen szóbeli kommunikáción, ezért előfordul, hogy megbánt másokat.</li> <li>▪ Mások beszélgetésébe, mondanivalójába belevág.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beszéd közben partnere is ki tudja fejteni véleményét.</li> <li>▪ A neki szóló jelzéseket, kritikákat a saját fejlődésére használja.</li> <li>▪ A partnerekkel való kommunikációban kompromisszumképes.</li> <li>▪ Figyelemmel van környezetének jelzéseire, ki nem mondott problémákat is észrevesz, és adekvátan reagál.</li> </ul>

**8. Alkalmazza az IKT (információs-kommunikációs technológia) eszközeit.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A számítógépet nem ismeri, ill. munkájához nem használja.</li> <li>▪ Az Internetet oktató-nevelő munkájához nem használja.</li> <li>▪ Az írásos anyagok, dokumentumok elkészítésében nem használja az IKT eszközöket, vagy állandó segítségre szorul.</li> <li>▪ A rendelkezésre álló oktatástechnikai eszközöket nem alkalmazza.</li> <li>▪ Nem ismeri, és nem használja az intézményben rendelkezésre álló szakirodalmat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Az oktatástechnikai eszközöket, a számítógépet és az Internetet a mindennapi munkában alkalmazza.</li> <li>▪ Az intézményi munka könnyébbítésére programokat, segédleteket szerkeszt.</li> <li>▪ A munkatársak kérhetnek és kapnak tőle informatikai, oktatástechnikai segítséget.</li> <li>▪ Részt vesz az intézményi dokumentumok, kiadványok informatikai munkájában.</li> <li>▪ Munkájához használja az intézményi/települési könyvtár szakirodalmát.</li> </ul>

**9. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tájékozatlan az intézmény feladataival, eseményeivel, tevékenységével kapcsolatban, nem informálódik, nem reagál.</li> <li>▪ Szülőket, gyerekeket, kollégákat nem von be, vagy csak többszöri felszólításra az intézményi feladatokba, programokba.</li> <li>▪ A szülőket nem tájékoztatja rendszeresen gyermekük eredményéről, előrehaladásáról, problémáiról.</li> <li>▪ Csak a munkakörére előírt fórumokat használja kapcsolatteremtésre, kommunikációra, nem keresi az eredményesebb együttműködés lehetőségeit.</li> <li>▪ A szervezet céljaival, érdekeivel nem azonosul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eredményesen mozgósítja a szülőket, gyerekeket egy közös cél, feladat érdekében.</li> <li>▪ Személyes érdekeit képes az együttműködés érdekében háttérbe szorítani.</li> <li>▪ A partnerek számára elérhető, elegendő alkalmat teremt az együtt gondolkozásra, véleménynyilvánításra.</li> <li>▪ Az intézmény céljait, munkáját ismeri, az arról külső érdeklődők által feltett kérdésekre tud válaszolni.</li> </ul>

**10. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni,**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A problémák megoldását másokra hagyja és/vagy kivár.</li> <li>▪ Konfliktust teremt, de a megoldásból kivonja magát.</li> <li>▪ A konfliktusok felőrlik, és ez láthatóan csökkenti teljesítményét.</li> <li>▪ Sérelmeit gyűjtögeti, sértett állapotából nehéz kimosztítani, vagy kivárja a megfelelő alkalmas visszavág.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erőfeszítéseket tesz a problémák megoldására, kezdeményez ilyen megbeszéléseket</li> <li>▪ Kritikus megnyilvánulásainak következményeit is képes kezelni.</li> <li>▪ A konfliktusok jellegének megfelelő megoldási módokat ismer / keres, hajlandó kompromisszumokra, meggyőzhető.</li> </ul>

**Kulcskompetencia: MEGBÍZHATÓSÁG, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS**

**Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekció javaslatot tesz. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel. Vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.**

Ez a kompetencia az alapja az intézményen belüli valamint a szülőkkel, és más partnerekkel való együttműködésnek. A személlyel kapcsolatos konkrét tapasztalatok mellett a benyomások, érzések értékelésének, elemzésének alapján alakul ki a kép egy adott személy megbízhatóságáról, felelősségvállalásáról.

**11. Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mereven ragaszkodik a munkaköri leírásában foglaltakhoz, többletfeladatot nem, vagy csak vonakodva vállal.</li> <li>▪ Munkája néhány, vagy minden területen állandó ellenőrzést igényel, megerősítést vár.</li> <li>▪ Saját érdekeit az intézményi érdekek, illetve a munkaköri elvárások elé helyezi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Támpontként szolgálnak számára a munkaköri leírásban szereplő feladatok, a minőségre törekszik, ezért képes nagyobb energia befektetésre, többletfeladat vállalására</li> <li>▪ Feladatait önállóan és átgondoltan végzi, szükség esetén segítséget kér.</li> <li>▪ Együttműködő az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is.</li> </ul>

## 12. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mérték eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elsiklik az intézményt érő külső vagy belső kritikai megjegyzés felett, nem reagál semmit.</li> <li>▪ Illetéktelen személynek bizalmas információkat ad ki.</li> <li>▪ Előfordul, hogy mások eredményét sajátjának tünteti fel.</li> <li>▪ A megállapodásokat általában, illetve ha személyes véleménye eltér a közösségétől, vagy az számára kényelmetlen, nem tartja be.</li> <li>▪ A szabályokat a körülményekre való tekintet nélkül alkalmazza, a „szabály = szabály” elvet követi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ismeri és vállalja az intézményben működő értékeket és etikai szabályokat.</li> <li>▪ Az intézményi munkával kapcsolatos problémáit belső ügyként kezeli, a megoldások „házon belül” keresi.</li> <li>▪ Kötelességét akkor is teljesíti, ha az kockázattal jár, vagy ellentmond személyes érdekeinek, mert ez az intézmény érdeke.</li> <li>▪ Ha megtörtént a döntés, elkötelezettséggel hajtja végre a feladatot.</li> <li>▪ A szabályok és a várható következmények összevetésével cselekszik, szükség esetén javaslatot tesz a szabályok megváltoztatására.</li> </ul>

## 13. ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nincs véleménye, vagy nem mondja el.</li> <li>▪ Intézkedései következményét nem jól méri fel. kapkod, sokat hibázik,</li> <li>▪ Sosem mond ellent a magasabb beosztásúaknak, negatív véleményt nem fejt ki,</li> <li>▪ Egyetértést mutat, de másképp cselekszik.</li> <li>▪ Kritikus helyzetekben hallgat, véleményét megtartja magának.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Megalapozottan, körültekintően intézkedik, célokat nem téveszti szem elől.</li> <li>▪ Jobbító szándékkal bírál, véleményét kifejti és indokolja (ha kell).</li> <li>▪ Azt teszi, amit mond.</li> <li>▪ Bizalmat kelt, mert nehéz helyzetben is el mondja véleményét.</li> </ul>

**14. Kötelező és vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saját érdekeit az intézményi érdekek elé helyezi.</li> <li>▪ Munkaköri feladatait hiányosan végzi el.</li> <li>▪ Feladatainak végrehajtásában pontatlan (tartalomban, határidőben), másoktól állandó segítséget vár, felelősséget nem vállal, a körülményekre hivatkozik.</li> <li>▪ Önállóan nem cselekszik, vészhelyzetben leblokkol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Együttműködő az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is.</li> <li>▪ Teljes felelősséget vállal a munkája eredményeiért, pontos, önálló.</li> <li>▪ Kritikus esetekben is önállóan, eredményesen cselekszik.</li> <li>▪ Egyenletesen jól teljesít.</li> </ul>

**15. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A nyugalma a fontos, nem vállal konfliktusokat, inkább nem tesz semmit, minthogy hibázzon.</li> <li>▪ Inkább kitér a felmerülő probléma megoldása elől, vagy elrejtí az.</li> <li>▪ Halogatja a döntéseket, vagy fel sem vállalja.</li> <li>▪ Ha hibázik, másokat támad, a körülményekre hivatkozik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Felvállalja a problémás helyzeteket is, hogy azok minél előbb és jobban megoldódjanak.</li> <li>▪ Nyitott minden javaslatra, megoldásra, amíg megállapodás nem jön létre.</li> <li>▪ Képes dönteni, ugyanakkor képes döntéseit felülvizsgálni is, ha a tények ezt megkövetelik.</li> <li>▪ Képes belátni, ha valami nem megy, és elfogadja a segítséget is.</li> </ul>

**Kulcskompetencia: EGYÜTTMŰKÖDÉS**

**Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni. A bizalom és a számonkérés arányait tudja kezelni.**

Az együttműködésben célszerű átgondolni, hogy a dolgozó vagy csoporttagként, egyenrangú partnerként végzi munkáját, vagy gyakran alá-, fölérendeltségi viszonyokban. A pedagógus mindenképpen vezetője egy / több gyerekcsoportnak, ugyanakkor tartozik tanári munkacsoportba / csoportokba, lehet közös feladata szülőkkel, más partnerekkel. Hol irányítója, hol résztvevő tagja egy-egy team munkának, csoportnak. Utasításokat adhat és kaphat is.

**16. Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sosem talál időt a közös munkára, más elfoglaltságra hivatkozik, ha össze kellene ülni.</li> <li>▪ Előfordul, hogy letorkol másokat, a vitában megalázó kifejezéseket használ.</li> <li>▪ Csoportos helyzetben nehezen kapcsolódik be a közös munkába.</li> <li>▪ Egyedül szeret feladatokat megoldani.</li> <li>▪ Nem képes több csoportot egyszerre működtetni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A munkatársak szívesen dolgoznak vele egy munkacsoportban.</li> <li>▪ Gyorsan alkalmazkodik a különféle csoportokhoz, kiveszi részét a közös feladatokból</li> <li>▪ Többféle csoportszerepet is vállal.</li> <li>▪ Gyakran szervez csoportmunkát a gyerekek között.</li> </ul>

**17. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Csoportban arra vár, hogy valaki megmondja, mit kell tenni.</li> <li>▪ Elfelejt, mi a feladata, vagy mindig közbejön valami, nem tud időre teljesíteni.</li> <li>▪ A közösen kialakított szabályokat elfelejt, nem tartja fontosnak.</li> <li>▪ Csoportmunkában kicsúszik kezéből az irányítás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Csoportmunkát kezdeményez, gondolatait megosztja másokkal.</li> <li>▪ Vállalt feladatait pontosan teljesíti, és más is elvárja ezt.</li> <li>▪ Olyan szabályokat javasol, amelyek a hatékony működést segítik, azokat betartja és ügyel arra, hogy mások is betartsák.</li> <li>▪ Csoportjaiban tudatosan törekszik a kialakított normák szerinti működésre.</li> </ul>

**18. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Csak utasításra cselekszik.</li> <li>▪ Csak jól körülhatárolt végrehajtó szerepeket vállal.</li> <li>▪ A vezető szerep megszerzésére törekszik, és megsértődik, ha nem kapja meg.</li> <li>▪ Gyakran és kéréstlenül beleszól mások dolgába.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keresi a személyi adottságainak megfelelő bekapcsolódási pontokat.</li> <li>▪ Változatos csoportszerepekben mindig a legjobbat nyújtja.</li> <li>▪ Csoportvezetésben önálló, motiváló, eredményre törekvő, feladatait határidőre elvégzi.</li> </ul>

**19. Képes a csoportcélokat követni, és/vagy azok kialakításában részt vállalni.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A csoport / intézményi célkitűzéseknek nem tulajdonít fontosságot, azokat nem figyeli, és nem kommunikálja környezetében.</li> <li>▪ Nem érzékeli saját szerepét a célok elérésében, esetenként ellentétesen cselekszik, beszél.</li> <li>▪ A célokat „felülről” várja, azok kialakításában nem vesz részt.</li> <li>▪ A célokat kinyilatkoztatja, és elvárja a feltétlen alkalmazkodást.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gondot fordít arra, hogy a közös célokat elfogadtassa a tanulókkal, szülőkkal, munkatársakkal.</li> <li>▪ Az intézményi célokkal összhangban hoz meg döntéseit, végzi feladatait.</li> <li>▪ Az intézményi célok kialakításához vannak elképzelései, hozzájárul azok megfogalmazásához.</li> <li>▪ Időt hagy a csoportnak a közös célok kialakítására.</li> </ul>

**20. A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kínosan érzi magát, ha ellenőriznie kell munkatársait.</li> <li>▪ Állandó ellenőrzésével saját fontosságát akarja bizonyítani.</li> <li>▪ A kiosztott feladatokat nem kéri számon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vezető szerepben elszámoltatja munkatársait feladatukról.</li> <li>▪ Hagyja, hogy a csoport új utakat keresse tévedéséből tanulva jusson el az eredményhez.</li> <li>▪ Figyelemmel kíséri a feladatok végrehajtását, segít a holtponatokon túljutni.</li> </ul>

**Kulcskompetencia: KOMPLEXITÁS KEZELÉSE**

**Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit, célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredménye elemzi, értékeli, szükség esetén korrekciót végez, javasol. Döntéseknél figyelembe vesz feladat- és hatásköröket.**

A komplexitás a munkakörhöz, a szervezeti szerepekhez, a partnerkapcsolatokhoz tartozó feladatok ellátásában egyrészt a körültekintést, a felelősséget, a minőségre való törekvést jele másrészt az átlátó-képességet, a rendszerben való gondolkodást, az adekvát döntéshozatalt és cselekvést. Alapját jelenti az egyén alkalmazkodó-képességének, megújulásának/innovatív törekvéseinek. Mindezek, ideális esetekben, a dolgozó valamennyi tevékenységében, „komplexen” megnyilvánulnak, ill. a többsége sikeresen fejleszthető.

**21. Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapkod, mindig akkor jut eszébe, hogy hiányzik valami a feladat végrehajtásához, amikor már szükség lenne rá.</li> <li>▪ Döntéseit nem képes a kitűzött célok mentén meghozni, a pillanatnyi helyzet, vagy a konfliktuskerülés fontosabb számára.</li> <li>▪ Új helyzetekben megtorpan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Azok közé tartozik, akikre lehet önálló munkát bízni, mert azt az elejétől a végéig megszervezi, és megbízhatóan fejezi be.</li> <li>▪ Választási helyzetben képes a megfogalmazott célok megvalósítása érdekében dönteni akkor is, ha az rövid távon kellemetlenséget okoz, vagy kényelmetlen.</li> <li>▪ Új helyzetekben képes a gyors helyzetfelismerésre, döntésre és kreatív cselekvésre.</li> </ul>

**22. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gondjait eltitkolja, félti a pozícióját, hírét.</li> <li>▪ Problémák felszínre kerülése esetén külső segítségre vár.</li> <li>▪ Nem tudja, hogyan fogjon a probléma megoldásához, nem vagy rosszul ismeri fel az okokat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A problémákat megoldandó feladatoknak fogja fel.</li> <li>▪ Ismer és alkalmaz ok-feltáró módszereket, a problémákat a felmerülő szinteken igyekszik megoldani.</li> <li>▪ Elismeri, ha hibázik, és tanul belőle, felelősséget vállal munkájáért.</li> </ul>

**23. Célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni.**

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szakmai munkájában nem tervez hosszabtvárra, fejlesztési célokat nem tűz ki, vagy nem követi azt.</li> <li>▪ A szervezeti célok nincsenek hatással a mindennapi munkájára.</li> <li>▪ A szervezet célkitűzéseinek kialakításában nem vesz részt.</li> <li>▪ Eredmények elemzésekor elvész a részletekben, nem látja a kiutat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Szakmai munkájában csoportra és egyénekre szabottan is tervez nagyobb szakaszokra, a hosszú távú célokat rövid távúakra bontja.</li> <li>▪ Mindennapi munkáját a z intézményi célok határozzák meg.</li> <li>▪ A szervezet stratégiájának kialakításában részt vesz, célrendszerekben gondolkodik.</li> <li>▪ Értékeléssel összehangolt célt / célokat határoz meg.</li> </ul>

## 24. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli Szükség esetén a korrekciót végez és/vagy javasol

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feladataiban nem körültekintő, a részletekre nem ügyel / elvész a részletekben, a feladat végrehajtás teljes ciklusára (tervezésére, végrehajtására, a lezárásra) nem fordít gondot.</li> <li>▪ A kockázatokra nincs tekintettel, csak a feladat végrehajtása fontos számára, akadályok észlelésekor megáll.</li> <li>▪ Munkájában ellenőrzési pontokat önállóan (a kötelezőn kívül) nem tervez. Az elvégzett ellenőrzések/ önellenőrzések eredményei nincsenek hatással további munkájára.</li> <li>▪ Önmaga és munkája értékelése nehézséget jelent számára, túlzottan alul, vagy fölül értékeli.</li> <li>▪ Hibáiból nem tanul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feladatait átlátja, a célok eléréséhez maga is tud feladatokat meghatározni.</li> <li>▪ A kockázatokat felméri, észreveszi a kritikus pontokat, szükség esetén tevékenységeit menet közben korrigálja, vagy javaslatot tesz a korrekcióra.</li> <li>▪ Munkája során rendszeres (tervezett) ellenőrzést / önellenőrzést végez. Az elvégzett ellenőrzések / önellenőrzések eredményei alapján képes korrekciós intézkedést végrehajtani.</li> <li>▪ Elemzi az eredményeket, értékeli, megkeres a probléma okait, és megoldási lehetőségeket mutat fel.</li> </ul>

## 25. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Munkavégzés közben nincs tekintettel a vele dolgozóakra, az alá ill. fölé beosztottakra, nem együttműködő, csak a saját feladata fontos számára.</li> <li>▪ Nem tudja, hogy miben dönthet és miben nem.</li> <li>▪ A közösség döntéseit nem képviseli, illojális, ellenvéleményét hangoztatja az alá beosztottak, ill. a munkatársak között.</li> <li>▪ Döntéseiben nincs tekintettel másokra, a körülményekre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tudja, és tekintetbe veszi, hogy az intézmény különböző csoportjai, tagjai egységben, együttműködve dolgoznak.</li> <li>▪ Általában megfelelő határozottsággal, körültekintéssel dönt. Ismeri hatáskörét és él a lehetőségekkel.</li> <li>▪ A közösség döntéseit magáénak tekinti még akkor is, ha az azt megelőző vitában ellenvéleménye volt. Kiáll a döntések végrehajtása mellett.</li> <li>▪ ■ Döntéseit mérlegeléssel, mások véleményének meghallgatásával hozza.</li> </ul>

## **EGYÉB, A SZERVEZET SZÁMÁRA ÉRTÉKES KOMPETENCIÁK**

**Feladatainak megvalósítása során alkalmaz olyan, a személyében rejlő lehetőségeket, a munkakör betöltéséhez közvetlenül nem szükséges kompetenciákat, amelyek a szervezeti célok megvalósulását támogatják, munkáját hatékonyabbá teszik, teljesítményét fokozzák, vagy az intézményről a partnerek által alkotott pozitív képet erősítik.**

### **Néhány példa**

**Művészeti kompetencia:** Irodalmi, zenei, képző-, ipar-, ének-, táncművészeti , előadói, stb.

**Technikai kompetencia:** Szerelések, berendezés-, eszköz-, dekoráció-, kiadványok-, .... Készítése, gépjárművezetés

**Szervezési/rendezési kompetencia:** Ünnepek, táborok, rendezvények, események, ... megszervezése, megrendezése

**Precizitás** (kiemelkedő rendszerező-, átlátó, hajlam, képesség): Statisztikák, kimutatások készítése

**Konyhaművészet/vendéglátás:** sütés, főzés, terítés, dekorálás, ajándékkészítés

**Külső kapcsolat-, szponzorszerzés**

**Idegennyelv-tudás**

**Stb.**

Gondolja végig, és a pontozólapon tüntesse fel, melyek azok a képességei, hobbyja, szabadidős érdeklődése, amelyek nem tartoznak szorosan oktató-nevelő munkájához, de hasznosak lehetnek az intézmény számára, és munkája során szívesen alkalmazná, ha lehetősége nyílna rá.

## Értékelés

		Értékelési terület	Módszer
Oktatási terület	Tervezés	Tanmenetek (Tartalmi, formai elemek megléte, differenciálás megjelenése, stb.)	Dokumentum-elemzés
		Munkaterv	
		Versenynaptár	
		...	
	Szakmai munka	Óratervezés	Óralátogatás során megfigyelés előzetes szempontsor alapján
		Biztos, naprakész tárgyi tudás	
		Tanórán alkalmazott munkaformák és módszerek	
		Szemléltető eszközök, audiovizuális eszközök alkalmazása	
		...	
		Tanórán kívüli tevékenységek: felzárkóztatás	
Tanórán kívüli tevékenységek: tehetséggondozás			
Helyi és városi (országos) rendezvényeken való részvétel, illetve ezek szervezése, koordinálása			
Ellenőrzés, értékelés	Számonkérés gyakorisága, formája, módja	Dokumentum-elemzés, interjú, tanulók és szülők elégedettségmérése	
	Dolgozatok eredményének összevetése más osztályok/iskolák mérési eredményeivel (eredményesség)		
	...		
Nevelési terület	Osztályfőnöki és egyéb nevelési munka vizsgálata	Közös osztályprogramok, csoportmegmozdulások gyakorisága	Interjú, elégedettségmérés
		Diákönkormányzati, közösségi feladatok magvalósulása	
	Iskolai rendezvények	Ünnepségek, egyéb iskolai rendezvények	Beszámoltatás
		Kerületi, városi, országos rendezvények, ezeken való aktív részvétel	
...	...		
Egyéb területek	Tanügyi nyilvántartások, dokumentációk	Osztálynaplók, haladási naplók, stb. naprakész, precíz vezetése	Dokumentum-ellenőrzés
		Törzskönyvek, jegyzőkönyvek, bizonyítványok megfelelő, hibátlan kitöltése	
		Beszámolók megfelelő elkészítése határidőre	
		Egyéb szükséges dokumentációk elkészítése (továbbtanuláshoz, gyermekvédelmi intézkedésekhez szükséges állásfoglalások, jegyzőkönyvek, feljegyzések, stb.)	
	Munkafegyessel kapcsolatos területek	Pontos órakezdés és befejezés	Megfigyelés, ellenőrzés
		Folyósóügyelet	
		Beosztások, helyettesítések precíz, pontos betartása	
	Képzés, önképzés	Továbbképzési kötelezettség teljesítése - önként vállalt továbbképzés	Beszámoltatás megfigyelés
	Pályázatokon való részvétel	Pályázatok figyelemmel kísérése, pályázati dokumentációban való aktív részvétel	
	Szabályozó dokumentumok elkészítése	Helyi szabályozó dokumentumok összeállításában, korrekciójában, átdolgozásában való szerepvállalása (PP, Házirend, IMIP, stb.)	

**TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS**

	Munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok	önértékelés						vezetői értékelés						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1.	<b>Szakmai képességek</b> céltudatosság, vállalkozó szellem, precizitás, kitartás, kudarcűrés, kezelés, magas szintű kompetencia, széleskörű tájékozottság, kreativitás, példamutatás, eszközök használata, egyéni képességek, ...													
2.	<b>Tanulási képességek</b> lelkiismeretes felkészülés, a megszerzett ismeretek tudatos és hatékony alkalmazása, sikeres önképzés, motiváltság, ...													
3.	<b>Életvezetési képességek</b> a stressz optimalizálása a hétköznapokban, karrierterv készítése, tudatos törekvés a minél teljesebb önmegvalósításra, tartható időbeosztás kialakítása és követése, ...													
4.	<b>Szociális képességek</b> önismeret-emberismeret, barátságos, közvetlen magatartás, nyitottság, korrektség, segítőkészség, team munka, mások bevonása, vezetői képesség, alkalmazkodó képesség, ...													
	<b>Összpontszám az adott képességek vonatkozásában</b>													

**Jelölési útmutató:** az erősségeket **piros** aláhúzással  
a fejlesztendő tulajdonságokat **kék** aláhúzással jelölik meg

## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

	Munkakörhöz kapcsolódó eredmények	önértékelés						vezetői értékelés						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1.	<b>Szakmai eredményesség</b> Tanulói mérési eredmények sikeressége, színvonalas szellemi termékek, partneri, fenntartói elégedettség megszerzése saját munkaterületén, minimális hibaszázalék, eredményes pályázatok, ...													
2.	<b>Tudásátadás</b> Megszerzett ismeretek tudatos és hatékony alkalmazása, sikeres önképzések sora, ...													
3.	<b>Sikeres partneri kapcsolatok</b> Nyitottság, széles spektrum, együttműködés, közös tevékenységek, műhelymunkák, ...													
4.	<b>Az intézmény eredményes képviselése</b> Külső rendezvényeken, ünnepélyeken, szakmai fórumokon, PR tevékenység, publikációk, ...													
	<b>Összpontszám az adott képességek vonatkozásában</b>													

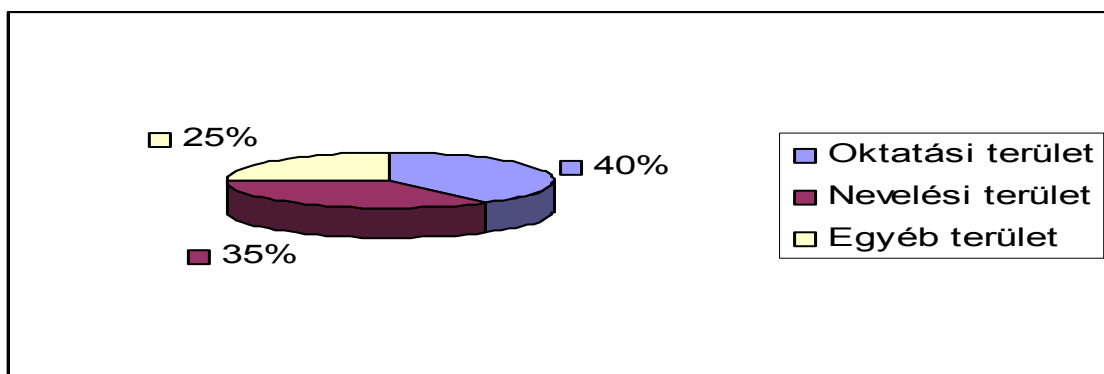
**Jelölési útmutató:** az erősségeket **piros** aláhúzással  
a fejlesztendő tulajdonságokat **kék** aláhúzással jelölik meg

## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

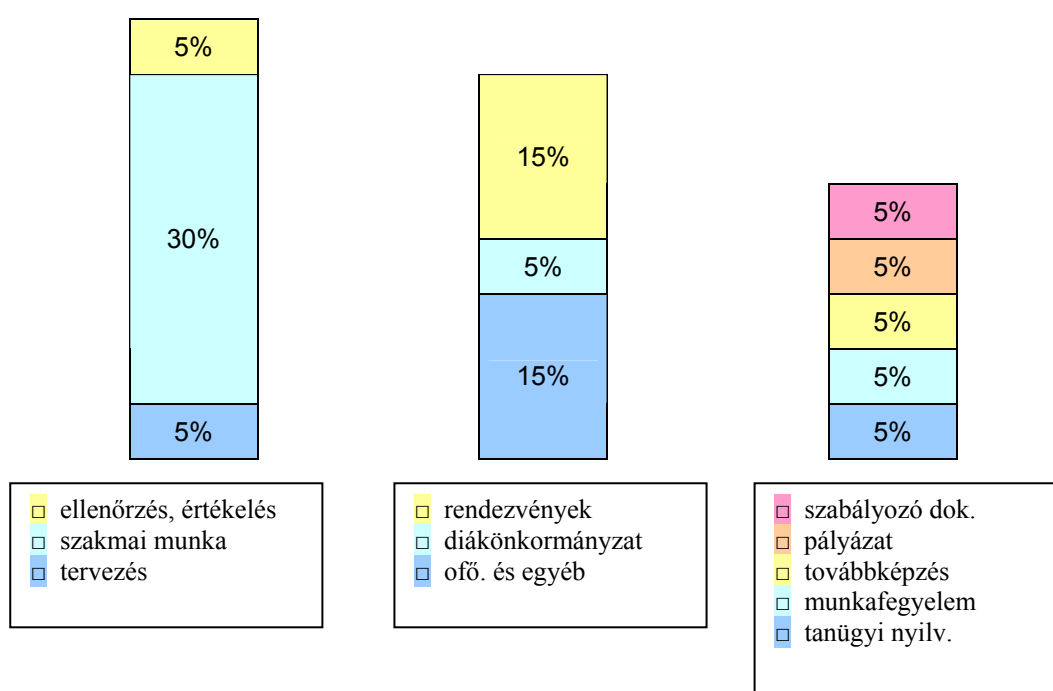
	Munkakörhöz kapcsolódó magatartás	önértékelés						vezetői értékelés						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1.	<b>Megbízhatóság, felelősségvállalás</b> Intézményi belső szabályzatok ismerete, betartása, etikus magatartás (intézmény képviselője), fegyelem a dokumentálásban, időarányos, naprakész, feladatok felelősségteljes, önálló, pontos teljesítése, döntések vállalása, hibák felismerés, és önálló javítása, ...													
2.	<b>Kommunikációs képességek</b> Hiteles magatartás, érthető, célirányos és meggyőző kommunikáció, a partneri jelzésekre való reagálás, az IKT eszközeinek alkotó alkalmazása, kapcsolatok építése és hatékonyan fenntartása, ....., a szervezetet képviselni													
3.	<b>Problémák kezelése</b> Konfliktusok megfelelő kezelése, racionális, türelmes empátikus, a másik fél szempontjainak figyelembe vétele, a probléma megnyugtató lezárása, kompromisszumkészség, ...													
4.	<b>Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák, tulajdonságok</b> A személyében rejlő lehetőségek, a munkakör betöltéséhez közvetlenül nem szükséges kompetenciák kiteljesítése a szervezeti célok megvalósítása és a partnerek által alkotott pozitív kép erősítése, kevés hiányzás, ellátatlan feladat minimalizálása, ...													
	<b>Összpontszám az adott képességek vonatkozásában</b>													

**Jelölési útmutató:** az erősségeket **piros** aláhúzással  
a fejlesztendő tulajdonságokat **kék** aláhúzással jelöljük meg

**III. Az ellenőrzött területeken mért eredmények javasolt „aránya” a pedagógus értékelés folyamatában**



Oktatási terület	40%	Nevelési terület	35%	Egyéb terület	25%
Tervezés	5%	Osztályfőnöki és egyéb	15%	Tanügyi nyilvántartások	5%
Szakmai munka	30%	Diákönkormányzat működésével összefüggő területek	5%	Munkafegyelem	5%
Ellenőrzés, értékelés	5%	Rendezvények szervezése, előkészítése, lebonyolítása	15%	Továbbképzés	5%
				Pályázatok	5%
				Szabályozó dokumentumok	5%



#### IV. Dokumentáció

A fenti vizsgálatok eredményeit, illetve a megfigyelés, ellenőrzés során feltárt tényeket minden esetben írásos formába kell önteni. Természetesen e 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 tényszerűen dokumentálni kell (jegyzőkönyv), törekedve az objektív, reális megközelítésre. Utalásszerű, „homályos” célzásokat, szubjektív véleményt nem tartalmazhat az értékelési dokumentációs anyag.

#### V. Fejlesztés

Minden pedagógus - ad adott évben, mikor éppen az ő értékelésére kerül sor - a vezetői mérésrel és értékeléssel párhuzamosan (azonos szempontok alapján) **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.) Hatékonyan zárhatja a vizsgálati időszakot egy **záró- értékelő megbeszélés**, melyen minden kolléga részt vesz, aki az ellenőrzési folyamat bármely fázisában jelen volt. Elvárás lehet, hogy a vizsgált pedagógus az eredmények ismeretében fogalmazzon meg legalább három olyan területet saját munkája során, melyeken mindenképpen javítani (és hogyan !) szeretne.

#### VI. Ütemezés, résztvevők

Kívánatos, hogy egy adott vezetői ciklus alatt (általában öt év) az intézmény minden pedagógus kollégája essen át a fenti ellenőrző-értékelő vizsgálati időszakon. Mivel azonban e munka idő- és energiaigényes mind a vizsgálatot végzők, mind a vizsgált kolléga számára, nem túl szerencsés, ha túlságosan gyakran (évente) mindenkinél megismételjük a vizsgálatot. Helyesnek tartjuk, ha egy vizsgálat egy egész tanévben zajlik, s tanévenként a tantestület 20 %-ára sor kerül. (Egy 50 fős tantestületben tehát tanévenként 10 kollégát vizsgálhatunk.)

#### Az átfogó értékelések gyakorisága

Az egyes dolgozók munkavégzéséhez szükséges kompetenciáinak átfogó, összegző értékelésére legalább 4 évenként kerüljön sor. Évente az általános iskolai részről 5 pedagógus, a művészeti iskola részéről 20 pedagógus értékelését kell elkészíteni.

A vizsgálatot végzők javasolt összetétele (3 fő)

- maga a vizsgált pedagógus (ÖNÉRTÉKELÉST is végez !)
- 1 fő az intézményvezető javaslatára  
(intézményvezető-helyettes, vagy munkaközösség-vezető, IMIP-csoport vezetője)
- 1 fő a tantestületből

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

VII. Eljárásrend

<b>Eljárás</b>	<b>Határidő</b>
A vizsgálatban résztvevő pedagógusok megnevezése	Előző tanév vége
A vizsgálatot végző (elemző, értékelő) pedagógusok megnevezése – team-ek 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.) <i>A vizsgált pedagógusnak mindet ismernie kell !</i>	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 (pl. „november végén és április elején interjú az elvégzett munkáról, illetve dokumentumellenőrzés...”)	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 team következtetéseket, állításokat fogalmaz meg (írásos összegzés!)	Május eleje
Záró értékelő megbeszélés – tanulságok, megállapítások, előremutató javaslatok megfogalmazása	Május közepe
A vizsgált pedagógusokról készített megállapítások, főbb jellemzők megismertetése a tantestülettel	Május vége

**A modell-bevezetés és az átfogó értékelés folyamata:****A bevezetés folyamata**

1. A modell vezetői megismerése / megismertetése szűk körben.
2. Az eszközök kipróbálása szűk körben.
3. Az értékelési modell megismertetése és elfogadtatása az alkalmazottakkal.
4. A szükséges döntések meghozatala, adaptálás:
  - 4.1. A kompetencia területenként maximálisan adható 30 pont megosztása a tartalmi elem között.
  - 4.2.. A kompetencia elvárási szintek meghatározása.
  - 4.3. Pontozás módja: külön-külön, egymástól függetlenül, vagy egymás után legyen az önértékelés és a vezetői értékelés.
  - 4.4. A szervezési, hatásköri feladatok meghatározása.
5. Az értékelés folyamatának szabályozása
6. **Az átfogó értékelés folyamata:**
  1. Tervezett adat- és információgyűjtés, adatok rendszerezése az értékelést megelőzően.
  2. Az adott időszakban / tanévben / tanévekben értékelésre kerülő dolgozók körének megtervezése.
  3. A dolgozói értékelő lap kitöltése.
  4. Adatbevitel az Excel programba, az értékelés megjelenítése diagramon. Az egyéni diagra átadása a dolgozónak.
  5. Az adatok vezetői elemzése, következtetések levonása.
  6. Értékelő megbeszélés
    - 6.1. A dolgozó és a vezető véleményének egyeztetése
    - 6.2. A javasolt fejlesztési feladatok / irányok egyeztetése
    - 6.3. Szükség esetén mentor/felelős kijelölése, feladataik meghatározása
  7. „A dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban” lap vezetői kitöltése, megállapodás (aláírások), a dokumentum átadása a dolgozónak, archivá
  8. A megállapodás nyomon-követése (vezető, és/vagy kijelölt mentor, felelős).
  9. Az intézményi összesítések vezetői értékelése, nyilvánossá-tétele a szervezetben, hasznosításának meghatározása.
  10. Szervezetfejlesztési terv készítése.

**Figyelem!**

Az önértékeléstől a megállapodásig 1 hónapnál több idő semmiképp ne teljen el!

Pedagógusértékelés:		kiemel-		átleg		átlagos		átlag		nem		
		kedő		feletti				alatti		kielé-		
Név:		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
<b><u>I. Általános szempontok</u></b> (Diagram1)												
1.	Példamutató tanári magatartás - hitelesség					x					10	6
2.	Egymás munkájának elismerése, segítése						x				10	5
3.	Óralátogatásokon való részvétel szakmai munkaközösségeken belül							x			10	4
4.	Módszertanilag igényes munkavégzés			x							10	7
5.	A házirendben foglaltak következetes betartása, betartatása								x		10	3
6.	A nevelés hatékonyságát segítő tevékenységek, pl.: <i>beilleszkedési, magatartási, tanulási nehézségek enyhítését szolgáló új pedagógiai módszerek alkalmazása, differenciált foglalkozások elterjesztése</i>			x							10	8
7.	Ügyeleti feladatok pontos ellátása ( <i>reggeli-, folyosó ügyelet</i> )					x					10	6
8.	Helyettesítési feladatok ellátása (gyakoriság, minőség)			x							10	7
9.	Értekezletekn való részvétel								x		10	3
10.	Pontos órakezds, befejezés									x	10	2
11.	Munka-, környezet-, tűzvédelmi szempontok betartása, betartatása							x			10	4
<b><u>II. Óralátogatás</u></b> (Diagram2)												
1.	A tanítás - tanulási folyamat tervezettsége										10	
2.	Korszerű oktatási módszerek használata										10	
3.	Szervezési módok, eszközök, technikák										10	
4.	Motiválás, kölcsönhatás, eredményesség										10	
5.	Ellenőrzés, értékelés										10	
<b><u>III. Részvétel a tantestület munkájában</u></b> (Diagram3)												
1.	Versenyekeken való részvétel (versenyre való felkészítés, tehetséggondozás)										10	
2.	Felzárkóztatás, korrepetálás										10	
3.	Részvétel DÖK munkájában										10	
4.	Részvétel az iskolai rendezvényeken										10	
5.	Szabadidős és sportprogramok szervezése, lebonyolítása										10	
6.	Változatos, tartalmas napközis foglalkozások tartása										10	
7.	Ünnepélyekre való felkészítés										10	
8.	Az iskola hagyományainak megőrzése érdekében végzett munka										10	
9.	Az iskola állagának megőrzését szolgáló tevékenység (osztály, szaktanterem, szemléltető eszközök rendben tartása)										10	
10.	Évfolyamfelmérők összeállításában való közreműködés										10	
<b><u>IV. Részvétel a pályázati munkában</u></b>												
											10	
<b><u>V. Továbbképzéseken való részvétel, és az elsajátított új módszerek bevezetése, átadása</u></b>												
											10	

**A modell alkalmazásának és további hasznosításának lehetőségei:**

- A dolgozó munkájáról a *négyévenkénti* átfogó, összegző értékelés akkor lesz tényszerű, ha a négy év alatt megfelelő számú és minőségű ellenőrzés, vizsgálat, részértékelés történt, ezek dokumentáltak, valamint a dolgozó ismeri a tartalmukat. A dolgozói önértékelés kifejlesztéséhez különösen javasoljuk pl. a megadott szempontok szerinti beszámoltatást, az óra/foglalkozáslátogatás önértékelését. Ajánljuk, gondolják át a dolgozók munkájáról szereshető információk forrásait, és határozzák meg mi a megfelelő mennyiségű adat a tényszerűséghez. A tanévi munkatervekben az ellenőrzések, vizsgálatok, értékelések szempontjai között szerepeljenek a kulcskompetenciák, ill. azok tartalmi elemei, időben egyre tágabb körben és gyakorisággal. A dokumentálás legyen egyszerű, rövid, lényegre törő.
- Az intézmény működésének hatékonyabbá, eredményesebbé tételének egyik legfontosabb eleme a hatékonyan és eredményesen működő szervezet, melynek alapja az egyéni kompetenciák fejlesztése. **A kulcskompetenciák, illetve a kompetencia tartalmi elemek fejlesztésére egyértelmű, személyre szabott, reálisan elvégezhető feladatok meghatározását javasoljuk, melyek végrehajtásának nyomon-követése, számonkérése és értékelése minden esetben történjen meg.** A fejlesztési feladatok formái között a képzés, továbbképzés, tréning mellett javasoljuk pl. az egymástól-tanulást, az önképzést, a belső mentori támogatást.
- Abban az esetben, ha az intézményi összesítő adatai, összefüggései nyilvánosak, a következtetéseket közösen vonják le, a szervezeti kultúra fejlődését a szakmai kommunikáció javulása jelzi. Ugyanakkor a szervezet számára a folyamatos fejlődés iránti igény akkor válik értékké, ha az értékelést rendszer-szerűen, következetesen végzik, nemcsak elmarasztalnak és/vagy dicsérnek, hanem a fejlődés reális lehetőségeit feltárják, és a fejlődésre odafigyelnek.

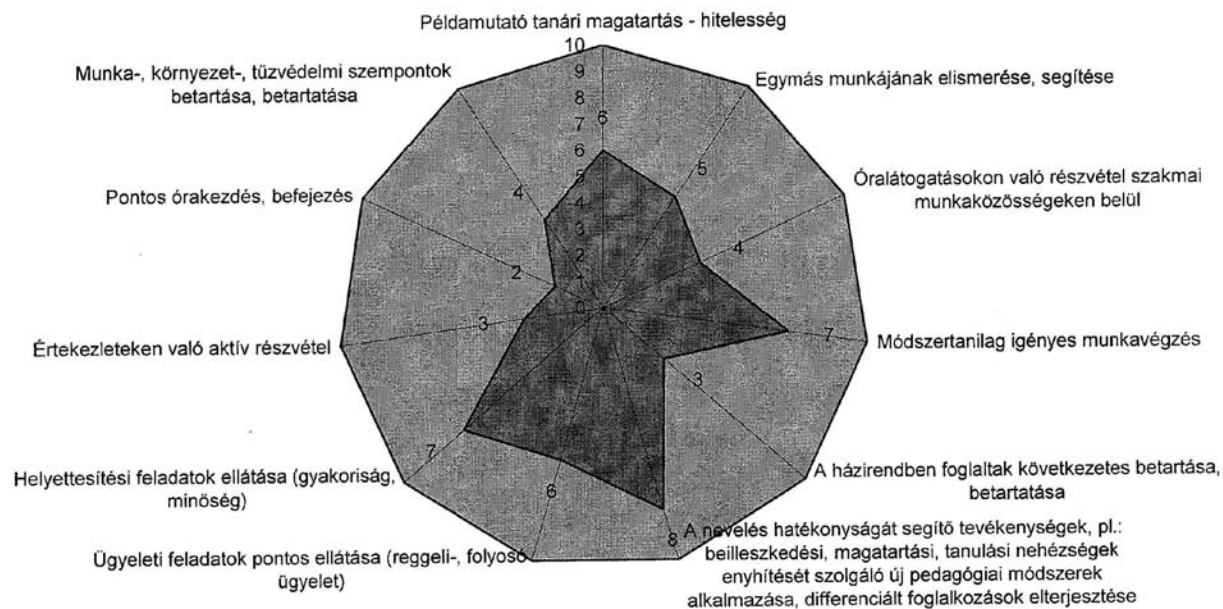
1. sz. diagram

**Pedagógusértékelés: ÁLTALÁNOS SZEMPONTOK**

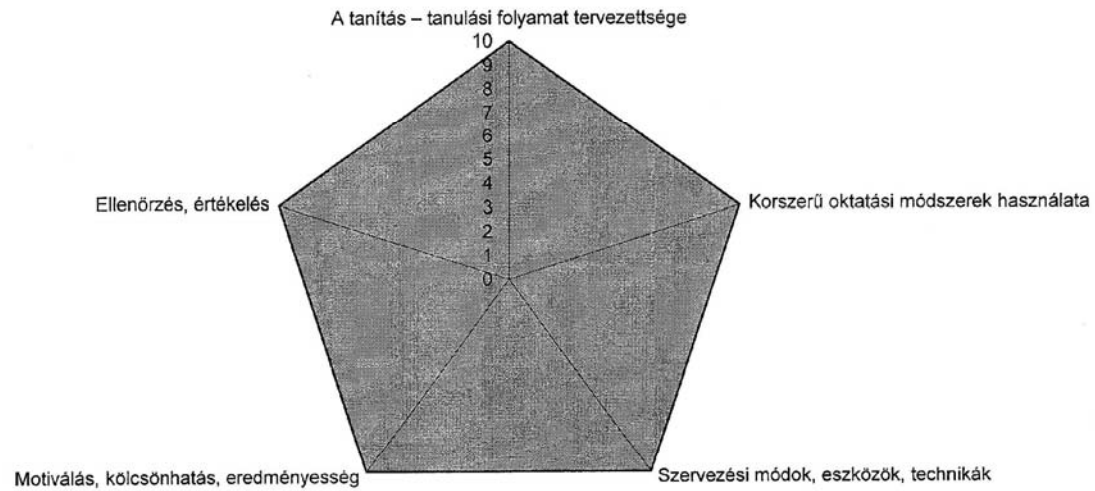
A tényleges és az ideális teljesítmény közti eltérés mértékének kimutatása

**a vezetői pontértékek alapján**

(Ideális érték: 10 pont)



2. sz. diagram  
**Pedagógusértékelés: ÓRALÁTOGATÁS**  
A tényleges és az ideális teljesítmény közti eltérés mértékének kimutatása  
**a vezetői pontértékek alapján**  
(Ideális érték: 10 pont)



3. sz. diagram

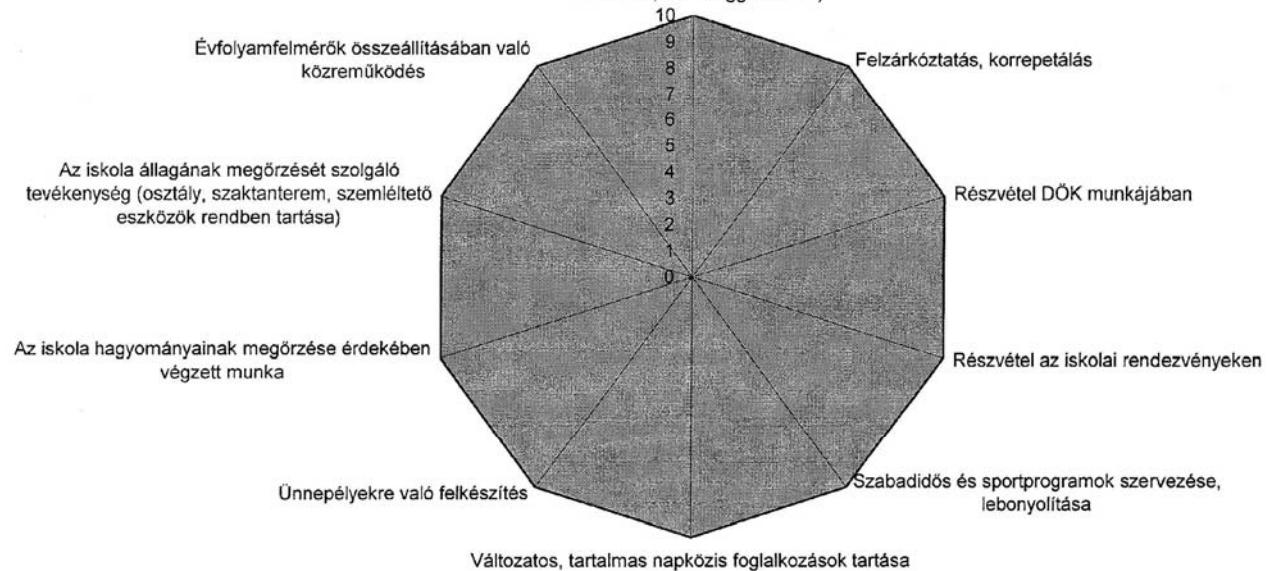
**Pedagógusértékelés: RÉSZVÉTEL A TANTESTÜLET MUNKÁJÁBAN**

A tényleges és az ideális teljesítmény közti eltérés mértékének kimutatása

**a vezetői pontértékek alapján**

(Ideális érték: 10 pont)

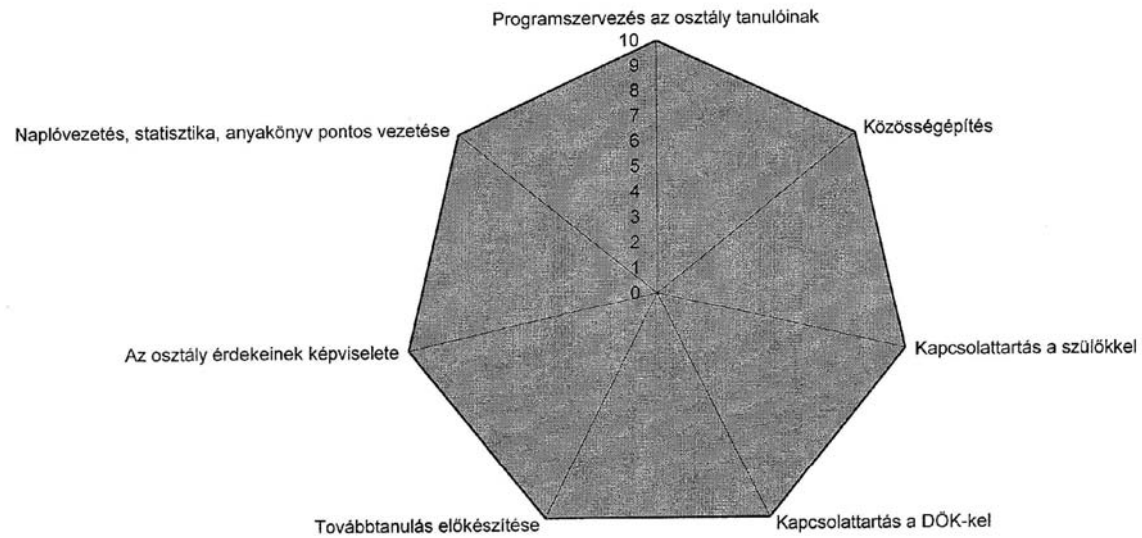
Versenyeken való részvétel (versenyre való felkészítés, tehetséggondozás)



4. sz. diagram

**Pedagógusértékelés: OSZTÁLYFŐNÖKI MUNKA**

A tényleges és az ideális teljesítmény közti eltérés mértékének kimutatása  
a vezetői pontértékek alapján  
(Ideális érték: 10 pont)



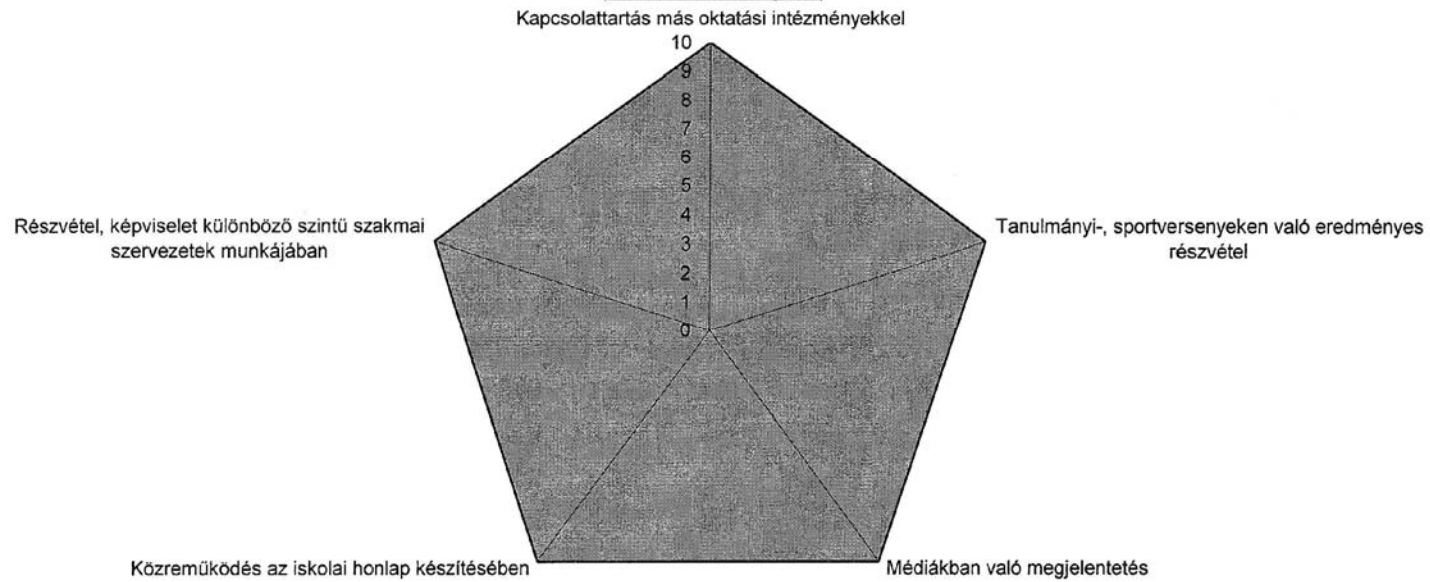
5. sz. diagram

**Pedagógusértékelés: AZ ISKOLA HÍRNEVÉNEK, KÜLSŐ KÉPÉNEK JAVÍTÁSA**

A tényleges és az ideális teljesítmény közti eltérés mértékének kimutatása

**a vezetői pontértékek alapján**

**(Ideális érték: 10 pont)**



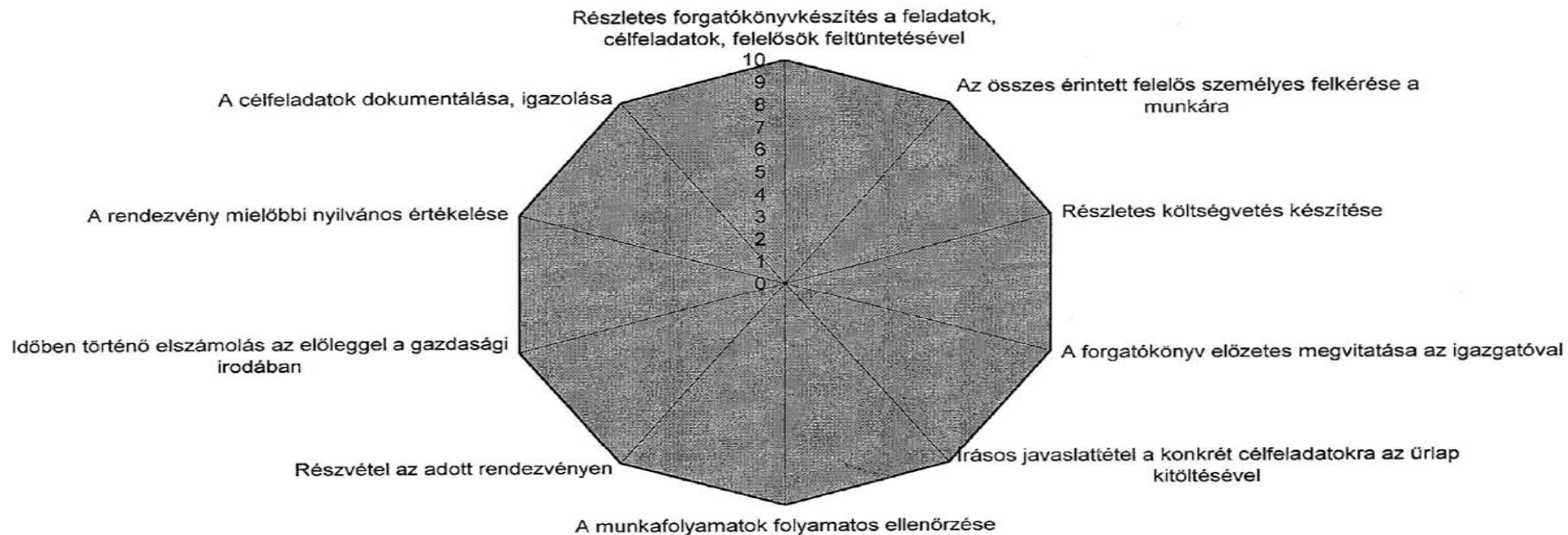
6. sz. diagram

**Pedagógusértékelés: AZ ISKOLAI RENDEZVÉNYSZERVEZÉS FŐBB PONTJAINAK TELJESÍTÉS**

A tényleges és az ideális teljesítmény közti eltérés mértékének kimutatása

**a vezetői pontértékek alapján**

(Ideális érték: 10 pont)



***Az irányított önértékelés eljárásrendje***

<b>I.</b>	<b>Az önértékelés célja:</b>	Az intézmény erősségeinek és fejlesztendő területeinek megállapítása, a szükséges beavatkozások, fejlesztések kijelölése.
<b>II.</b>	<b>Tervezett gyakoriság:</b>	4 év (éves munkatervben rögzített időpont)
<b>III.</b>	<b>Az önértékelés módszere:</b>	Team munka
<b>IV.</b>	<b>A megkérdezettek köre:</b>	Az intézmény vezetői és a teljes alkalmazotti kör; a fenntartó képviselője, szülők, tanulók, pedagógiai központ, óvodavezetők, kerületi rádió, kerületi újság, művelődési ház

V.	Folyamat lépései: Feladat	Felelős	Határidő
	• <b>Önértékelés területeinek, szempontjainak meghatározása</b>	Intézményvezető	1 nap
	• A csoportok összetételének megtervezése, alakítása	Tám. csop. vez.	1 hét
	Segédanyagok biztosítása a csoportok részére	Csoportvezetők (5 fő)	1 hét
	A vezetői önértékelés elkészítése	Intézményvezető	1 hét
	Adatgyűjtések, feldolgozások, csoportvélemények kimunkálása	Csoportvezetők (5 fő)	2-4 hét
	Munkatársi értekezlet – a csoportok prezentációja; ○ Nevelőtestületi kiegészítések, vita, legitimáció	Csoportvezetők ( 5 fő)	1 nap
VI.	<b>Résztevők:</b>	Teljes munkatársi kör	
VII.	<b>A végrehajtás felelőse:</b>	TCs. Vezető	
VIII.	<b>Dokumentumok:</b>	Összefoglaló az irányított önértékelésről, az értékelés területeinek minősítésével (kiemelkedő, elfogadható, fejlesztendő)	

IX.	Az önértékelés területei:		Módszerek
	Adottságok	Eredmények	
1.	A vezetés szerepe a szervezeti kultúra fejlesztésében	Szervezeti kultúra fejlesztésének eredményei. Munkatársak bevonásának mértéke	Intézményvezetés értékelése (Módszertani CD-ről adaptált kérdőív) A dolgozók irányításának értékelése (Módszertani CD-ről adaptált kérdőív) Számítógépes adatfeldolgozás
2.	Az intézmény stratégiájának meghatározása és megvalósítása	Kitűzött célok elérése, megvalósítása. Folyamatos fejlesztés eredményei.	Az intézmény stratégiájának meghatározása és megvalósításának mérése kérdőívvel Számítógépes adatfeldolgozás
3.	A szabályozási rendszer teljes körűsége	Szabályozási rendszer bevezetettsége, az alkalmazás hatékonysága.	Dokumentumelemzés (Alapító Okirat, SZMSZ, jegyzőkönyvek, határozatok, tanügyi nyomtatványok, formai előírások, gazdálkodást szabályozó dokumentumok, stb.) átvizsgálása Számítógépes adatfeldolgozás
4.	Az erőforrások figyelembevételének módja	Az erőforrások felhasználásának hatékonysága	Erőforrások értékelése kérdőívvel Számítógépes adatfeldolgozás
5.	A partneri igények figyelembevételének módja	Partnerek elégedettsége	Dokumentumelemzés (iktatókönyvek, intézményi indikátorok, stb.) Adatgyűjtő lap (helyi sajátosságok feltérképezése) Interjú Statisztikai kimutatások Számítógépes adatfeldolgozás

Megállapodás fejlődési feladatokban, képzésben	
Feladat	Határidő
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Megállapodás nyomon-követési feladatai:		
Felkért mentor: Feladatai:	Munk.köz.vez.: Feladatai:	Vez.h.: Feladatai:
Aláírás:	Aláírás:	Aláírás:

Keltezés

Értékelő aláírása

Értékelt aláírása

Intézmény neve, címe

## Szervezeti értékelés szöveges összegzés célkitűzések, és megállapodás a fejlődési feladatokban

Az összegző értékelés készítésekor értékelt dolgozók száma:	Az értékelés időpontja:
Az összegző értékelést végző munkaköre:	Előző értékelés időpontja:

Összegző megállapítások a kompetencia területek alapján		
A szervezet erősségei	A szervezet gyengeségei	Lényeges különbségek a vezetői-, az önértékelés és az elvárás szint között

<b>Megállapodás fejlődési célokban, feladatokban SZERVEZETFEJLESZTÉSI TERV *</b>								
Cél Feladat	Ütemezés							Település Dátum Megjegyzés
	Tanév	2006-07.		2007-08.		2008-09.		
	Félév	I.	II.	I.	II.	I.	II.	

\* A feladatok végrehajtásának megtervezése az adott tanév intézményi munkatervében történik

Felülvizsgálat és értékelés: minden tanév végén

Készült:

ph.

Intézményvezető

**Minta** a szervezetfejlesztési terv végrehajtásának **adott tanévi** megtervezésére (intézményi éves munkaterv része)

Cél Feladat	Határidő -tól -ig	Felelős	Feladatban részvevők	Erőforrás igény	Teljesülés kritériuma	Nyomon-követés/ értékelés módja	Teljesülés dátuma	Meg- jegyzés

**Adat és információgyűjtés lehetőségei táblázat**

A dolgozók átfogó értékelésének tényszerűségét az jelenti, hogy megfelelő számú és minőségű ellenőrzési, vizsgálati adat, információ alapján értékel a vezető. Az ellenőrzések, vizsgálatok eredményeinek értékelését minden esetben el kell végezni, és a dolgozóval tudatni, elfogadtatni. A tényszerűséghez hozzátartozik az adatok, információk dokumentálása is.

Vezetői feladat annak átgondolása, hogy mit jelent az intézményben a tényszerűséghez szükséges megfelelő adat és információ mennyiség, azokat hogyan, milyen forrásból biztosítja, milyen dokumentációs formában. Feltétlenül javasoljuk, hogy a lényeges elemekben szülessen „közmegegyezés”.

	<b>Tanügyi dokumentumok</b>	<b>Intézményi dokumentáció</b>	<b>Személyes tapasztalatszerzés</b>	<b>Beszámoltatás</b>	<b>Adatgyűjtés /-elemzés</b>	<b>Beszélgetés</b>
	Pontos és esztétikus vezetése, a határidő betartása, a tartalmi elemek, megállapítások pontossága, és formai megjelenítése		Külső, vagy belső vizsgálatok, látogatások során	Adott témában előre meghatározott szempontok szerint (írásbeli/szóbeli)	összefüggéseinek, tendenciájának megállapítása	Spontán, vagy tervezett témában (egyéni/csoportos)

\* Pl.: végez-e a pedagógus témazáraskor önértékelést, végez-e korrekciót, ennek dokumentáltsága foglalkozási tervben/feljegyzésben.

Ezért célszerű elfogadni valamilyen megállapodást. Pl.: foglalkozunk az önértékelés és a vezetői értékelés közötti különbséggel, ha az nem éri el az összesítésben az 5%-ot, vagy az intézményi elvárástól való eltéréssel, ha a különbség legalább az egyik értékelő félnél a 10%-ot.

## Általános megállapítások

Az Excel program paraméterek táblázata megmutatja az intézményi pontok kiosztását, és az egyes kulcskompetenciákkal kapcsolatos intézményi szintelvárásokat:

Kulcskompetenciák intézményben elvárt szintje %	
Szakmai tudás alkalmazása	85
Kommunikáció és kapcsolatok kezelése	75
Megbízhatóság, felelősségvállalás	80
Együttműködés	90
Komplexitás kezelése	70

## Egyéni teljesítmény elemzése

Az eseteleírás az AB nevű dolgozóra vonatkozó adatok elemzése alapján készült. A diagramok mellett egy lehetséges gondolatmenetet kívántunk felvázolni. Először az összesített egyéni grafikon vizsgálgjuk meg, mert itt megnézhetjük, hogy az egyes kulcskompetenciák

- milyen értékelést kaptak az önértékelés alapján
- milyen értékelést kaptak a vezetői értékelés alapján
- milyen megfelelések és ellentmondások vannak az önértékelés és a vezetői értékelés között
- hogyan viszonyul az önértékelés eredménye és a vezetői értékelés az **intézményi elváráshoz**

## A szervezeti teljesítmény elemzése

Kulcskompetenciák	jele	Intézményi elvárás %	Teljesítés %	
Szakmai tudás alkalmazása	SZ	85	76	71
Kommunikáció és kapcsolatok kezelése	KM	75	67	66
Megbízhatóság, felelősségvállalása	MB	80	73	77
Együttműködés	EM	90	76	72
Komplexitás kezelése	KP	70	70	69

### Az elemzés lépései

- Mely tartalmak okozzák az eltéréseket ?
- Mi lehet az ok ?
- Hogyan lehet kezelni ?

### Út a megoldás felé – a prioritások meghatározása

- Milyen döntéseket hoz a vezető ?
- Mely problémákat tartják fontosnak, és milyen megoldásokat javasolnak, vagy mely megoldásokkal értenek egyet a szervezet tagjai ?
- Milyen erőforrások állnak rendelkezésre (nem csak a pénzre, a felhasználható időre, energiára, szellemi kapacitásra, egyéb feltételekre is gondoljunk)?

### Tervezés

Stratégia meghatározása; célok kitűzése, feladatok tervezése PDCA ciklus alkalmazásával

**Minta** a szervezetfejlesztési terv végrehajtásának megtervezésére a **2006-07. tanév** (az intézményi éves munkaterv része)

Cél Feladat	Határidő -től -ig	Felelős	Szervezési, módszertani kérdések	Erőforrás igény	Feladatban résztvevők	Teljesülés kritériuma	Nyomon követés / értékelés módja	Teljesülés dátuma	Megjegyzés
<b>1. Az önértékelés fejlesztése</b>									
1.1. Önismereti tréning tartása	2006. 10. 05. – 10. 30.	XY vez. h.	Tanításnélküli nap	Tréner díj	Minden pedagógus	100%-os részvétel			Időpont egyeztetés !
1.2. Önértékelési technikák alkalmazása a gyakorlatban az óralátogatás kapcsán	2007. 02. 15 – 05. 30.	Vezető	Foglalkozás önértékelésnek a szempontjai ?	Eszköz sokszorosítása	Vezető XY vez. H. MN alsós mk. vez.	Valamennyi alsós tanító és napközis nevelő önértékelése	Az önértékelés tapasztalatainak összegzése / tantestületi értekezlet		
<b>2. Együttműködés fejlesztése</b>									
2.1. A csoportmunka alapjai – belső továbbképzés gyakorlattal (gyermek, felnőtt csoport)	2007. 04. 15. – 04. 30.	CA Min. bizt. Vez.	Tanításnélküli nap Elmélet: közösen Gyakorlat: 2 cs-ban Összegzés: közösen	Foglalkozás eszközei, sokszorosítás	Elmélet: CA, min bvez Csop. vez. - BG - HE	100%-os részvétel	Előzetes vezetői egyeztetés Elégedettségi kérdőív		
2.2 Három team megalakítása a 3.1. – 3.3. feladatokra	2007. 06. 10. – 06. 20.	Vezető	Előzetes beszélgetés a jelöltekkel	-	3 team-vezető és általuk választott 3x2 tag	Megalakul a 3 team. A feladatokkal megismerkednek	Következő tanévekben a teamek saját feladatterv alapján dolgoznak		

Pedagógus vezetői értékelése a MÁSKÉPp modell Kézikönyve alapján

**PONTOZÓLAP**

Bélyegző

Értékelt neve: .....

Tartalmi elemek sorszáma	Adható maximális pontszám	Vezetői értékelés pontszáma	Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Készült: ..... Alíírás: .....

Pedagógus vezetői értékelése a MÁSKÉP modell Kézikönyve alapján

**PONTOZÓLAP**

Bélyegző

Értékelt neve: .....

Tartalmi elemek sorszáma	Adható maximális pontszám	Önértékelés pontszáma	Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Készült: ..... Alíírás: .....

## OKÉV mérés – eljárás rend

Mérés időpontjának kitűzése: Felelős OKÉV

Igazgató ismerteti a mérés időpontját, érintetteit.

Megbízza az intézményi mérésvezetőt a téma gondozásával:

- |                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| - minden érintett pedagógus | } | megismerje,<br>aláírással dokumentálja |
| - minden szakmai szervezet  |   |  |

Mérés időpontjában:

- teremfelelősök
- mérésvezető

Borítékolás, továbbítás

OKÉV visszajelzése: szakmai javaslatokat a tantestület elé tární

A nevelőtestület és a szülői szervezet véleményének kikérésével évente értékelni kell az országos mérés, értékelés eredményeit, figyelembe véve a tanulók egyéni fejlődését és az egyes osztályok teljesítményét.

Intézkedési terv készítése: a változások függvényében

**A vezetői értékelés szempontrendszere**

	Hatékony működés biztosítása	önértékelés						a vezető értékelése					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.	Az intézményi célok és feladatok pontos meghatározása												
2.	Az intézményi tervek megvalósíthatóak												
3.	Az intézményben dolgozóknak van jövőképe (karrierképe)												
4.	Az intézményben dolgozók szakmailag fejlődhetnek												
5.	Az információáramlás jól működik												
6.	A munkaköröket felkészült emberek töltik be												
7.	A munkakörök pontosan meghatározottak, tisztázottak												
8.	A munkához szükséges tárgyi és technikai feltételek rendelkezésre állnak												
9.	A szakmai szolgáltatások színvonala folyamatosan javul												
10.	A partnerkapcsolatok építése, erősítése												
11.	Kiadványaink színvonala												
12.	Rendezvényeink igényessége												
13.	A munkahely tisztasága megfelelő												
	<b>Összpontszám az adott képességek vonatkozásában</b>												

	A szervezeti kultúra fejlesztése	önértékelés						a vezető értékelése					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.	A közös értékrend kialakítása, közvetítése												
2.	A problémák nyílt megbeszélésének ösztönzése												
3.	Egymás segítségének ösztönzése												
4.	Az együttműködés lehetőségeinek megteremtése												
5.	Megfelelő feladatelosztás a szervezeten belül (arányos teherelosztás)												
6.	Az intézményben érvényes szabályok betartatása												
7.	A munkatársak motiválása												
8.	A sokoldalú kapcsolatfejlesztésben minden kolléga eredményes												
9.	Az IKT eredményes alkalmazása javítja az igényeknek való megfelelést és a minőséget												
10.	A belső információáramlás koordinálása javítja a belső kohéziót												
11.	A szervezetépítés változatos formáinak szorgalmazása (csapatépítés, önismereti tréningek)												
12.	A „tanuló szervezet” kialakítására törekvés (tapasztalatok átadása, a folyamatos fejlesztés és egymástól tanulás támogatása)												
	<b>Összpontszám az adott képességek vonatkozásában</b>												

**VEZETŐI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS**

	Vezetési feladatok teljesítése	önértékelés						a vezető értékelése					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.	A stratégiai célok, tervet a dolgozó számára világos megfogalmazása												
2.	A kollégák bevonása a döntéselőkészítésbe												
3.	Az emberi problémákkal való foglalkozás												
4.	A továbbtanulás bátorítása												
5.	A munka rendszeres ellenőrzése												
6.	A munka reális értékelése												
7.	A jó javaslatok támogatása												
8.	Konfliktusok kezelése												
9.	Jó munkahelyi légkör teremtése												
	<b>Összpontszám az adott képességek vonatkozásában</b>												

## VEZETŐI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

	Vezetési feladatok teljesítése	önértékelés						fenntartó értékelése					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.	Határidők betartása, pontos adatszolgáltatása												
2.	A közoktatás területén történő változások naprakész követése												
3.	A leadott dokumentumok, jelentések szakmai színvonala												
4.	A leadott dokumentációk formai megfelelősége												
5.	Az intézmény képvisellete, eredményes menedzselése												
6.	Együttműködési készség a partnerekkel												
7.	Önállóság, problémakezelés												
8.	Intézménye társadalmi elfogadottsága, megítélése												
9.	Intézményi célok teljesítése az ÖMIP elvárásai alapján												
10.	Intézményi eredményesség, a sikerkritériumok teljesítése												
11.	Vezetői hatékonyság a tervezésben, működtetésben és erőforrás gazdálkodásban												
12.	Információs rendszerének működtetése												
13.	Az IKT használata a vezetői munkában												
14.	Vezetői programjának időarányos megvalósítása												

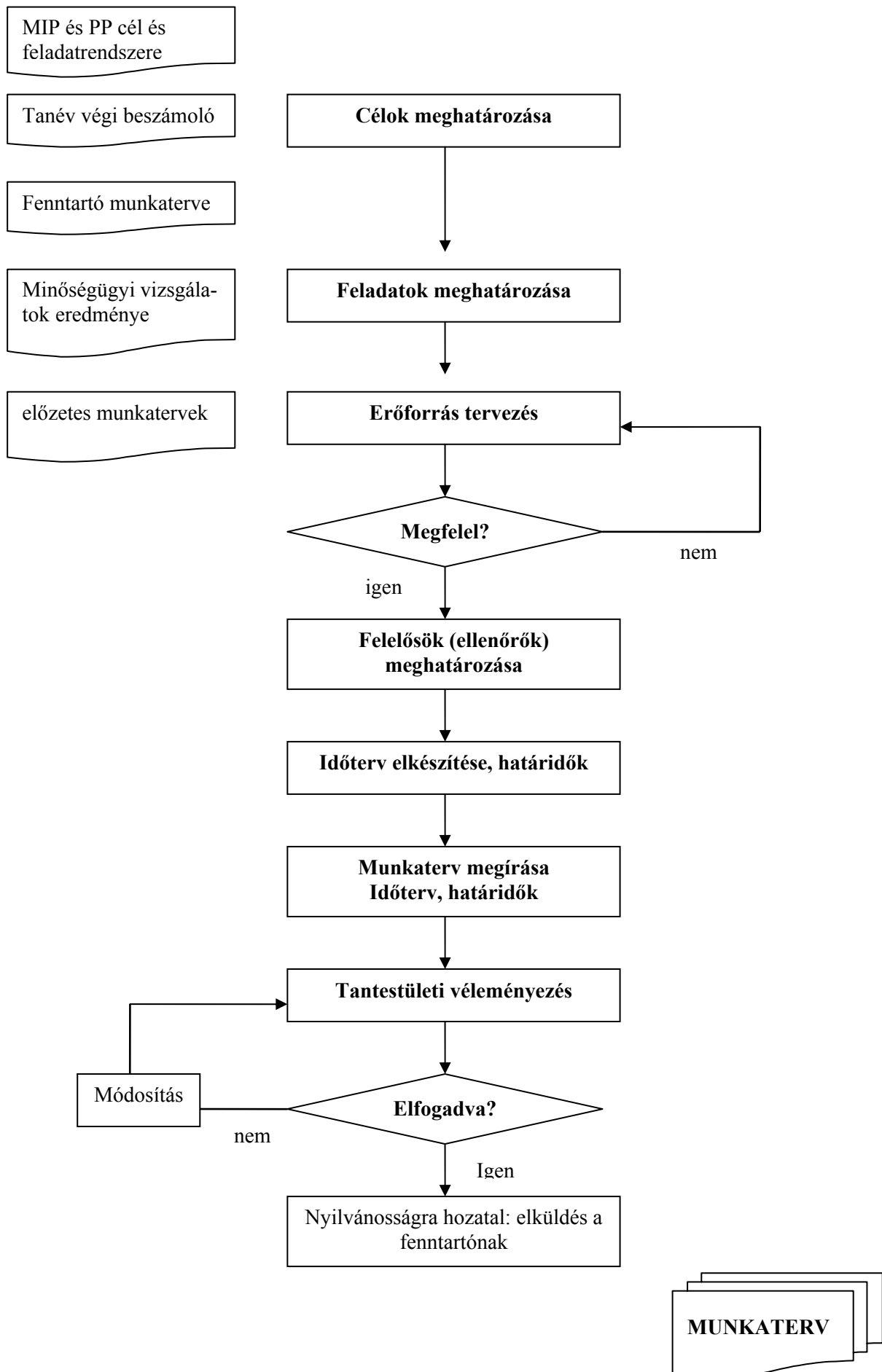
Intézmény neve, címe

**Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban**

Az értékelt NEVE:		Az értékelés időpontja:
Munkaköre és megbízatásai:		Előző értékelés időpontja:
Munkakör betöltésének kezdete az intézményben:	Az összegző értékelést végző munkaköre:	
<b>Összegző megállapítások a kompetencia alapján</b>		
<b>Erősségei</b>	<b>Gyengeségei</b>	<b>Lényeges különbségek a vezetői-, az önértékelés és az elvárás szint között</b>
<b>Munkakörhöz szorosan nem kapcsolódó erősségek / a szervezet számára értékes tevékenységek, kompetenciák:</b>		
Az értékelt megjegyzései, jövőképe, jövőbeli elképzelései:		<b>Képzési igénye:</b>

# 1. sz. melléklet

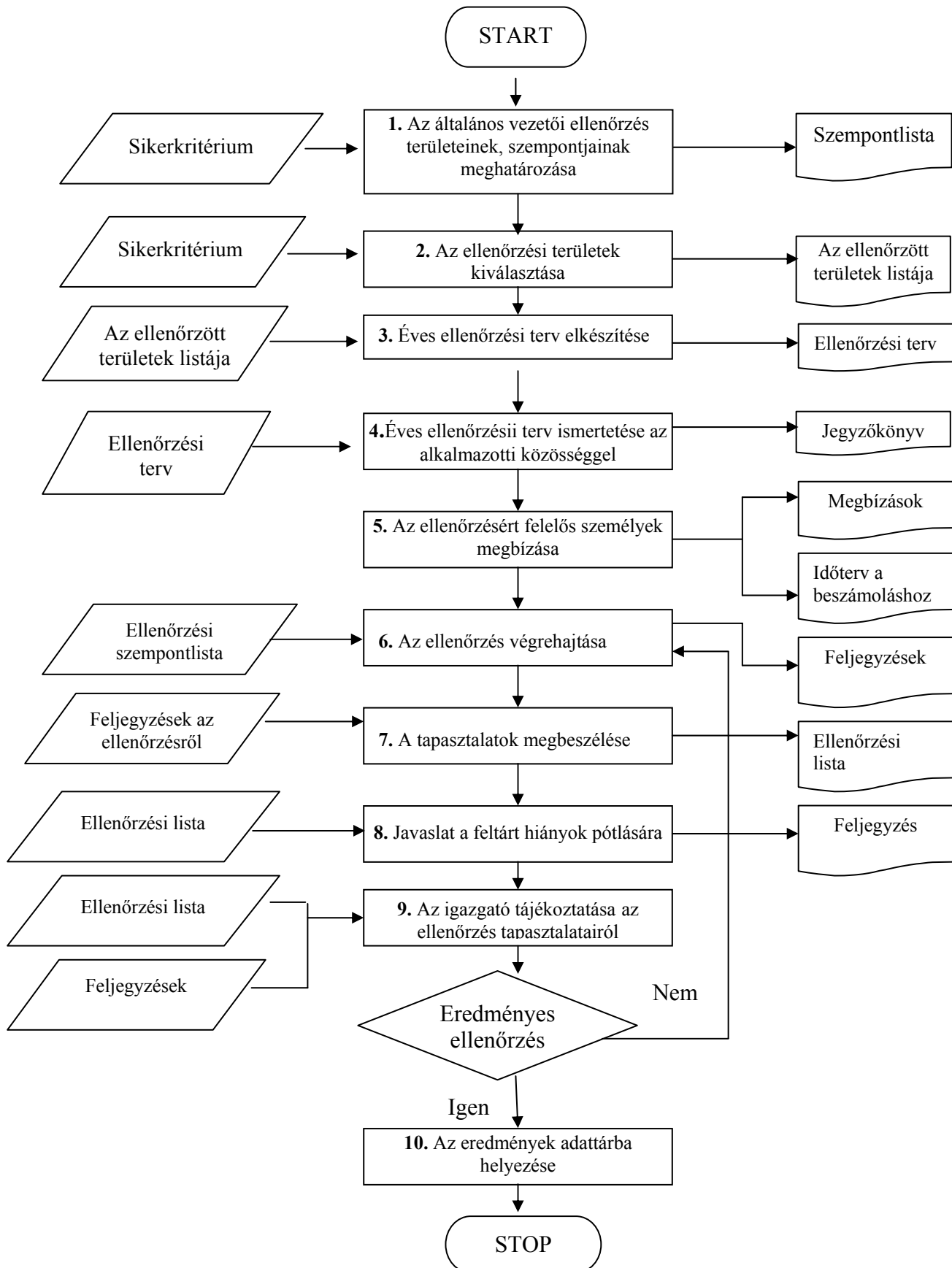
## Az éves munkaterv elkészítésének folyamata



## 2. sz. melléklet

### *A vezetői ellenőrzés folyamatszabályozása*

**Céja:** adatgyűjtés, tapasztalatgyűjtés az értékeléshez és a fejlesztéshez



### 3. sz. melléklet

#### *Szemponatok a pedagógus munkájának megítéléséhez:*

##### 1.. Szakmai felkészültség, önképzés

- végzettsége a beosztásának megfelelően
- mobilizálhatóság a végzettség alapján
- a nevelő önként keresi a továbbképzés, önképzés lehetőségét
- a kötelező továbbképzéseken való részvétel
- a továbbképzésen tanultakat a munkájában hasznosítja, és a lehetőségekhez mérten továbbadja a nevelőtestület tagjainak
- az egyéb továbbképzéseken való részvétel
- szakirodalmi tájékozottsága
- pályázatok megírásában való részvétele
- publikációs tevékenysége
- innovációban való részvétel

##### 2. A foglalkozások, a tanulás irányítása

##### *4. sz. melléklet: Óraelemzési szempontok*

##### 3. A tanítványok ismerete

###### A tehetséges tanulók gondozása

- A tehetséges terület felismerése, tehetségének gondozása, nemcsak tanórán belül.
- A tehetséges tanulók részvételének biztosítása és felkészítése a különféle iskolán belüli és iskolán kívüli versenyekre, vetélkedőkre, stb.
- Iskolai tanulmányi, sport és kulturális versenyek, vetélkedők, bemutatók, pályázatok szervezése, segítése, azokon való részvétel.

###### A felzárkóztatásra szoruló tanulók gondozása

- A gyenge tanulmányi eredményű területek felismerése, gondozása nemcsak tanórán belül.
- A gyenge tanulmányi eredményű tanulók korrepetálása, segítése
- Az érintett tanulók felkészítése javító vagy osztályozó vizsgákra.
- A speciális terület felismerése.

###### A speciális tanulási igényű tanulók ellátása

- A megfelelő szakemberhez való juttatása
- Szakember által a speciális terület diagnosztizálása, rehabilitációja
- Megfelelő módszerekkel a tanuló integrálása az osztályközösségbe
- Fejlesztési terv szerinti képzés

##### 4. Ellenőrző, értékelő munka

- a pedagógiai program értékelési rendszerének, elveinek betartása
- a szokások kialakításának következetessége
- a tanulók értékelésének, osztályozásának rendszeressége

##### 5. Tanórán kívüli tevékenység

- ügyeleti, helyettesítési munkában való részvétel
- az iskolai élethez kapcsolódó feladatokban való részvétel
- díjazás nélküli iskolai feladatok vállalása (szertár, beszerzések)
- belső továbbképzések, előadások szervezése, megtartása, részvétele

##### 6. Munkafegyelem és a munkához való viszony

- A munkaköri köteleességek teljesítése.
- A tanítási órák pontos és eredményes megtartása
- Az ügyeleti munka pontos és felelősségteljes ellátása
- A tanügyi dokumentumok vezetésének pontossága

- Pontos adminisztrációs munka
- A különféle feladatok pontos, határidőre történő megoldása.
- Az osztályterem legyen gondozott, ápolts és pedagógiailag szakszerűen dekorált

#### **7. Részvétele a közösség alakításában**

- a szabadidő szervezésében
- mikroközösségben (csoport, osztály)
- makroközösségben (az intézmény gyermekközössége)
- alkalmazotti körben
- részvétel a szülői munkaközösség által szervezett rendezvényeken, azok segítése
- tudósítások készítése és közreadása a helyi társadalom számára az iskola életével, eredményeivel kapcsolatban
- bekapcsolódás az iskolán kívüli szakmai-pedagógiai, illetve közéleti tevékenységekbe

#### **8. Konfliktuskezelés**

- az intézmény gyermekközösségében
- alkalmazotti körben
- szülőkkkel

#### **9. Kapcsolattartás**

- a rábízott gyerekekkel, tanulókkal
- a csoportjában tanító kollegákkal
- alkalmazotti körrel
- a szülőkkkel
- a munkáját segítő szakemberekkel
- más nevelési, oktatási és egyéb intézményekkel



# KÖZÉPTÁVÚ PEDAGÓGUS TOVÁBBKÉPZÉSI TERV

2003. 09. 01.-2008. 08. 31.

Név	Szül.dátum	03\04	04\05	05\06	06\07	07\08
Ábrahám Edit	1970.03.20	xx	x	*	*	*
Ács Lajos	1932.04.14					
Ambrózy Attila	1971.12.08	x	x	x		
Arató László	1956.02.20					
Ast Lászlóné korrepetitor	1942.07.26					
Bartáné Dankó Éva	1970.05.18	xx	x	*	*	*
Batáry Ildikó	1942.03.15					
Batke Márta	1969.11.21					
Belej Ferenc	1951.11.11					
Belej Ferencné	1950.11.15					
Bíróné Pintér Erzsébet	1962.10.06	x		*	*	*
Bodó Zsuzsanna	1960.12.07	x	x		*	*
Boros Árpád mellékf.	1961.05.28					
Czidráné Bodza Klára	1942.03.05					
Csatkainé Tóth Gabriella	1935.11.06					
Csikós Attila	1969.08.06	x	x			
Csirík Agnes	1957.05.17	x	x	x		
Dékány Tamásné	1957.06.11	xx	x	x		
Dr. Fekete Imréné	1943.08.21					
Farkas Ágnes	1954.02.05					
Fricsovszky Ottó	1940.09.14					
Fráterné Ugróczky Csilla	1970.07.10	x	x	x		*
Geszterné Lados Lilla	1965.12.30					*
Horti Gábor	1964.10.15	x	x	x	x	
Kanyó Ferencné	1948.03.05					
Kárpáti József	1958.01.22					
Dr Kelényiné Jaczó Ildikó mellék	1957.11.03					
Király Angéla	1974.03.31				x	x
Kondor Ferenc	1946.03.20					
Kovács Veronika korrepetitor	1976.04.22					
Kriesch András	1974.11.15					x
Kubinyi Zsuzsanna	1959.12.26			x	x	x
Kungl György	1955.09.09	xx	x			
Lakatos Orsolya mellékfogl.	1963.02.19					
Láng Zsolt	1962.11.21		x	x	x	x
Lánszki Anita	1972.06.21	x	x	x	x	
Laudancsek Katalin	1964.12.30			*	*	*
Lengyel Ákos	1964.09.16	x	x	x	x	
Leskó Gabriella	1967.08.20			x	x	x
Méreiné Erdei Erzsébet Mária	1955.07.12					
Mike Zsuzsanna korrepetitor	1954.09.27					
Mocskonyiné Tallér Edit	1941.04.10					
Mózesné Tábori Patricia	1959.05.02	x	x	x		
Nagy Zsolt	1965.10.02	x	x	x	x	
Nemes László	1936.09.21					
Némethy Szilvia	1970.07.08		x	x	x	x
Neuberger István	1953.06.23					
Oláh Zsuzsanna Ágnes mellékf.	1954.04.08					
Oláhné Rozsi Magdolna	1960.06.24					
Orient Enikő	1953.12.05					

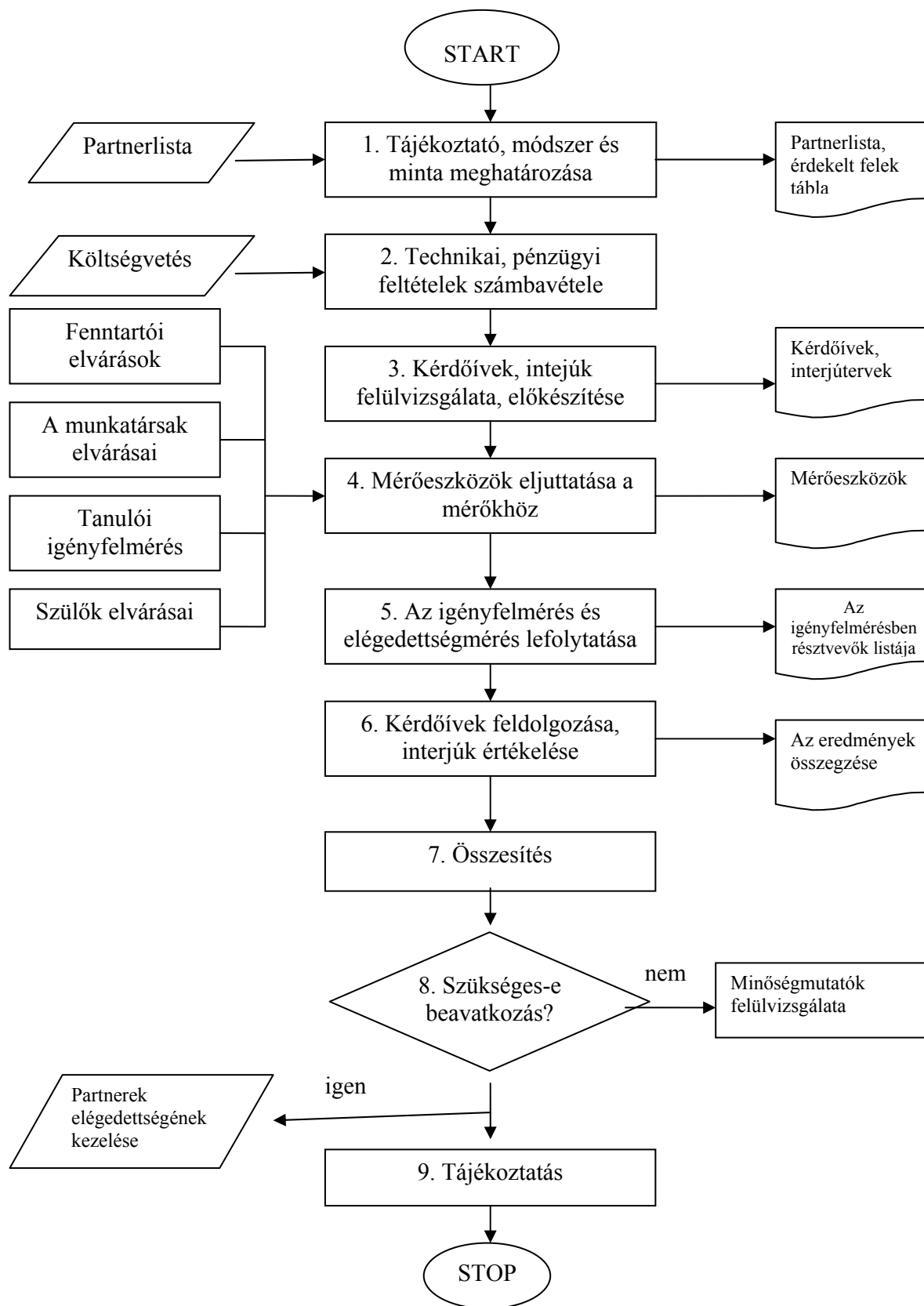


## 4.sz. melléklet

tanév	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
tantárgy	fő/óra	fő/óra	fő/óra	fő/óra	fő/óra
Magyar	Petőfi Hedvig 60 óra			Petőfi Hedvig 60 óra	
Történelem					
Német nyelv					
Matematika (mérés)			Szováthy Katalin 30 óra Dankóné Hegedűs Jolán 30 óra		
Informatika	Sztupár Klára 100 óra				
Környezetismeret		Pelsőciné Mucha Nóra 30 óra			
Természetismeret			Schranz Nándor 60 óra		
Fizika				Otubu Mária 30 óra	
Biológia					Szalay Renáta 30 óra
Kémia		Holonka Józsefné 30 óra			
Földrajz					
Ének-zene					Beer Ágnes 30 óra
Rajz				Artner Ilona 30 óra	Artner Ilona 30 óra
Technika					
Testnevelés-gyógytestnevelés	Sebestyén Imréné 40 óra			Szalay Renáta 30 óra	
Osztályfőnöki			Szalay Renáta 30 óra		Molnár Johanna 60 óra
Tánc-dráma				Molnár Johanna 60 óra	
Mozgóképek			Házyné H. Éva 30 óra		
Egészségtan					
Napközi	Pelsőciné Mucha Nóra 30 óra	Otubu Mária 30 óra	Sztudváné M.Cs. Csilla 30 óra		
Pszichológia					Szováthy Katalin 30 óra Sebestyén Imréné 40 óra
Pedagógia		Petőfi Hedvig 60 óra Sztudváné M.Cs. Csilla 30 óra	Beer Ágnes 60 óra Pelsőciné M. Nóra 30 óra Holonka Józsefné 30 óra	Szováthy Katalin 30 óra	Otubu Mária 30 óra
Minőségbiztosítás (mérés)		Sebestyén Imréné 30 óra	Otubu Mária 30 óra	Beer Ágnes 30 óra Dankóné H. Jolán 30 óra	Schranz Nándor 30 óra
Hon és népismeret				Schranz Nándor 30 óra	
Gyermekvédelem	Csontosné Kiss Katalin 120 óra				

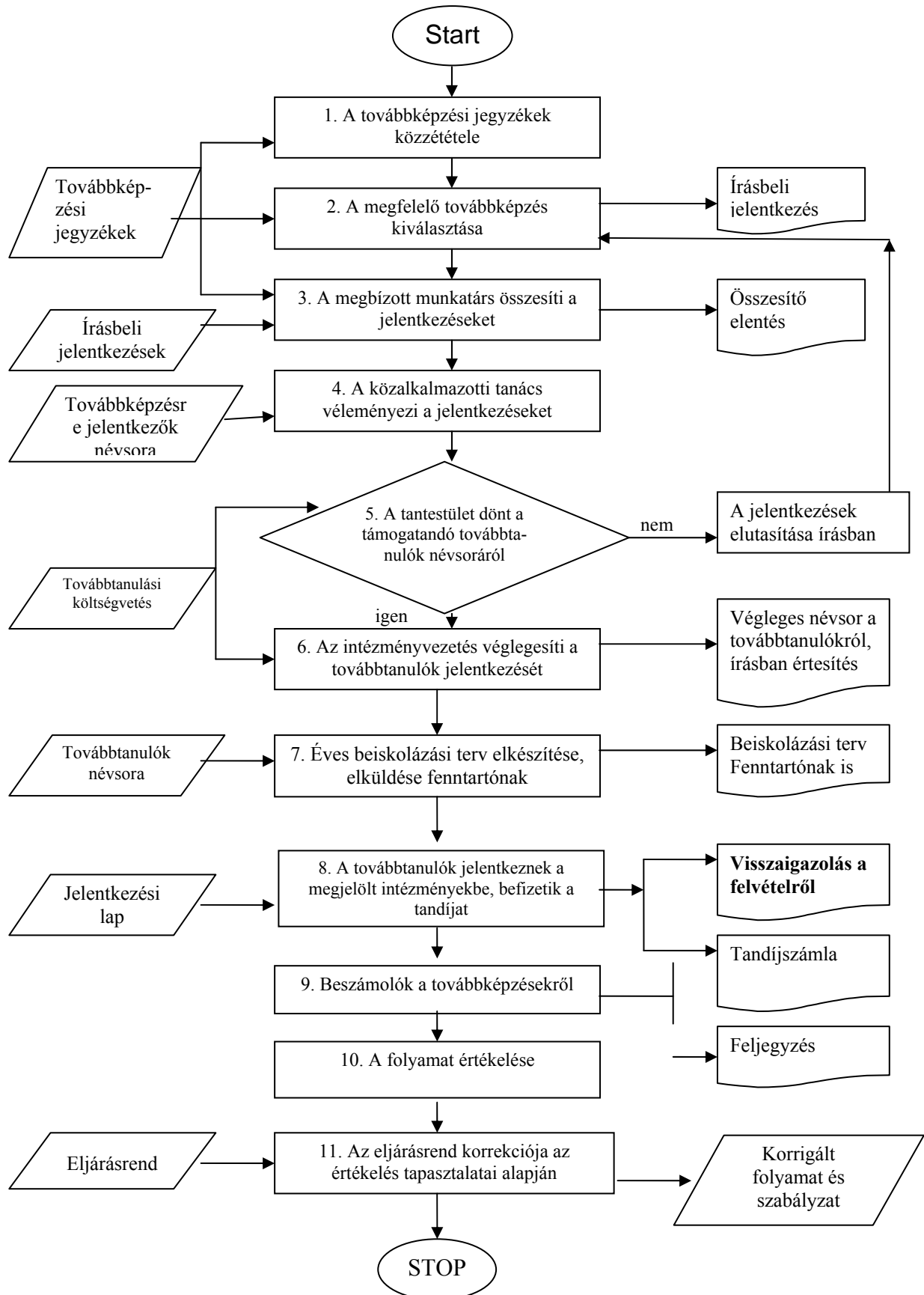
## 5. sz. melléklet

### Folyamatábra a partneri igények, elégedettségek mérésének szabályozására



## 6. sz. melléklet

### Folyamatábra a továbbképzések rendjének szabályozására



## **7. sz. melléklet**

### ***Továbbképzési Terv***

#### **I. SZAKVIZSGÁRA VONATKOZÓ ALPROGRAM**

1. Szakvizsgára való jelentkezésnél előnyt élveznek a vezetők és középvezetők.
2. A jelentkezők sorrendjét az iskolavezetés az intézményi érdekeket figyelembe véve közösen alakítja kis és tárja a KT, illetve a testület elé.
3. A szakvizsgára történő jelentkezésnél a különböző képzőhelyek közül a földrajzilag közelebbi megjelölését támogatjuk.

#### **II. TOVÁBBKÉPZÉSI ALPROGRAM**

1. A továbbképzések célja:
  - szakmai ismeretek elmélyítése, bővítése
  - új módszerek megismerése és átadása
  - másoddiploma megszerzése
2. Előnyben részesülnek:
  - azok a pedagógusok, akik a 7-éves cikluson belüli 120 órás továbbképzési kötelezettségüket még nem teljesítették.
  - akinek a munkáltató a továbbképzésben való részvételét elrendelte
  - aki a szakvizsgába beszámítható továbbképzésre jelentkezik
  - akik a negyvenedik életévüket betöltötték
  - kiemelt területek (kerettantervi modulok követelményei, mérés-értékelési tanfolyamok)
  - az iskola sajátos szükségletei (fejlesztő programok, tehetséggondozás, gyermek-és ifjúságvédelem, szabadidős programszervezés, módszertani továbbképzések)
3. A beiratkozási tervben azoknak kell lehetővé tenni elsősorban a továbbképzés folytatását, akik az előző évben már megkezdték azt, és még nem fejezték be.
4. Fontos a pedagógus és az iskola érdekének egyeztetése a továbbképzések kiválasztása szempontjából. (igény az iskola részéről || pedagógus érdeklődése, beállítottsága)
5. Belső továbbképzések ösztönzése:
  - saját erőből,
  - pályázatok útján
  - külső „segítséggel”
6. Munkaidőn kívüli tanfolyamok keresése lehetőség szerint.
7. Továbbképzési nyilvántartás vezetése annak érdekében, hogy mindenki befejezze az általa elkezdett képzést.
8. A továbbképzési dosszié, a gazdasági ügyintézőnél található, amely tartalmazza: név, munkakör, a továbbképzés megnevezése, a kezdés és a befejezés várható időpontja, a továbbtanuló várható távolléti ideje, adatait..

#### **III. HELYETTESÍTÉSI ALPROGRAM**

A képzésben résztvevő pedagógus kiesése nem veszélyeztetheti az oktató-nevelő munka eredményességét, ezért elsősorban tanítási időn kívül szervezett továbbképzéseken való

részvételt támogat az iskola. Az iskola számára helyettesítési kötelezettséggel járó továbbképzésbe csak akkor kapcsolódhat be a kolléga, ha a hétvéenkénti 120 órás továbbképzésben vesz részt. Ettől eltérni az iskola céljaival egybeeső, indokolt esetben lehet.

Ha az intézmény által szükségesnek tartott szakmai továbbképzés csak olyan módon teljesíthető, hogy az, az adott nevelő munkaidejébe esik, akkor az érintett pedagógus óráinak kevesebb tanítási napra történő elosztásával, azaz „továbbképzési nap” biztosításával élhet az iskola.

#### **IV. FINANSZÍROZÁSI ALPROGRAM**

1. A költségvetés által biztosított hozzájárulás felhasználható:

- a távollévő helyettesítéséhez szükséges költségek fedezéséhez
- a tanfolyam díjához
- utazáshoz

A részvételi díj kifizetéséhez való hozzájárulás minimum 50% de nem lehet több a díj 80%-nál.

2. Két azonos tartalmú és minőségű, tanúsítványt adó továbbképzés esetén a kedvezőbb költségűt válasszák az érintettek.

3. A támogatás maradványa felhasználható a képzésen, átképzésen résztvevő pedagógusok anyagi ösztönzésére, amennyiben képzésüket munkaidejükön kívül végezték.

4. Amennyiben a továbbtanuló önhibájából nem fejezi be a tanfolyamot, a költségek visszafizetésére köteles. A befizetett összeget továbbképzési célra kell fordítani.

5. Azokkal a munkatársakkal, akiknek a képzésével kapcsolatos intézményi költségek várhatóan meghaladják az évi 60.000 forintot, az iskola tanulmányi szerződést köthet.

6. A támogatás mértékéről, elosztásáról minden évben a nevelőtestület

## **8. sz. melléklet**

### ***A tanítási órák megfigyelésének és elemzésének szempontjai***

#### **1. Az óra célja és tartalma**

Helyesen határozta-e meg a nevelő az óra oktatási és nevelési célját?

Illeszkedett-e a tanóra az éves, illetve a témaköri tervezésbe?

Van-e eltérés a tanmenetben az adott időszakra tervezett témáktól, tananyagtól?

Az óra tartalma (a feldolgozott tananyag) megfelelt-e

- a szakmai (pedagógiai) szempontoknak,
- a tudományosság elvének,
- a tanulók életkori sajátosságának?

#### **2. Az óra felépítése és szervezése**

Az óra felépítése megfelelt-e a feldolgozott tananyagnak, az adott didaktikai feladatnak?

Milyen az óra technikai szervezése, a nevelő időbeosztása?

Sikerült-e kihasználni az óra minden percét tanulásra, munkára? Mennyire szervezett a tanuló(k) tevékenysége? Volt-e üresjárat?

Milyen szervezeti formákat alkalmaz a nevelő a tanórán (frontális, csoportos, egyéni tevékenység)?

#### **3. Az órán alkalmazott módszerek**

Milyen módszereket alkalmazott a nevelő bemutatásra, szemléltetésre (tanári magyarázat, tanári hangszeres bemutatás, nyomtatott taneszközök, szemléltetőeszközök, zenehallgatás, stb)

Megfelelő volt-e ezek didaktikai szerepe, célszerű volt-e a felhasználásuk?

Milyen módszereket alkalmazott a nevelő az ismeretek rögzítésére, a képességek fejlesztésére? (Ismétlés, koncentráció, az ismeretek gyakorlati alkalmazása, gyakoroltatás, az önálló tanulás módszerei stb.)

Milyen módszereket alkalmazott a nevelő az ellenőrzésre és az értékelésre?

Az ellenőrzés formái: szóbeli vagy írásbeli?

Folyamatos-e az ellenőrzés és értékelés a tanórán?

Van-e kialakult rendje a folyamatos értékelésnek, megfelelő-e ez?

A házi feladat kijelölése mennyiben szolgálta a tananyag feldolgozását?

Biztosította-e a nevelő a tanulók érdeklődésének felkeltését? Milyen volt a tanulók motiválása?

Az órán alkalmazott módszerek megfeleltek-e az óra céljának, a tananyagnak és az adott didaktikai feladatnak?

#### **4. A tanulók munkája és magatartása**

Milyen volt a tanulói aktivitás, figyelem?

Hogyan alakult az órán az aktív, a passzív és a renitens (rendetlen) tanulók aránya?

Milyen a tanuló(k) tantárgy iránti érdeklődése, motiváltsága?

Milyen az osztályban a fegyelem? (Van-e kialakult munkarend? Mi jellemzi a tanulók viselkedését, hangnemtét? Hogyan fogadják a tanulók a nevelői utasításokat? Történik-e fegyelmezetlenség az órán?)

Milyen a tanulók kapcsolata a nevelővel?

Milyen a tanulók kapcsolata egymással?

#### **5. A nevelő munkája, egyénisége, magatartása**

Milyen a nevelő megjelenése, öltözködése?

Mennyire tanulásra, munkára ösztönző a pedagógus magatartása? Mennyire barátságos, biztató, együttérző?

Mi jellemzi a nevelő beszédkulturáját, kérdésfeltevését?

Jellemzi-e a nevelőt: felkészültség, tudatos tervezés, rendszeret, következetesség, türelem, tekintély?

Vannak-e nevelőnek újszerű ötletei, elgondolásai?

Milyen a nevelő kapcsolata a gyerekekkel?

Tiszteletben tartja-e a nevelő a gyerekek személyiségét?

Milyen a tanterem rendje, tisztasága?

### **6. Az óra eredményessége**

El tudta-e érni a nevelő a kitűzött didaktikai és nevelési célt?

Meggyőződött-e a nevelő az óra eredményességéről?

Milyen jártasságok és készségek kialakítását, képességek fejlesztését segítette elő a nevelő?

Milyen mértékben járult hozzá az óra a tanulók "eszköztudásának" gazdagításához? (Pl.: önálló tanulás módszereinek megismertetése, gyakoroltatás, szóbeli és írásbeli kifejezőkészség fejlesztése, problémamegoldó gondolkodás, összefüggések felismerése stb.)

Adott-e a tanóra valami pluszt a tanulóknak a tananyagon kívül?

## A minőségi munka jutalmazásának szempontjai és odaítélésének igazgatási eljárása

A Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola tantestülete a pedagógusok minőségi munkavégzéséért járó, pótlék jellegű kereset-kiegészítés odaítéléséhez az alábbi szempontokat, előkészítési eljárást és szabályozást fogadta el.

### 1.Szempontrendszer pedagógus munkakörben

A munkaköri feladatok tartósan kiemelkedő színvonalú teljesítése mellett:

- Az iskolában eltöltött minimum 3 év.
- Tanulóival, csoportjaival a készségfejlesztés, a nevelés, a tehetségfejlesztés terén átlagon felüli eredményt ér el.
- Tanulója hivatalosan meghirdetett országos, nemzetközi versenyeken, fesztiválokon díjat ér el, vagy az első 10 helyezett között van.
- Budapesti versenyeken, fesztiválokon első 6 helyezést ér el, vagy nívódíjban részesül.
- Akinek tanulói részt vesznek regionális, országos vagy nemzetközi pályázatokon, azokon díjazottak vagy a felkészítésért tanári díjat nyer el.
- Kerületi vagy iskolai versenyeken 1 – 3 helyezést ér el.
- Akinek a tanszaka átlagon felüli színvonalú, tanulóval tanulóival csoportjaival rendszeresen és színvonalasan részt vesz, illetve kezdeményez, szervez helyi, iskolai hangversenyeket, előadásokat, rendezvényeket, kiállításokat.
- Aki munkáját korszerű ismeretek birtokában végzi, aktívan részt vesz szakterülete tudományos, szakmai életében, módszerek fejlesztésében, kísérletek végzésében.
- Feladatot vállal tantervek, szakmai dokumentumok kidolgozásában, tankönyv és pedagógiai munkát írásban, kiadásban.
- Aki aktívan részt vesz az intézmény szakmai pedagógus programjainak, munkatervének tervezésében, kidolgozásában, végrehajtásában.
- Közreműködik szerepet vállal a helyi, országos, nemzetközi iskolát érintő kapcsolatrendszerben, kerületünk kulturális életében.
- Akire a példamutató magatartás, pedagógus etika jellemző.
- Aki jó viszonyt, együttműködést tud kialakítani pedagógus társaival, növendékeivel, tanulóival és a szülőkkel.
- Aki valamely helyi, fővárosi, országos hatáskörű szerv vagy a kormány szakmai elismerésben, állami kitüntetésben részesíti vagy akinek a tantestület az „Év Pedagógusa „ iskolai elismerést adományozza.
- Aki cselekvően részt vesz vállal az intézmény szervezeti életét kialakító munkában (házirend, órarend, helyettesítési rend ügyeleti rend elkészítése)
- Aki aktívan részt vesz az iskola mindennapi életében a rend fenntartásában házirend betartatása, ügyel a tisztaságra, a terem rendjére figyel minden órán, óvja az iskola állagát)
- Aki osztályfőnöki nevelőmunkájában, közösségteremtő tevékenységében eredményes (közvetlen kapcsolatot tart fenn a családokkal, hospitál, sikeres tevékenységet folytat tanulói pályaválasztásának előkészítésében). Aki szaktanári munkáját kiemelkedő szinten látja el. (bemutató órákat, szaktárgyi előadásokat tart, aktívan vesz részt a munkaközösség életében, segíti a pályakezdő fiatalokat, differenciált foglalkozást tart osztályszinten, szemléltető eszközöket készít.

- Aki kiemelkedő eredményeket ér el a tehetséggondozás terén (országos vagy kerületi versenyekre készíti fel tanítványait)
- Aki hátrányos helyzetű fiatalokkal foglalkozva átlagosan megfelelő, vagy annál magasabb szintű tanulmányi eredményt ér el.
- Aki szerepet vállal a szakmai munka tartalmi megújításában (NAT tanterv, tananyag)
- Aki részt vállal a tanulói évközi szabadidős, tanórán kívüli tevékenységben
- (szakkör, napköziben sokrétű tevékenység megvalósítása, kirándulásokat vezet, nyári táborok, szabadidős tervek)
- Aki első és 8. osztályt iskoláz be (óvodai „toborzás”, pályaválasztás)
- Aki a pályázatokat figyeli, elkészíti, ezzel az iskolát kedvezőbb pozícióba juttatja
- Aki olyan továbbképzésen vesz részt melynek segítségével iskolai munkáját hatékonyabbá tudja tenni.
- Aki előre meg nem tervezhető, váratlan feladatokat készségesen vállal el és valósít meg.

## 2. Vagyonműködtető feladatokat ellátókra megfogalmazott kritériumok:

A munkaköri feladatok tartósan kiemelkedő színvonalú elvégzése mellett:

- Az iskolában eltöltött minimum 3 év.
- Folyamatos együttműködés és segítőkészség a pedagógiai, szakmai feladatokat ellátókkal
- Kultúrált magatartás a pedagógusokkal, a szülőkkel, a tanulókkal való kapcsolattartásban, ügyintézésben.
- Aktív részvétel az iskola kulturális pedagógiai programjaiban.
- Kezdeményező készség és kreativitás a munka elvégzésében.
- Rendkívüli feladatok, gyerekkísérés stb.

A minőségi munka kritériumainak, szempontjainak több egyidejű teljesítését kell figyelembe venni a pedagógusok és a vagyonműködtető dolgozók elbírálásánál.

## II. A minőségi és többletmunka elismerését szolgáló pótlék, kereset kiegészítés előkészítése

Az előkészítés szempontjai, dokumentumok:

1. Óralátogatás tapasztalatai
2. Szakértői, szaktanácsadói jelentések
3. Munkaközösségvezetői értékelések
4. Félévi, tanév végi értékelések, beszámolók, mérések eredménye
5. A hangversenyeken, előadásokon, bemutatókon, kiállításokon szerzett benyomások, a tanulók, tanulócsoporthoz tartozók teljesítésének szempontja
6. A tehetséggondozásban a hátrányos tanulók segítségével, felzárkóztatásában elért eredmények
7. A tanulók nevelési szintjének színvonala
8. A tanulók művészeti továbbtanulásában elért eredmények, az iskola szakmai megítélését befolyásoló különösen kiemelkedő eredmények, sikerek
9. A minőségi és többletmunka elismerésére az iskola igazgatója, a tagintézményvezető, a szakmai igazgatóhelyettesek, a szakmai munkaközösség vezetőik véleményének meghallgatásával tesz javaslatot.

10. A javaslatot véleményeztetni kell az Iskolatanáccsal, a Közalkalmazotti Tanáccsal.
11. A minőségi bérezés maximum egy évre szól, szeptembertől a következő év augusztus 31-ig.
12. A minőségi pótlék a pedagógusnak egymás után több évben is odaítélhető, amennyiben a kritériumoknak megfelel. Az előkészítő és véleményeztető eljárást minden évben le kell folytatni.
13. A minőségi pótlékot differenciáltan, az alkalmazás mértékével arányosan kell odaítélni, összege bruttó havi 5 – 20 ezer Ft lehet.
14. A minőségi pótlékban csak a határozatlan időre kinevezett közalkalmazotti munkaviszonyban foglalkoztatott pedagógust vagy vagyomműködtető dolgozót lehet részesíteni. A művészeti iskolában arra érdemes mellékfoglalkozású dolgozó is részesülhet keresetkiegészítésben.

A szabályzatban meghatározott véleményezési joggal rendelkezők meghallgatása után az elbírálás alapját képező Értékelő Táblázatot, valamint a pótlék összegének meghatározásáról szóló javaslatot a szakmai igazgatóhelyettesek készítik elő az igazgató részére.

A szabályozás 2005. szeptember 1-el lép hatályba.

## **A Nádasy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskolában kiemelt munkáért adományozható plakettek és címek szabályozása**

### ***Nádasy Plakett***

Kiosztásra kerül ötvenként az intézmény fennállásának évfordulója alkalmával. (30; 35; 40 év , valamint rendkívüli események alkalmával, pl. nyugdíjazás, stb.)

Adományozható az intézmény érdekében tartósan kimagasló munka végzéséért.

Az emléklakettben részesülhetnek: pedagógusok, vagyomműködtető munkatársak, külső személyek, amennyiben legalább öt éve az intézmény céljainak megvalósításáért tevékenykednek.

### ***Év Pedagógusa cím***

Kiosztásra kerül évente a Pedagógusnap alkalmával, tagintézményenként 1-1 pedagógus.

Adományozható az átlagon felüli, eredményes pedagógiai munka elismeréséül, feltétele megegyezik a minőségi munkavégzésért járó jutalmazás szempontjaival.

### ***Év Munkatársa cím***

Kiosztásra kerül a Pedagógusnap alkalmával, évente a vagyomműködtetés dolgozói közül tagintézményenként egy fő részére.

Adományozható a tartósan kifogástalan munkát végző munkatárs részére, feltétele megegyezik a minőségi munkavégzésért járó jutalmazás szempontjaival.

A kitüntetésre felterjesztett pedagógusok személyére javaslatot tesznek: az igazgatóhelyettesek a tanzakvezetőkkel történt egyeztetést követően.

Az általános iskola tagintézmény pedagógusára a tagintézmény-vezető tesz javaslatot, egyeztetve a munkaközösség-vezetőkkel.

Az érdekképviselői szervek képviselőinek véleményét döntés előtt az igazgató kikéri.

A vagyomműködtető részéről kitüntetésre javasolt dolgozó személyére javaslatot tesznek az igazgatóhelyettesek, meghallgatva a Közalkalmazotti Tanács vezetőjének véleményét.

A felsorolt kitüntetések odaítéléséről az igazgató dönt, a javaslatok és vélemények figyelembe vételével.

A fenti kitüntetésben részesülő munkatársak részére egyhavi munkabérnek megfelelő összegű jutalom adható. A jutalom kifizetésének feltétele a tárgyévi költségvetésben jutalmazásra fordítható előirányzat összege.

## **A pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak kiválasztásának és betanításának rendje**

### ***Cél:***

- Olyan pályáztatási, kiválasztási és betanulási folyamat kialakítása és működtetése, amely biztosítja azt, hogy az üres álláshelyet betölthessük.
- Az új munkatársak az intézményi hagyományokat és elfogadott értékeket mentor segítségével megismerjék és alkalmazzák.

### ***Kiválasztási szempontlista pedagógus munkakör betöltéséhez:***

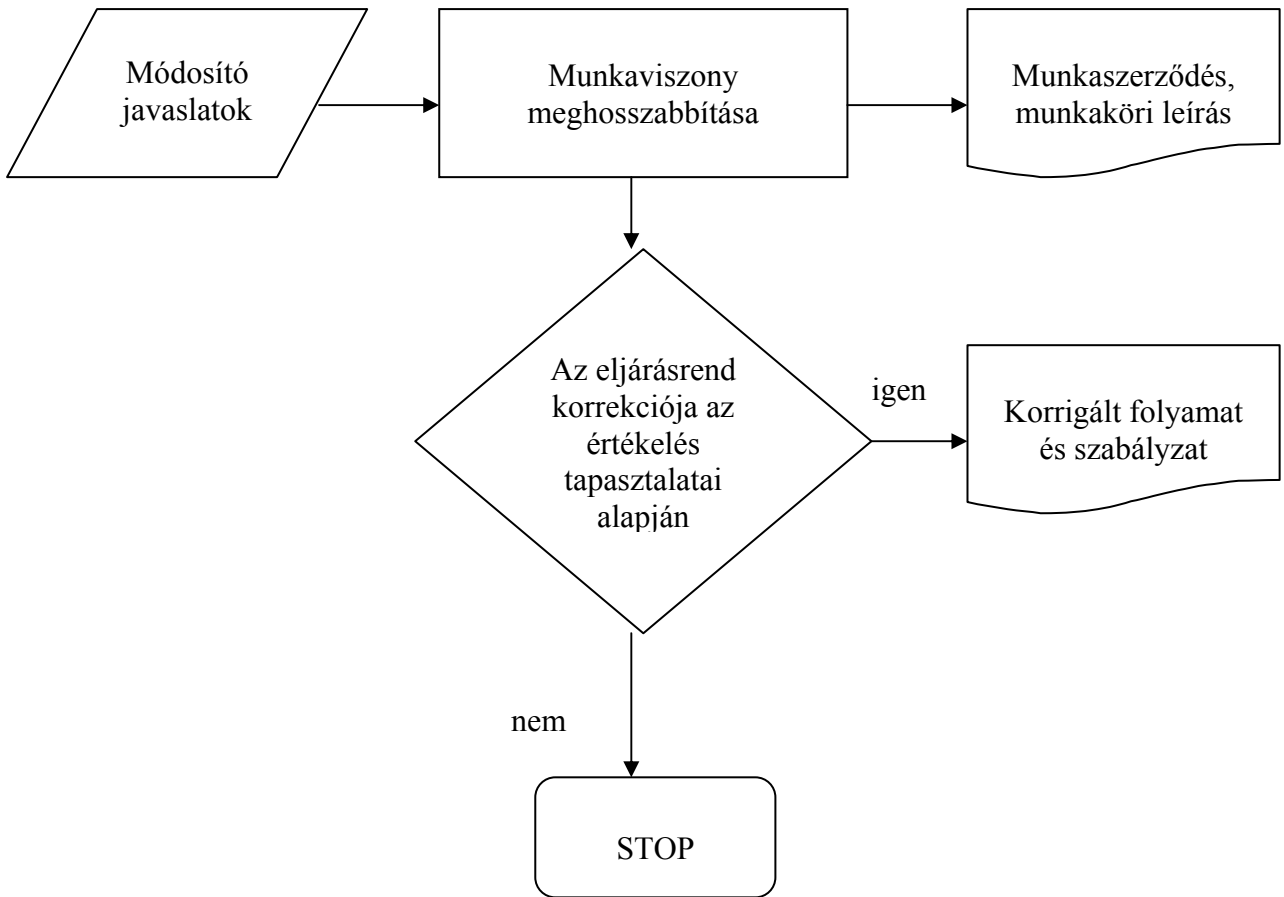
#### *Minimum elvárás:*

- A pályázó feleljen meg képesítési követelményeknek

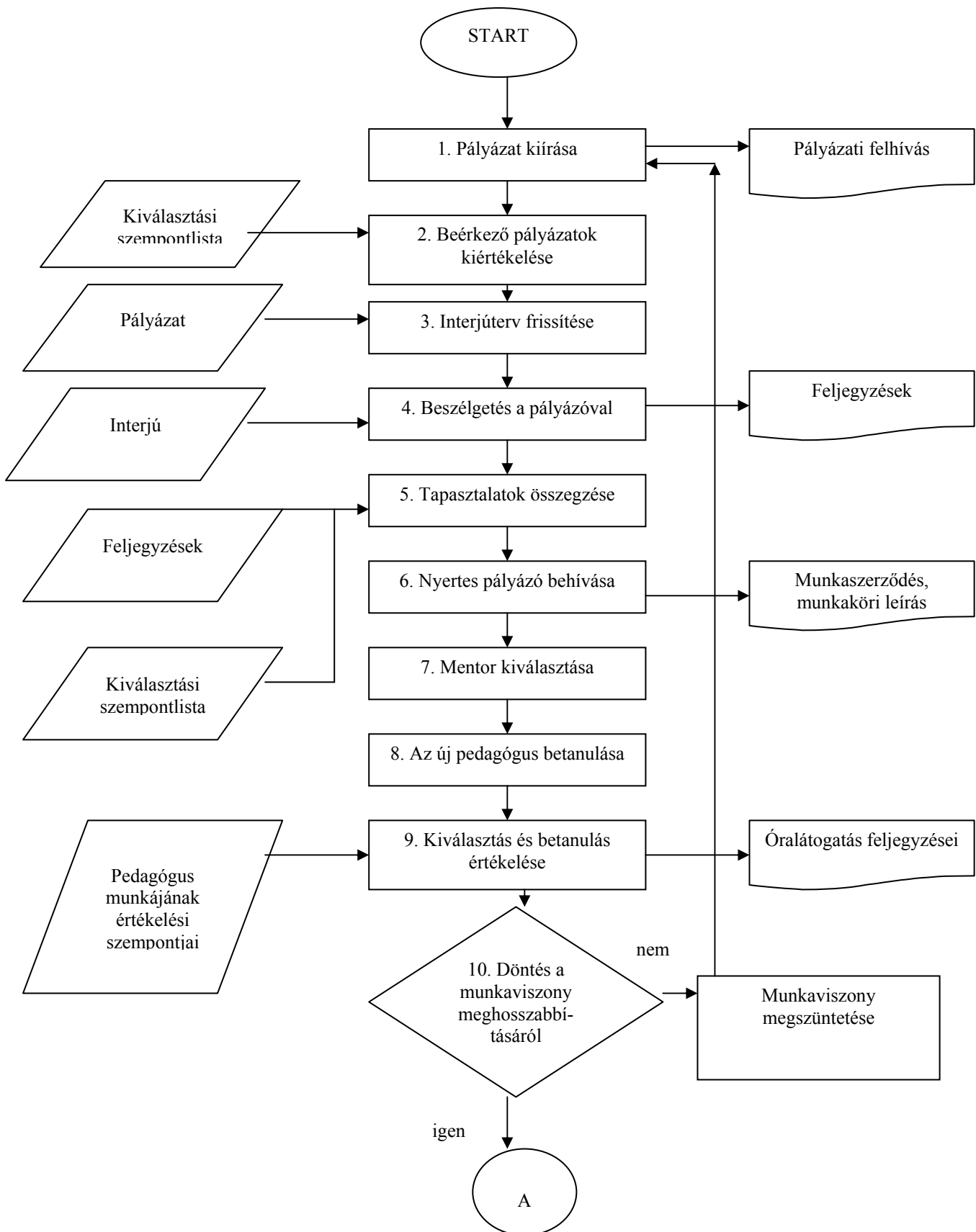
#### *Döntést befolyásoló tényezők:*

- Figyelembe vehetők olyan egyéb végzettségek, vagy ismeretek, amelyek az intézmény tevékenységében hasznosíthatók

A



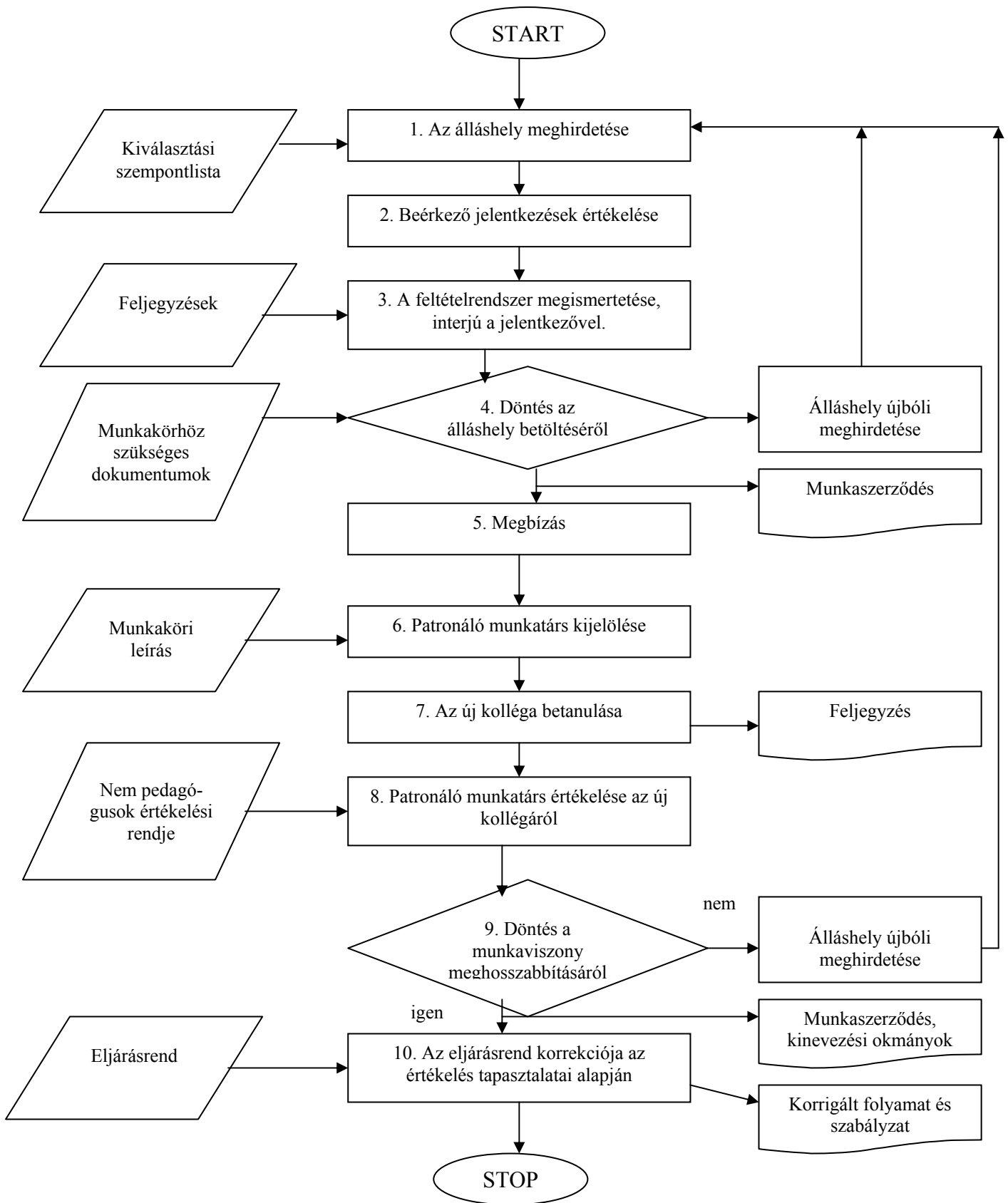
## Folyamatábra a pedagógus alkalmazottak kiválasztási és betanulási rendjének működtetésére



## Eljárásrend az emberi erőforrások kiválasztási és betanulási rendjének működtetésére (pedagógusok)

	Lépések	Módszer	Eszköz	Érintett	Felelős	Határidő
1.	Pályázat kiírása	Pályáztatás	Média	Intézményvezetés	Intézményvezető	
2.	Beérkező pályázatok értékelése	Dokumentumelemzés	Önéletrajz (szakmai)	Intézményvezetés	Intézményvezető	
3.	Interjúterv frissítése	Dokumentumelemzés	Dokumentum	Intézményvezetés Munkaközösség-v.	Intézményvezető	
4.	Személyes beszélgetés a pályázóval	Interjú (beszélgetés)	Dokumentumok, pályázat	Intézményvezető Pályázó Lehetőség szerint a mkv. jelenléte	Intézményvezető	
5.	Tapasztalatok összegzése	Beszélgetés	Dokumentumok	Intézményvezetés Munkaközösség-v.	Intézményvezető	
6.	Nyertes pályázó behívása	Döntés, megbízás	Munkaszerződés Munkaköri leírás	Intézményvezetés Pályázó	Intézményvezető	
7.	Mentor (patronáló pedagógus) kiválasztása	Döntés, megbízás	Megbízás	Intézményvezetés Patronáló ped.	Intézményvezető	
8.	A mentor bemutatása			Intézményvezetés Pályázó, Mentor	Intézményvezető	
9.	Az új pedagógus betanulása			Új pedagógus mentor	Mentor	
10.	A kiválasztás és a betanulás értékelése	Megbeszélés, értékelés	IPP. Munkaköri leírás, Óralátogatás tapasztalatai	Új pedagógus, Mentor, Intézményvezetés, Munkaközösség-v.	Intézményvezető	
11.	Döntés a munkaviszony meghosszabbításáról	Döntés, megbízás	Eljárásrend	Tantestület	Intézményvezető	
12.	Az eljárásrend korrekciója az értékelés tapasztalatai alapján	Korrekció	Eljárásrend	Tantestület	Intézményvezető	
13.	Az eljárásrend felülvizsgálata négy évenként	Korrekció	Eljárásrend	Tantestület	Intézményvezető	

## Folyamatábra a nem pedagógus munkatársak kiválasztási és betanítási rendjének működtetésére



### Eljárásrend az emberi erőforrások kiválasztási és betanulási rendjének működtetésére (nem pedagógusok)

	Lépések	Módszer	Eszköz	Érintett	Felelős	Határidő
1.	Az álláshely meghirdetése	Hirdetés	Média	Gazdasági vezető	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
2.	Beérkező jelentkezések értékelése Interjúsorrend megállapítása	Megbeszélés		Gazdasági vezető	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
3.	A feltételrendszer megismertetése, interjú a jelentkezővel	Beszélgetés	Munkajogi dokumentumok	Gazdasági vezető Jelentkező	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
4.	Döntés az álláshely betöltéséről, megbízás	Döntéshozatal	Szerződés	Jelentkező Gazdasági vezető Intézményvezető	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
5.	Patronáló munkatárs megbízása a próbaidőre	Felkérés	Megbízás	Jelentkező Gazdasági vezető Patronáló munkatárs	Intézményvezető	Aktualitás szerint
6.	Az új kolléga betanítása		Munkaköri leírás	Jelentkező Patronáló munkatárs	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
7.	Patronáló munkatárs értékelése az új kollégáról	Megbeszélés	Munkaköri leírás Feljegyzések	Gazdasági vezető Jelentkező Patronáló munkatárs	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
8.	Döntés a munkaviszonyban tartásról	Döntéshozatal	Munkaszerződés	Gazdasági vezető Jelentkező	Intézményvezető	
9.	Az eljárásrend korrekciója az értékelés tapasztalatai alapján	Korrekció	Eljárásrend	Gazdasági vezető	Gazdasági vezető	Aktualitás szerint
10.	Az eljárásrend felülvizsgálata négy évenként	Korrekció	Eljárásrend	Tantestület	Intézményvezető	

## Panaszkezelési rend az alkalmazottak részére

### 1. A panaszkezelési eljárás célja

A panaszkezelési eljárás célja, hogy az iskolában történő munkavégzés során esetlegesen felmerülő problémákat, vitákat a lehető legkorábbi időpontban, a lehető legmegfelelőbb szinten lehessen feloldani/megoldani.

### 2. A panaszkezelési eljárás szintjei

- panasz kezelése iskolai szinten
- panasz kezelése a fenntartó bevonásával
- panasz kezelése a Munkaügyi Bíróságon

A panaszkezelés valamennyi szintjén a felmerült probléma tisztázása, megoldása, és a folyamat megfelelő dokumentálása a cél. Egyes szinteken a felmerült probléma, vitás helyzet megoldására tett javaslat elfogadásáról az érintettek nyilatkoznak. Eredményes egyeztetés esetén a probléma megnyugtatóan lezárul. Ellenkező esetben megoldásra a következő szinten kerülhet sor.

A Munkaügyi Bíróság döntése mindkét fél részére kötelező érvényű, beválás vizsgálat nem szükséges.

### 3. A panaszkezelési eljárás dokumentálása

A panaszkezelési eljárás gyakorlati lépéseit írásban kell rögzíteni, az érintettek aláírásával hitelesíteni és iktatni.

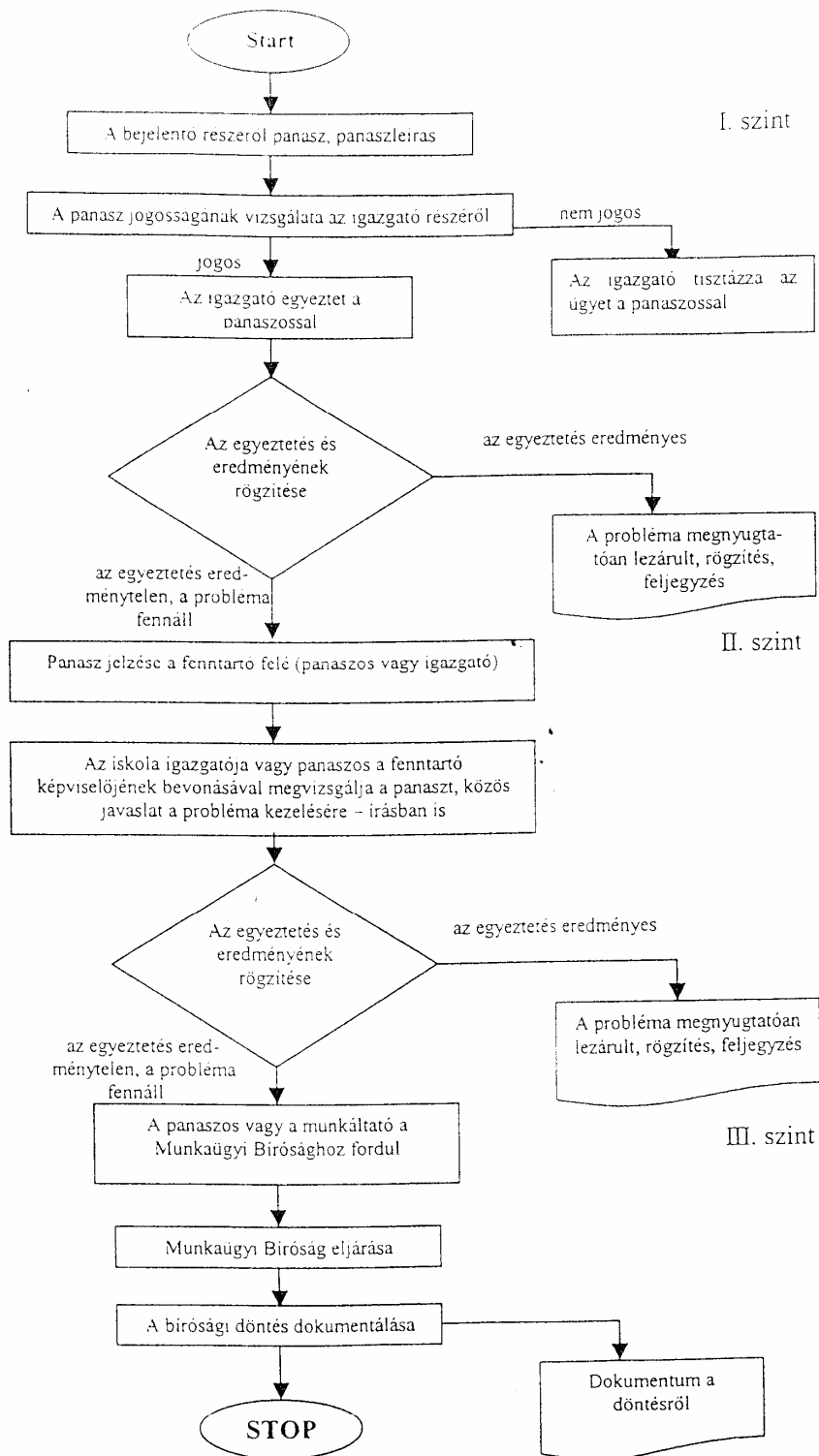
A folyamat során keletkezett dokumentumok megőrzési ideje 3 év.

A változat száma 1.	A kiadás jóváhagyója ..... igazgató	Dátum .....
------------------------	---	----------------

## **A panaszkezelési eljárás lefolytatása**

- I. A panaszos a sérelmet részletesen leírja, a tényeket lehetőség szerint dokumentálja. Bejelentést tesz az Igazgatónak, aki vizsgálatot rendel el a panasz jogosságának megállapításának érdekében.  
Amennyiben a panasz nem jogos, az Igazgató az ügyet megbeszéli a panaszt tevővel, és ezt jegyzőkönyvben rögzíti.  
Jogos panasz esetén az Igazgató egyeztet a panaszossal. Eredményes egyeztetés esetén a probléma megnyugtatóan lezárható, s feljegyzésben rögzíthető.
  
- II. Ha az egyeztetés eredménytelennek bizonyult, s a panasz továbbra is fenn áll, jelezni kell a fenntartó felé. E joggal élhet az Igazgató, valamint a panaszos is. Az iskola igazgatója a panaszt tevő a fenntartó képviselőjének bevonásával megvizsgálja a panaszt. Közös javaslatot tesznek a probléma kezelésére, amit írásban dokumentálnak. Eredményes egyeztetés esetén a probléma megnyugtatóan lezárult, amit írásos feljegyzésben rögzítenek.
  
- III. Ha az egyeztetés eredménytelen, a panaszos, vagy a munkáltató a Munkaügyi Bírósághoz fordul. A Munkaügyi Bíróság eljárást indít, melynek alapján döntést hoz. A döntés dokumentuma alapján az ügy lezárul.

#### 4. Folyamat



## Panaszkezelési rend az iskola tanulói részére

### 1. A panaszkezelési eljárás célja

A panaszkezelési eljárás célja, hogy a tanulót érintő felmerülő problémákat, vitákat a lehető legkorábbi időpontban, a lehető legmegfelelőbb szinten lehessen feloldani/megoldani.

### 2. A panaszkezelési eljárás szintjei

- panasz kezelése az osztályfőnök szintjén és kompetenciájában
- panasz kezelése iskolai szinten – igazgató bevonásával
- panasz kezelése a fenntartó bevonásával
- panasz kezelése az OM-EüM bevonásával
- panasz kezelése az oktatási ombudszman közreműködésével

A panaszkezelés valamennyi szintjén a felmerült probléma tisztázása, megoldása, és a folyamat megfelelő dokumentálása a cél.

Az egyes szinteken a felmerült probléma, vitás helyzet megoldására tett javaslat elfogadásáról az érintettek nyilatkoznak. Eredményes egyeztetés esetén a probléma megnyugtatóan lezárul. Ellenkező esetben megoldásra a következő szinten kerülhet sor.

Az OM-EüM döntése mindkét fél részére kötelező érvényű, de a panaszosnak joga van panaszával az oktatási ombudszman vizsgálatát, közreműködését kérni, mely javaslat elfogadása indokolt.

### 3. A panaszkezelési eljárás dokumentálása

A panaszkezelési eljárás gyakorlati lépéseit írásban kell rögzíteni, az érintettek aláírásával hitelesíteni és iktatni.

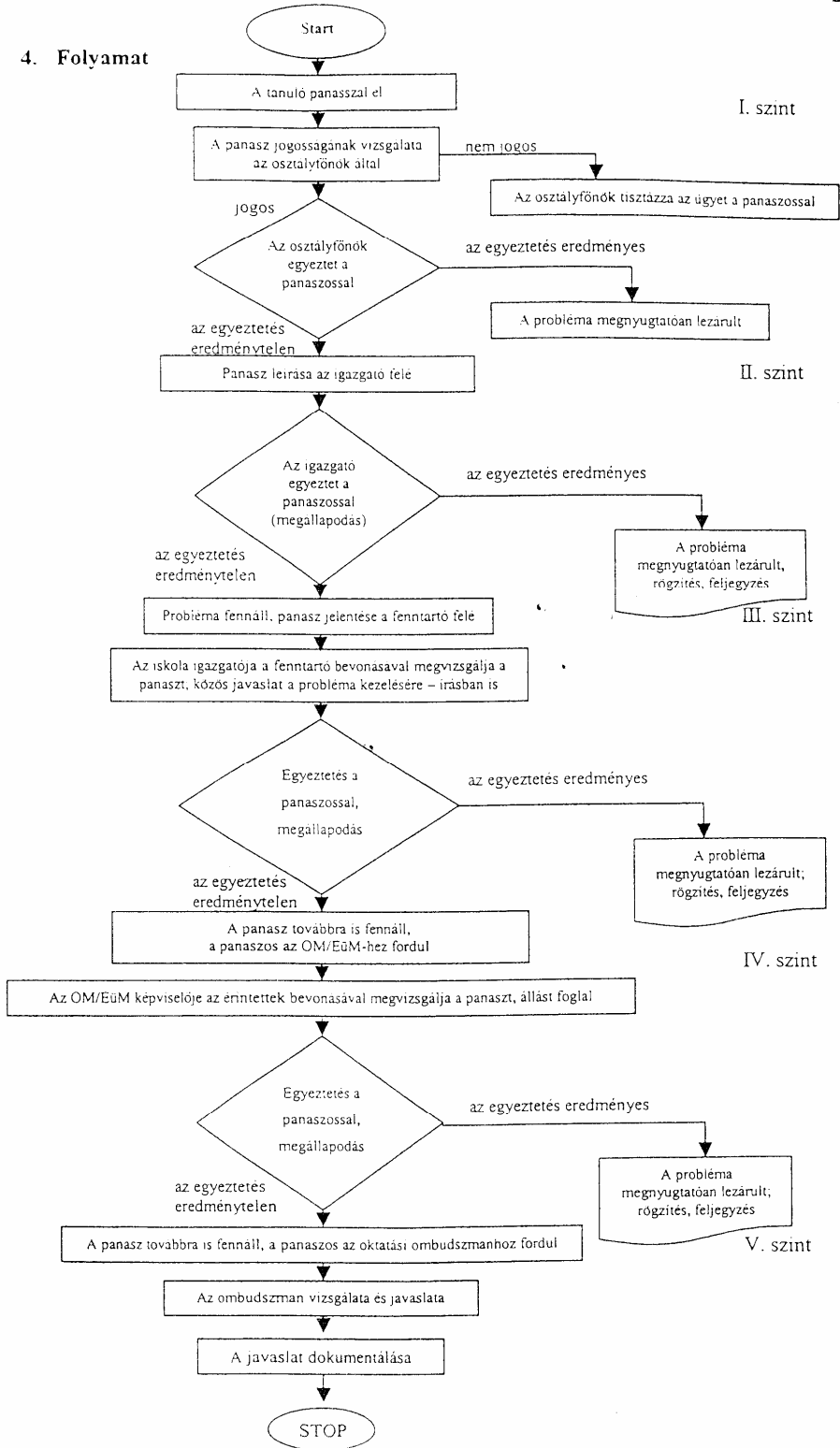
A folyamat során keletkezett dokumentumok megőrzési ideje: maximum 3 év (tanulói jogviszony fennállása).

A változat száma 1.	A kiadás jóváhagyója ..... igazgató	Dátum .....
------------------------	---	----------------

## A panaszkezelési eljárás lefolytatása

- I. A tanuló sérelmét szóban, vagy írásban feltárja.  
A panasz jogosságát az osztályfőnök megvizsgálja. Jogtalan panasz esetén az osztályfőnök tisztázza az ügyet a panaszossal.  
Jogos panasz esetén egyeztetésre kerül sor. Eredményes egyeztetés esetén a probléma megnyugtatóan lezárható.
- II. Ha az egyeztetés eredménytelen, a sérelmet az Igazgató részére írásban kell bejelenteni. Az Igazgató egyeztet a panaszossal, megállapodás eredményeként az ügy lezárható, melynek tényéről feljegyzés készítendő.
- III. Eredménytelen egyeztetés kísérlet esetén a panaszt a fenntartó felé kell jelenteni. Az iskola igazgatója fenntartó bevonásával megvizsgálja a panaszt, majd közös javaslatot tesznek a probléma kezelésére, amit írásban rögzítenek. Ennek alapján kerül sor a panaszossal történő egyeztetésre. Eredményes egyeztetés esetén a megállapodást írásban kell rögzíteni. A probléma megnyugtató lezárásáról feljegyzés készül.
- IV. Eredménytelen egyeztetés esetén a panasz továbbra is fennáll. Ez esetben a panaszos az OM-hez, vagy a Eü.M-hez fordulhat.  
Az OM / Eü.M. képviselője az érintettek bevonásával megvizsgálja a panaszt és állást foglal. Ezt követi az egyeztetés a panaszossal, melynek alapján írásban rögzített megállapodás készül. Eredményes egyeztetés esetén a probléma megnyugtatóan lezárul, melyről feljegyzés készítendő.
- V. Ha az egyeztetés eredménytelennek bizonyul, a panasz továbbra is fennáll. A panaszos az Oktatási Ombudsmanhoz fordulhat. Az Ombudsman vizsgálata alapján javaslatot tesz, melynek dokumentálásával az ügy lezárul.

#### 4. Folyamat



## Folyamatszabályozás

### Belépés a művészeti alapképzésbe

#### *Határidők:*

1. április 15. – tájékoztató közzététele, hogy a tanuló és szülő megismerhesse választási lehetőségeit.
2. május 20-ig – szülői **kérelem** benyújtása, hogy gyermeke részére milyen szabadon választható tanórai foglalkozást igényel

Minden választással kapcsolatos szervezeti és eljárási kérdést az iskola házirendjében kell szabályozni.

#### *I. Választási lehetőség*

Az első évfolyamra való jelentkezéskor már eldől, hogy milyen osztályba kéri a szülő gyermeke felvételét. Választási jogával itt élhet. (A Pedagógiai Program értelmében, két első osztály indítását tervezzük, amennyiben a művészeti osztályon felül kellő számú jelentkező van;

- a) művészeti oktatás emelt óraszámban – német nyelvvel,
- b) matematika és informatika oktatás emelt óraszámban angol nyelvvel

#### Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola

- az osztály választásával egyidőben a szülő elkötelezi magát, hogy valamely művészeti ágban, alapfokú művészeti képzésben vesz részt gyermeke. 1-8. osztályig.  
Lehetőségek: csoportos és egyéni tanórák
- Az egységes iskolában az első tanszak ingyenes.
- Belépés az alpművészeti képzésbe:
  - csoportos képzés: tánc } már 10 főtől
  - rajz }
  - hangszeres képzés: előképző után.Célszerű elsöben valamely csoportos képzéssel kezdeni, az adott évben váltani hangszerre.
- Választás módosítása: pedagógiailag csak hangszerre való áttérés javasolt. Minden év május 20-ig a szülő kérelemmel fordulhat az igazgatóhoz (a lehetőségek figyelembe vétele mellett), ha változtatást szeretne gyermeke addig foglalkoztatását illetően.

### ***Törvényi háttér:***

A kedvezményes juttatáshoz való jog

A jogszabályban nem biztosított juttatások mellett az iskola házirendjében meghatározhatja, hogy a rendelkezésre álló eszközökből, milyen feltételek mellett biztosít ingyenes, vagy kedvezményes juttatást a tanuló részére

### 11. §

A tanuló joga a tantárgyválasztás joga

Az iskola a házirendjében a választással összefüggő technikai kérdések rendezésére van lehetőség, a kérelem benyújtásának és elbírálásának az igények teljesítésével összefüggő rangsorolás kérdéseinek a szabályozására.

243/2002 (XII.17) kormányrendelet 5.§ (5) szerint az iskolának minden év május 20-ig fel kell mérnie, hány tanuló, milyen szabadon választott tanítási órán kíván részt venni. Az igények megismerésével kapcsolatos eljárási kérdések rendezése az iskolai házirendbe tartozik.

A tantárgyválasztás joga, a pedagógus választás joga 243/2003 (XII.17) Kormányrendelet 9.§  
Az iskola igazgatója minden év április 15-ig elkészíti és közzéteszi a tájékoztatót azokról a tantárgyakról, amelyekből a tanuló tantárgyat választhat. Az iskolai házirendben kell rendezni, hogy hol és milyen formában kaphat a tanuló részletes tájékoztatást, továbbá, hogy jelentkezését hol és milyen formában közölheti az iskolában

14.§ (1) d A szülő joga különösen, hogy a nevelési-oktatási intézmény által meghatározott feltételek mellett kérje, hogy gyermeke a nem kötelező foglalkozásokat igénybe vehesse, illetve ilyen foglalkozás megszervezését kezdeményezze.



### Kivonat

A Nádasy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola 2007. március 10-én tartott nevelőtestületi értekezletének jegyzőkönyvéből

A Nevelőtestület létszáma: 88 fő

Jelen vannak: 69 fő, a tantestület határozatképes

#### 1. napirendi pont: IMIP kiegészítése a pedagógusok minősítésével

Kocsis Józsefné tájékoztatja a tantestületet az IMIP-pel kapcsolatos tudnivalókról és teendőkről és szavazásra bocsátja annak elfogadását.

Szavazás eredménye:

**12 nem, 14 tartózkodás, 43 igen**

Kmf

  
Hitelesítő



  
Hitelesítő

***A Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola  
Minőségirányítási Programjának véleményezése és jóváhagyása***

Az intézmény Minőségirányítási Programját a Diákönkormányzat megismerte és elfogadásra javasolja.

Budapest, 2007. január 29.

*Schranz Nándor*  
Schranz Nándor  
DÖK segítő tanár

Szülők Tanácsa a Nádasdy Kálmán Alapfokú Művészeti és Általános Iskola Minőség Irányítási Programjának 2007-es programját megismerte, véleményezte és elfogadta.

Budapest, 2007. március.29



Bartha Sándor  
Szülők Tanácsa elnöke