

**ÁLTALÁNOS ISKOLA
ÉS NAPKÖZITTHONOS ÓVODA KAPOSFŐ
INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAMJA**

A CME-IMIP modell adaptációját készítette: Általános Iskola Kaposfő

Az alkalmazotti közösség elfogadó határozatának dátuma: 2004. 05. 24.

A fenntartói jóváhagyás dátuma:

A MIP hatályba helyezésének időpontja: 2004. 09. 01.

A hatályosság időtartama: 2004. 09. 01 - 2008. 08. 31.

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezető	4
Az általunk felvállalt CME-IMIP modell minőségpolitikája	6
Mit jelent az együttműködés alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?	6
Mit jelent a folyamatos fejlesztés - önfejlesztés alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?.....	7
Mit jelent a megbízhatóság alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?	8
Hogyan illeszkednek a fenntartó elvárásai az iskolánk által vállalt minőségpolitikához?.....	8
Hogyan illeszkednek a fenntartó által meghatározott feladatok az intézmény minőségpolitikai céljaihoz?	9
Minőségpolitikai céljaink	10
Az alprogramok felépítése.....	10
I. EGYÜTTMŰKÖDÉSI ALPROGRAM	11
1. Település szintű együttműködések fejlesztése.....	11
2. Szervezeti szintű együttműködések fejlesztése.....	13
A szolgáltatást igénybevevőkkel való intézményi együttműködés fejlesztése	14
5. PP-beli nevelési célok összehangolása az együttműködővé válás kitűzött céljaival	16
Önfejlesztési alprogramunkban azt fogalmaztuk meg, hogy milyen intézményi szintű területeken kívánjuk a módszeres folyamatos fejlesztést – önfejlesztés kultúráját kiépíteni.	18
Az alábbiakban az elsőként teljesítendő, áttöréses fejlesztési stratégiával megvalósítani kívánt minőségpolitikai célokat ismertetjük. A későbbiekben gördülő tervezéssel kívánjuk megvalósítani az 5 éves időtávon belül kiépítendő teljeskörű minőségirányítási rendszerünk kiépítését és bevezetését.	18
Az irányítás minőségének rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése	18
1. célunk: A stratégiai tervezés (PP, munkaterv) gondozásának, a (pedagógiai) stratégiatervezés minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.	18
2. célunk: A vezetői ellenőrzés, intézményértékelés minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása	19
Az együttműködési kultúra rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése	19
3. célunk: Az igény és elégedettségmérés minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.	19
4. célunk: az iskolai környezet, az osztálytermek minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.	20
4. Az oktatás - nevelés rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése	21
5. célunk: A módszertani kultúra fejlesztése, a szakmai munka színvonalának emelése a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.....	21
Vezetői helyzetkép	21
III. A MEGBÍZHATÓVÁ VÁLÁS ALPROGRAMJA	22
Az intézményvezetés felelőségének és elkötelezettségének biztosítása	22
2. Az együttműködési mechanizmusok minőségének biztosítása	23
3. Az oktatás - nevelés minőségének biztosítása	24
A minőségirányítási program megvalósítása	25
A minőségirányítási program megvalósításának stratégiája	25
A minőségirányítási program megvalósításának ütemezése.....	25
Az együttműködő – önfejlesztő – megbízható intézmény minőségirányítási rendszere.....	26
A CME-IMIP modell általános leírása.....	26
Intézményi folyamatok a program megvalósítását szolgáló CME-IMIP modellben.....	27
Intézményi minőségfejlesztési folyamatok.....	28
Intézményi munkafolyamatok.....	29
A minőségirányítási program megvalósításának vezetői szintű felelőség-megosztási rendje	30
A Minőségirányítási Program megvalósításának általános eljárása	30
Mellékletek	37

Bevezető

A **CME-IMIP** modell a **Comenius Műhely Egyesület** által ajánlott **Intézményi Minőségirányítási Program** modellje, amely az **együtműködés, az önfejlesztés és a megbízhatóság** célrendszerét kínálja a közoktatási intézmények számára.

Miért előnyös iskolánk számára a CME-IMIP modell?

Az együtműködési készség fejlesztése, az önfejlesztés - folyamatos fejlesztés kultúrájának kialakítása, valamint a megbízható feladatellátásra való alkalmassá tétel összhangban van az egész életen át tartó tanulás eszméjével¹: ennél fogva alkalmas nemcsak a szakmai, szervezeti, vezetési, hanem a pedagógiai célok egységes minőségpolitika alapján történő megközelítésére is.

A CME-IMIP modell szerint kidolgozott minőségirányítási program megvalósítását a **CME-IMIR** modell eszköztársa közvetlenül is hivatott segíteni. A **CME-IMIR** modell a **Comenius Műhely Egyesület** által ajánlott **Intézményi Minőségirányítási Rendszer** modellje.

Miért előnyös iskolánk számára a CME-IMIR modell?

A CME-IMIR modell - az Európai Unió törekvésekkel összhangban - *átlátható, rugalmas és bármely intézménytípusra és pedagógiai gyakorlatra adaptálható* rendszert ad számunkra. *Összhangban van egyéb szabályozási formákkal, ugyanakkor elősegíti a változó környezethez illetve követelményekhez való igazodást.*² Komplexitása lehetővé teszi, hogy a minőségirányítás összes funkcióját működtessük általa: a mutatók rendszerére épülő minőségméréstől és értékeléstől a minőség megtervezésén, szabályozásán és menedzselésén át a minőség javításáig, fejlesztéséig, sőt az elérni vágyott minőség biztosításáig.

A modell lehetőséget ad arra, hogy – a megalapozott beavatkozás érdekében – az iskola vezetősége és a fenntartó számára is nyomon követhetőek, mérhetőek és értékelhetőek legyenek az intézményi minőségfejlesztési folyamatok. Módot ad arra is, hogy ezek a folyamatok a közoktatás intézményrendszere szintjén – az országos oktatáspolitikai és szakmai prioritások meghatározása érdekében – is hozzáférhetővé váljanak, növelve a közoktatás **összehangolt minőségügyi és szakmai fejlesztésnek realitását**.

¹ Jacques Delors vezette Nemzetközi UNESCO Bizottság jelentése alapján tudhatjuk, hogy a *long-life learning* értelmében az oktatás 4 alappillére: *megtanulni együtt élni, megtanulni élni, megtanulni megismerni és megtanulni dolgozni*. Megjelent az „Oktatás – rejtett kincs” című könyvben * (1997)

² „Európai együtműködés az iskolai oktatás minőségének értékelésében” – az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa közös ajánlása.(2001/166/EC)




Törvény a közoktatásról (1993. LXXIX.)	Iskolai minőségirányítási programunk fejezetcíme
40§ (10) <i>A közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának folyamatos javítása, fejlesztése céljából meghatározza minőségpolitikáját.</i>	Az általunk felvállalt CME-IMIP modell minőségpolitikája (benne a három alapelv és a 3x7 kulcsmutató)
Továbbá: <i>A minőségpolitika végrehajtása érdekében minőségfejlesztési rendszert épít ki és működtet.</i>	A mellékelt <i>Intézményi minőségfejlesztési rendszerterv</i> Az iskola <i>Együtműködési, Önfejlesztési és Megbízhatósági alprogramja</i> A vállalt CME-IMIR modell általános leírása
Továbbá: <i>A minőségpolitikát és minőségfejlesztési rendszert a közoktatási intézmény minőségirányítási programjában kell meghatározni (a továbbiakban: intézményi minőségirányítási program).</i>	A teljes iskolai minőségirányítási program
40§ (11) <i>Az intézményi minőségirányítási program határozza meg az intézmény működésének hosszútávra szóló elveit és ...</i>	Mit jelent az együttműködés – önfejlesztés – megbízhatóság alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?
Továbbá: <i>... a megvalósítását szolgáló elképzeléseket.</i>	<i>Minőségpolitikai célkitűzéseink: Az együttműködővé – önfejlesztővé – megbízhatóvá válás iskolai minőségirányítási programja (3x7 kulcsmutatóra, valamint a közoktatásban érvényes³ modellkövetelményekre épülő programtervezés)</i> <i>A minőségirányítási program megvalósítása: Az Együtműködő – önfejlesztő – megbízható intézmény minőségirányítási rendszere (a CME-IMIR modell általános leírása)</i>
Továbbá: <i>Az intézményi minőségirányítási programban kell meghatározni az intézmény működésének folyamatát, ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását.</i>	<i>Intézményi folyamatok a program megvalósítását szolgáló CME-IMIR modellben (benne: kitüntetetten 8/24 minőségfejlesztési folyamat⁴)</i> Az egyes alprogramokban kiválasztott, kiemelten fejlesztendő kulcsmutatókra irányuló mérések <i>Az iskolai MIP megvalósításának stratégiája</i> <i>Az iskolai MIP megvalósításának ütemterve</i> <i>Az iskolai MIP megvalósításának vezetői szintű felelősség-megosztási rendje</i> <i>Az iskolai MIP megvalósításának általános eljárása (Plan, Do, Check, Act)</i>
85§ (7) <i>Az intézményi minőségirányítási programnak összhangban kell állnia az önkormányzati minőségirányítási programmal.</i>	<i>Hogyan illeszkednek a fenntartó elvárásai az intézmény minőségpolitikájához?</i> <i>Hogyan illeszkednek a fenntartó által meghatározott feladatok az intézmény minőségpolitikai céljaihoz?</i>

³ Előzőekben: Comenius II. modellkövetelmények, jelenleg: Teljeskörű minőségirányítási rendszerkövetelmények

⁴ Ld.: 4. lábjegyzet

Az általunk felvállalt CME-IMIP modell minőségpolitikája

Minőségpolitikánk három alapelven nyugszik:

-  az együttműködés,
-  a folyamatos fejlesztés - önfejlesztés, valamint
-  a megbízhatóság alapelvén.

Ez azt jelenti, hogy iskolánk működése, valamint pedagógiai munkánk gyakorlása során **tudatosan és módszeresen** gondoskodunk az **együttműködés, a folyamatos fejlesztés-önfejlesztés, valamint a megbízhatóság** alapelvének megfelelő **folyamatok, tevékenységek, szervezeti, csoportbeli illetve egyéni magatartásformák** kialakításáról illetve fenntartásáról.

Mit jelent az együttműködés alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?

Mindannyian egymás partnerei vagyunk egy minőségi láncban. Az együttműködés alapelve felfogásunk szerint azt jelenti, hogy tudatosan és módszeresen **törekszünk arra**, hogy **partnerkapcsolataink minősége elősegítse** az éppen elérni kívánt cél vagy feladat hatékony és eredményes teljesítését, úgy, hogy közben mindkét fél **elégedett lehessen** magával **az együttműködéssel is.**

Az együttműködés alapelvének megfelelő szervezeti, csoportbeli illetve egyéni magatartásformák a modell **hét kulcsmutatójának** segítségével értékelhetők⁵:

1. Elérhetőség, megszólíthatóság
2. Beavatás, tájékoztatás alapossága
3. Az elvárások megfogalmazásának egyértelműsége
4. A partnerek megkérdezésének, igényeik felmérésének rendszeressége
5. A panaszok, problémajelzések fogadásának elfogulatlansága, kezelésének tárgyyszerűsége
6. A bevonási stratégia átgondoltsága – a vélemények, javaslatok, igények és szükségletek körültekintő figyelembe vétele
7. Az intézkedések, válaszlépések méltányossága, igazságossága

Az együttműködés kulcsmutatóinak (kritériumainak) való megfelelés kulcsa a viszonylagos, sokszor csak szimbolikus **főlénnyel** rendelkező fél kezében van: gyermekkel szemben a pedagógus kezében, szülővel szemben az intézmény kezében, intézménnyel szemben a

⁵ Az együttműködés kulcsmutatóinak legalapvetőbb mérési módja: elégedettségmérés.

fenntartó kezében! Ez az erősebb pozíciót betöltő felet kötelezi **előzékenységre**: arra, hogy az együttműködés különféle formáit magától felkínálja, az együttműködés kultúráját – önmaga **korlátozása** mellett – kialakítsa.

Mit jelent a folyamatos fejlesztés - önfejlesztés alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?

A folyamatos fejlesztés - önfejlesztés alapelve felfogásunk szerint azt jelenti, hogy az iskola irányítását, szakmai, szervezeti működését meghatározó - vagy azt alapvetően befolyásoló – területeket, folyamatokat **PDCA-logikán alapuló**, egységes szerkezetű minőségfejlesztési eljárások szerint - hosszútávra meghatározott, azonos számú **folyamat- és eredménymutató figyelembevételével** gondozzuk.

Az önfejlesztés - folyamatos fejlesztés alapelveinek megfelelő folyamatok, tevékenységek, magatartásformák ugyancsak **hét kulcsmutató** segítségével értékelhetők⁶:

1. A fejlesztő intézkedések, beavatkozások cél-és értékracionalitása;
2. A fejlesztési, beavatkozási stratégiák legitimitása (átgondoltsága, az érintettekkel való egyeztetettsége);
3. A fejlesztési folyamatainak, beavatkozásainak PDCA-logika szerinti szisztematikus tervezettség;
4. A fejlesztések, beavatkozások nyomonkövetettség;
5. A fejlesztések, beavatkozások folyamatának standard mutatók alapján történő tanulmányozása, értékelése;
6. A fejlesztések, beavatkozások eredményességének standard mutatók alapján történő tanulmányozása, értékelése;
7. Az önfejlesztés - folyamatos fejlesztés kiterjedtsége.

Az önfejlesztés – folyamatos fejlesztés kulcsmutatóinak (kritériumainak) való megfelelés feltétele **a vezetői elkötelezettség**. Az intézményi minőségfejlesztés **legkritikusabb** pontja a vezetői minőségfejlesztési/beavatkozási stratégia meghatározása, és konkrét mérési adatokkal való megalapozottsága.

⁶ Az önfejlesztés kulcsmutatóinak legalapvetőbb mérési módja: önértékelés.

Mit jelent a megbízhatóság alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?

A megbízhatóság alapelve felfogásunk szerint azt jelenti, hogy a különféle partnereknek nyújtott szolgáltatásokat, illetve az intézményen belüli feladatokat jelentősebb minőségbeli ingadozás nélkül, alapvetően egységesen magas színvonalon teljesítjük. A szülők, a gyermekek, a munkatársak, a fenntartó vagy egyéb, közvetett partnerek bízhatnak abban, hogy hasonló szolgáltatás vagy feladat ellátása során minden esetben közel azonos minőséget kapnak.

A megbízhatóság alapelveinek megfelelő folyamatok, tevékenységek, magatartásformák az alábbi **hét kulcsmutató** segítségével értékelhetők⁷:

1. célszerűség
2. jogszerűség
3. szakszerűség
4. hatékonyság
5. eredményesség
6. rugalmasság⁸
7. kiszámíthatóság

A megbízhatóság kulcsmutatóinak való megfelelés feltétele, hogy alkalmazottaink **ismerjék** a tevékenységükre, munkafolyamataikra vonatkozó minőségbiztosítási eszközöket, módszereket, **érdekeltek legyenek** abban, hogy ezeket **alkalmazzák**, és hogy **értékelő visszajelzéseket adjanak** tapasztalataikról a hibák megelőzése, illetve a mielőbbi korrekció érdekében.

Hogyan illeszkednek a fenntartó elvárásai az iskolánk által vállalt minőségpolitikához?

A Fenntartó MIP-je rögzíti az egyes intézményekkel – köztük az iskolánkkal - kapcsolatos elvárásokat. Az ott megfogalmazott elvárások **összhangban vannak** az együttműködés – önfejlesztés – megbízhatóság minőségpolitikájával, azon belül **leginkább az együttműködés** (pl.:a partneri elvárásokhoz igazodó működés⁹) és a **megbízhatóság** (pl. költséghatékony gazdálkodás) **alapelveinek való megfelelésre** irányítják figyelmünket. A minőség ugyanis a Fenntartó számára egybekapcsolódik a törvényes működéssel, melyet maga és intézményei részére kötelező érvényű minőségi célként fogalmazott meg¹⁰.

⁷ A megbízhatóság legalapvetőbb mérési módja: vezetői illetve szakértői ellenőrzés, mérés, értékelés.

⁸ Tulajdonképpen: alkalmazkodóképesség.

⁹ ÖMIP 9.o. Alapvető céljaink 3. pont

¹⁰ ÖMIP oldal pont.

Hogyan illeszkednek a fenntartó által meghatározott feladatok az intézmény minőségpolitikai céljaihoz?

A fenntartó által adott **feladatok**, saját **minőségpolitikai céljaink** – valamint a már elkészített szabályozó dokumentumaink - összhangban vannak egymással. Ezt szemléltetjük az alábbi táblázat segítségével:

A fenntartó által megfogalmazott feladatok:	Az iskolai feladatellátás jelenlegi státusza:
A kerettantervek felhasználásával készített pedagógiai program jogszabály szerinti bevezetése, későbbi bevalásának folyamatos figyelemmel kísérése	ELKÉSZÜLT* Önfejlesztési alprogram / 1., 2. cél
Az oktatás tartalmának és kínálatának fejlesztése	HPP
Kommunikációs alapkészségek, szociális képességek fejlesztése	HPP, IMIP Együttműködési alprogram / 8. cél
Tehetségekkel és a hátrányos helyzetűekkel való egyenrangú törődés	HPP, IMIP Együttműködési alprogram
Az esélyegyenlőséget, esélyteremtést segítő, biztosító oktatási, nevelési formák alkalmazása	IMIP Együttműködési alprogram / 7. cél Önfejlesztési alprogram / 5. cél
Tankötelezettség teljesítése	Önfejlesztési alprogram / 1., 2. cél
Napközbeni napközis ellátás biztosítása	HPP, IMIP Önfejlesztési alprogram / 1., 2. cél
Pályaorientáció, pályaválasztás segítése	HPP, IMIP Együttműködési alprogram / 9. cél
Nevelési feladatok teljesítése a pedagógiai programban foglaltak szerint	HPP, IMIP Önfejlesztési alprogram / 1., 2. cél
A társadalmilag hátrányos helyzetű fiatalokkal és a különleges ellátást igénylő tanulókkal való foglalkozás	HPP, IMIP Együttműködési alprogram / 7. cél
Etnikai kisebbség oktatása, a cigány tanulók hátrányos szociális, kulturális helyzetének csökkentése	HPP, IMIP Együttműködési alprogram / 7. cél
Tantárgyi követelés iskolai rendszerének felülvizsgálata, korrekciója	HPP, IMIP Önfejlesztési alprogram / 1., 2. cél
A pedagógiai program éves lebontása, önértékelési rendszer kidolgozása	IMIP Önfejlesztési alprogram / 1. cél
A humán erőforrás újabb hosszú távú tervének elkészítése	ELKÉSZÜLT
A taneszköz ellátottság fejlesztése	Az önkormányzatok oktatási koncepciója és közoktatási intézkedései

* Az IMIP koherenciájának megőrzése érdekében, nem tartottuk szükségesnek az alprogramokba történő újbóli beépítést.

Az intézmény értékelési, minőségirányítási rendszer stratégiájának lebontása	IMIP Önfejlesztési alprogram / 1; 2. cél Megbízhatósági alprogram / 1; 3; 4. cél
Intézményi együttműködés	IMIP Együttműködési alprogram / 7. cél Megbízhatósági alprogram / 4. cél
Kapcsolattartás a szülőkkel fenntartóval, partnerekkel	IMIP Együttműködési alprogram / 1-től 6-ig cél Önfejlesztési alprogram / 3. cél Magbízhatósági alprogram / 2. cél
Hatékony gazdálkodás Osztálylétszámok kialakítása az osztályok férőhelyének tekintetében	
Nevelési pedagógiai program felülvizsgálata	ELKÉSZÜLT
Az intézményi minőségirányítási rendszer kidolgozása, a program elkészítése	IMIP

Az **Önkormányzati intézkedési terv** tartalmazza az oktató-nevelő munka prioritásait is: ezeket a nevelési elveket a fenntartó által elfogadott Helyi Pedagógiai Programunkban (HPP) érvényesítettük.

Minőségpolitikai céljaink

Minőségpolitikai céljainkat az **Együttműködési**, az **Önfejlesztési** és a **Megbízhatósági alprogramban** fogalmazzuk meg. A három alprogram szorosan összefügg egymással. Az **ÖMIP**-ben megfogalmazott, az **„Intézménytípus szerinti célok”** című fejezetben szereplő, iskolánkra vonatkozó feladatokat ugyancsak az alprogramokba építettük be. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért azonosító jellel láttuk el az önmagunk által meghatározott illetve a fenntartó által meghatározott minőségcélokat:

INT

FENN

Az együttműködővé, önfejlesztővé és megbízhatóvá válás szempontjából legfőbb **stratégiai partnereinknek**¹¹ a fenntartót, a szülőket, a tanulókat és intézményünk dolgozóit tekintjük.

Az alprogramok felépítése

1. A minőségcél pontos megnevezése
2. A kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók felsorolása
3. A fejlesztés alapját képező mérések megnevezése
4. Az elvárt eredmények bemutatása
5. Vezetői helyzetkép megadása¹²

¹¹ Stratégiai partnernek tekintjük azt, akivel **ugyanazt** a célt kívánjuk elérni, illetve akivel **közösen** vagy **ugyanazokkal a módszerekkel** kívánjuk elérni a céljainkat.

I. EGYÜTTMŰKÖDÉSI ALPROGRAM

Együttműködési alprogramunkban 5 éves távlatban felvállaljuk, az együttműködés hét kulcsmutatója alapján elért eredményeinket rendszeresen mérjük, értékeljük, és az adatok, tények ismeretében folyamatosan fejlesztjük intézményünket.

Az alábbiakban az elsőként teljesítendő minőségpolitikai céljainkat ismertetjük.

Amely célértéket nem építettük be az alprogramokba azoknak

- egy részét már a Pedagógiai Program által rögzített céljaink tartalmazzák,
- más részénél az országos mérési és értékelési rendszer elkészülése után tudjuk igazítani a saját ellenőrzési értékelési rendszerünket,
- valamint a következő évre átmenő hosszabb távon megoldandó gördülő feladatként a fenntartói elvárásokkal kapcsolatban kommunikációt kezdeményezünk a minőségi célok konkretizálásáról, a megvalósítás feltételeinek megteremtéséről.

1. Település szintű együttműködések fejlesztése

1. célunk: A fenntartókkal való kölcsönösen előnyös együttműködés kezdeményezése, tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

- ✎ kölcsönös elérhetőség, megszólíthatóság;
- ✎ egymás beavatásának, tájékoztatásának alapossága;
- ✎ az egymással szembeni elvárások megfogalmazásának egyértelműsége

A fejlesztés alapját képező mérések: A 3 mutatóra vonatkozó kölcsönös igényfelmérés, illetve egyeztetés (közös meghatározott időközönként mind a 7 mutatóra kiterjedő elégedettségmérés) a fenntartók és az iskola együttműködésének minőségéről, illetve az együttműködéssel kapcsolatos szükségletekről, igényekről és elvárásokról).

¹² A Comenius – esetleg más – közoktatási minőségfejlesztési program szerint dolgozó intézmények feltehetően nem csak vezetői helyzetképre tudnak támaszkodni, hanem különféle igény- és elégedettségmérési adatokra, nyitott vagy irányított önértékelésre stb. Ezek az információk, valamint a minőségirányítás bizonyos mértékű bevezetettsége nyilvánvalóan befolyásolja az egyes alprogramok tartalmát.

Elvárt eredmények:

A fenntartókkal készített interjúk és az intézményünk beszámolóí (évenkénti gyakorisággal) bizonyítsák azt, hogy ha megfelelő információ átadási-átvételi, illetve kommunikációs és kooperációs formák rendelkezésünkre állnak, akkor bizonyíthatóan hatékonyabban, eredményesebben és célszerűbben tudunk együttműködni.

Vezetői helyzetkép:

A fenntartókkal való kapcsolat a törvényekben előírtaknak megfelel. Időben történnek a beszámolók a gazdálkodásról és a pedagógiai munkáról, valamint az egyéb feladatok elvégzéséről. Egyes község és az intézmény kapcsolata a hivatalos kapcsolatokon túl is nagyon jó. Más községben viszont informális, ellenőrizetlen, nem hivatalos, szóbeszéd alapján terjedő információknak is helyt adnak az adatok ellenőrzése nélkül, a hivatalos eljárás mellőzésével. Ez kifejezetten káros, a minőségi munkát bénító következményekkel jár.

2. célunk: A német kisebbségi önkormányzattal való kölcsönösen előnyös együttműködés tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

- ✎ az iskola és a fenntartó szándékaiba való beavatásnak, egymás kölcsönös tájékoztatásának alapossága
- ✎ a német nemzetiségi nyelvtanítással kapcsolatos, intézménnyel szemben támasztott igények felmérésének rendszeressége

A fejlesztés alapját képező mérések: a 2 mutatóra vonatkozó kölcsönös igényfelmérés, illetve igényegyeztetés (közös meghatározott időközönként kölcsönös elégedettségmérés).




Elvárt eredmény: Legyen konszenzus a fenntartói elvárások és azok iskolai teljesíthetősége vonatkozásában

Vezetői helyzetkép: A kisebbségi önkormányzat magas százalékban vár el beiskolázást. Az igények azonban angol idegen nyelvre is jelentősek. A feltételek teljesítése intézményi oldalról nem könnyű, főként a szakképzett pedagógus folyamatos biztosításának nehézségei miatt. A törvényben megadott „képzettségi türelem” 200...-ben lejár. A csoportbontás következményei különféle (a szülők és a pedagógusok számára is) nehezen kezelhető járulékos problémákat okoznak.

2. Szervezeti szintű együttműködések fejlesztése

3. célunk: Az intézmény vezetősége és a dolgozók közötti kölcsönösen előnyös együttműködés tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása (intézmény által preferált cél)

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

-  a dolgozói panaszok, problémajelzések elfogulatlan fogadása, tárgyyszerű kezelése,
-  átgondolt bevonási stratégia (a dolgozói vélemények, javaslatok, igények és szükségletek körültekintő figyelembe vétele);
-  a vezetői intézkedések, válaszlépések méltányossága, igazságossága.

A fejlesztés alapját képező mérések: klímateszt és irányított önértékelése 4 évente

Elvárt eredmény:

Legyen mérhető a javulás az első mérést követő fejlesztő beavatkozásoknak köszönhetően a dolgozók körében végzett ismételt mérések alapján.




Vezetői helyzetkép:

A nevelési és munkatársi értekezleteken minden alkalommal sort kerítünk a dolgozók megkérdezésére, panaszaik, problémáik megbeszélésére, orvoslására. A halasztást nem tűrő problémák megbeszélésére és megoldására a mindennapokban elvileg bármikor van lehetőség. Ezek során hitünk szerint mindig törekszünk arra, hogy válaszlépéseink igazságosak, méltányosak, a résztvevők számára elfogadhatóak legyenek.

Ugyanakkor fontosnak tartjuk, hogy ez ne csak törekvés, hanem tervezett és tudatos tevékenység legyen. A munkaközösségekben dolgozók együttműködése például zökkenőmentes és harmonikus, ugyanakkor a munkaközösségek közötti kommunikáció és információáramlás fejlesztésre szorul. Az együttműködés megbízhatósága érdekében belső szabályzó eszközöket, módszereket dolgozunk ki, szükség esetén a fontos információk átvételét írásban rögzítjük.

4. célunk: Tudatos és módszeres önfejlesztés a személyes együttműködési kultúra kialakítása illetve az elért eredmények fenntartása érdekében

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

-  a munkatársak rendszeres megkérdezése, igényeinek felmérése;
-  egymás tájékoztatása, az információáramlás javítása;
-  az elvárások egyértelmű megfogalmazása.

Fejlesztés alapját képező mérés: dolgozói önértékelés a munkatársakkal való együttműködésről a 7 kulcsmutató alapján.

Elvárt eredmény:

Váljék szokássá az egyénre szabott visszajelzések kérése – munkatársaktól és a vezetőktől egyaránt. A három kiemelt mutatóra vonatkozó önértékelés a korábbihoz viszonyítva álljon közelebb a munkatársaktól és/vagy vezetőktől kapott visszajelzésekhez. Értékelhetően javuljon a dolgozók egymás közti információkezelési és a kommunikációs kultúrája.



Vezetői helyzetkép:

A szervezet legfőbb tartaléka az egyes munkatársak együttműködésében rejlik: az együttműködés, a team-munka - a legfontosabb belső erőforrásunk, hiszen amit külön-külön nem tudunk elvégezni, azt együttesen biztosan! A személyes együttműködési kultúra továbbfejlesztése érdekében kialakítjuk a dolgozói önértékelés eljárását az együttműködés hét kulcsmutatójának figyelembe vételével. Intézményünkben komoly, megoldatlan sérelmek nincsenek, ebből adódóan komolyabb összeütközések sincsenek. A dolgozók által felvetett problémákra a reakció mindig megtörténik.

A szolgáltatást igénybevevőkkel való intézményi együttműködés fejlesztése

5. célunk: Az iskola és a szülők közti együttműködés minőségének tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása (Fenntartó által preferált cél)

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutató:

-  a panaszok elfogulatlan fogadása, tárgyyszerű kezelése az iskola vezetői illetve a pedagógusok részéről (5)
-  átgondolt bevonási stratégia – a szülői vélemények, javaslatok körültekintő figyelembe vétele (6)

A fejlesztés alapját képező mérések: igény-egyeztetés a kiemelt mutatókra vonatkozóan (a következő tanévtől: mind a 7 kulcsmutatóra kiterjedő igény- és elégedettségmérés).

Elvárt eredmény:



Folyamatosan csökkenjen a panaszok, illetve a panaszkezelési eljárások száma;
Az ismételt elégedettségmérés igazolja a tanárok és a szülők közti kapcsolatokban bekövetkező kedvező változásokat;

Vezetői helyzetkép:

Az első partneri igény és elégedettség mérés során a kérdőívekre adott válaszokat elemeztük. A kérdésekre adott válaszok igazolták a Pedagógiai Programunkban megfogalmazott törekvéseket és célokat.

6. célunk: A tanulókkal való kölcsönösen előnyös együttműködés minőségének tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása (fenntartó és intézmény által preferált cél)

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

-  a tanulói panaszok elfogulatlan fogadása, tárgyyszerű kezelése az iskola vezetői illetve a pedagógusok részéről
-  Átgondolt bevonási stratégia az iskola részéről, a gyermekek véleményének és javaslatainak körültekintő figyelembevétele;

A fejlesztés alapját képező mérések: igény-egyeztetés a kiemelt mutatókra vonatkozóan (a következő tanévtől: mind a 7 kulcsmutatóra kiterjedő igény- és elégedettségmérés).

Elvárt eredmény:

A tervezett, szociometriai és nevelésvizsgálatok igazolják vissza hogy a tanulók gondjaikkal, problémáikkal őszinte bizalommal fordulnak a pedagógusokhoz és az intézmény vezetőihez;



Vezetői helyzetkép:

Kollégáink ma is törekednek a gyermekekkel való harmonikus együttműködésre, ugyanakkor szeretnénk tudatosabbá és módszeresebbé tenni a gyermekek bevonását a velük kapcsolatos problémák, feladatok megoldásába - koruk és képességeik figyelembe vételével, valamint a felnőttek gyermekekkel szembeni méltányosságának gyakorlását.

4. A szakmai partnerekkel való együttműködés fejlesztése

7. célunk: A pedagógusok és a fejlesztő pedagógusok közti együttműködés fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának pedagógiai eszközökkel, módszerekkel való biztosítása (intézmény által preferált cél)

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

-  Az elvárások megfogalmazásának egyértelműsége
-  Egymás megkérdezésének, a fejlesztéssel kapcsolatos igények kölcsönös felmérésének rendszeressége

✎ A panaszok, problémajelzések fogadásának elfogulatlansága, kezelésének tárgyszerűsége (pl.: eltérő nevelési felfogás esetén, módszerhasználati különbség esetén stb.)

A fejlesztés alapját képező mérések: egyeztetés a fenti három mutató tartalmára vonatkozóan – tanítók, osztályfőnökök, szaktanárok és fejlesztő pedagógusok között; Későbbiekben: SWOT-elemzés az együttműködés minőségbiztosításra vonatkozóan.

Elvárt eredmény:

A pedagógusok és fejlesztő pedagógusok közötti kölcsönös és hatékony együttműködés nyomán mérhetően is javuljanak a hátrányos helyzetű gyermekek eredményei.

Vezetői helyzetkép:

Fő stratégiai célunk oktatási szempontból a tanulási nehézségekkel küzdő tanulók felzárkóztatása és fejlesztése. Ennek érdekében indítottuk az utazó gyógypedagógusok által tartott fejlesztő foglalkozásokat. Így a diszlexiás, diszgráfiás, diszkalkuliás gyerekek helyben kapnak segítséget, ezáltal lehetőség adódik a fejlesztőpedagógusok, osztálytanítók és szaktanárok együttműködésére, esetenként azonnali beavatkozásra.

5. PP-beli nevelési célok összehangolása az együttműködővé válás kitűzött céljaival

Úgy gondoljuk, minőségirányítási programunk sajátos hozzáadott értéket is tartalmaz azzal, hogy minőségpolitikai céljainkat – ahol lehet, - összehangoljuk a pedagógiai céljainkkal.

<p>8. célunk: A gyermekek együttműködési készségének fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának pedagógiai eszközökkel, módszerekkel való biztosítása .</p>
--

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

- ✎ az egymással kapcsolatos panaszok elfogulatlan fogadása, tárgyszerű kezelése gyerekek részéről (konfliktuskezelés)
- ✎ egymás véleményének és javaslatainak körültekintő figyelembevétele (a tanítási órán, az óráközi szünetekben stb.)

A fejlesztés alapját képező mérések: szociometriai vizsgálat (Későbbi mérlegelés tárgya: osztályszintű elégedettségmérés az egymással való együttműködésről).

Elvárt eredmény:

A következő szociometriai vizsgálatok igazolják vissza a gyerekek egymás közti kapcsolataiban beállt kedvező változásokat. A gyerekek megkérdezése alapján váljék egyértelművé a pozitív változás.

Vezetői helyzetkép:

Pedagógiai Programunk egyik fő stratégiai célja nevelési szempontból a fizikai és szellemi másság elfogadása, a tolerancia elvének érvényesítése. Naponta tapasztalunk a gyerekek körében durvaságot, trágárságot. Ez a negatív társadalmi hatások és a nem megfelelően cenzúrázott médiák következménye. Ezeket a problémákat a szülők által kitöltött kérdőívekből is ismerjük. Megoldásuk, kezelésük folyamatos feladatunk a szülői házzal karöltve.

II. ÖNFEJLESZTÉSI ALPROGRAM

Önfejlesztési alprogramunkban azt fogalmazzuk meg, hogy milyen intézményi szintű területeken kívánjuk a módszeres folyamatos fejlesztést – önfejlesztés kultúráját kiépíteni. Az alábbiakban az elsőként teljesítendő, áttöréses fejlesztési stratégiával megvalósítani kívánt minőségpolitikai célokat ismertetjük. A későbbiekben gördülő tervezéssel kívánjuk megvalósítani az 5 éves időtávon belül kiépítendő teljeskörű minőségirányítási rendszerünk kiépítését és bevezetését.

1. Az irányítás minőségének rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése

I. célunk: A stratégiai tervezés (PP, munkaterv) gondozásának, a (pedagógiai) stratégiatervezés minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

- a beavatkozás (azaz a tervezési folyamat megváltoztatásának) testület előtti legitimitása,
- a tervezési folyamat PDCA logika szerinti felépítettsége, a tervezés illetve az azt fejlesztő beavatkozások nyomon követettsége,
- a tervezési (megírási) folyamat standard mutatók alapján történő értékelése,
- a tervezési folyamat eredményességének standard mutatók alapján történő elemzése.

A fejlesztés alapját képező mérések:

A PP tervezésében (módosításában) résztvevők **önértékelése** a fenti kiemelt mutatók alapján és/ vagy **minőségfejlesztési szakértői vélemény kérése**.

Elvart eredmények:

A PP módosítása alkalmából induljon el az egyik legalapvetőbb vezetői feladat, a **pedagógiai stratégiatervezés módszeres és tudatos minőségfejlesztése**. A Rendszerfejlesztési kézikönyvben legyen elhelyezve a stratégiai tervezés 7 eredménymutatója, amely segít értékelni a továbbiakban mindenféle (pedagógiai) tervezési művelet sikerességét. Írásban is álljon rendelkezésünkre a gyakorlatban végigvitt, újszerű tervezési eljárás első változata. (azaz egy Útmutató a mindenkori – egyelőre csak a pedagógiai - stratégiatervezéshez).

Vezetői helyzetkép:

A PP módosításainak kidolgozását az iskola igazgatója végezte. Ez a változat csak a közös gondolkodás elindítására szolgált, tartalmazza a törvényi elvárásokat, választási lehetőségeket. Az igazgató szakmai csoportot hozott létre a lektorálás elvégzésére, a változók kimunkálására a legitimációk előkészítésére és ajánlására. A folyamatos

fejlesztés feltételeinek kimunkálása, eljárásrendje, dokumentációja a legitimáció teljesülése utáni feladat lesz.

2. célunk: A vezetői ellenőrzés, intézményértékelés minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutató:

- az ellenőrzés-intézményértékelés illetve az azt fejlesztő beavatkozások eredményességének standard mutatók alapján történő tanulmányozása.

A fejlesztés alapját képező mérés:

Felmérés (SWOT) arról, hogy a fenntartó és a kollégák mennyire tartják eredményesnek a vezetői ellenőrzéseket a vezetői **ellenőrzés - intézményértékelés eredménymutatói mentén:**

- az éves ellenőrzési terv teljesítettsége,
- az ellenőrzés-értékelés objektivitása,
- az ellenőrzési-értékelési módszerek megbízhatósága,
- az ellenőrzés-értékelés szakmai hitelessége,
- az értékelő vélemények alátámasztottsága,
- az értékelő vélemények összehasonlíthatósága,
- az intézményértékelő dokumentum információgazdagsága.

Elvart eredmények:

Váljék gyakorlattá a minőségfejlesztési eljárás rendszeres használata. Szolgáljon a vezetői ellenőrzés tényszerű információkkal a fejlesztő beavatkozásokhoz. Legyen konszenzus az intézmény vezetése a fenntartó és a dolgozók között arról, hogy milyen vezetői ellenőrzés szolgálja legjobban az intézmény fejlődését.

Vezetői helyzetkép:

A jelenlegi vezetői ellenőrzés az éves vezetői munkatervben leírtak alapján történik. A gyakorlati pedagógiai munka és adminisztrációs feladatok ellenőrzése rendszeres.

2. Az együttműködési kultúra rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése

3. célunk: Az igény és elégedettségmérés minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutató:

- Az elégedettségmérő eszközök és módszerek cél- és értékracionalitása.

A fejlesztés alapját képező mérések:

A korábban használt mérőeszköz (kérdőív) elsősorban az iskola nevelésére, kínálatára, szolgáltatásaira vonatkozóan kérdezett rá az igényekre és az elégedettségre. Az elégedettségmérés folyamatának minőségfejlesztése, benne a mérőeszköz kicserélése az együttműködővé válás minőségpolitikája szellemében történik. (Ld.: Együttműködési alprogram)

Elvárt eredmény:

Meggyőződést kívánunk szerezni arra vonatkozóan, hogy milyen formában lehet hatékonyan, eredményesen, célszerűen információhoz jutni különféle partneri együttműködések minőségéről.

Vezetői helyzetkép:

A Com. I. program megvalósítása során már végeztünk felméréseket. Ezek az iskolai oktatásra, nevelésre, és a szolgáltatásaink minőségére vonatkoztak. Mostantól az együttműködő intézménnyé válás minőségpolitikája értelmében az együttműködés 7 kulcsmutatója alapján mérjük a szülők elégedettségét az iskolai dolgozókkal - még hozzá éves rendszerességgel, hogy az esetleges eltéréseket idejében korrigálni tudjuk. Ezen kívül is visszajelzéseket kérünk illetve fogadunk szervezeten belül és kívül egyaránt .

3. Az egészséges és biztonságos munka és tanulási környezet rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése

4. célunk: az iskolai környezet, az osztálytermek minőségének javítása, a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

- a fejlesztő beavatkozások PDCA-logika szerinti felépítettsége,
- az éves szintű pedagógiai tervezés, illetve az azt fejlesztő beavatkozások nyomon-követettsége

A fejlesztés alapját képező mérések: SWOT az éves szintű pedagógiai tervezés minőségéről. A tervezési dokumentumok egymás közti elemzése. Az általunk bevezetett áttekintése, a tapasztalatok írásos értékelése.

Elvárt eredmények:

Az iskola környezetének, udvarának szépítése, balesetveszélyességének megszüntetése, a tantermek otthonosabbá tétele, az iskola épületének esztétikus dekorálása.

4. Az oktatás - nevelés rendszeres, tudatos és módszeres fejlesztése

5. célunk: A módszertani kultúra fejlesztése, a szakmai munka színvonalának emelése a folyamatos (ön)fejlesztés fenntarthatóságának megalapozása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

- az éves szintű pedagógiai tervezési **folyamatok standard mutatók** alapján történő tanulmányozása,
- az éves szintű pedagógiai tervezés illetve az azt fejlesztő beavatkozások **eredményességének standard mutatók** alapján történő tanulmányozása,
- az éves szintű pedagógiai tervezést fejlesztő **beavatkozások cél- és értékracionalitása**
- az éves pedagógiai tervezés módosítására irányuló **beavatkozási stratégiák testület előtti legitimitása,**
- a fejlesztő beavatkozások PDCA-logika szerinti felépítettsége, az éves szintű pedagógiai tervezés, illetve az azt fejlesztő beavatkozások **nyomonkövetettsége**

A fejlesztés alapját képező mérések: SWOT az éves szintű pedagógiai tervezés minőségéről. A tervezési dokumentumok egymás közti elemzése.

Elvárt eredmények:

A tantestület legyen fogékony a szakmai kihívásokra, gyorsan és rugalmasan reagáljon a változásokra. Az éves beiskolázási terv vegye figyelembe az intézmény céljait és lehetőségeit.

Vezetői helyzetkép:

Az iskola vezetés a szakmai munka színvonalának emelése érdekében szorgalmazza a továbbképzéseket, szakmai előadásokon, bemutatókon való részvételt, melyet az évente aktualizált beiskolázási programban rögzítünk.

III. A MEGBÍZHATÓVÁ VÁLÁS ALPROGRAMJA

A megbízhatóvá válás alprogramjába azokat a szakmai, szervezeti, vezetési és partnerségi területeket emeltük be, amelyeket **minőségügyi értelemben megbízhatóbbá illetve megbízhatóvá** kívánunk tenni. Kidolgozzuk a különféle minőségpolitikai céljaink megbízható megvalósítását szolgáló **minőségbiztosítási eszközöket, módszereket és eljárásokat is.**

Öt éves távlatban vállaljuk, hogy megbízható működésünk érdekében az intézmény összes területére kidolgozzuk évről évre frissített minőségbiztosítási eszközeinket, módszereinket, eljárásainkat. A megbízhatósági alprogramunkat a lépésről lépésre történő fejlesztés stratégiájával kívánjuk megvalósítani.

1. Az intézményvezetés felelősségének és elkötelezettségének biztosítása

1. célunk: A vezetői ellenőrzés, intézményértékelés megbízhatósága, a tudatos és módszeres minőségfejlesztés során elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

- Célszerűség
- Jogszerűség
- Szakszerűség
- Hatékonyság
- Eredményesség
- Rugalmasság
- Kiszámíthatóság

Minőségbiztosítási eszközök:

- A vezetői ellenőrzés, intézményértékelés külső és belső szabályzóinak listája
- A vezetői ellenőrzés – intézményértékelés hosszútávú illetve éves terve
- Az aktuális (havi/ heti/ napi) ellenőrzések ütemterve (idődiagramja)
- Intézményi önellenőrzési Kézikönyv
- A vezetői ellenőrzés-értékelés konszenzusos normái
- Szempontsor(ok), mutatók az ellenőrzött terület/ munkafolyamat értékeléséhez, illetve az egyéni dolgozói értékelésekhez
- Folyamatábra: a vezetői ellenőrzés-értékelés eljárása (benne: az eredmények kommunikálására vonatkozó szabályzók)
- Eszközök, módszerleírások az egyes területek ellenőrzéséhez
- Űrlap a vezetői ellenőrzés során tapasztalt tények rögzítésére
- Űrlap a vezetői ellenőrzések összegzésére
- Űrlap az intézményértékeléshez

A megbízhatóságra vonatkozó mérések: vezetői önértékelés, dolgozói elégedettségmérés és/vagy külső szakértői visszajelzés a vezetői ellenőrzés-értékelés megbízhatóságáról.

Elvárt eredmények:

A vezetői ellenőrzés, intézményértékelés éves munkatervében érvényes változatban szerepelnek a szükséges szabályzók. A tanév elején meghatározott feladatokat minden dolgozó ismeri, kiemelten a munkaköréhez tartozó vonatkozásokat. A megismert minőségbiztosítási eszközöket, módszereket, eljárásokat minden ellenőrzést végző vezető ismeri és használja annak érdekében, hogy az ellenőrzési-értékelési tevékenységek illetve munkafolyamatok megbízhatóak legyenek. Az éves munkaterv illetve az SZMSZ tartalmazza a vezetői ellenőrzések és az intézményértékelés munkafolyamatainak nyomon-követését, azaz a szükséges feljegyzéseket, hogy azok alapján értékelő információt lehessen szolgáltatni az esetleges fejlesztő beavatkozásokhoz.

2. Az együttműködési mechanizmusok minőségének biztosítása

2. célunk: Az igény és elégedettségmérés megbízhatósága, a tudatos és módszeres minőségfejlesztés során elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása.

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

 Az elégedettségmérő eszköz célszerűsége

A megbízhatóságot támogató minőségbiztosítási eszközök:

- Az együttműködés 7 kulcsmutatójára épülő, ismételt mérésre alkalmas kérdőívek
- Igényfelmérési szabályzat
- A (különbféle partnerekkel kapcsolatos) mérésekre vonatkozó részletes folyamatleírás(ok)
- A mérésekhez szükséges minőségű humán és egyéb erőforrások biztosítása
- Technikai (informatikai) háttér a feldolgozáshoz
- Kommunikációs szabályzat a mérési eredmények közzétételéhez (esetleg az Igényfelmérési szabályzatba foglalva)

A megbízhatóságra vonatkozó mérések: Az új eszköz kidolgozását a „CME-IMIP” modell átvétele indokolja.

Elvárt eredmény:

Kapjunk értékelhető információkat az együttműködésünk minőségéről a hét kulcsmutató alapján.

Vezetői helyzetkép:

Az igény és elégedettségmérés gyakorlati munkája egy évvel ezelőtt kezdődött, tehát van múltja, és már vannak kezdeti tapasztalataink is. A mérést a Com. I. minőségbiztosítási modell előírásai alapján terveztük, és az abban megfogalmazott eljárásrend szerint végeztük. Az egyes mérések alkalmával szerzett adataink egymással összevethetők, ezért alkalmasak a hozzáadott érték megállapítására. A teendők elvégzésére a tantestületben minőségügyi megbízott van, aki díjazás ellenében végzi a szükséges munkákat.

3. célunk: Az iskola és a pedagógiai munkát segítő társzervek közti **együttműködés megbízhatósága**, a tudatos és módszeres minőségfejlesztés során elért **eredmények fenntarthatóságának biztosítása**

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

A szociálisan hátrányos helyzetű illetve problémás gyermekek érdekében tett intézkedések

- hatékonysága
- eredményessége
- kiszámíthatósága

A megbízhatóságot támogató minőségbiztosítási eszközök:

- Egyeztetett és működőképes eljárásrend

A megbízhatóságra vonatkozó mérések: a keletkezett dokumentáció elemzése; SWOT-elemzés

Elvárt eredmény: Minden hivatalos iskolai jelzés, bejelentés utólag is nyomonkövethető – egészen az adott eset lezárásig.

3. Az oktatás - nevelés minőségének biztosítása

4. célunk: Az iskola és az óvoda között működő gyermek illetve tanuló nyomon követési rendszerének megbízhatóbbá tétele, tudatos és módszeres minőségfejlesztése során elért **eredmények fenntarthatóságának biztosítása.**

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

Az óvodákból az iskolába kerülő gyermekek iskolára való felkészítésének:

- Célszerűsége
- Hatékonysága
- Eredményessége

Minőségbiztosítási eszközök:

A kulcsmutatókra épülő, előzetesen megfogalmazott kérdéslista (és/vagy szempontlista) az értékelt területekre vonatkozóan

A megbízhatóságra vonatkozó mérések:

Tapasztalatok átadása, kölcsönös igényfelmérés, elégedettségmérés

Elvárt eredmények:

Az óvoda és az iskola pedagógusai között olyan munkakapcsolat jöjjön létre, amely a gyermekek érzelmi- értelmi fejlődését elősegíti, még hatékonyabbá teszi az iskolára való felkészítést.

Vezetői helyzetkép:

A nevelési program megvalósítása tapasztalataink szerint alapvetően megbízható: megfelel a célszerűség, jogszerűség, szakszerűség, hatékonyság és eredményesség kulcsmutatóinak. Ugyanakkor a különleges nevelési helyzetek, valamint a nehezebben kezelhető és fejleszthető gyerekek esetenként „próbára teszik” a felnőttek szakmai alkalmazkodási készségét illetve kiszámíthatóságát. Minőségbiztosítási eszközökkel és módszerekkel kívánjuk támogatni az óvodai nevelőink munkáját.

A minőségirányítási program megvalósítása

A minőségirányítási program megvalósításának stratégiája

A minőségirányítási rendszer kiépítése és bevezetése terén áttöréses fejlesztési stratégiát alkalmazunk.

Évente kidolgozott konkrét minőségcéljainkkal, fejlesztési intézkedéseinkkel lépésről – lépésre kívánjuk megközelíteni a programunk elején megfogalmazott jövőképet.

A minőségirányítási program megvalósításának ütemezése

Az IMIP a fenntartói ÖMIP nyomán 2004-2008-ig szól. Az IMIP megvalósításának elősegítésére, támogatására teljes körű minőségirányítási rendszert dolgozunk ki, illetve vezetünk be.

A továbbiakban tanévenkénti gördülő tervezéssel kívánjuk megvalósítani

- önértékelésre,
- elégedettségmérésre,
- fenntartói ellenőrzésre,
- és más külső értékelésre

épülő konkrét minőségcéljainkat, fejlesztési intézkedéseinket.

Az együttműködő – önfejlesztő – megbízható intézmény minőségirányítási rendszere

A CME-IMIR modell általános leírása

A minőségpolitikai célok egy komplex minőségirányítási rendszermodell – az ún. CME-IMIR modell kiépítésével és működtetésével megbízhatóan teljesíthetők.

A CME-IMIR modell koherens és konzisztens rendszer: az együttműködő, az önfejlesztő és a megbízható intézményi rendszerek **hierarchikusan egymásra épülnek**, ugyanakkor **szervesen egymásba is illeszkednek**: **optimalizálva** a rendszerépítésbe és a minőségfejlesztésbe fektetett **energia hasznosulását**, tudatosan elősegítve, hogy az egyes rendszereken belüli tényezők **egymás hatását erősítsék**.

A CME-IMIR modell hidat képez szakmaiság és minőség között: arra készíti a felhasználó intézményt, hogy minőségfejlesztési eljárásaiban (Útmutóiban) gondoskodjon a választott (kidolgozott) **pedagógiai és vezetési paradigmák** minőségirányítási szempontból **kritikus tényezőinek érvényesüléséről**.

A belső szabályzók kidolgozásának folyamata **tartalmilag is átláthatóvá** válik: kommunikálhatóvá válnak az egyes területek/ részterületek fejlesztésében szerepet játszó, szakmailag is érvényes tényezők; kontrollálhatóvá válik mind a jogi követelmények, mind pedig a belső megállapodások vagy konszenzusos szabályok betartása.

Az intézmény fejlődésének jellege - stagnálás, előrelépés, visszalépés - a standard mutatóknak köszönhetően az intézmény vezetői és dolgozói számára, sőt a fenntartó és az oktatásirányítás számára is nyomon követhető, illetve más intézményekkel összemérhető. A rendszermodell alkalmazásával azonosíthatóvá válik a képviselt pedagógiai és vezetési paradigma a **szakmai partnerek** (intézményben dolgozók, szakértők) és az **iskolahasználók** (szülők) számára egyaránt.

Milyen garanciák vannak a CME-MIR modellben az együttműködés elvárt minőségének biztosítása érdekében?

- A Partnerkapcsolatok irányításának minőségfejlesztésére vonatkozó, egységes formátumú minőségfejlesztési eljárások (Útmutók a partnerkapcsolatok irányításához)
- Az együttműködés 7 kulcsmutatójára épülő elégedettségmérési technológia a fejlesztési kívánt viszonylatokban: pl. alkalmazotti elégedettség a vezetőség együttműködési készségével; tanulók elégedettsége az osztályfőnökök együttműködési készségével.

Milyen garanciák vannak beépítve az önfejlesztés - folyamatos fejlesztés elvárt minőségének biztosítása érdekében?

- Egységes formátumú minőségfejlesztési eljárások (Útmutók a minőségfejlesztéshez);
- Űrlapok a folyamatos fejlesztés kritikus pontjain elvárt adatok, információk, vezetői döntések meghozatalának elősegítése érdekében;

- A 20-25 intézményi szintű minőségfejlesztési folyamathoz rendelt folyamatmutatók és eredménymutatók rendszere.

Milyen garanciák vannak beépítve a megbízhatóság elvárt minőségének biztosítása érdekében?

- Az adott tanévben elkészített, minden érintett számára kötelező külső és belső szabályzók.
- A készen kapott, illetve a minőségfejlesztési eljárások segítségével kidolgozott minőségbiztosítási eszközök, módszerek, eljárások.
- Azok az igazoló dokumentumok, amelyeket az egyes tevékenységek végrehajtása és nyomonkövetése során állítunk elő (a tényszerű folyamatértékelés és az esetleges beavatkozások megalapozása érdekében).

Intézményi folyamatok a program megvalósítását szolgáló CME-IMIR modellben

A CME-IMIR modell alapján az intézményi folyamatok fogalmát **két különböző szinten** értelmezzük:

1. a minőségfejlesztési folyamatok szintjén
2. a tényleges munkafolyamatok szintjén

Mit tekintünk minőségfejlesztési folyamatnak?

A minőségfejlesztési folyamat „metaszintű” folyamat: azaz az intézmény tevékenységi körébe tartozó tényleges munkafolyamatokat, tevékenységeket „felügyelő”, azokat gondozó, szükség esetén módosító, megváltoztató eljárás. A minőségfejlesztési folyamat időbeli kiterjedése általában meghaladja egy-egy munkafolyamat időbeli kiterjedését.

Mi tekintünk munkafolyamatnak?

A munkafolyamat „tárgyszintű” folyamat: az oktatási-nevelési célok, valamint az intézmény működésével-működtetésével kapcsolatos célok megvalósulását szolgáló konkrét tevékenység vagy tevékenységlánc, amelyet a dolgozók napi munkájuk során különféle kimondott vagy nem kimondott szabályok szerint végeznek. A munkafolyamat vagy tevékenység közvetlenül is szemlélhető: látható, hallható vagy más módon érzékelhető cselekvés.

A minőségfejlesztési folyamat – természetesen - maga is tevékenységek sorozata, ám ezek a tevékenységek – megfigyelés, elemzés, értékelés, döntés a beavatkozásról, újratervezés, szabályozás, nyomonkövetés – magának a munkavégzésnek tökéletesítésére irányulnak¹³.

A minőségfejlesztés során megjelenő tevékenységek tehát a tervezést, megvalósítást, értékelést és beavatkozást szolgálják. A CME-IMIR modell a minőségfejlesztési eljárásokat PDCA-logika szerint standardizált Útmutatók formájában tartalmazza. Az Útmutatók a rendszeres és módszeres minőségfejlesztést, azaz tulajdonképpen **az intézményfejlesztési folyamatok megbízhatóságát és fenntarthatóságát** szolgálják.

CME-IMIR modell a dolgozók munkakörébe tartozó tevékenységek érvényes külső és belső szabályait, szabályozó eszközeit, módszereit tevékenység-specifikus formában tartalmazza¹⁴. A dolgozók feladatellátására irányuló minőségbiztosítási eszközök a **munkafolyamatok megbízhatóságát** szolgálják.

Intézményi minőségfejlesztési folyamatok

A CME-IMIP modellbeli intézményi minőségfejlesztési folyamatokat az alábbiak szerint definiáltuk¹⁵:

1. Az intézményvezetés minőségének rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése

- A stratégiai tervezés (HPP, munkaterv stb.) terén;
- Az intézmény működési szabályainak kialakítása terén;
- A vezetői ellenőrzés, intézményértékelés terén;
- Az irányított önértékelés terén;
- Az intézményműködést fejlesztő beavatkozások (intézkedések) terén.

2. Az együttműködési kultúra rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése

- A kölcsönös elérhetőségben és megszólíthatóságban érdekelt partnerek azonosítása terén;
- Az igény- és elégedettségmérés terén;
- Az információáramlás, a kommunikáció és a kooperáció terén.

3. Az emberi erőforrás minőségének rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése

- A dolgozók kiválasztása, betanulása és továbbképzése terén;
- A dolgozók belső értékelése, ösztönzése terén.

¹³ Az intézményi minőségfejlesztési folyamat egyik sajátos megjelenési formája pl. egy módszertani kísérlet vagy innováció. A kísérlet vagy az innováció folyamata jól illusztrálja, hogy hogyan is működhet a minőségfejlesztési folyamat.

¹⁴ Ilyen tevékenység-specifikus (esetleg terület-specifikus) forma például: az óramegfigyelési **adatlap**, a karbantartási tevékenység általános **folyamatábrája**, a vezetői ellenőrzés **szempontrendszere** vagy a Köznevelési Törvény tanulmányértékelésre vonatkozó **paragrafusa**.

¹⁵ Összhangban a Comenius II. modell követelményekkel.

- 4. Egyéb erőforrások minőségének rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése**
 - A gazdasági erőforrások, épületek, felszerelések, eszközök tekintetében;
 - A dolgozók munkakörnyezete tekintetében.
- 5. Az intézményműködtetés minőségének rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése**
 - Gazdasági és pénzügyi tekintetben;
 - Az adminisztráció tekintetében.
- 6. Rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztés**
 - A munka- és tanulási környezet egészségessé és biztonságossá tétele terén;
 - A tanulói és dolgozói mentálhigiénié illetve szemléletformálás terén.
- 7. Az oktatás-nevelés minőségének rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése**
 - A helyi képzési kínálat tervezése terén;
 - Az éves szintű pedagógiai tervezés terén;
 - A pedagógusokra irányuló közös követelmények tekintetében
 - A módszertani eszköztár és kultúra, valamint a tanulás támogatása terén;
 - Az óvodai, iskolai, kollégiumi csoportok (osztályok) irányítása terén;
 - A gyermek- illetve tanulóértékelés terén.
- 8. A mérési, elemzési, javítási folyamatok minőségének rendszeres, módszeres és tudatos fejlesztése**
 - Az indikátorrendszer kidolgozása és működtetése terén;
 - A minőségfejlesztési standardok (ld.: Útmutatók) tekintetében;
 - A belső audit tekintetében.

Intézményi munkafolyamatok

- Pedagógiai munkafolyamatok, tevékenységek, magatartásformák
- Vezetői (tanügyigazgatási, humánpolitikai, szakmai, gazdasági) munkafolyamatok, tevékenységek, magatartásformák
- Szervezeti jellegű munkafolyamatok, tevékenységek, magatartásformák
- Minőségirányítási munkafolyamatok, tevékenységek, magatartásformák

A minőségirányítási program megvalósításának vezetői szintű felelősség-megosztási rendje

A CME-IMIP eredményfelelőse:

A minőségirányítási program (CME-IMIP) kidolgozásának, megvalósításának, valamint a minőségirányítási rendszer (CME-IMIR) kidolgozásának, adaptálásának, működtetésének és továbbfejlesztésének intézményi szintű **eredményfelelőse** a mindenkori **igazgató**. Felelőssége kiterjed a szükséges humán és egyéb erőforrások biztosítására, a megbízások kiadására, valamint a Minőségirányítási Kézikönyv kiadására.

A CME-IMIP folyamatfelelőse:

A minőségirányítási program (CME-IMIP) megvalósítására kidolgozott, adaptált rendszer (CME-IMIR) működtetésének és továbbfejlesztésének intézményi szintű **folyamatfelelőse** a mindenkori **minőségirányítási megbízott vagy programvezető**. Felelőssége kiterjed a rendelkezésére álló humán és egyéb erőforrások gazdaságos felhasználására, a minőségfejlesztési folyamatok gondozására (javítására, fejlesztésére) és működtetésére.

A Minőségirányítási Program megvalósításának általános eljárása

Tervezés (PLAN)

Az egyes intézményi területekre, az azokhoz tartozó munkafolyamatokra, tevékenységekre vonatkozó, éppen **érvényes külső és belső szabályzók összegyűjtése**¹⁶;

Az Önfejlesztési alprogramban felvállalt **területek minőségfejlesztési eljárásainak kidolgozása, adaptálása**, szükség esetén korrekciója vagy módosítása;

Feladattervek készítése az Együttműködési, Önfejlesztési és Megbízhatósági alprogramban vállalt konkrét fejlesztési illetve működési célok megvalósítása érdekében;

Az egyes munkafolyamatok, tevékenységek megbízható kivitelezésének minőségét garantáló és/ vagy elősegítő¹⁷ **minőségbiztosítási** eszközök, módszerek, szabályok, normák **kidolgozása, kiválasztása, korrekciója vagy módosítása, a korábban már bevált** eszközök, módszerek, szabályok, normák intézményvezetői hitelesítése (érvényességük biztosítása).

Határidő: minden tanév augusztus 31.

Eredményfelelős: a mindenkori programvezető

¹⁶ A Közköztartási Törvény adott területre (például vezetői ellenőrzésre) vonatkozó paragrafus, az éppen érvényes országos rendelet, fenntartói utasítás, a hatályos SZMSZ konkrét pontja, elfogadott ellenőrzési rend, stb.

¹⁷ Hagyományos minőségbiztosítási eszköz például a központi formanyomtatvány, stb.; újszerű minőségbiztosítási eszköz például a folyamatábra, a saját célra készített formalap, eljárás stb.

Megvalósítás (DO)

A megtervezett fejlesztési vagy munkafolyamatok, tevékenységek **lebonyolítása** a megtervezett, jóváhagyott szabályzók, feladattervek, minőségbiztosítási eszközök, módszerek segítségével – nyomonkövető, igazoló feljegyzések készítése.

Határidő: az adott feladattól függő.

Eredményfelelősök: folyamatgazdák

Ellenőrzés, mérés, tanulmányozás, értékelés (CHECK)

Az alkalmazott **minőségbiztosítási eszközök, módszerek, szabályok, normák felülvizsgálata.**

Határidő: minden tanév április 12.

Eredményfelelős: az egyes folyamatgazdák (szükség esetén témafelelősök vagy témaszakértők – illetve az egyes tevékenységekben érintett dolgozók – bevonásával).

a) Az egyes intézményi területeken lezajlott **minőségfejlesztési illetve munkafolyamatok hatékonyságának** értékelése előre meghatározott folyamatmutatók alapján. **Értékelő jelentés I. készítése.**

Határidő: minden tanév április 20.

Eredményfelelős: az egyes folyamatgazdák (szükség esetén témafelelősök vagy témaszakértők – illetve az egyes tevékenységekben érintett dolgozók – bevonásával).

b) Az egyes intézményi területeken lezajlott **minőségfejlesztési illetve munkafolyamatok eredményességének** értékelése előre meghatározott eredménymutatók alapján - az intézményvezető vagy fenntartó által felkért külső szakértői értékelés, illetve vezetői értékelés és/vagy elégedettségmérés. **Értékelő jelentés II. készítése.**

Határideje: minden tanév április 30.

Eredményfelelős: programvezető

c) A **minőségfejlesztési illetve munkafolyamatok összegző értékelése** - összefüggésben a vezetői minőségfejlesztési stratégiával és a ciklusra meghatározott beavatkozási (intézkedési, fejlesztési) célokkal – annak érdekében, hogy a stratégia módosítására ill. a szükséges beavatkozásokra vonatkozó vezetői döntéseket előkészítsék. **Értékelő jelentés III. készítése.**

Határideje: minden tanév május 10.

Felelős: a mindenkori programvezető (minőségirányítási megbízott)

Beavatkozás (ACT)

a) Adatokon és tényeken nyugvó, ismételt mérések esetén összehasonlításokon alapuló **vezetói döntés meghozatala** a tovább érvényes (standardnak tekintendő) szabályzokról, illetve a különféle jellegű fejlesztő, korrekciós beavatkozásokról - az adott területre érvényes magasabb rendű szabályzók illetve stratégiai célok figyelembe vételével.

Határideje: minden tanév május 10.

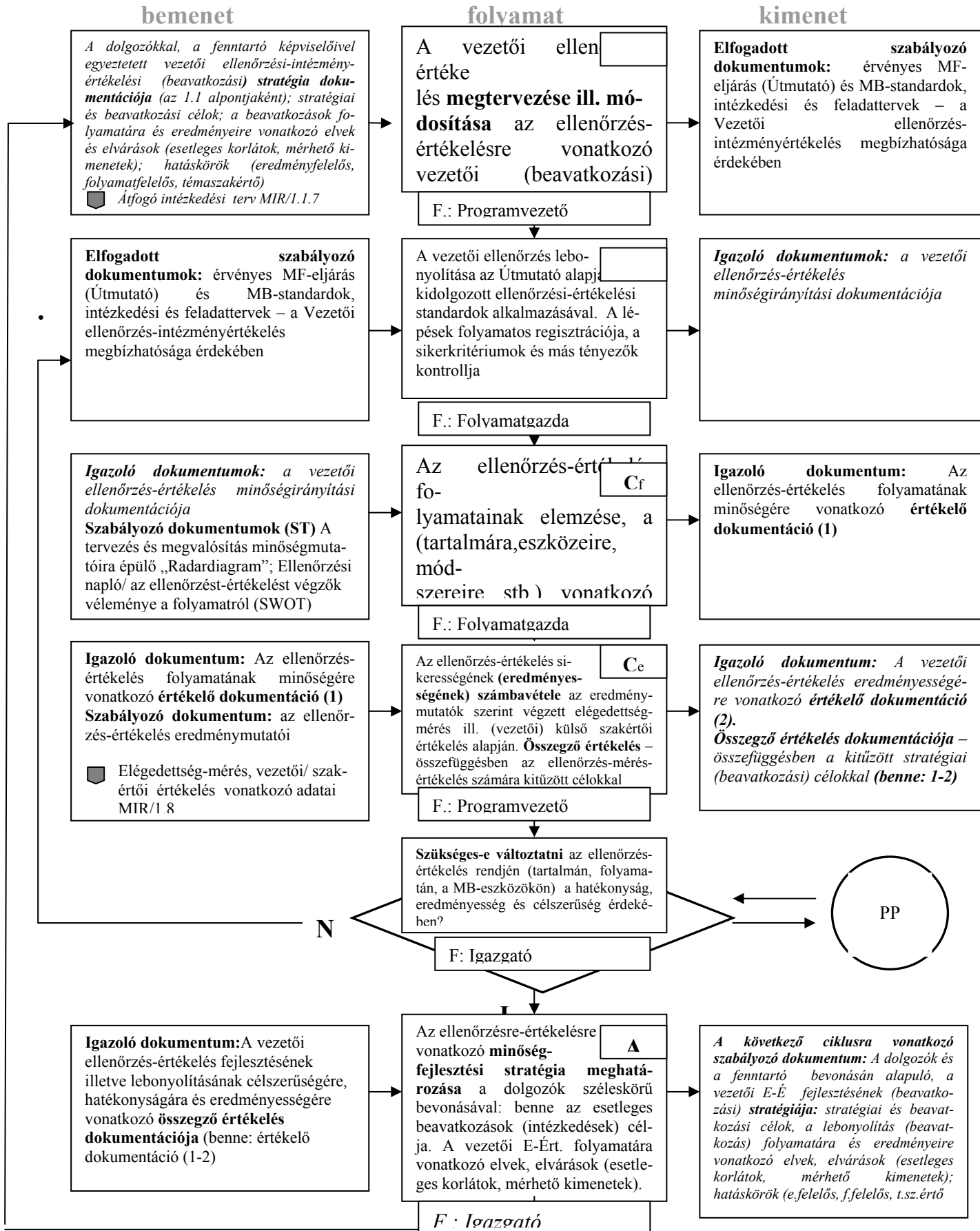
Felelőse: Intézményvezető

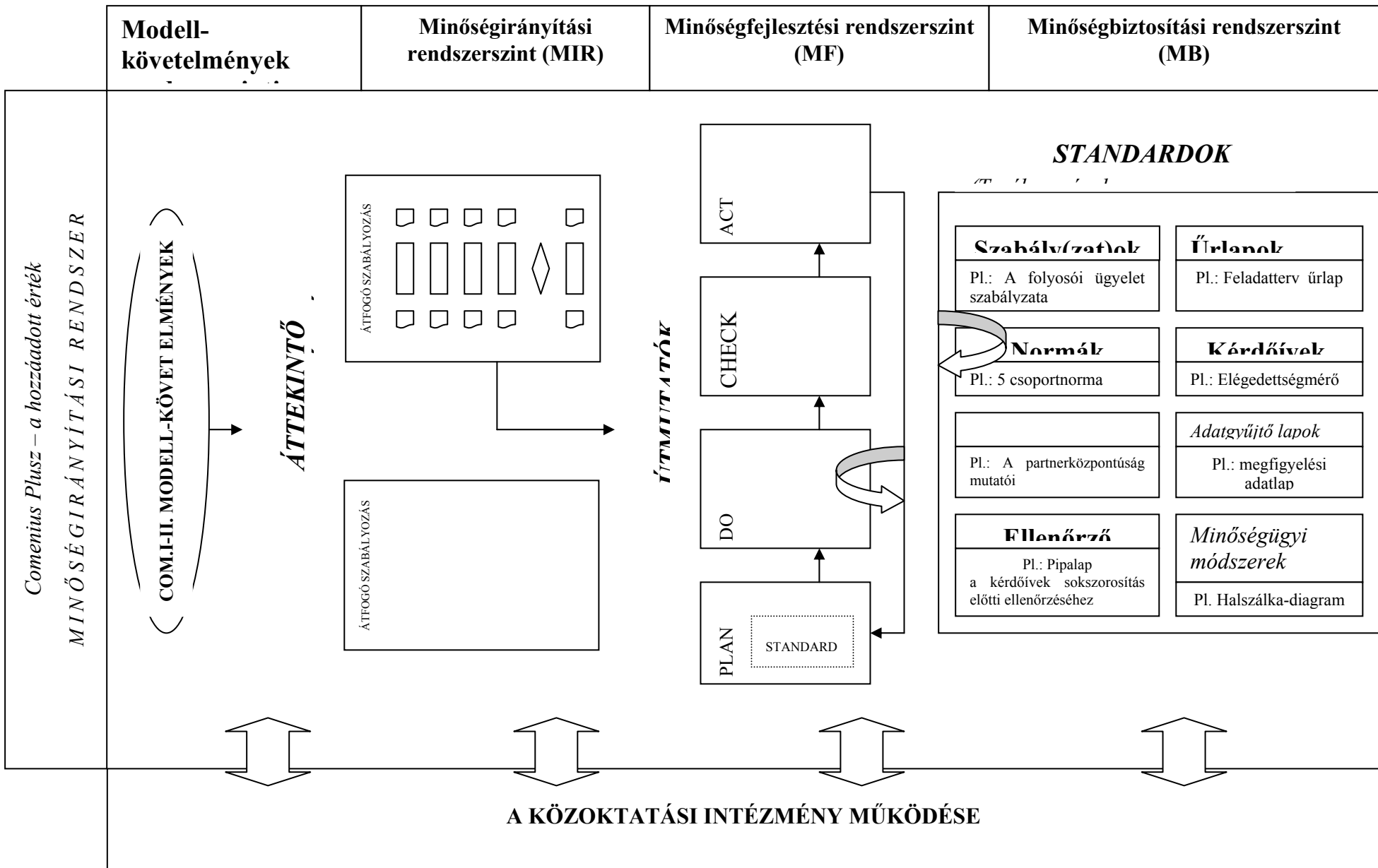
b) A vezetói ciklus időtartamához (max. 5 év) illeszkedő általános minőségfejlesztési stratégia (és/vagy jövőkép) meghatározása illetve korrekciója, valamint az éppen következő **tanév** tervezését megalapozó és legitimáló **fejlesztő beavatkozások stratégiájának** (intézkedések, fejlesztések célja, a megvalósítás stratégiája, erőforrásai, esetleg konkrét feladat stb.) **megfogalmazása** – az egyes intézményi területeken érintett és/ vagy érdekelt közvetlen és közvetett partnerek (vagy képviselőik) széleskörű bevonására alapozva.

Az elkészítés határideje: minden tanév május 31.

Felelőse: a mindenkori intézményvezető

Vezetői ellenőrzés - intézményértékelés





Az iskola ellenőrzési, értékelési rendszere

	<i>TERÜLET</i>	ELLENŐRZÉS				ÉRTÉKELÉS					
		mérési pont	módszer	gyakoriság	dokumentáció	felelős	mérési pont	módszer	gyakoriság	dokumentáció	felelős
TANULÓK	Tanulmányi munka	belső ell. szerint esetenként	dokumentum -elemzés	havonta	napló, ellenőrző	ofi ig.h. igazgató	folyamatos tanmenet szerinti félév, évvége	szóbeli írásbeli	eseti tanmenet szerinti, félévente	ellenőrző, napló, bizonyítvány	szaktanár
	Versenyeredmények	tanévvégi értékelés	elemzés	évente	összesítések, jegyzőkönyvek	igazgató igh. mkv.	versenyek	írásbeli, szóbeli, gyakorlati	évente	jegyzőkönyv	szaktanár
	Vizsgák	évvége			jegyzőkönyv	igazgató ig.h.	vizsga	írásbeli, szóbeli, gyakorlati	évente	jegyzőkönyv	vizsgáztató
	Magatartás	folyamatos osztályozó értekezlet	óralátogatás megbeszélés	folyamatos félévente	feljegyzés feljegyzés	igazgató ig.h.	félév, évvége	önértékelés megbeszélés	félévente	napló	osztályfőnök
	Szorgalom	folyamatos osztályozó értekezlet	óralátogatás megbeszélés	folyamatos félévente	feljegyzés feljegyzés	igazgató ig.h.	félév, évvége	önértékelés megbeszélés	félévente	napló	osztályfőnök
	Fegyelmi ügyek	esetenként	dokumentum -elemzés megbeszélés	esetenként	jegyzőkönyv	igh.	félév, évvége	megbeszélés	félévente	jegyzőkönyv	igazgató

	Jutalmazások (motiváció)	munkaterv szerinti	óralátogatás dokumentum-elemzés	rendszeres	feljegyzés napló	igazgató ig.h., mkv	félév, évvége	önértékelés dokumentum-elemzés	félévente	jegyzőkönyv	igazgató, ig. h.
	Belső mérések	tanmenet szerint 10. év végén	dokumentum-elemzés	folyamatos évente	napló jegyzőkönyv	ig.h. ig.h.	tanmenet szerint 10. év végén	írásbeli szóbeli	rendszeres évente	napló jegyzőkönyv	szaktanár munkaköz. vez.
	Külső mérések	esetenként	írásbeli	esetenként	jegyzőkönyv	ig.h.	esetenként	írásbeli	eseti	jegyzőkönyv	ig. h.
PEDAGÓGUSOK	Tanmenet, program	IX. 10.	dokumentum-elemzés	évente	tanmenet	ig.h.	félév évvége	beszámoló	félévente	jegyzőkönyv	igazgató
	Tankönyv, taneszköz	IX. 15., II. 15.	dokumentum-elemzés megbeszélés	félévente	rendeletek, leltári jegyzőkönyv	ig.h.	félév évvége	beszámoló	félévente	jegyzőkönyv	igazgató
	Ofi, munkaközösségvezetői tevékenység	munkaterv szerint	óralátogatás dok.-elemzés megbeszélés	munkaterv szerint	feljegyzés	igazgató ig.h.	félév évvége	beszámoló	félévente	jegyzőkönyv	igazgató
	Pedagógusok munkája	munkaterv szerint	óralátogatás dokumentum-elemzés	munkaterv szerint	feljegyzés napló	igazgató ig.h. mkv.	félév évvége	beszélgetés, dokumentum-elemzés	félévente	feljegyzések	igazgató
	Munkaközösségi szakmai munka	munkaterv szerint	óralátogatás iskolai elemzés beszélgetés	munkaterv szerint	napló feljegyzés	igazgató ig.h.	tanév vége	önértékelés	évente	jegyzőkönyv	igazgató ig.h.
ISKOL	Házirend	folyamatos	iskolabejárás óralátogatás dokumentum-elemzés	folyamatos	feljegyzés	igazgató ig.h.	évente	beszámoló	évente	jegyzőkönyv	igazgató

Ügyeleti rendszer	folyamat os	dokumentum -elemzés beszámoltatás	folyamat os	feljegyzés	igazgató ig.h.	évente	beszámoló	évente	jegyzőkönyv	igazgató
SZMSZ, Pedagógiai Program végrehajtása	ig. utasítás szerint	jogszabály és dokumentum elemzés	2 évente	feljegyzés	igazgató	2 évente	beszámoló	2 évente	jegyzőkönyv	igazgató
Comenius 2000 II. modell	folyamatszabályozás szerint	irányított önértékelés	igazgatói ciklus 3.-5. éve	jegyzőkönyv	minőségügyi vezető	folyamatszabályozás szerint	EFQM	igazgatói ciklus 3.-5. éve	jegyzőkönyv	minőségügyi vezető

NAPKÖZIJÓTHONOS ÓVODA KAPOSFŐ
INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAMJA

Minőségirányítási programunk megfelel a vonatkozó törvényi előírásoknak: az alábbiak közlésével ezt kívánjuk könnyen áttekinthetővé és ellenőrizhetővé tenni.

Törvény a közoktatásról (1993. LXXIX.)	Óvodai minőségirányítási programunk fejezetcíme
40§ (10) <i>A közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának folyamatos javítása, fejlesztése céljából meghatározza minőségpolitikáját.</i>	Az általunk felvállalt CME-IMIP modell minőségpolitikája (benne a három alapelv és a 3x7 kulcsmutató)
<i>Továbbá: A minőségpolitika végrehajtása érdekében minőségfejlesztési rendszert épít ki és működtet.</i>	A mellékelt Intézményi minőségfejlesztési rendszerterv Az óvoda Együtműködési, Önfejlesztési és Megbízhatósági alprogramja A vállalt CME-IMIR modell általános leírása
<i>Továbbá: A minőségpolitikát és minőségfejlesztési rendszert a közoktatási intézmény minőségirányítási programjában kell meghatározni (a továbbiakban: intézményi minőségirányítási program).</i>	A teljes óvodai minőségirányítási program
40§ (11) <i>Az intézményi minőségirányítási program határozza meg az intézmény működésének hosszútávra szóló elveit és ...</i>	Mit jelent az együttműködés – önfejlesztés – megbízhatóság alapelve a vállalt CME-IMIP modell szerint?
<i>Továbbá: ... a megvalósítását szolgáló elképzeléseket.</i>	Minőségpolitikai célkitűzéseink: Az együttműködővé – önfejlesztővé – megbízhatóvá válás óvodai minőségirányítási programja (3x7 kulcsmutatóra, valamint a közoktatásban érvényes ¹⁸ modellkövetelményekre épülő programtervezés) A minőségirányítási program megvalósítása: Az Együtműködő – önfejlesztő – megbízható intézmény minőségirányítási rendszere (a CME-IMIR modell általános leírása)
<i>Továbbá: Az intézményi minőségirányítási programban kell meghatározni az intézmény működésének folyamatát, ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását.</i>	Intézményi folyamatok a program megvalósítását szolgáló CME-IMIR modellben (benne: kitüntetetten 8/24 minőségfejlesztési folyamat ¹⁹) Az egyes alprogramokban kiválasztott, kiemelten fejlesztendő kulcsmutatókra irányuló mérések Az Óvodai MIP megvalósításának stratégiája Az Óvodai MIP megvalósításának ütemterve Az Óvodai MIP megvalósításának vezetői szintű felelősség-megosztási rendje Az óvodai MIP megvalósításának általános eljárása (Plan, Do, Check, Act)
85§ (7) <i>Az intézményi minőségirányítási programnak összhangban kell állnia az önkormányzati minőségirányítási programmal.</i>	Hogyan illeszkednek a fenntartó elvárásai az intézmény minőségpolitikájához? Hogyan illeszkednek a fenntartó által meghatározott feladatok az intézmény minőségpolitikai céljaihoz?

¹⁸ Előzőekben: Comenius II. modellkövetelmények, jelenleg: Teljeskörű minőségirányítási rendszerkövetelmények

¹⁹ Ld.: 4. lábjegyzet

Hogyan illeszkednek a fenntartó elvárásai az óvodánk által vállalt minőségpolitikához?

A Fenntartó MIP-je rögzíti az egyes intézményekkel – köztük az óvodákkal - kapcsolatos elvárásokat. Az ott megfogalmazott elvárások **összhangban vannak** az együttműködés – önfejlesztés – megbízhatóság minőségpolitikájával, azon belül **leginkább az együttműködés** (pl.:a partneri elvárásokhoz igazodó működés²⁰) **és a megbízhatóság** (pl. költséghatékony gazdálkodás) **alapelvének való megfelelésre** irányítják figyelmünket. A minőség ugyanis a Fenntartó számára egybekapcsolódik a törvényes működéssel, melyet maga és intézményei részére kötelező érvényű minőségi célként fogalmazott meg²¹.

Hogyan illeszkednek a fenntartó által meghatározott feladatok az intézmény minőségpolitikai céljaihoz?

A fenntartó által adott **feladatok**, saját **minőségpolitikai céljaink** – valamint a már elkészített szabályzó dokumentumaink – összhangban vannak egymással.

Az **Önkormányzati intézkedési terv** tartalmazza az oktató-nevelő munka prioritásait is²²: ezeket a nevelési elveket a fenntartó által elfogadott Helyi Nevelési Programunkban (HOP) érvényesítettük.

I. EGYÜTTMŰKÖDÉSI ALPROGRAM

Együttműködési alprogramunkban öt éves távlatban felvállaljuk, hogy közvetlen és közvetett partnereinket azonosítjuk, az együttműködés hét kulcsmutatója alapján eredményeinket rendszeresen mérjük, értékeljük, és az adatok, tények ismeretében folyamatosan fejlesztjük intézményünket.

Az alábbiakban az elsőként teljesítendő, belátható időszakra - részben a 2003-04-es tanévre, részben pedig a 2004-es tanévre - vonatkozó minőségpolitikai céljainkat ismertetjük.

²⁰ ÖMIP 9.o. Alapvető céljaink 3. pont

²¹ ÖMIP oldal pont.

²² Az óvodák nevelési elveire vonatkozó prioritások: a gyermekek értelmi fejlesztése, az iskolai életmódra történő szocializálás; a közösségi magatartásnormák kialakítása; az életkori sajátosságokhoz igazodó képességek fejlesztése; a hagyományok ápolása; a nemzetiségi hagyományok ápolása”

1. Település szintű együttműködések fejlesztése

1. célunk: A kaposfői közoktatási intézmények – mindenekelőtt az óvoda és az iskola – közti kölcsönösen előnyös együttműködés kezdeményezése, tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

- ✎ kölcsönös elérhetőség, megszólíthatóság;
- ✎ egymás beavatásának, tájékoztatásának alapossága;
- ✎ az egymással szembeni elvárások megfogalmazásának egyértelmősége

A fejlesztés alapját képező mérések: A 3 mutatóra vonatkozó kölcsönös igényfelmérés, illetve egyeztetés (közös meghatározott időközönként mind a 7 mutatóra kiterjedő elégedettségmérés) az iskola és óvoda együttműködésének minőségéről, illetve az együttműködéssel kapcsolatos szükségletekről, igényekről és elvárásokról).

Elvárt eredmények:

Két éven belül kipróbált, működőképes (a szükséges mértékben szabályozott) információátadási-átvételi, illetve kommunikációs és kooperációs formák álljanak rendelkezésünkre, melyeket legalább egy közös szakmai feladat, illetve néhány fenntartói elvárás teljesítése során bizonyíthatóan hatékonyan, eredményesen és célszerűen használtunk.

Vezetői helyzetkép:

Községünkben egy önkormányzati óvoda és általános iskola működik. A két intézmény között az utóbbi években a társadalmi és szakmai kapcsolatok kiszélesedtek.





A szakmai fórumokon, munkaközösségi foglalkozásokon, nyílt napokon alkalmunk nyílik a tapasztalatcserére

Kölcsönösen megismerjük az intézmények követelményszintjeit. A jó kezdeményezések, ötletek azonban néha az intézmény falain belül maradnak.

Azt tervezzük, hogy tanulunk egymástól, és a szakmai kapcsolataink ezáltal kiszélesednek.

2. célunk: A fenntartóval való kölcsönösen előnyös együttműködés tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása.

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

-  kölcsönös elérhetőség, megszólíthatóság;
-  a beavatás, tájékoztatás alapossága;
-  az elvárások egyértelműsége;
-  az igényfelmérés rendszeressége

A fejlesztés alapját képező mérések: a 4 mutatóra vonatkozó kölcsönös igényfelmérés, illetve igényegyeztetés (közös meghatározott időközönként elégedettségmérés) a fenntartóval való együttműködéssel kapcsolatos szükségletekről, igényekről, elvárásokról.





Elvárt eredmény:

A fenntartóval a zökkenőmentes, kölcsönös együttműködés közös érdekünk. Ezért el kell jutnunk odáig, hogy kölcsönösen megfelelő tájékoztatást adjunk és kapjunk az intézmény működését érintő ügyekben, a pályázatok és a napi életet érintő területeken.

2. Szervezeti szintű együttműködések fejlesztése

***3. célunk:* Az intézmény vezetősége és a dolgozók közötti kölcsönösen előnyös együttműködés tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása**

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

-  a dolgozók rendszeres megkérdezése, igényeik felmérése,
-  a dolgozói panaszok, problémajelzések elfogulatlan fogadása, tárgyyszerű kezelése,
-  átgondolt bevonási stratégia (a dolgozói vélemények, javaslatok, igények és szükségletek körültekintő figyelembe vétele);
-  a vezetői intézkedések, válaszlépések méltányossága, igazságossága.

A fejlesztés alapját képező mérések: a 4 mutatóra vonatkozó igényfelmérés, az elvárások egyeztetése (közös meghatározott időközönként mind a 7 mutatóra vonatkozó elégedettségmérés, a vezetők és a munkatársak közti együttműködéssel kapcsolatos szükségletekről, igényekről, elvárásokról).

Elvárt eredmény:

Legyen mérhető a javulás az első mérést követő fejlesztő beavatkozásoknak köszönhetően a dolgozók körében végzett ismételt elégedettségmérés alapján.

Vezetői helyzetkép:

A nevelési és munkatársi értekezleteken minden alkalommal sort kerítünk a dolgozók megkérdezésére, panaszai, problémáik megbeszélésére, orvoslására. A halasztást nem tűrő problémák megbeszélésére és megoldására a mindennapokban elvileg bármikor

van lehetőség. Ezek során mindig törekszünk arra, hogy válaszlépéseink igazságosak, méltányosak, a résztvevők számára elfogadhatóak legyenek.

Ugyanakkor fontosnak tartjuk, hogy ez ne csak törekvés, hanem tervezett és tudatos tevékenység legyen. Az egy csoportban dolgozók együttműködése például zökkenőmentes és harmonikus, ugyanakkor a csoportok közötti kommunikáció és információáramlás fejlesztésre szorul. Az együttműködés megbízhatósága érdekében belső szabályzó eszközöket, módszereket dolgozunk ki.

4. célunk: Az óvodapedagógusok kölcsönösen előnyös együttműködésének tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

- a. a beavatás, tájékoztatás alapossága: részletes tájékoztatás, egymás beavatása különösen a szakmai feladatok, valamint a továbbképzések tapasztalatainak átadása területén.
- b. Az óvodapedagógusok megkérdezésének, igényeik felmérésének rendszeressége: véleményük, visszajelzéseik kérése és fogadása – különösen a szakmai kérdésekről, illetve a napi óvodai élettel kapcsolatos tevékenységek kapcsán

A fejlesztés alapját képező mérések: 2 mutatóra vonatkozó kölcsönös igényfelmérés, igényegyeztetés, (közös meghatározott időközönként mind a 7 mutatóra vonatkozó elégedettségmérés).

Elvárt eredmény:

Legyenek értékelhető tapasztalataink a team-munkáról; alakuljon ki bizonyíthatóan a team-munka szokás- és szabályrendszere az Önfejlesztési alprogramban megfogalmazott célok elérése érdekében, a feladattervek kidolgozása és megvalósítása során.

Vezetői helyzetkép:

A szervezeti működési rend érdekében a jól bevált munkamegosztás rendszerét továbbra is gyakoroljuk. (A vezetői munkatervben leírtak szerint.) Fontosnak tartjuk a nevelési munka színvonalának emelése érdekében, hogy a továbbképzéseken szerzett elméleti és gyakorlati tapasztalatokat mindenkor közkinccsé tegyük. A napi munka során megfogalmazott kérdéseket feldolgozzuk.

5. célunk: Az óvodapedagógusok és a nem pedagógus dolgozók kölcsönösen előnyös együttműködésének tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutató:

 az elvárások egyértelmű megfogalmazása.

A fejlesztés alapját képező mérések: Kölsönös igényfelmérés, igény-egyeztetés az egymással szembeni elvárások egyértelműségéről. (Közösen meghatározott időközönként mind a 7 mutatóra kiterjedő elégedettségmérés.)




Elvart eredmény: Csökkenjen a kommunikációs zavarból (félreértésből) fakadó hibás feladatvégzés és konfliktus. A nem pedagógus dolgozók elégedettsége észrevehetően és bizonyíthatóan nőjön a feljuk irányuló óvónői elvárások egyértelműségével kapcsolatban.

Vezetői helyzetkép:

Napi munkánk zökkenőmentessége érdekében egyértelműen megfogalmaztuk a munkatársakkal szembeni elvárásokat (SZMSZ –munkaköri leírások; szokás-szabályrendszer -csoportnaplók). Ez a gyakorlatban jól működik, ennek megtartására törekszünk. Azt szeretnénk, ha a napi gyakorlati tevékenységünk során minden munkatárs tudatosan figyelembe venné, hogy az egymással szembeni elvárások egyértelmű megfogalmazása javítja a közös munka hatékonyságát és eredményességét. Fontosnak tartjuk, hogy minden kollégánk törekedjen elvárásainak egyértelmű megfogalmazására, az egyértelműség és érthetőség visszajelzésének kérésére, mivel így jobb légkörben, félreértések nélkül, hathatósan tudunk dolgozni.

6. célunk: Tudatos és módszeres önfejlesztés a személyes együttműködési kultúra kialakítása, illetve az elért eredmények fenntartása érdekében

Kiemelten fejlesztendő kulcsmutatók:

-  a munkatársak rendszeres megkérdezése, igényeinek felmérése;
-  egymás tájékoztatása, az információáramlás javítása;
-  az elvárások egyértelmű megfogalmazása.

Fejlesztés alapját képező mérés: dolgozói önértékelés a munkatársakkal való együttműködésről a 7 kulcsmutató alapján.

Elvart eredmény:

Váljék szokássá az egyénre szabott visszajelzések kérése – munkatársaktól és a vezetőktől egyaránt. A három kiemelt mutatóra vonatkozó önértékelés a korábbihoz viszonyítva álljon közelebb a munkatársaktól és/vagy vezetőktől kapott visszajelzésekhez. Értékelhetően javuljon a dolgozók egymás közti információkezelési és a kommunikációs kultúrája.


Vezetői helyzetkép:

A szervezet legfőbb tartaléka az egyes munkatársak együttműködésében rejlik: az együttműködés, a team-munka - a legfontosabb belső erőforrásunk, hiszen amit külön-külön nem tudunk elvégezni, azt együttesen biztosan! A személyes együttműködési kultúra továbbfejlesztése érdekében kialakítjuk a dolgozói önértékelés eljárását az együttműködés hét kulcsmutatójának figyelembe vételével.

A szolgáltatást igénybevevőkkel való együttműködés fejlesztése

7. célunk: A szülőkkel való együttműködés minőségének tudatos és módszeres fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutató:

 A szülői problémajelzések elfogulatlan fogadása, tárgyyszerű kezelése a dolgozók részéről;

A fejlesztés alapját képező mérések: mind a 7 kulcsmutatóra kiterjedő igény- és elégedettségmérés, igény-egyeztetés.

Elvárt eredmény:


A szülők a korábbinál is bátrabban, ugyanakkor tárgyilagosabban adjanak visszajelzést az általuk észlelt problémákról. Az ismételt elégedettségmérés alapján legyen bizonyítható, hogy ez a dolgozók ilyen irányú példamutatásának köszönhető.


Vezetői helyzetkép:

Tapasztalataink alapján a szülőkkel való együttműködésünk jó. Azoknak a problémáknak a megoldásában kívánunk nagyobb szerepet vállalni, amelyek a szülők között merülnek fel. A szülők jelzései felé nyitottak vagyunk, azokat tárgyilagosan fogadjuk, igyekszünk mindenki számára elfogadható megoldást találni. Ugyanakkor törekszünk arra, hogy ez a jó viszony tartós maradjon, s számunkra, vezetők számára kezelhetőek legyenek a jó együttműködés különböző tényezői. Mostantól az együttműködés 7 kulcsmutatója alapján mérjük a szülők elégedettségét az óvodai dolgozókkal - méghozzá éves rendszerességgel hogy az esetleges eltéréseket idejében korrigálni tudjuk.

8. célunk: Az óvodás gyermekekkel való kölcsönösen előnyös együttműködés minőségének tudatos és módszeres fejlesztése, bensőséges, családi légkörű intézmény működése, az elért eredmények fenntarthatóságának biztosítása

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

 Átgondolt bevonási stratégia, a gyermekek véleményének és javaslatainak körültekintő figyelembevétele;

 Az intézkedések, válaszlépések méltányossága.

A fejlesztés alapját képező mérések:

Az óvónők, gondozónők önértékelése és megfigyelése formális és informális nevelési helyzetekben.

Elvárt eredmény:

Az óvodás gyermekek – különösen a nagycsoportos korúak - rendelkezzenek olyan elbeszélhető élményekkel, amelyek arra utalnak, hogy az óvodában komolyan veszik a véleményüket, ötleteiket, javaslataikat. Ez legyen egyértelműen összefüggésbe hozható azzal, hogy a felnőttek tudatosan odafigyeltek az ő bevonásukra – életkoruknak megfelelő szituációkat teremtve illetve természetes helyzetekben.

Családias, bensőséges légkörű óvodában megvalósul a gyermekek harmónikus személyiségfejlődése, melyeket a gyermekelégedettségi vizsgálatok is visszaigazolnak.

Vezetői helyzetkép:





Kollégáink folyamatosan törekednek a gyermekekkel való harmónikus együttműködésre, ugyanakkor szeretnénk tudatosabbá és módszeresebbé tenni a gyermekek bevonását a velük kapcsolatos problémák, feladatok megoldásába - koruk és képességeik figyelembe vételével, valamint a felnőttek gyermekekkel szembeni méltányosságának gyakorlását.

4. Hop-beli nevelési célok összehangolása az együttműködővé válás kitűzött céljaival

Úgy gondoljuk, minőségirányítási programunk sajátos hozzáadott értéket is tartalmaz azzal, hogy minőségpolitikai céljainkat – ahol lehet, - összehangoljuk a nevelési programbeli pedagógiai célokkal.

9. célunk: A viselkedési, beilleszkedési nehézséggel küzdő, illetve szorongó gyermekek együttműködési készségének fejlesztése, az elért eredmények fenntarthatóságának pedagógiai eszközökkel, módszerekkel való biztosítása
A hátrányos helyzetű családban élő gyermekek lehetőleg 3 éves korban kezdjék meg az óvodai életet.

Kiemelten fejlesztendő mutatók:

-  Az elérhetőség, megszólíthatóság,
-  a beavatás, tájékoztatásának alapossága,
-  az elvárások egyértelműsége,
-  az átgondolt bevonási stratégia - kiemelten

A fejlesztés alapját képező mérések: óvónői gyermek-megfigyelés, szakértői megfigyelés a gyermekek óvodapedagógusokkal és dajkákkal való együttműködésére vonatkozó szükségleteiről, igényeiről mind a 7 mutató mentén.

Elvárt eredmény:

Legalább 20-25%-kal javuljon a „nehezen kezelhető” gyermekek kommunikációs és kooperációs készsége a tudatos egyéni bánásmódnak köszönhetően a 4 kiemelten fejlesztendő mutató alapján történő értékelések szerint. Az óvónők maguk pedig érezzék magukat felkészültebbnek a kommunikációs készségek és hajlandóságok fejlesztése terén. Az óvoda működési körzetében élő hátrányos helyzetű családok gyermekeinek legalább 3 éves korban megtörtént a beövodázása.

Vezetői helyzetkép:

Nevelési programunk a környezeti nevelésre épül. Ezért fontos a gyermekek bevonása a hétköznapi óvodai élet minden területén. Ezáltal sikerélményhez jut, fejlődik önértékelése, önbizalma, empátiás készsége, együttműködővé válik.

Intézményünkben a környezeti nevelés területén két belső projekt működik, gyermektorna és néptánc. Megvizsgáljuk, a gyermekek fejlesztésénél hogyan vesszük figyelembe az együttműködés hét mutatóját. Az óvodás gyermekek még nem vagy csak kevéssé képesek az önreflexióra, nem tudják verbálisan közölni, mi bántja őket, mire van szükségük. A viselkedési, illetve beilleszkedési zavarokkal küzdők esetében a népzenei elemek, a népi mozgáskultúra, valamennyi eszközeinek felhasználásával non-verbálisan kerülhetnek felszínre a problémák. Az érdekes, játékos foglalkozásokon még a viselkedési, beilleszkedési nehézségekkel küzdő gyermekek is elérhetővé, megszólíthatóvá válnak, bevonódnak. Visszajelzéseikből láthatjuk, hogy egyértelműen fogalmaztuk-e meg elvárásainkat.

A minőségirányítási program megvalósítása

A minőségirányítási program megvalósításának stratégiája

A minőségirányítási rendszer kiépítése és bevezetése terén áttöréses fejlesztési stratégiát alkalmazunk.

Évente kidolgozott konkrét minőségcéljainkkal, óvodafejlesztési intézkedéseinkkel lépésről – lépésre kívánjuk megközelíteni a programunk elején megfogalmazott jövőképet.

A minőségirányítási program megvalósításának ütemezése

Az IMIP a fenntartói ÖMIP nyomán 2004-2008-ig szól. Az IMIP megvalósításának elősegítésére, támogatására teljeskörű minőségirányítási rendszert dolgozunk ki, illetve vezetünk be.

A továbbiakban tanévenkénti gördülő tervezéssel kívánjuk megvalósítani

- önértékelésre,
 - elégedettségmérésre,
 - fenntartói ellenőrzésre,
 - és más külső értékelésre
- épülő konkrét minőségcéljainkat, óvodafejlesztési intézkedéseinket.

paradigma a **szakmai partnerek** (intézményben dolgozók, szakértők) és az **óvodahasználók** (szülők) számára egyaránt.

Mellékletek

Az alkalmazotti értekezlet jegyzőkönyve

Véleményezések, javaslatok, különféle egyeztetések jegyzőkönyvei (SZMK)

A fenntartói jóváhagyás dokumentuma (jegyzőkönyv, határozat)