

A Nyíregyházi Főiskola Apáczai Csere János Gyakorló Általános Iskolája és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény minőségirányítási programja

1. BEVEZETÉS

Az 1993. évi LXXIX. Törvényt 2003. június 23-án módosította a magyar Országgyűlés, mely törvényi rendelkezéseknek megfelelően a nyíregyházi Apáczai Csere János Gyakorló Általános Iskola minőségirányítási programot készít.

"40.§ (10) A közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának folyamatos javítása, fejlesztése céljából meghatározza minőségpolitikáját. A minőségpolitika végrehajtása érdekében minőségfejlesztési rendszert épít ki és működtet. A minőségpolitikát és minőségfejlesztési rendszert a közoktatási intézmény minőségirányítási programjában kell meghatározni (a továbbiakban: intézményi minőségirányítási program). Az intézményi minőségirányítási programot az intézmény vezetője készíti el, és az alkalmazotti közösség fogadja el. Elfogadása előtt be kell szerezni az iskolaszék [Kt. 60–61. §] és az iskolai, kollégiumi diákönkormányzat [Kt. 63. §] véleményét. Az intézményi minőségirányítási program a fenntartó jóváhagyásával válik érvényessé.

(11) Az intézményi minőségirányítási program határozza meg az intézmény működésének hosszútávra szóló elveit és a megvalósítását, szolgáló elképzeléseket. Az intézményi minőségirányítási programban kell meghatározni az intézmény működésének folyamatát, ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását."

A fenti törvényi előírások teljesítése érdekében kialakítja Minőségirányítási Programját. A program megalkotásakor figyelembe vettük a minőségfejlesztés terén eddig elért eredményeket, melyeket a Comenius 2000 Minőségirányítási Program I. Intézményi Modelljének kiépítése során szereztünk.

2. AZ INTÉZMÉNY BEMUTATÁSA

Iskolánk a megyeszékhely, Nyíregyháza egyik általános iskolája. Sajátos helyzete abból fakad, hogy gyakorlóiskola. Ebből következik, hogy a város gyermekeit neveli, oktatja, tehát versenyben van (néhány évvel ezelőtt ez kritikus helyzetet eredményezett számunkra) a város valamennyi alapfokú közoktatási intézményével a tanulókért. Fenntartója azonban a Nyíregyházi Főiskola, így a közoktatási feladatok mellett felsőoktatási igényeket is kiszolgál, elsősorban a hallgatók gyakorlati képzése révén. A főiskola másik gyakorlóiskolájával, az Eötvössel, mint testvérintézménnyel és legfontosabb viszonyítási ponttal sajátos a kapcsolatunk. A mindennapi munkavégzéshez elengedhetetlen a pontos egyeztetés, az együttműködés, ugyanakkor egyértelmű a versenyhelyzet velük szemben is.

Az intézményi érdekek képviselője a különböző szakmai szervezetekben az igazgató és két helyettese. Az intézményben folyó munka kifinomult szervezeti megoldásokat igényel, ezt a szervezeti felépítés organogramja mutatja.

Pedagógusaink szakmai munkájuk során sok szállal kapcsolódnak a városi, megyei, országos szervezetekhez. Érdekes színpont e tekintetben az ország gyakorlóiskolái által létrehozott iskolaszövetség, melynek első módszertani konferenciáján iskolánk is részt vett 2003 októberében, gyakran publikálnak különböző folyóiratokban, a főiskolai képzésbe óraadóként is bekapcsolódnak. Az elvégzett munkát minősítik azok az elismerések, amelyben iskolánk részesült:

1996. Bessenyei-émlékérem: Adományozó a Nyíregyházi Főiskola jogelődje

2003. Oktatás, Nevelés Eredményességéért Díj: Adományozó: a Sz-Sz-B Megyei Közoktatási Közalapítvány

2004. Rektori Dicséret: Adományozó: a Nyíregyházi Főiskola rektora

Indoklás: "Az iskolában folyó alkotó műhelymunka, a szakmai testületekben folyó aktív részvétel és a pedagógusok publikációs tevékenységének elismeréseként."

Iskolánk jogelődje, a XII. Sz. Általános Iskola 1956-ban jött létre. 1962-ben Nyíregyházán megindult a tanárképzés. A Városi Tanács VB Művelődésügyi Osztálya iskolánkat bízta meg a hallgatók gyakorlati képzésével kapcsolatos feladatok ellátásával. Ez szervezeti és szakmai szempontból is jelentős változásokat eredményezett. Ettől kezdve az iskola gazdasági és szakmai irányítását a főiskola végezte, a pedagógusgárdának pedig a közoktatási feladatok mellett jelentős szerepet kellett vállalnia a felsőoktatásban is. Ezen feladatok ellátása akkor s azóta is magas színvonalon történik.

1970-ben a növekedő hallgatói létszám egy új gyakorlóiskola létrehozását tette szükségessé. Ettől kezdve iskolánk 2. Sz. Gyakorló Általános Iskola néven működött, s a tanárképzés mellett a tanítóképzés gyakorlati feladata is intézményünkre hárult. Körzeti iskolaként a város bokortanyáiból behozott diákotthonos tanulók nevelését, oktatását is végezték ekkor (1994 -ig) pedagógusaink. A kollégák színvonalas munkáját tanúsítja, hogy szorosan együttműködve a tanszékekkel és a másik gyakorlóiskolával részt vettek pedagógiai kísérletekben. Együtt szervezte a három intézmény 1978-ban az országos szakvezetői tanácskozást is, melyen megismertették az ország más gyakorlóiskoláiból jött kollégákat a Nyíregyházán kidolgozott gyakorlati képzési modellel.

Bár szakmai szempontból kiemelkedő teljesítményeket értek el pedagógusaink, munkájukat meglehetősen mostoha körülmények között végezték. Iskolánk felszereltsége sokáig elmaradt a kívánatostól, így 1991-ben a nevelőtestület tagjai alapítványt hoztak létre, hogy segítsék a korszerű oktatástechnikai eszközök beszerzését. 1993-ban iskolánk felvette Apáczai Csere János nevét.

Az eddigiekből kitűnik, hogy az iskolában dolgozó pedagógusok mindig elkötelezett hívei voltak munkájuknak, már akkor az innováció szellemében, az egymástól való tanulás gyakorlatát alkalmazva dolgoztak, amikor ezek a fogalmak még jóval kevésbé voltak ismertek. Tették ezt az itt tanuló gyerekek és hallgatók érdekében mindenki meglegedésére. S mivel a világ állandóan változik, mindig készek voltak a változást fogadni, és a partnerek javára kamatoztatni. Álljon itt ennek igazolásául volt tanítványunk, Balogh László a 2002/2003-as év Porzsolt István ösztöndíjasának egyetlen mondata, mely az ösztöndíjasok írásait tartalmazó kötetben olvasható: "... nagyon jó döntés volt iskolát váltani... Egy rendkívül jó közösségbe kerültem, a tanári kar is, azt hiszem egyedülálló volt, hiszen mindent megtettek a gyerekekért."

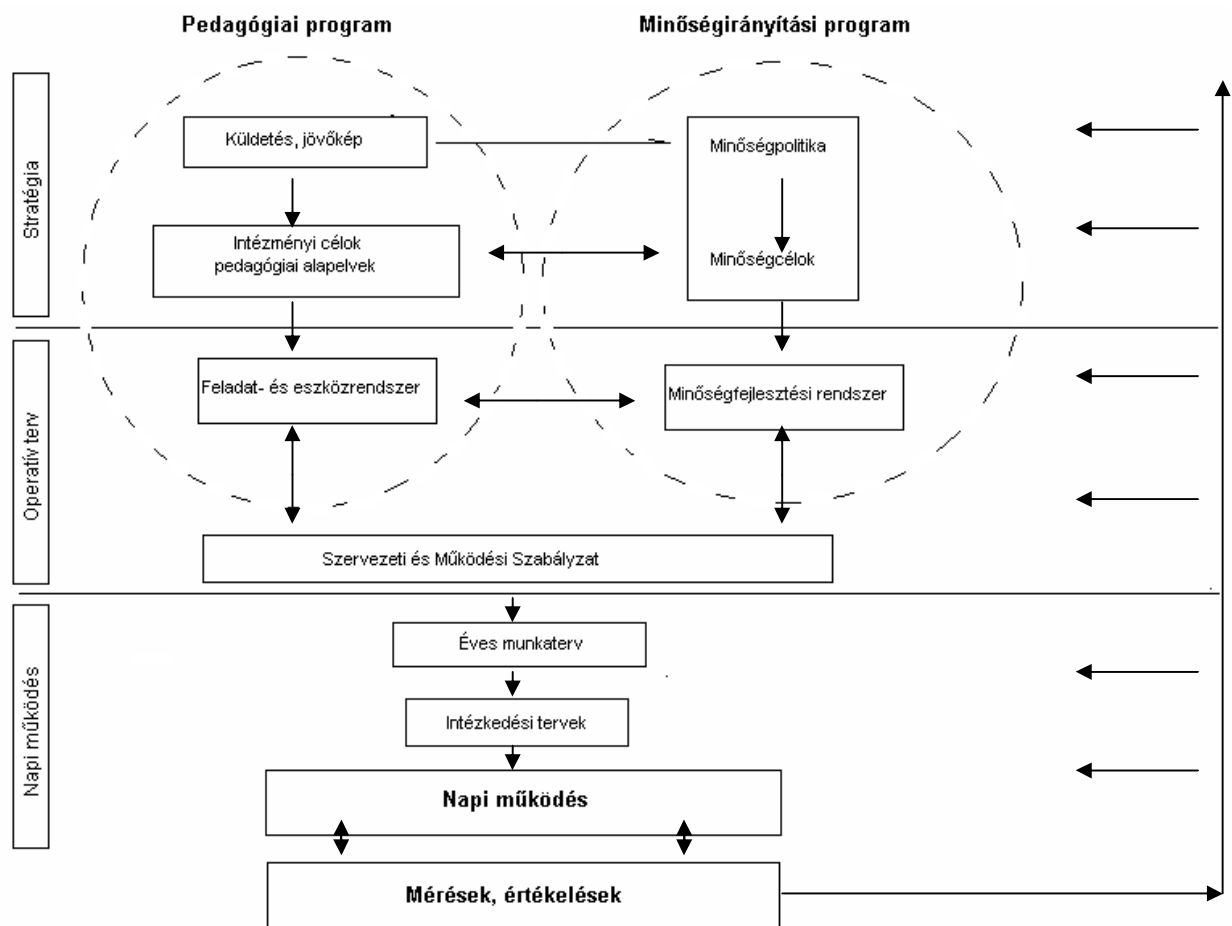
Nincs ez másképp ma sem. Ez a szellemiség egyenes út a minőségfejlesztésben. Iskolánk nevelőtestülete felismerte, hogy milyen lehetőségeket rejt az előttünk álló kihívásokkal való küzdelemben ez a rendszer, s nagy tudatossággal látott hozzá iskolai bevezetéséhez. Ennek során hozzákezdett a dolgozók minőségfejlesztési ismereteinek gyarapításához, majd pályázati támogatással lehetővé tette, hogy a Comenius 2000 I. modelljét eszközként felhasználva lépjen előre a tantestület.

Az irányított önértékelést 2003 tavaszán a KMD - díj szempontsorát figyelembe véve végeztük el, mert már akkor úgy gondoltuk, hogy hamarosan a pályázók sorába fogunk lépni.

„Én azok közül, kik a magyar ifjúságnak a dolgát a tanulásban elősegítik, a legkisebb vagyok, de szándékomra nézve... nincs, aki rajtam kifogjon.”
(Apáczai)

A fenti idézet az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott küldetésnyilatkozat kiegészítője, tömör kifejezése Apáczai tollából. A mondanivalójából kitűnik, hogy olyan pedagógiai munka végzése a célunk, melyben az iskolával kapcsolatban állók megelégedettsége tükröződik a következő életút, a középiskolai beiskolázás eredményességében, a fenntartói elvárásoknak való megfelelésben.

Az alábbi ábra a dokumentumok közül a pedagógiai program és a minőségirányítási program kapcsolódási pontjait mutatja, mellyel a pedagógiai program megvalósulását, végrehajtását támogatva tölti be funkcióját.



3. FENNTARTÓI MINŐSÉGPOLITIKA

A Nyíregyházi Főiskola, mint fenntartó minőségpolitikájának középpontjában a fenntartható fejlődési terv, versenyképesség biztosítása, az állandó megújulás, alkalmazkodás áll.

A Nyíregyházi Főiskola jövőképe:

A Nyíregyházi Főiskola célja az eddigi fejlődési ütem hosszú távra szóló megtartása a hazai és Európai viszonyok között, mely tartalmában piacorientált, információs-kommunikációs technológia alkalmazását támogató, tudáscentrum felvállalását tűzi ki célul, visszacsatolás mellett korrekciók elvégzését tervezi.

A Nyíregyházi Főiskola célkitűzéseiben megfogalmazza

- Új stratégia kitűzését
- A beépített tudásmennyiség meghatározó szerepét
- Regionális tudásközpont kialakítását
- Elmélet-gyakorlat megfelelő arányának megtartását

A Nyíregyházi Főiskola fenntartói rendszerének stratégiai céljai

1. A közoktatási feladatellátás szervezésére irányuló döntések meghozatalakor elsőslegesnek tartjuk a gyermekek mindenek feletti érdekeit, a tudáshoz jutásuk esélyegyenlőségének biztosítását.
2. A közoktatási feladatellátás szervezésére irányuló döntések meghozatalakor meghatározónak tartja a minőségi ellátás biztosítását, a racionalitást, rentabilitást.
3. A minőség- és partnerközpontúság elvének érvényesítése.
4. A partnerek elégedettségének fokozása.
5. Önértékelési irányelvek meghatározása.
6. Az élethosszig tartó tanulás fontosságának tudatosítása.
7. Információs-kommunikációs technológia (IKT) alkalmazásának terjesztése.
8. Hazai és nemzetközi stratégiai partnerkapcsolatok kialakítása, fenntartása, fejlesztése.

Az intézményi minőségirányítási programra vonatkozó elvárások

1. Az intézményre a minőségelvű, partnerközpontú működés legyen a jellemző, melynek az alapja az intézmény minőségirányítási, minőségfejlesztési rendszere.
2. A közoktatási szolgáltatást nyújtó szervezet fogalmazza meg az intézmény hosszú távra szóló elveit.
3. Vákolja fel a megoldásra vonatkozó elképzeléseit, továbbá vákolja fel az intézmény belső működésének folyamatát, ill. ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását.
4. Határozza meg a vezetői ellenőrzés és értékelés feladatait.
5. Alakítsa ki a partneri igény – és elégedettségmérés rendjét.
6. Határozza meg az intézmény önértékelési rendszerét, ill. értékelés alapján tegyen javaslatot a működés javítására, valamint a folyamatos fejlesztés megvalósítására.

4. INTÉZMÉNYI MINŐSÉGPOLITIKA

Az intézményi minőségbiztosítás, minőségfejlesztés nem más, mint szervezés, melyben az intézmény folyamatainak végiggondolása történik, olyan szempontból, hogy a nyújtott szolgáltatás megfeleljen az iskolával kapcsolatban állók elvárásainak. A minőségfejlesztés egy eszköz a folyamatos fejlődéshez, az iskolával való elégedettség javításához.

Az intézményi minőségpolitikát meghatározza az a „tevékenység, amelynek során intézményünk folyamatosan biztosítja a szakmai célkitűzések és az intézmény működésének egymáshoz való közelítését, a tanulók, a szülők, a pedagógusok, valamint a fenntartók, továbbá a munkaerőpiac igényeinek kielégítése céljából.” (Közoktatási tv. 121.§ (1) 23.)

4.1. Minőségügyi előzmények

- 2001. Pályázat benyújtása - Oktatási Minisztérium COMENIUS 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program I. Intézményi modelljének tanácsadói segítséggel történő kiépítéséhez
- Partnerközpontú modell kiépítése
- Helyszíni szemle jelentése:

„A modell követelményeit helyesen értelmezik, a munka során többféle módszert is alkalmaztak, szakszerűen, eredményesen. A pedagógus és nem pedagógus munkatársak is megfelelő információkkal rendelkeznek az eddigi tevékenységről, tájékoztatásuk rendszeresen megtörténik. A megkérdezett munkatársak a partnerközpontúság jelentésével tisztában vannak, elfogadják, s tenni is készek ennek érdekében. Az intézmény által kitűzött célok a partnerek igényeire épülnek,

tartalmasak, az oktatás-nevelés eredményesebbé tételét, a tanulók komfortérzetének javítását szolgálják. A dokumentációk rendezettek, strukturáltak, a kereshetőség biztosított.”

- A záró beszámoló értékelése:
„A partnerközpontú működést igazolja az igényfelmérés szakmai alapossággal kidolgozott rendje: a szabályozás, a mérőeszközök. A közvetlen partneri visszajelzések tükröződnek a bemutatott intézkedési tervek tartalmában. A megismételt partneri felmérés igazolta a megtett intézkedések eredményét, s az irányított önértékelés során megfogalmazott fejlesztendő területek tükrözik az igények kielégítésének szándékát. A PDCA elv gyakorlati alkalmazása tükröződik az intézményi folyamatok korrekcióiban és azokon a több helyütt bemutatott területeken, amelyeket partneri visszajelzések alapján kezdtek tudatosan kezelni.”

4.2. Cél

- A kialakított partnerközpontú modell feltöltése „apáczais” jellemzőkkel, amelynek eredményeképpen a minőségirányítási programunk egyedi, az intézményi sajátosságokkal rendelkező, Apáczi Gyakorlóiskola Minőségirányítási Programjaként kialakul.
- Tartalmi megközelítésben a hatékonyabb működésért kialakítani és fejleszteni a rendszert

4.3. Intézményi - minőségelvek - minőségcélok

- Tervezéssel a jövőkép következetes szolgálata
- Küldetésnyilatkozatban és a nevelési program pedagógiai alapelveiben megfogalmazottak teljesítése
- A célok elérését segítő továbbképzéseken való részvétel biztosítása
- Az iskolával kapcsolatban állók elégedettsége révén az intézmény iránti kereslet fenntartása
- Valamennyi partner tevékeny közreműködési lehetőségének biztosítása
- Vezetői elkötelezettség kinyilvánítása, érvényesítése
- A minőségfejlesztési rendszer működtetése
- Középvezetői szint erősítése, fejlesztése
- Alkalmazotti önértékelés fejlesztése
- Minőségügyi Dokumentációs Rendszer kiépítése, működtetése
- Minőségügyi Kézikönyv elkészítése

5. AZ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI RENDSZER

5.1. A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM INTÉZMÉNYVEZETÉSRE VONATKOZÓ FELADATAI

5.1.1. Alapfogalmak

A vezetés: a konkrét célokra szerveződött emberi közösségekben a közös munka megszervezésével, a folyamatosan felvetődő problémák megoldásával, a célok elérésében együttműködő emberek viselkedésének a közös cél érdekében történő befolyásolásával kapcsolatos tevékenységek összessége. Ösztönzi, segíti, kényszeríti, befolyásolja az embereket, hogy a kitűzött célokat végre tudják hajtani, és a kívánt teljesítményt - a környezet változásaihoz való alkalmazkodást - nyújtják. A változó környezetben a vezetést fel lehet fogni változtatási tevékenységnek, amely során az intézményben kedvező változásokat segítünk létrehozni az iskola sikere érdekében.

A stratégiai menedzsment: az intézményi stratégiai tervezés, a stratégiai megvalósítás és visszacsatolás integrált egységében jelentkező feladatok megoldását biztosító iskolavezetés, amely az előrelátást nehezítő, a folyamatos alkalmazkodást előtérbe helyező környezeti tényezőkre összpontosít.

A kontrollig: a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást hangolja össze annak érdekében, hogy minden alkalmazotti aktivitás a pénzügyi szűrőn is átmenjen.

5.1.2. Az intézményvezetés alapelvei

- Az iskolára és kisebb egységre vonatkozó célokat az érintett munkatársakkal együtt kell megfogalmazni és kijelölni;
- A feladatokat át kell adni a munkatársaknak, akik ezzel önállósággal és felelősséggel is rendelkeznek;
- A vezető kötelessége a felelősségvállalás a vezetői alapelvek érvényesítéséért, az ellenőrzés, a tájékoztatás és a munkatársak teljesítményének értékelése;
- Az információknak minden szinten és minden irányba kell áramolniuk;
- A munkatársak a saját feladatkörükön belül szükséges döntéseket saját felelősségükre hozzák meg, tanácsadóként bevonva a témában megfelelő szakértelemmel rendelkezőket;
- Az egyes egységekben meghozott döntések koordináltan keletkezzenek az iskola rövid-, közép- és hosszú távú stratégiai célkitűzéseivel;

- A döntések végrehajtásának ellenőrzése, értékelése szükséges annak érdekében, hogy teljesültek-e a megjelölt célok és feladatdelegálási megbízások, illetve megállapítsuk, hogy hasonló feladathelyzetekben legközelebb hogyan viselkedjünk;
- A munkatársakat támogatni kell a meghozott döntések végrehajtásában.

5.1.3. Az intézményvezetés céljai

- Intézményi eredmények létrehozásához szervezeti, humán és tárgyi erőforrások megteremtése, működtetése;
- A tervezés, a szabályozás, a szervezés és szervezetépítés, az igazgatás, a döntéshozatal, a koordinálás, mérés és ellenőrzés, teljesítményértékelés, tájékozódás és tájékoztatás, a hatalom gyakorlása, a munkatársak kiválasztása, a veszély- és kárelhárítás érvényesítése az iskola partnerei elégedettségének elérése érdekében.

5.1.4. Az intézményvezetés feladatai

- Az intézményvezetés meghatározó tevékenységterületei:
 - Személyzetfejlesztés;
 - Szervezetfejlesztés;
 - Vezetésfejlesztés;
 - Minőségfejlesztés.
- A döntéshozatal:
 - A probléma felismerése és leírása, modellezése;
 - Célkitűzések kidolgozása a hatásmechanizmusok elemzésével;
 - A siker egyértelmű ismertetőjegyeinek meghatározása;
 - Információk gyűjtése a helyzet megváltoztatásának és az irányítás lehetőségeiről;
 - A megoldás kidolgozása és döntés;
 - Pontos intézkedési terv kidolgozása;
 - Az intézkedések végrehajtása;
 - Az eredményesség ellenőrzése, értékelése;
 - A szükséges módosítások, beavatkozások kezdeményezése a probléma felismerésével és leírásával, modellezésével, stb.
- A vezetési szintek stratégiai felelősségeinek biztosítása:
 - A felső vezetés: az igazgató és helyettesei
 - ✓ A stratégiai változtatás kezdeményezése;
 - ✓ A küldetés és a stratégia meghatározása;
 - ✓ A végrehajtás ellenőrzése
 - A középszintű vezetés: a munkaközösségek vezetői, a diákönkormányzat tanár vezetője
 - ✓ A stratégia „lebontása”;
 - ✓ A funkcionális stratégiák kidolgozása;
 - ✓ A végrehajtás megszervezése
 - Az operatív vezetés: a tantárgyi közösségek vezetői
 - ✓ A stratégia végrehajtása;
 - ✓ A stratégia érvényesítése az operatív döntésekben;
 - ✓ A küldetés érvényesítése a mindennapokban
- A vezetés funkcióinak biztosítása:
 - Az elképzelés megalkotása (Lásd: „A vezetés elkötelezettsége és aktív szerepvállalása a változásorientációban” című fejezetben).
 - A csapat kialakítása: a feladatnak megfelelően magasan képzett emberekből tevődik össze, akik közösen felelnek a csoport céljainak eléréséért.
 - Az értékek tisztázása: egymással összhangban álló intézmény- és csoportspecifikus értékek megállapítása a prioritások magállapításával (Lásd: „A kritikus sikertényezők” című fejezetben).
 - Helyzetelemzés: a hatékony stratégia kialakításához rendelkezésre álló erősségek és lehetőségek, valamint a gyengeségek és veszélyeztető tényezők feltárása SWOT és PEST analízissel.
 - Kommunikálás: lehetőleg közmegegyezés elérése az ügyben érintettekkel az összes kommunikációs módszer hatékony alkalmazásával.
 - Képessé tétel: az ügyben érintettek mozgósítása a megoldáskeresésre történő törekvés kibontakoztatásával.
 - Felkészítés: az ügyben érintettek segítése, hogy kifejlesszék a kiválósághoz szükséges készségeket.
 - Mérés: az ügyben érintettek munkájával kapcsolatos kritikus sikertényezők helyzetének meghatározása a sikerkritériumok szerint, meghatározott indikátorok alkalmazásával.
 - Beavatkozás: az elképzelés, az értékek, a helyzetelemzés és a mérés eredményeinek összevetése következtében nyilvánvalóvá vált - elsősorban negatív - jelenségek okainak elemzése révén az

elképzelés, a csapat, az értékek, a helyzet-meghatározás, a kommunikáció, a képessé tétel, a felkészítés intézményi stratégiának leginkább megfelelő módosítása.

5.1.5. Fejlesztési irányok

- A partneri igényekhez alkalmazkodó változáskövető vezetői magatartás kialakítása;
- A menedzseri, vezetői és irányítási funkciók intézményi értékfüggőségének biztosítása;
- A partnerközpontú intézményi életvitelben elfogadtatni, hogy:
 - A gyermek és a szülő először, a pedagógusok másodszor, a fenntartó harmadszor és a munkahelyi közösség negyedszer;
 - A krízishelyzet mindnyájunk ügye;
 - A pazarlás nyilvánvaló példáit - ha áldozatok árán is, de - meg kell szüntetni;
 - Minden dolgozó számára ismertté kell tenni a partnerek negatív véleményét;
 - A pedagógusoknak rendszeresen találkozniuk kell a szülőkkel
 - Az iskola problémáit minél szélesebb körben kell megvitatni.

5.2. A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM TERVEZÉSRE VONATKOZÓ FELADATAI

5.2.1. A tervezés: célok meghatározása (a tevékenység kereteinek és irányának a kijelölése) és az erőforrások hozzárendelése a célokhoz.

5.2.2. A stratégia: az Apáczai Gyakorlóiskola hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedési módja. Egyrészt képessé teszi az intézményt a környezet változásaihoz való alkalmazkodásra, másrészt Nyíregyháza város és vonzáskörzete iskoláival szembeni előny létrehozására/megőrzésére szolgál. Az intézmény rendelkezésére álló erőforrásoknak a környezet változásaihoz illeszkedő felosztását határozza meg, valamint a tanulók, a szülők és a főiskolai hallgatók és oktatók igényeit kielégítő oktató-nevelő tevékenység megjelenítése útján teljesíti a fenntartó (a Nyíregyházi Főiskola) elvárásait.

A stratégiaalkotás folyamata: céltételezés - a partneri igények felmérése - a jövőkép felvázolása - a személyi, tárgyi és pénzügyi feltételek elemzése - a célokhoz rendelt feladatok megállapítása - a módosítási beavatkozásokhoz szükséges sikerkritériumok és indikátorok megállapítása.

5.2.3. A jövőkép (a stratégia) elemei

5.2.3.1. A szervezeti értékek: a "mindennél fontosabb" kategóriába sorolt fogalmak, amelyek elfogadása, elfogadtatása nevelésünk és az intézményi élet alapeszméje: az igaz, a szép, a szeretet és a konstruktív életvitel. Az alapértékek közvetítői - a pedagógusok, a szülők a főiskolai hallgatók és egyéb alkalmazottak - akkor állnak hivatásuk magaslatán, ha a gyermeki, szülői és közalkalmazotti magatartást és viselkedést jelenlétükkel, tapasztalatukkal, szakértelmükkel befolyásolni tudják, az értékek közötti harmónia megteremtésére képesek. E tevékenység gyakorisága és határfoka határozza meg az iskola színvonalát.

5.2.3.2. A kritikus sikertényezők: az intézményi működés azon területei, amelyeket az iskola vezetői befolyásolni tudnak az előnyös versenyhelyzet elnyerése céljából.

- **Az intézményi kultúra:** amely az alkalmazkodási és probléma-megoldási folyamat eredménye, az intézmény működésébe mélyen beágyazódott hiteket, elveket és meggyőződéseket tartalmazza az iskola külső és belső kommunikációja, a munkához való hozzáállás, a döntési folyamatok meghozatala és végrehajtása, a megbeszélések kultúrája, a viselkedési formák, az iskolai légkör, a hagyományörzés, a fejlesztés és az intézményi arculat területeken.

- A megvalósítás időtartama: folyamatosan, de az igazgatói pályázatokkal szinkronban ötévenként az irányok meghatározása. Felelős: a mindenkorai igazgató

- Sikerkritériumok: kimutatott pozitív változás - Összevont klímamutató értéke 70-75% között helyezkedik el –

- Indikátorok:

- ✓ A klímatesztrel mért változások – összehasonlító mérésnél kimutatott pozitív emelkedés kimutatása

- ✓ Elméleti-gyakorlati munka szinkronja

- ✓ Publikációk, előadások, száma

- **Az iskola legjobb és leggyengébb eleme közötti különbség:** egyrészt a két szélső érték minél távolabb áll egymástól, annál ellentmondásosabb az intézményi kultúra és arculat, másrészt a leggyengébb szubkultúra többszörösét rontja az iskolai kultúrán, mint amit a legjobb javít rajta.

- A megvalósítás időtartama: folyamatosan, de továbbképzési programmal szinkronban ötvenként az irányok meghatározása, összhang biztosítása: F: Munkaközösségvezető
- Sikerkritériumok: a pedagógusok és más alkalmazottak képzettségének emelkedése elsősorban a pedagógus szakvizsga, illetve szakirányú felsőfokú végzettség megszerzése, valamint az egyéni teljesítmények emelkedése, különösen az önművelés, önképzés területén
 - Indikátorok:
 - ✓ Az egyéni képzettségi mutatók.
 - ✓ Az egyéni munkateljesítmények.
- **A divizionális szervezeti működés:** decentralizáltan működő egységek, ahol a vezető arról gondoskodik, hogy beosztottjai feladatukat önállóan és eredményesen lássák el. (A vezető kísérik, irányt ad, motivál, személyes példát mutat, megerősít).
 - A megvalósítás időtartama: 1 év. F: közvetlen felettes vezető
 - Sikerkritériumok: működőképese intézményi szervezet biztosítása, a csapatmunka túlsúlyba kerülésével
 - Indikátorok:
 - ✓ Klímateszt eredményei: összevont klímamutató
 - ✓ A csoport (rendezvényszervező, tehetséggondozó, mentálhigiénés, tantárgyi, munkaközösségi, gyermekközösségi, iskolatanácsi, iskolavezetési) erős és fejlesztendő oldalainak meghatározása SWOT analízissel.
 - **A minőségfejlesztés eredményessége:** különféle diszciplínákkal ötvözött menedzsmentfolyamat, amely az iskola minden tevékenységének folyamatos javításával, minden alkalmazott minőség iránti elkötelezettségével az intézmény partnereinek elégedettségének elérését szolgálja.
 - A megvalósítás időtartama: a tanévi programban meghatározott feladatok által a tanév végén, ill. a MIP felülvizsgálata alkalmával. F: fejlesztő team
 - Sikerkritériumok:
 - ✓ A tudományosan is igazolt szakmai változások beépítése az oktató-nevelő munkába;
 - ✓ Az érintett partneri kör nagyobb csoportjára ható igények lehetőség szerinti beépítése az intézményi életbe;
 - ✓ A környezet változásaihoz alkalmazkodó intézményvezetési stratégia;
 - ✓ A partneri igényfelmérés szabályzatában rögzített visszaérkezési % elérése
 - ✓ A klímateszt értékei stagnálnak, vagy emelkedő tendenciát mutatnak az előző felméréshez képest
 - Indikátorok:
 - ✓ A főiskolai oktatás felől érkező visszajelzések több erősséget tartalmaznak, mint fejlesztendő területet szervezett információkérés esetén
 - ✓ A partnerek a tanévi programba beépített elvárásairól pozitív visszajelzés kimutatása
 - **A vezetés elkötelezettsége és aktív szerepvállalása a változásorientációban:** az alkalmazkodás és a stabil működés közötti összhang megteremtésének színvonala.
 - A megvalósítás időtartama: tanévenként és költségvetési évenként, de az intézmény stratégiai irányainak ötvenkénti meghatározásával.
 - Sikerkritériumok:
 - ✓ Az információs technológia, az intézmények közötti versenyelőny megőrzése, valamint a partnerek igényeihez való állandó alkalmazkodási, innovációs felfogás megjelenítése;
 - ✓ Sikeres válaszadás a következő kérdésekre: „Mi van most?“, „Mit szeretnénk?“, és „Hogyan tudunk eljutni a kívánt állapotba?“
 - ✓ A következő folyamat sikeres levezénylése: „Mi van?“, „Mit kell tennünk?“ és „Mi lenne a jó?“
 - ✓ Versenyképes intézményi tevékenység- keresettség, szakmai megnyilvánulások, elismertség
 - Indikátorok:
 - ✓ A klímateszt értékei stagnálnak, vagy emelkedő tendenciát mutatnak az előző felméréshez képest
 - **Az érdekérvényesítés:** a rövid távú és egyéni vagy szűk csoportérdekek helyett sokféle és elsősorban intézményi és partneri érdekek figyelembevételének mértéke, ill. annak túlsúlya jelenjen meg
 - A megvalósítás időtartama: folyamatosan, de évenként az irányok meghatározása.

- Sikerkritériumok: valamennyi tantárgyi és munkaközösségi csoport azonos fontossági szereppel rendelkezik
- Indikátorok:
 - ✓ Az egyéni teljesítmények megjelenése az elismerésekben.
- **Az irányítási filozófia:** ahol a felelősség megszemélyesíthető, a célokban közösen állapodnak meg, valamint a hatáskörrel rendelkezők önállóan intézkednek.
 - A megvalósítás időtartama: folyamatosan, de legalább félévente az eltérési irányok meghatározása, a korrekciók beépítése a további munkába.
 - Sikerkritériumok: a pedagógusok és más alkalmazottak feladatainak és felelősségének pontos ismerete, s a munkaköri leírás szerinti tevékenység végzése. A tantárgyi csoportok és a munkaközösségek tanévi beszámolóiban többségében pozitív kép megfogalmazására feljogosító állásfoglalást tartalmaznak, másrészt az előző tanévi fejlesztendő területek fejlődő tendenciát mutassanak, ha célok, ill. hozzá kapcsolódó feladatok fogalmazódnak meg a tanévi munkatervben
 - Indikátorok:
 - ✓ A tanévi beszámoló helyzetelemzésében a közép- és operatív vezetői beszámolók.
 - ✓ Az önértékelő kérdőív adatai.
- **Az intézményi küldetés:** a nevelési program küldetésnyilatkozatában megfogalmazott elképzelések iskolai, munkaközösségbeli, tantárgycsoportbeli és egyéni beteljesülésének mértéke. (A módszertani vezető szerep, a tehetségnevelés, az egymás képessé tétele az intézményi küldetés szerinti tevékenységre, minőségi - a partnerek igényei szerinti - pedagógiai munka végzése).
 - A megvalósítás időtartama: folyamatosan, de a tanévi programmal kapcsolatos beszámolóban évenként a teljesítmények és az irányok meghatározása.
 - Sikerkritériumok:
 - ✓ A városi, megyei, területi, országos, nemzetközi szintű megnyilvánulások számának szinten tartása.
 - Indikátorok:
 - ✓ A tantárgyi és a munkaközösségi beszámolóban feltüntetett eredmények
 - ✓ Az önértékelő kérdőív adatai.
- **Az intézményi növekedés biztosítása:** hosszú távú terv az intézmény irányítására, az erőforrások fejlesztése, a szervezeti felállás korrekciója a változó környezet által diktált feltételekhez, az iskola keresettségé által a tanulói létszám növelése a törvényi kereteken belül.
 - A megvalósítás időtartama: folyamatosan, de a tanévi programmal kapcsolatos beszámolóban évenként a teljesítmények és az irányok meghatározása.
 - Sikerkritériumok: a tanulói létszám növekedő tendenciája az előző tanévhez képest.
 - Indikátorok: a tanévi létszámkimutatók:
 - ✓ Az oldalági beiskolázási létszámadatok alakulása;
 - ✓ Az elsős beiskolázás létszámadatai;
 - ✓ Az oldalági eltávazások mértéke.
- **A nyereségesség:** a tanulói létszámfüggő normatív finanszírozás függvénye a fejlesztési lehetőség és az alkalmazottak munkájának megfizetése és elismerése.
 - A megvalósítás időtartama: évenként december 10-ig, de az éves költségvetési törvény megjelentét követően a tendenciák, irányok meghatározása.
 - Sikerkritériumok: történjen fejlesztés az oktatásközvetők, az informatikai berendezések, a közalkalmazottak jutalmazása és az épület felszereltsége valamely területén a működés biztosításán felül..
 - Indikátorok:
 - ✓ A költségvetési terv megvalósításáról készített beszámoló.
 - ✓ A klímateszt adatai.
 - ✓ A vezetői értékelő jegyzék és az alkalmazotti önértékelő jegyzék adatai.

5.2.3.3. Fejlesztési irányok

- Az adatszolgáltatás pontosságának növelése.
- A kultúralt szervezeti életre történő felkészítés beépítése a belső továbbképzési programokba.

5.3. A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM INTÉZMÉNYELLENŐRZÉSRE VONATKOZÓ FELADATAI

Az ellenőrzés: folyamatosan összeveti a célokat a megvalósult eredményekkel, eltérés esetén lépéseket kezdeményez a célok elérésének biztosítására.

5.3.1. Az ellenőrzés alapelvei

- Az ellenőrzés a kritikus sikertényezőkre összpontosuljon, kiegészülve az operatív és középvezetők által végzett minden napi működés területeivel;
- Adatszerű, objektív információk megszerzésére törekedjen;
- Az ok-okozati összefüggések rendszerébe ágyazott legyen;
- A tapasztalt hibákat a változó környezetben képviselt tanulási folyamat részeként értelmezze;
- A felelősségteremtésnek és a munkatársak felhatalmazásának (az önálló döntéshozatal biztosítása) meg kell előznie;
- Az ellenőrzések nyitottak legyenek: az időpontja és témája előre legyen ismert.
- Együttműködő stílusban történjen a félelem kiiktatása miatt.
- Az ellenőrzésnek legyenek következményei: elismerés, illetve az irányelvek be nem tartása esetén a dolog súlyához mért változtatási kényszerek alkalmazása a jobbító ötletek és változtatási javaslatok közös megbeszélését követően.
- Az ellenőrzés támogassa az egyén felelősségét.
- Az ellenőrzés fejlessze az önellenőrzés képességét, ezzel a tudatos törekvést és alkalmazkodást a minőség elérésére.
- Az egyes esetekben az „ember” tisztelete nyilvánuljon meg az egyéni odafigyelés formájában.
- Az ellenőrzés részletes ellenőrzési terv alapján történjen.

5.3.2. Az ellenőrzés céljai

- Annak megállapítása és mérése, hogy az eredmény mennyiben tér el az előzőleg megállapított sikerkritériumoktól.
- Az eltérések okainak felderítése.
- A javító intézkedések meghozatalához információk gyűjtése.
- Az újrafogalmazott célok megállapításához adatok gyűjtése.

5.3.3. Az ellenőrzés feladatai

- Állandó, illetve gyakori ellenőrzés az új munkatársaknál, illetve összetett feladatok megoldásánál.
- A munkatársakkal előre egyeztetett, szűrőpróbaszerű ellenőrzés a feladatok delegálása esetén.
- Az eredmény ellenőrzése minden nagyobb lezárt munkafázist követően.
- Viszonyítási alappal rendelkező önellenőrzés az önállóság és a saját felelősségvállalás iránti igény kielégítése érdekében.
- A tanügy-igazgatási ellenőrzés tematikájának megfelelő ellenőrzés kiterjed a következő területekre:
 - Alapító okirat: a Kt. 37. § (5) bekezdés előírásai szerint. Időpont: amennyiben az intézmény működésében változás áll be, vagy az ellenőrzést rendelet írja elő. Felelős: igazgató.
 - Tanügyigazgatási ellenőrzés: az intézmény működése megfelel-e a jogszabályokban leírtaknak. Időpont: a tanévek szorgalmi idejének befejezésekor. Felelős: igazgató.
 - Az irat- és ügykezelés ellenőrzése: az intézményi szabályzat összevetése az iskolai gyakorlattal és a vonatkozó törvényi előírásokkal. Időpont: a tanévek szorgalmi idejének befejezésekor. Felelős: általános igazgatóhelyettes.
 - A tanügyi nyilvántartások ellenőrzése: az adatok és dokumentumok tárolása megfelel-e a törvényi előírásoknak. Időpont: a tanévek szorgalmi idejének befejezésekor. Felelős: oktatási igazgatóhelyettes.
 - A szervezeti és működési szabályzat: a Kt. 40. § (2) bekezdése szerinti megfelelőség vizsgálata. Időpont: amennyiben az intézmény működésében változás áll be, vagy az ellenőrzést rendelet írja elő. Felelős: igazgató.
 - A házirend: a Kt. 40. § (7) bekezdésének való megfelelés ellenőrzése, illetve a tervezett változtatások szerinti ellenőrzés. Időpont: a tanévek előkészítésének időszakában. Felelős: az osztályfőnöki munkaközösség vezetője.
 - A továbbképzési program ellenőrzése: a Kt. 17. § (6) és 19. § (8) bekezdésének, valamint a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendeletnek való megfelelés ellenőrzése. Időpont: ötvenként, illetve a naptári év második félévében. Felelős: az általános igazgatóhelyettes.
 - Az intézményi feladatellátás ellenőrzése: a Kt. 38. § (1) bekezdés előírásainak való megfelelés ellenőrzése. Időpont: a naptári év első és utolsó hónapja, valamint a szorgalmi idő félévei előtti hónap. Felelős: az általános és az oktatási igazgatóhelyettes.
 - A pedagógiai program vizsgálata: a Kt. 48. §-ának való megfelelés megállapítása. Időpont: a törvényi előírások szerint. Felelős: az általános igazgatóhelyettes.
 - A tanévi program felülvizsgálata: a nevelőtestület által elfogadott éves program megvalósíthatóságának ellenőrzése az időközben megváltozott, előre nem tervezett tényezők megjelenése miatt. Időpont: a tárgy hónapot megelőző iskolatanácski ülés. Felelős: az igazgató.

- Az osztályok, csoportok szervezésének törvényessége: a Kt. 3. számú melléklet előírásainak való megfelelés vizsgálata. Időpont: a tanévek indítását megelőző hónap. Felelős: az oktatási igazgatóhelyettes.
- Az óraterv törvényességének vizsgálata: a Kt. 124. §-ának való megfelelés megállapítása. Időpont: a tanévek, illetve a félévek indítását megelőző hónap. Felelős: az oktatási igazgatóhelyettes.
- A tantárgyfelosztás vizsgálata: a 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet 4. számú melléklet előírásainak való megfelelés vizsgálata. Időpont: a tanévek, illetve a félévek indítását megelőző hónap. Felelős: az oktatási igazgatóhelyettes.
- Az órarend törvényességének vizsgálata: a Kt. 52-53. § és a 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet 4. számú melléklet előírásainak való megfelelés vizsgálata. Időpont: a tanévek, illetve a félévek indítását megelőző hónap, illetve a szorgalmi idő féléveinek első hete. Felelős: az oktatási igazgatóhelyettes.
- A tájékoztatási kötelezettség iskolai érvényesülésének vizsgálata: A Kt. 83. §-ában leírtak érvényesülésének megállapítása. Időpont: folyamatosan. Felelős: az igazgató.
- A tanulók által választható nem kötelező tanórai foglalkozások számának törvényessége: a 28/2000 (IX. 21.) OM rendelet előírásainak való megfelelés vizsgálata. Időpont: a tanévek indítását megelőző hónap. Felelős: az oktatási igazgatóhelyettes.
- A tanuló napi terhelésének vizsgálata: a Kt. 52. és 53. §-ában és a 28/2000 (IX. 21.) OM rendelet 8. §-ában leírtak ellenőrzése. Időpont: a tanévek indítását megelőző hónap. Felelős: az oktatási igazgatóhelyettes.
- Az osztályzatok, érdemjegyek megállapításának törvényessége: a Kt. 48. és 70., illetve a 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet 24. §-ában leírtak érvényesülésének vizsgálata. Időpont: a szorgalmi idő hónapjainak utolsó hete. Felelős: az osztályfőnöki munkaközösség vezetője.
- A gyermekvédelmi tevékenység ellenőrzése: a Kt. 41. §-ában, az 1997. évi XXXI. Törvény 19. §-ában, valamint a 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet 6. és 20. § (3) bekezdésében leírtak érvényesülésének vizsgálata. Időpont: folyamatos. Felelős: az ifjúságvédelmi felelős és az oktatási igazgatóhelyettes.
- A tanuló- és gyermekbalesetek megelőzésére tett intézkedések ellenőrzése: a Kt. 19., 41. és 54. §-ában, valamint a 11/1994. (VI. 8.) MKM rendelet 4., 6/A §-ában és a 2. számú mellékletében leírtak megvalósulásának vizsgálata. Időpont: folyamatos. Felelős: az iskola munkavédelmi felelőse és az általános igazgatóhelyettes.

5.3.4. Fejlesztési irányok

- Valamennyi vezetői szinten dolgozó egyén éljen ellenőrzési lehetőségeivel.
- Valamennyi alkalmazott szükség esetén éljen az ellenőrzés lehetőségével.

5.4. A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM SZERVEZÉSRE VONATKOZÓ FELADATAI

A szervezés: a feladatoknak és eszközöknek emberekhez és szervezeti egységekhez rendelése abból a célból, hogy a feladatok elvégezhetőek legyenek, és valóban végrehajtsák azokat.

5.4.1. Alapelvek

- Az Apáczai Gyakorlóiskola működéséhez rendelkezésre álló erőforrások, szervezeti keretek, folyamatok, rendszerek az intézményi célok elérését szolgálják.
- Az egyének és a csoportok önmegvalósító ambíciói lehetőség szerint jussanak érvényre az intézményi tevékenység prioritásainak megtartásával.
- A feladatokat mindig a leginkább hozzáértő egyének és csoportok, kellően motiváltan és versenykörnyezetben oldják meg.
- A rendszerszemlélet birtokában lévő vezetők irányítsanak.

5.4.2. Célok

- Az iskola szervezeti egységeinek kialakítása.
- Kialakult munkamegosztás, körülírt hatáskörök és felelősségi határok biztosítása.
- Az intézmény tagjai és szakmai csoportjai közötti együttműködés biztosítása
- Rendszerkapcsolat kialakítása a szervezeti egységek és a működési folyamatok között.
- Az iskola partnerei rendelkezzenek az önszervezés képességével az intézményi élet sokszínű és még hasznosabbá tétele érdekében.
- Képessé tétel az szakmai csoportok önszerveződésének kialakítására

5.4.3. Feladatok

- **Szervezetépítés, -fejlesztés:** az alkalmazottak, szakmai csoportok hatásköreinek, felelősségének, kölcsönös kapcsolatainak, az együttműködés szabályainak a meghatározása, (vezetői) viszonyok tisztázása. (A tantárgyi csoportok, a munkaközösségek, az iskolatanács, a bizottságok -

menzabizottság, beiskolázási bizottság, szociális bizottság -, a rendezvényszervező és egyéb speciális feladatra - mentálhigiénés, évfolyamfelelős - létrehozott csoportok megalakítása).

- **A munka és a tevékenység megszervezése**, amely során meghatározzuk, hogy kinek mit és hogyan kell tennie, milyen eszközökkel és milyen körülmények között. Ezek figyelembevételével határozzuk meg a működtetés hatékonyságának megítélésére szolgáló munka- és teljesítménykövetelményeket. (Tantárgyfelosztás, órarend, helyiségbeosztás, a magániskolák részére helybiztosítás).
- **Folyamat- és működésszervezés**: az alkalmazottak és csoportok egymástól elkülönülő tevékenységének egymáshoz kapcsolódását, összerendeződését biztosító tevékenység. A szervezeti és a működési szabályzat tartalmazza a részletes kifejtést (SzMSz - 2.) (Az intézményi tevékenységek egymásutánosságát meghatározó tevékenység: a munkaközösségek munkatervei, az intézmény tanévi pedagógiai programja).
- **Rendszerszervezés**: a folyamatszervezés eredményeképpen kialakuló helyzet összehangolása.
 - **Logisztika**: az anyagszükséglet időben történő biztosítását, a különböző tantárgyak oktatása közben előforduló közös ismeretek és fogalmak értelmezésének összehangolását, az orvosi vizsgálatok és a gyakorlati képzés megszervezését, az órarendi, az ügyeletési és a helyettesítési rend működőképességét garantálja.
 - **Kontrolling**: a tervezést, az ellenőrzést és az információellátást hangolja össze annak érdekében, hogy minden alkalmazotti aktivitás a pénzügyi szűrőn is átmenjen. (Annak biztosítása, hogy a költségvetési keret előre megállapított keretszámain belül maradva, biztosított legyen az intézmény zavartalan működésre).
 - **Marketing**: a fejlesztés, az oktató-nevelő tevékenység és e terület iránti partneri érdeklődést hangolja össze.
 - **Informatika**: az intézményi működés áttekintését, szabályozását, naprakész állapotát és ösztönzését biztosító rendszer. (Az Apáczaai Gyakorlóiskola honlapja, az intranet - belső információs hálózati szolgáltatás, az iskolarádió, a nevelőtestületi, iskolatanácsai, munkaközösségi és tantárgyi megbeszélések, az iskolagyűlés, a hirdetőtáblák, az intézményi PR).
- **Önszerveződés**: az iskola partnerei, azok csoportjai saját maguk által kezdeményezett és megvalósított célok és programok, amelyek az intézmény egésze szempontjából kedvezőek. (Osztályrendezvények, tanár -diák vetélkedők, öregdiákok találkozói, a tanévi programon kívüli kirándulások, színházlátogatások).

5.4.4. Fejlesztési irányok

- Rendszerszervezés elemeinek tökéletesítése

5.5. A MINŐSÉGFEJLESZTÉS INTÉZMÉNYMÉRÉSRE VONATKOZÓ FELADATAI

A mérés: az Apáczaai Gyakorlóiskola kritikus sikertényezői állapotáról, mennyiségi vonatkozásairól adatok gyűjtése és a sikerkritériumokkal - mint mértékegységekkel - való számszerű összehasonlítása során mérőszámok meghatározása.

5.5.1. A mérés alapelvei

- Az ugyanarra a kritikus sikertényezőre vonatkozó, előre meghatározott időintervallumokban végzett méréseredmények összehasonlíthatóak legyenek.
- Az adatok adjanak lehetőséget a kritériumorientált (az intézményi célokhoz való viszonyítás), a normaorientált (az Apáczaai Gyakorlóiskolában kialakult jellemzők alapján történő viszonyítás) és a partnerközpontú (az iskola partneri elvárásaihoz való viszonyítás) értékelésre egyaránt.
- Az adatokat a személyes vonatkozások kivételével nyilvánosságra kell hozni.
- Elvek a pedagógusok kiemelt munkavégzéséért adható kereset-kiegészítés feltételeinek megállapítására (Az Apáczaai Gyakorlóiskola szervezeti és működési szabályzata 6.9. pontja).
 - A minőségi munkavégzés: az intézményi célok és elvárások szerint vagy azon túllépő színvonalú tevékenység elérésének készsége és kiemelkedő teljesítmények felmutatása. E teljesítmények az iskola folyamatos és sikeres környezeti alkalmazkodásának, az intézményi siker és versenyelőny elérésének és megőrzésének feltételei. A pedagógus oktató - nevelő munkájával kapcsolatos tevékenységének minél szélesebb körű figyelembevételére van szükség, mert nevelő hatása is összes megnyilvánulása alapján érvényesül.
 - Az intézmény vezetője nem sorolható a kereset-kiegészítésben részesülők körébe.
 - A kereset-kiegészítés folyósítása 1 tanéven keresztül történik, következőképpen tanévenként újra kell elosztani az összeget, ezért a megelőző tanév során felmutatott többlet-munkavégzés alapján történik a kedvezményezett megállapítása.

- Figyelembevett tevékenységi területek: körét és a teljesítmények súlyozását tanévenként a nevelőtestület felülvizsgálja, javaslatot tesz az iskola vezetőjének a módosításokra. Az iskola vezetője által közzétett módosításokat a nevelőtestület legkésőbb november hónapban fogadja el. Az évi költségvetési törvényből következő módosításokat a nevelőtestület legkésőbb a félévi értekezleten fogadja el.

5.5.2. A mérés céljai

- Az Apáczai Gyakorlóiskola minőségfejlesztési célkitűzéseivel kapcsolatos döntések előkészítéséhez, a helyzetelemzésekhez szolgáltatasson megbízható adatokat.
- Az adatok csökkentsék az intuíciónak, a véletlennek és a szerencse szerepét.
- Szolgálja a gyengeségorientációt - az intézmény gyenge pontjainak a feltárását, kijavítását, az iskola működésbeli és az egyén saját képességbeli tökéletesítését - és a változásorientációt - az új, a „másság” tudatos keresését az iskola partnerei új és más igényeinek kielégítését.
- Az alkalmazottak teljesítményének növelése.
- Visszacsatolás a végzett munka minőségéről.
- A teljesítmények számszerű megjelenítése, összevethetőségük biztosítása, nyilvántartási rendszer kiépítése.
- A jutalmazás és az elmarasztalás objektív alapjának megteremtése.
- A folyamatos önfelzárkózásra való motiválás az egyéni karriertervek megalapozottsága érdekében.

5.5.3. A mérés feladatai

- Az intézményi kritikus sikertényezők helyzetéről, működéséről visszajelzés biztosítása.
- A sikerkritériumok teljesülésének igazolása.
- A vezetés (felső, közép- és operatív) tevékenysége eredményeinek regisztrálása.
- A kereset-kiegészítés és a jutalmazás mértékének megállapításához nyújtson információkat.

5.5.4. A mérés módszerei és eszközei

- Spontán megfigyelés. (A rendezvények színvonala, az ügyeletesi munka, kommunikáció).
- Kérdőíves információgyűjtés. (Igényfelmérés – elégedettségvizsgálatok - kiegészítő információ az intézkedési tervek elkészítéséhez).
- Interjú készítése az önértékelő kérdőív az intézményi történésekhez való viszony megállapításához.
- A tanulói produktumok vizsgálata.
- Hátránykompenzáció teljesítményeinek mérése. (Képességfejlesztés az Apáczai Gyakorlóiskolában -iskolai szintű program – 4. sz. melléklet)
- Versenyeredmények dokumentálása
- A dokumentumelemzés. (Tanmenet, foglalkozási tervek, naplók).
- Egyéni módszerek, eszközök számbavétele.

5.5.5. Fejlesztési irányok

- Az intézmény mérési szakembere számára nagyobb terep biztosítása az iskolai folyamatok megtervezésében és szervezésében.
- Az objektív adatokon alapuló célkitűzés, döntéshozatal, végrehajtás, ellenőrzés, értékelés és beavatkozás hangsúlyos biztosítása.
- A kritikus sikertényezők adatai, az egyéni módszerek, eszközök, a dokumentumelemzés, a spontán megfigyelés, a versenyeredmények, a magatartási problémák megoldására tett intézkedések hatásságának vizsgálata

5.5.6. A kérdőívek

- Önértékelő kérdőív a felső, a közép- és az operatív vezetők teljesítményének megállapításához.
- Az értékelés módja: 5: igen nagymértékben; 4: elég nagymértékben; 3: mérsékelt mértékben; 2: csekély mértékben; 1: igen csekély mértékben. A kiértékelés módja: 401-500: kiváló, 301-400: jó, 201-300: közepes, 101-200: elégséges, 0-100: elégtelen a vezető teljesítménye.
- Alkalmazotti önértékelő kérdőív: az intézményi történésekhez való viszony megállapításához. Az értékelés módja: 5: igen nagymértékben; 4: elég nagymértékben; 3: mérsékelt mértékben; 2: csekély mértékben; 1: igen csekély mértékben. A kiértékelés módja: 401-500: kiváló, 301-400: jó, 201-300: közepes, 101-200: elégséges, 0-100: elégtelen az egyén teljesítménye.
- Interjú készítése az alkalmazotti önértékelés és az intézményi történésekhez való kapcsolat megállapításához.
 - Az interjút készíti, vezeti: az iskolavezetés
 - Közreműködők: igazgató, munkaközösség-vezető.

5.5.7. A kritikus sikertényezők intézményi állapotának - értékelése a vezetői, az alkalmazotti önértékelő kérdőív adatai, valamint a tantárgyi és a munkaközösségi beszámolók adatai alapján

- **Az intézményi kultúra:** F: önértékelő csoport vezetője
 - ✓ Intézményi önértékeléssel párhuzamosan történik, az önértékelés beszámolója történjen meg az iskolaszék előtt is, elemezve az önértékelő kérdőívből számított intézményi pontértéket.
- **Az iskola legjobb és leggyengébb eleme közötti különbség:** F: iskolavezetés
 - ✓ A szakmai csoportok és a munkaközösségek beszámolóiban jelzett megnyilvánulások száma és minősége.
 - ✓ Kidolgozandó a megnyilvánulások köre és értékelése
- **A divizionális szervezeti működés:** F: iskolavezetés
 - ✓ Klímateszt;
 - ✓ SWOT analízis. (A vezetés szintjeinek analízise)
- **Minőségfejlesztés eredményessége:** F: fejlesztő team vezetője
 - ✓ A partneri igényfelmérés és elégedettségi mutatók, intézkedési tervek eredményei
- **A vezetés elkötelezettsége és aktív szerepvállalása a változásorientációban:** F: iskolavezetés
 - ✓ A önértékelő kérdőív 2. és 3. pontjának adatai.
- **Az érdekérvényesítés:** F: iskolavezetés
 - ✓ Az önértékelő kérdőív 4. és 8. pontjának adatai.
- **Az irányítási filozófia:** F: iskolavezetés
 - ✓ A munkaközösségi beszámolók adatai.
 - ✓ A önértékelő kérdőív 1., 7. és 10. pontjának adatai.
- **Az intézményi küldetés:** F: iskolavezetés
 - ✓ A tantárgyi és a munkaközösségi beszámolók.
 - ✓ A önértékelő kérdőív 3. pontjának adatai.
- **Az intézményi növekedés:** F: iskolatitkár
 - ✓ Az elsős beiskolázás létszámadatai;
 - ✓ Az oldalági beiskolázás adatai
 - ✓ Az oldalági eltávozások mértéke.
 - ✓ A nyolcadikosok első helyen felvettek %-os aránya
- **A nyereségesség:** F: Általános igazgatóhelyettes
 - ✓ A költségvetési terv megvalósításáról készített beszámoló.

5.6. A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAM INTÉZMÉNYÉRTÉKELÉSRE VONATKOZÓ FELADATAI

Az értékelés: visszajelentés az Apácza Gyakorlóiskola partnerei elvárásai és a valóság közötti megfelelésről, illetve eltérés mértékéről, jellegéről, amely alapján korrigálni lehet a folyamatot. Ugyanakkor információkat ad a célok megvalósulásának mértékéről, szintjéről, s rögzített szempontrendszer alapján összefüggéseket keres a célok, a folyamat és a megvalósult végállapot között, valamint vizsgálódik a folyamatok hatékonyságáról is.

5.6.1. Az értékelés alapelvei

- Kritériumorientáltság: folyamatos fejlesztést jelent, míg a helyi tantervben meghatározott követelményszinteket eléri a tanuló – feltétele az operacionalizált követelmények kidolgozása
- Normaorientáltság: nem az elsajátítás mértéke kerül a középpontba, hanem a társaihoz viszonyítva az adott mintában hol helyezkedik el a tanuló tudása (az átlagtól jobb, rosszabb, v. átlag)
- Partnerorientáltság: az iskola partnerei elvárásaihoz való viszonyítás is jelenjen meg az értékelésben.
- Az intézményi versenyképességet meghatározó két tényezőcsoport, az iskola és környezete összevetése, amely folyamat során meghatározhatók a környezet által kínált lehetőségek és fenyegetések, valamint mindezek tükrében az iskolai erős oldalak és a fejlesztendő területek jelenjenek meg.
- Kritikus sikertényezők (az értékelés szempontjai): olyan meghatározott területek, amelyekben a sikerkritériumok teljesítése révén az Apácza Gyakorlóiskola teljesítménye sikeres, az intézmény versenyképes lesz, azaz olyan kulcsterületek, ahol a dolgoknak rendben kell lenniük ahhoz, hogy az iskola partnerei megtalálják számításukat.
- Sikerkritériumok (az értékelés szempontjaival kapcsolatos követelmények): olyan minőségek vagy mértékek, amelyek megléte esetén a teljesítmény pozitív minősítést kap.

- Az intézmény értékelését előzze meg az iskolai célok megállapítása, az egyén önmagára vonatkozó célkitűzése, önértékelése, a szakmai csoport célkitűzése és önértékelése, a munkaközösség célkitűzése és önértékelése a kritikus sikertényezőkhöz való viszony, illetve előre megadott szempontok alapján.
- Az egyének teljesítmény értékelése a közvetlen vezetők kompetenciája. Az egyéni teljesítmények nem publikusak.
- Az egyéni teljesítményértékelés alapelvei:
 - Az értékeltek által elfogadott normarendszer alapján történjen
 - Az értékelést tényanyag támassza alá
 - Személyre szóló legyen
 - Ösztönző hatású legyen
 - A fejlesztés, a korrekció követhető legyen
 - A munkaértékelés humánus légkörben történjen
- A teljesítményértékelés célja:
 - A minőségbiztosítás folyamatossága
 - Az önértékelés képességfejlesztése
 - A szakmai pályaterv, karriertervezés elősegítése
 - Az egyéni és szervezeti célok összehangolása
 - A belső kommunikáció felgyorsítása
 - A probléma- és konfliktuskezelés javítása

5.6.2. Az értékelés feladatai a rendelkezésre álló adatok alapján

- Az oktató-nevelő tevékenység hatékonyságának növelése.
- A vállalkozó szemléletű gondolkodás kialakítása.
- Az intézménnyel való azonosulás elősegítése.
- Az áldozatkészség, a felelősségtudat, a csapatszellem fejlesztése.
- A kommunikáció javítása.
- Megértés kiváltása nemcsak a saját szakterület problémái, hanem a kapcsolódó munkaterületek gondjai iránt is, továbbá együttműködési készség kiváltása.
- A nagyobb tudás és rálátás megszerzéséhez szükséges készség utáni vágy felkeltése.
- Az innovációs stratégiák iránti vonzalom kialakítása, új folyamatok létrehozása iránti sikerorientált viselkedés megteremtése.
- A problémák felfedésére irányuló készség formálása azok soktényezős ok-okozati összefüggéseire összpontosítva.
- A munkatársak motivációjának elősegítése.
- Az egyén értékelésének területei
- Az intézményi sikeresség szintjének megállapítása, amely szempontjai:
 - A stabilitás: az iskola keresettségének fejlődése, amely biztosítja a további kiegyensúlyozott működést és fejlesztést.
 - A gazdaságosság: a pazarlásmentes működés szintje.
 - A személyi, tárgyi és módszertani fejlődés növekvő üteme.
 - A környezet átalakulásához való változóképesség mértéke.
 - A tanítványok beiskolázási adatai mennyire vannak összhangban vágyaikkal. (Az első helyen felvettek arányában kifejezve).
 - Az emberek elégedettsége az intézményen belül és a külső kapcsolatokban.

5.6.3. Az értékelés módszerei

- **SWOT-elemzés:** az intézmény és környezete - a versenyképesség megítélésének két tényezőcsoportja - összevetése.
 - Erősségek: azok a belső tényezők által meghatározott tevékenységek és attitűdök, amelyek hosszú távon előnyt jelentenek a versenytársakkal szemben.
 - Gyenge pontok: azok a belső tényezők által meghatározott tevékenységek és attitűdök, amelyek hosszú távon hátrányt jelenthetnek a versenytársakkal szemben.
 - Veszélyek: olyan környezeti kihívások, amelyek az intézmény pozíciójának gyöngüléséhez vezethetnek.
 - Lehetőségek: olyan külső feltételrendszer és az erre épülő belső tevékenység-együttes, amely az iskola jövőbeni szerepét előnyösen megváltoztathatja.

- **PEST-analízis:** a politikai, a gazdasági, a társadalmi és a technikai körülmények figyelembevételével készült elemzés.
 - Politikai elemzés: Nyíregyháza város intézményrendszerének, az országos és a helyi jogrendszer, a társadalmi berendezkedés stabilitásának az Apáczai Gyakorlóiskolával kapcsolatos hatásvizsgálata.
 - Gazdasági elemzés: a finanszírozási rendszer, a pályázati lehetőségek, a fejlesztési és beruházási feltételek, a munkavállalási feltételek hatásainak feltérképezése.
 - Társadalmi elemzés: az infrastruktúra, a szociális helyzet, az egészségügyi ellátás, az életminőség, a munkaerőforrás képzettsége és felkészültsége, a közrend és biztonság, a környezetvédelem figyelembevétele.
 - Technikai elemzés: az elérhető technikák és technológiák, a szervizlehetőségek, az utánpótlási hálózatok, az új technikai megoldások iránti befogadási készség vizsgálata.
- **Versenysztratégia és versenyelemzés:** Nyíregyháza város, Szabolcs – Szatmár – Bereg megye és az ország iskoláival szembeni versenyelőny megszerzésére irányuló értékelő tevékenység.
 - A különbözővé vagy kiemelkedővé válás: olyan megoldások alkalmazása, amelyeket a versenytársak nem tudnak. (Minden tantárgy azonos súllyal történő tanítása, maradandó és alkalmazni képes tudás nyújtása, az egyéni adottságokhoz és képességekhez alkalmazkodó oktatás, a partnerek közötti „emberi” kapcsolatok működtetése elsősorban az egyéni és a csoportcélok elérésében, a konfliktuskezelésben és a személyiségfejlődésre kedvező iskolai közérzet kialakításában). F: igazgató
 - Költségmegtakarítás: a versenytársakkal azonos vagy jobb kínálat biztosítása nálunknál költségtakarékosabb körülmények között. (Magániskolák bevonása a választható képzési formákba, alapítványi és pályázati lehetőségek kihasználása, energia- és anyagtakarékos üzemeltetés, a tantárgyfelosztás optimalizálása). Összpontosítás: egy-egy jól körülhatárolt területen való előnyomulás. (Az egyéni adottságokhoz és képességekhez alkalmazkodó oktatás, az oktatástechnikai eszköztár fejlesztése, az ebédeltetési körülmények, a pedagógusok továbbképzése). F: általános igazgatóhelyettes
- **Intézményi önértékelés (lásd 5.8.)** F: önértékelést végző csoport vezetője

5.6.4. Fejlesztési irányok

- Minden alkalmazott rendelkezzen a tanévre vonatkozó saját célrendszerrel.
- A saját célrendszer teljesülésének mértékének megállapítása az önértékelésben.
- A fejlesztendő területek meghatározása (önértékelés során felmerült kör vizsgálata)

5.7. A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAM PARTNERI IGÉNY- ÉS ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSÉRE VONATKOZÓ FELADATAI

Az eljárás célja minden tanévben felmérni a partnerek igényeit, elégedettségét és elégedetlenségét, valamint a mérési eredmények alapján elvégezni a szükséges beavatkozásokat.

Az eljárás magában foglalja:

- A partnerazonosítás frissítését
- A felmérés lebonyolítását
- Intézkedési terv készítését
- A beavatkozás ellenőrzését

5.7.1. A mérés rendje

Minden tanévkezdéskor a fejlesztő team vezetője megszervezi a minőségügyi eljárás lebonyolításáért felelős teamet. A team megbízása 1 tanévre szól, munkáját a fejlesztő team vezetője irányítja.

5.7.2. Partnerazonosítás (1. sz. Melléklet)

A fejlesztő team az iskola közvetlen és közvetett partnereinek táblázatát és elvégzi a szükséges változtatásokat és frissítéseket.

Amennyiben a táblázatban lényegi változás történt:

- partner törlése,
- új partner felvétele,
- a felmérés gyakoriságának,
- a minta nagyságának megváltoztatása,

a változás tantestületi jóváhagyást igényel.

5.7.3. A felmérés tervezése

A fejlesztő team áttekinti az előző évben készült Intézkedési tervet és ellenőrzi, hogy az éves munkaterv tartalmazza-e az áthúzódó intézkedéseket.

A fejlesztő team a partneri táblázat segítségével ütemezi az adott évre vonatkozó felméréseket, elkészíti a partneri elégedettségvizsgálat tervét, melyet a tanévi munkatervben rögzítenek. A felmérések időpontját optimális időszakra kell tervezni. A terv tartalmazza a konkrét időpontokat, egyes felmérésekért felelős team - tag megnevezését, a visszajelentés módját, időpontját, a tájékoztatást.

A team – figyelembe véve az előző évi felmérés tapasztalatait – átvizsgálja a szükséges mérőeszközöket – kérdőívek, interjútervek – és elvégzi a szükséges változtatásokat. A változtatás mértéke csak akkora lehet, ami nem gátolja a trendvizsgálat lehetőségét. A véglegesített mérőeszközök sokszorosítása a fejlesztő team vezetőjének feladata.

5.7.4. Felmérés, elemzés, intézkedési terv

A felmérések lebonyolítását a team felelős tagjai szervezik. A beérkezett eredmények feldolgozása és elemzése a team feladata. Az elemzésnek ki kell terjednie a különböző partnerscsoportok véleményének egymással, az előző évek mérési eredményeivel, ill. a Pedagógiai Programmal való összehasonlításra is. Az eredményeket a partneri igényfelmérésről készült összefoglaló tartalmazza.

Az összefoglaló alapján készíti el a team az Intézkedési tervet, amely a javasolt beavatkozásokat a következő csoportosításban tartalmazza:

- Igazgatói utasítással megoldható feladatok
- Fejlesztő tevékenységet igénylő feladatok
- Az adott tanévben elvégezhető feladatok,
- Következő tanévre áthúzódó feladatok

Igény – és elégedettség mérés – nevelőtestület által elfogadott szabályzat szerint – (2. .sz. Melléklet)

Tájékoztatás- információs fal, bemutató az igényfelmérés eredményeiről, szülői értekezlet

Dokumentálás – dokumentációs mappák

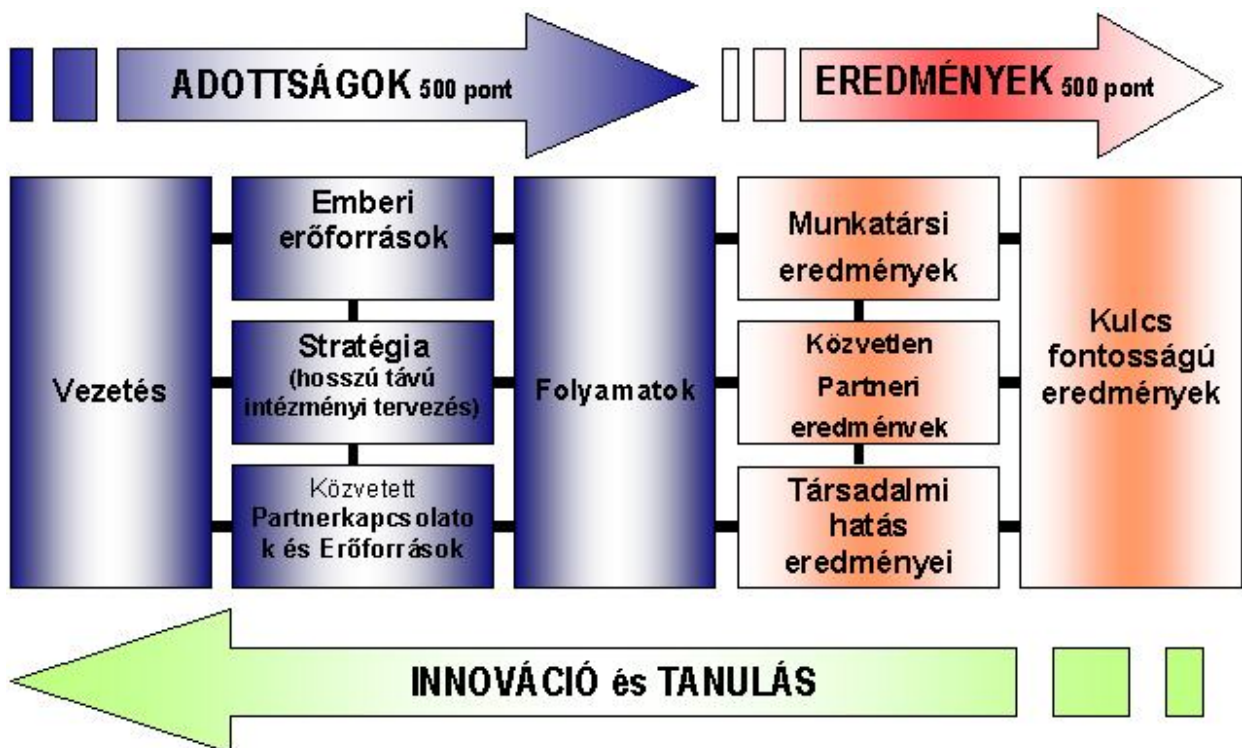
Hozzáférhetőség, nyilvánosság – könyvtár, információs fal, dokumentációs mappák, intranet

5.8. INTÉZMÉNYI ÖNÉRTÉKELÉS

Az eljárás célja az intézmény adottságainak, eredményeinek felmérése, azok értékelése, a szükséges beavatkozások elvégzése.

5.8.1. Módszer

Iskolánk a Közoktatás Minőségéért Díj modellt adaptálta az önértékeléshez, a modellt az alábbi ábra mutatja:



5.8.2. Az önértékelés lebonyolítása

Az irányított önértékelés évében az igazgató – a fejlesztő team egyetértésével – az aktuális tanév szeptemberében megbízza az önértékelést lebonyolító team tagjait. A team vezetője a fejlesztő team vezetője.

A team október végéig áttekinti az önértékelés eszközeit, előkészíti a szükséges módosításokat és jóváhagyás céljából a tantestület elé, terjeszti. A mérőeszközöknek ki kell elégíteni az eljárás céljában meghatározott követelményeket. A tantestületi értekezlet megszervezése és lebonyolítása a fejlesztő team vezetőjének a feladata.

Az egyes területek értékeléséhez szükséges mérések elvégzése, adatgyűjtések a team feladata. Ezt a munkát a fejlesztő team vezetője koordinálja.

Az egyes területek pontértékének meghatározása után a team jelentést készít „Összefoglaló az irányított önértékelésről” címmel. Ebben minden területen ki kell térni az intézmény erősségeire, illetve fejlesztendő területeire. Az összefoglaló jelentést a minőségügyi vezető terjeszti tantestület elé.

5.8.3. Elemzés, fejlesztési javaslat, nyilvánosságra hozatal

A tantestület által megvitatott és jóváhagyott összefoglaló jelentés és a Pedagógiai Program összehasonlító elemzése a team és az igazgató feladata. Az összehasonlító elemzés eredményeképpen a team fogalmazza meg és rangsorolja az intézmény előtt álló legfontosabb fejlesztendő területeket, illetve tegyen javaslatot a szükséges intézkedésekre. A team által elkészített feljegyzést a nevelőtestület vitatja meg és hagyja jóvá. A hatékony tantestületi értekezlet előkészítése és a megszervezése a fejlesztő team vezetőjének feladata.

A tantestület által megvitatott és véglegesített fejlesztendő területek alapján az igazgató hoz intézkedést. Az Összefoglaló jelentés az irányított önértékelésről és a fejlesztendő területek, szükséges intézkedések nyilvánosságra hozataláról a fejlesztő team vezetője gondoskodik.

Az irányított önértékelés évében a tanévzáró nevelőtestületi értekezleten az igazgató beszámol az irányított önértékelés következményeként elindított fejlesztésekről, intézkedésekről.

5.8.4. Az eljárásrend érvényesítése

Az intézményi fejlesztő team az adott tanév november hónapban áttekinti az irányított önértékelés eljárásrendjét, módszerét és a szükséges változtatásokhoz előkészíti a javaslatot. Nevelőtestületi értekezlet dönt az eljárásrend módosításáról.

Az intézményi önértékelés részletes szabályozását lásd a 3. sz. mellékletben.

5.9. AZ INTÉZMÉNYBEN VEZETŐI FELADATOKAT ELLÁTÓK, TOVÁBBÁ A PEDAGÓGUS MUNKAKÖRBEN FOGLALKOZTATOTTAK TELJESÍTMÉNY ÉRTÉKELÉSÉNEK SZEMPONTJAI ÉS AZ ÉRTÉKELÉS RENDJE

5.9.1. Célok

- Az intézményi célok és az egyéni célok összhangba hozása
- Kapon visszajelzést minden pedagógus elvégzett munkájáról
- Az egyén fejlesztési lehetőségeinek megfogalmazása
- Iskolai munka minősítése

5.9.2. Pedagógus értékelése**5.9.2.1. Tényekre alapozott helyzetértékelés**

- 5.9.2.1.1. A munkaköri leírás alapján értékelést készít: maga a pedagógus, a munkaközösség vezetője, iskolavezetés
- 5.9.2.1.2. Értékelő megbeszélésen közös álláspont alapján kerülnek meghatározásra az egyén erősségei, gyenge pontjai
- 5.9.2.1.3. Ennek alapján fejlesztési területek kijelölése történik, melyre alapozva feladatok határozódnak meg minden közreműködő számára

5.9.2.2. Dokumentálható tevékenységek kimutatása egyénenként az év végi beszámoló alapján**5.9.2.3. Az értékelés rendje**

- 5.9.2.3.1. A pedagógusok elkészítik önértékelésüket
- 5.9.2.3.2. Az értékelést végző vezetők értékeléseinek összeállítása
- 5.9.2.3.3. Az értékelő megbeszélés lebonyolítása, melyről jegyzőkönyv készül
- 5.9.2.3.4. Az értékelő megbeszélés alapján feladatok kijelölése, határidők, visszacsatolási lehetőségek megadása dokumentálva
- 5.9.2.3.5. Iskolai tapasztalatok összegyűjtése, bemutatása a nevelőtestületnek
- 5.9.2.3.6. Az eljárásrend konkrét időpontjait a tanév munkaterve tartalmazza

5.9.3. Vezetői feladatokat ellátók (igazgató, igazgatóhelyettesek, munkaközösség-vezetők) értékelése

5.9.3.1. Tényekre alapozott helyzetértékelés

- 5.9.3.1.1. Az igazgató értékeli önmagát a nevelőtestület előtt, valamint őt értékeli a nevelőtestület, az iskolatanács és a fenntartó
- 5.9.3.1.2. Az igazgatóhelyettesek értékelik önmagukat az iskolatanács előtt, valamint őket értékeli az iskolatanács
- 5.9.3.1.3. A munkaközösség-vezetők értékelik önmagukat munkaközösségük előtt, valamint őket értékelik a munkaközösségek tagjai

5.9.3.2. Az értékelés rendje

- 5.9.3.2.1. A vezetői feladatokat ellátó személy önértékelésének elkészítése
- 5.9.3.2.2. A közösségek kialakítják véleményüket a vezetői feladatokat ellátó személyekről
- 5.9.3.2.3. Az önértékelő megbeszélés lebonyolítása az adott közösségben, melyről jegyzőkönyv készül
- 5.9.3.2.4. A vezetői feladatokat ellátó személyeket közös megbeszéléseken értékelik a megadott közösségek
- 5.9.3.2.5. Közös javaslatok megfogalmazása dokumentálva
- 5.9.3.2.6. Az eljárásrend konkrét időpontjait a tanév munkaterve tartalmazza

6. PANASZKEZELÉS

6.1. **A panaszkezelés:** a panasztevő, a problémát kiváltó iskolai alkalmazott és a munkatársat foglalkoztató intézmény érdekei, szokásai, hiedelmei és működési módja közötti konfliktus megoldása, amely magában foglalja a kiváltó okok kiderítését, valamint a feltárt hibák folyamatos fejlesztéssel történő kiküszöbölését.

6.2. **A panasz:** a hibák, hiányosságok, tévedések feltárására szolgáló természetes emberi megnyilvánulás, amely megjelenhet szóban, írásban vagy testbeszéd formájában.

- Jogos panasz: ha a partner nem azt kapta, amit ígértünk, tehát valamilyen hibát, mulasztást követtünk el vele szemben.
- Megalapozatlan panasz: ha a partner nem azt kapta, amit várt, de megkapta, amit ígértünk.
- Elutasított panasz: ha a partner nem azt kapta, amit várt, de megkapta, amit ígértünk, és szeretnénk tőle megszabadulni.

6.3. Alapelvek

- A partnerekért vagyunk-közoktatás-humányszolgáltatás
- A jogos reklamáció, mint reklamációk része, kezelése az iskola tökéletesítését szolgálja.
- Az azonnali döntés esetén nő a tévedés lehetősége.
- Kérdezzük a partnereinket, hogy válaszokat kapjunk elégedettségükről.
- Az iskolában hozott szabályok előzetesen megvitathatóak legyenek, mert az együttműködésen alapuló szabály cselekvő állásfoglalássá válik.
- A problémákat ott kell megoldani, ahol keletkeztek.
- Úgy bánjunk a reklamálókkal, ahogy szeretnénk, ha hasonló helyzetben velünk is bánnának.
- Tudnunk kell, hogy:
 - A reklamáló elkötelezett az iskola iránt.
 - Egy elégedetlen partner 13 személlyel osztja meg tapasztalatait.
 - Csak minden 27. elégedetlen partner reklamál, mert: tartanak a kedvezőtlen következményektől; mert nem bíznak a reklamáció eredményes elintézésében, mert sajnálják a reklamációra fordított időt és energiát, mert szégyellik magukat.
 - Ha a panaszos nem bíz bennünk, akkor nem hozzánk fordul, hanem az ismerőshöz, az ismeretlenhez, a felügyeleti szervhez, a sajtóhoz, a bírósághoz.
- Minél több panaszt megismerünk és kezelünk, annál jobb lesz a munkánk, annál jobban elfogadnak bennünket, annál szívesebben választják a szolgáltatásainkat.
- A panaszkezelés célirányos képességeket és ismereteket igénylő szakma.

6.4. Feladatok

- A panaszok számának maximalizálása, és ezek felhasználásával, a szolgáltatásminőség javításán keresztül a keletkező panaszok számának minimalizálása.
- A panaszkezelésben résztvevők viselkedésében kötelezően megjelenő formák: szolgálatkészség; együttérzés; megnyugtató; bátorítás; megértés; tiszteletadás; bocsánatkérés; elfogadás; világos üzenet a partner felé, hogy másodszor nem hibázunk; annak ellenőrzése, hogy a partner elégedett-e a megoldással; köszönetnyilvánítás az észrevételért; tájékoztatás arról, hogy az észrevétel miben segített bennünket; a tapasztalat beépítése a mindennapi gyakorlatba.

- Általános feladatok:
 - Rögzítsük és gyűjtsük össze a panaszokat.
 - Haladéktalanul dolgozzuk fel azokat.
 - A felhasználható tapasztalatokat nyerjük ki belőlük.
 - A reális és gazdaságosan megvalósítható ötleteket használjuk fel.
 - Az iskolán belül kommunikáljuk jól az intézkedéseket.
- Az elégedetlen partner elégedetté váljon:
 - Indulatai leszerelésével.
 - Személyes megközelítéssel.
 - Udvariassággal, szakszerűséggel.
 - A megoldás iránti elkötelezettséggel.
 - Egyre magasabb szintű szolgáltatással.
- A panaszkezelés útja az Apáczai Gyakorlóiskolában a szülők részére:
 - A szaktanár kezeli a problémát, vagy viszi a tantárgyi vezetőhöz, a tantárgyi vezető a munkaközösség-vezetőhöz, a munkaközösség-vezető az igazgatóhelyettesekhez, az igazgatóhelyettes az igazgatóhoz.
 - Az osztályfőnök kezeli a problémát, vagy viszi a munkaközösség-vezetőhöz, a munkaközösség-vezető az igazgatóhelyettesekhez, az igazgatóhelyettes az igazgatóhoz.
 - Közvetlenül, írásban fordul az igazgatóhoz.
- A panaszkezelés útja az Apáczai Gyakorlóiskolában a tanulók részére:
 - Fordulhat a szaktanárhoz; az osztályfőnökhöz, az igazgatóhelyettesekhez és az igazgatóhoz.
 - Panaszt tehet a DÖK szervezeti és működési szabályzatában meghatározott út betartásával.
- A panaszkezelés útja az Apáczai Gyakorlóiskolában az alkalmazottak részére:
 - A pedagógus fordulhat a tantárgyi csoportvezetőjéhez, az évfolyamfelelőséhez, az igazgatóhelyettesekhez, és az igazgatóhoz a jelzett sorrend betartásával.
 - A technikai dolgozók fordulhatnak a gondnokhoz, az igazgatóhelyettesekhez, és az igazgatóhoz a jelzett sorrend betartásával.
 - Az irodai dolgozók fordulhatnak az igazgatóhelyettesekhez, és az igazgatóhoz a jelzett sorrend betartásával.
 - Közvetlenül fordul az igazgatóhoz.
- Az írásos formában benyújtott panasz esetén a címzett köteles 30 napon belül érdemi választ adni.

6.5. Módszerek

- A versenyzés módszere: a saját vélt vagy valós érdekeinket igyekszünk érvényesíteni.
- Elkerülés: kivonjuk magunkat a konfliktusból a megoldás időpontjának elodázásával.
- Alkalmazkodás: eleget teszünk a partnerünk elvárásainak.
- Kompromisszumkeresés: olyan „puha” verseny, ahol a partner érdekeit is figyelembe véve próbálunk kialakítani egy mindkét fél részére elfogadható megoldást.
- Együttes problémamegoldás, amely lépései:
 - A probléma (konfliktus) meghatározása;
 - A lehetséges megoldások keresése;
 - A lehetséges megoldások értékelése;
 - A legjobb megoldás kiválasztása (döntéshozatal);
 - A döntés végrehajtási módjának meghatározása;
 - A megoldás sikerességének utólagos értékelése.

6.6. Fejlesztési irányok

- Olyan szemléletváltás, amely során valljuk, hogy a reklamáció számunkra nem más, mint ingyenes segítség a partnerektől, hogy minél jobban kielégíthessük igényeiket, ezzel minél elkötelezettebb partnerré tehessük, és ez által minél sikeresebb legyen az iskolánk.
- A következő előítéleteinktől meg kell szabadulnunk:
 - A partnerek szeretnek panaszkodni;
 - A partnerek nem értenek a szakmánkhoz;
 - A reklamálóknak gyakran igazuk van;
 - Jó lenne a panaszok számát nullára csökkenteni;
 - Minden partnerünk egyenlő;
 - Nem kérünk bocsánatot, mert azzal elismerjük, hogy hibáztunk;
 - A panaszkodásnak kellemetlen következményei lehetnek;
 - Ha elismerjük, hogy hibáztunk, a partner – megerősítést kaphat;

- A partnereinket a következő előítéletektől kell megszabadítanunk:
 - Azzal a személlyel azonosítják az iskolát, akivel beszélnek;
 - Panasz esetén a gyermek hátrányos helyzetbe kerül;
 - A gyermek és a szülő kiszolgáltatott helyzetben van az iskolával kapcsolatban

A tanévenkénti igényfelmérés során jelentkező probléma kivizsgálása megkezdődik, ha a partnerek a visszaérkezett kérdőívek 10%-ában jelzik azt, a szóbeli és eseti írásbeli panasz kivizsgálására azonnali intézkedést kezdeményezünk.

A megbeszélésekről szóbeli megállapodás vagy írásos feljegyzés készül az érintettek jelenlétében, tárolása (feljegyzés) az irattárban. Amennyiben a probléma megoldásához türelmi idő szükséges, az érintettek a határidő lejárta után közösen értékelik a megállapodás eredményességét.

7. AZ IRATKEZELÉS RENDJE

A minőségfejlesztési tevékenység során keletkezett dokumentáció kezelésére az alábbi szabályok vonatkoznak:

- A napi posta bontását az igazgató végzi.
- A kapott leveleket az iskolatitkáron keresztül továbbítja a címzettnek.
- A levél tartalmától függően a címzett továbbítja az információkat az érintetteknek.
- Az elektronikus úton érkezett leveleket az igazgató nyomtatott formában továbbítja a fejlesztő team vezetője felé, aki gondoskodik a dokumentum tartalmának közzétételéről, a megőrzéséről.

Dokumentumok:

- Levelek
- Tájékoztatók
- Segédanyagok, útmutatók
- A munka során keletkezett dokumentumok.

Az iratokba való betekintésre jogosultak:

- A fejlesztő team tagjai és vezetője
- Az intézményvezető
- A nevelőtestület tagjai az őket érintő dokumentumok esetében, kivéve azokat, melyek a fejlesztő team adatvédelmi szabályzata alá esnek.

A fent említett dokumentumokat érkezési, ill. keletkezési sorrendben, lefűzve, szekrényben tároljuk. A minőségfejlesztő munka során keletkezett dokumentumokat a fejlesztő team számítógépén elmentve is tároljuk.

8. AZ ADATVÉDELEM RENDJE

A fejlesztő team munkája során védett adatnak nyilvánítja a következőket:

- Kitöltött kérdőívek
- Interjúk tartalma
- Mérések anyagai
- „Ötletrohamok” információi
- Kérdőívek adatbázisai

A fentiek kezelése bizalmas. A kérdőívek jelzés nélküli borítékban kerülnek kiosztásra. Összegyűjtésük zárt borítékban, gyűjtőládában, hozzáférhető, de biztonságos helyen (porta), tárolásuk zárt szekrényben történik.

Hozzáférhetőség: a fejlesztő team tagjai és az általuk megbízott személyek. A bizalmas adatok, információk a fejlesztő teamen kívüli személynek és más intézménynek az érintett felek beleegyezése nélkül nem adhatók ki. Az adatvédelem rendje alá eső dokumentumok kezelésével foglalkozó valamennyi személy titoktartási kötelezettséggel tartozik az adatok felett.

Tervezett felülvizsgálat időpontja: 2010. április 30.

9. ZÁRADÉKOK

A 2004. május 25-én a nevelőtestület által elfogadott és a fenntartó részéről jóváhagyott Minőségirányítási program a közoktatási törvény módosítását szabályozó 2006. évi LXXI. tv. 9.§ és 18.§ szerint megváltozott 1993. évi LXXIX. tv. egyes szakaszai alapján módosult.

- 9.1. A Nyíregyházi Főiskola Apáczai Csere János Gyakorló Általános Iskolája és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény Minőségirányítási programjának módosításával kapcsolatban az intézmény iskolaszéke véleményt nyilvánított, javaslatokat tett és kifejezte egyetértését.

Nyíregyháza, 2009. április 28.

Dr. Marjayné dr. Lámer Ildikó
az Iskolaszék elnöke

- 9.2. A Nyíregyházi Főiskola Apáczai Csere János Gyakorló Általános Iskolája és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény Minőségirányítási programjának módosításával kapcsolatban az intézmény diákönkormányzata véleményt nyilvánított, javaslatokat tett és kifejezte egyetértését.

Nyíregyháza, 2009. április 28.

Fekete Katalin
a diákönkormányzat tanárvezetője

- 9.3. A Nyíregyházi Főiskola Apáczai Csere János Gyakorló Általános Iskolája és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény Minőségirányítási programjának módosítását a nevelőtestület 2008. március 31-én elfogadta.

Nyíregyháza, 2009. május 04.

Andó Károly
igazgató

MELLÉKLETEK

- 1.sz.: Partnerazonosítás
- 2.sz.: A partneri igényfelmérés szabályozása
- 3.sz.: Az önértékelés eljárásrendje
- 4.sz.: Képességfejlesztés az Apáczai Gyakorlóiskolában
- 5.sz.: Pedagógus teljesítményértékelő rendszer

5. számú melléklet

Pedagógusok értékelő lapja:

Név:.....	A követelményeket, elvárásokat (0; 1; 3; 4; 5) Szinten teljesítette
I. Tanulás szervezés, a tanítási órák vezetése	
1. A pedagógus módszertani kultúrája	
2. Önálló tanulási módszerek kialakítása	
3. Korszerű ismeretek beépítése a tanítás-tanulás folyamatába	
4. A magyarázat érthetősége és érdekessége	
5. Differenciált foglalkozás alkalmazása	
6. Tanulói tevékenységek irányítása a tanítási órán	
7. Tanári hatékonyság	
8. A tanulók aktív tevékenysége a tanítási órán	
9. A ped. követelményrendszerének összhangja a Ped. Programmal és a helyi tantervvel	
10. Tanári motiváció, pozitív támogatói környezet	
11. Az óra előkészítettsége	
12. Fegyelmezési stílus	
II. A pedagógus ellenőrző és értékelő tevékenysége	
1. A pedagógiai programban elfogadottak alapján történik	
2. Osztályzatok száma és azok időbeli eloszlása	
3. Rendszeresség	
4. Osztályzatok rögzítése	
5. Egyénre szabottság	
III. Nevelő tevékenység, tanórán kívüli munka	
1. Osztályfőnöki munka	
2. Iskolai programok szervezése, részvétel a programokon	
3. Tanár-diák kapcsolat	
4. Érték- és normaközvetítésben vállalt szerepe, pályaaorientációs tevékenység	
5. A Házirend betartás és betartatása	
IV: Együttműködés, kapcsolattartás, kommunikáció	
1. Tanulókkal	
2. Szülőkkel	
3. Kollegákkal	
4. Osztályban tanító kollegákkal	
5. Szakmai munkaközösségben	
6. Tantestületben	
7. Kezdő kollegák segítése	
8. Az iskola képvisellete, iskolán kívüli kapcsolattartás	
V. Egyéb tevékenységek, vállalt feladatok	
1. Tanterv-, tananyag és szertárfejlesztő tevékenység	
2. Adminisztráció	
3. Értekezleteken való aktivitás	
4. Ügyelet	
5. Továbbképzés	
6. Szakmai programokon való részvétel	
7. Szakmai és tanulmányi kirándulások, tanulmányutak szervezése, lebonyolítása, azokon való részvétel	

8.	Belső fejlesztő munkában való részvétel	
9.	Versenyekre felkészítés, versenyek szervezése	
10.	Pályázatírás: a pályázatok felsorolása	
VI: Szociális kompetencia		
1.	Pontosság	
2.	Munkafegyelem	
3.	Megbízhatóság	
4.	Következetesség, szervező- és kezdeményezőkézség, aktivitás	
5.	Személyes példamutató	
6.	Önképzés, új módszerek iránti igény	
7.	Csapatépítés, tantestületi közös programokon való részvétel	
8.	Empátia, tolerancia és a másság elfogadása	
9.	Problémaérzékenység, problémamegoldó készség	
10.	Lojalitás, az iskolához való viszony	
Összesítés		
Önértékelés	Aláírás
Munkaközösség értékelése	Aláírás
A területért felelős igazgatóhelyettes	Aláírás
Összes pont		

Vezetők értékelő lapja:

Név:.....	A követelményeket, elvárásokat (0; 1; 3; 4; 5) Szinten teljesítette
I. A vezető ellenőrző és értékelő tevékenysége	
1. A pedagógiai programban elfogadottak alapján történik	
2. Ellenőrzések száma és azok időbeli eloszlása	
3. Tapasztalatok rögzítése	
II. A vezető tanórán kívüli munkája	
1. Iskolai programok szervezése	
2. Iskolai programokon való részvétel	
3. Vezető-tanár kapcsolat	
4. Érték- és normaközvetítésben vállalt szerepe	

III: Együttműködés, kapcsolattartás, kommunikáció	
1. Tanulókkal	
2. Szülőkkel	
3. Kollegákkal	
4. Kezdő kollegák segítése	
5. Az iskola képvisellete, iskolán kívüli kapcsolattartás	
IV. Egyéb vezetői tevékenységek, vállalt feladatok	
1. Tanterv-, tananyag fejlesztő tevékenység	
2. Adminisztráció	
3. A vezetői munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat	
4. A vezető által irányított intézmény munkájának színvonala	
5. A vezető által irányított intézmény munkavégzésének szervezése	
6. Továbbképzés, szakmai programokon való	

részvétel		
7. Szakmai és tanulmányi kirándulások, tanulmányutak szervezése, lebonyolítása, azokon való részvétel		
8. Belső fejlesztő munkában való részvétel		
9. Versenyekre felkészítés		
10. Versenyek szervezése		
11. Pályázatírás: a pályázatok felsorolása		
VI: Szociális kompetencia		
1. Pontosság		
2. Munkafegyelem		
3. Megbízhatóság		
4. Következetesség, szervező- és kezdeményezőkézség, aktivitás		
5. Személyes példamutatás		
6. Önképzés, új módszerek iránti igény		
7. Csapatépítés, tantestületi közös programokon való részvétel		
8. Empátia, tolerancia és a másság elfogadása		
9. Problémaérzékenység, problémamegoldó készség		
10. Lojalitás, az iskolához való viszony		
Összesítés		
Önértékelés	Aláírás
Iskolatanácsai értékelés	Aláírás
Pedagógusi értékelés	Aláírás
Összes pont		

Az értékelési fokozatok meghatározása.

A pedagógus, a munkaközösség-vezető és az iskolavezetőség az értékelő szempontsor alapján ötfokú skála szerint értékeli a tevékenységet. A pontok összeadódnak.

Fokozatok:

- A követelményeknek, elvárásoknak nem felelt meg 0 pont
- A követelményeknek, elvárások alatt teljesített 1 pont
- A követelményeknek, elvárásoknak megfelelően teljesített 3 pont
- A követelményeknek, elvárásoknak jól megfelelt 4 pont
- A követelményeknek, elvárásoknak kiválóan megfelelt 5 pont