

Szám: 2-2/2009.

K I V O N A T

**a Tolna Megyei Önkormányzat Közgyűlése 2009. április 24-i
ülésének jegyzőkönyvéből**

**A Tolna Megyei Közgyűlés 40/2009. (IV. 24.) közgyűlési
határozata az önkormányzati közoktatási
intézményrendszer működésének minőségirányítási
programja elfogadására:**

1. A Tolna Megyei Önkormányzat Közgyűlése az általa fenntartott közoktatási intézményekre vonatkozó - melléklet szerinti - minőségirányítási programot elfogadja, mely a 2004. évi minőségirányítási program helyébe lép.
2. A Közgyűlés felkéri elnökét, hogy az elfogadott minőségirányítási programot a közoktatási intézményeknek küldje meg azzal, hogy saját minőségirányítási rendszerüket hozzák összhangba az önkormányzati minőségirányítási programmal.

Felelős: dr. Puskás Imre, a Közgyűlés elnöke,

Határidő: azonnal

k.m.f.t.

***dr. Puskás Imre sk.
a Közgyűlés elnöke***

***dr. Bartos Georgina sk.
megyei főjegyző***

A kivonat hitelül:

Weisz Éva

A TOLNA MEGYEI ÖNKORMÁNYZAT

Közoktatási intézményrendszer működésének minőségirányítási programja /Önkormányzati minőségirányítási program/ (ÖMIP)

II. verzió

2009.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	4
1. HELYZETELEMZÉS	6
1.1 A közoktatás főbb környezeti jellemzői	6
1.2 A megyei társadalom hozzájárulása a közoktatási információkhoz	6
1.3 Szerkezeti változások a megyei fenntartású közoktatási intézményekben	7
2. MINŐSÉGPOLITIKA	9
2.1 Minőségpolitikai nyilatkozat	9
2.2 Középtávú célok és prioritások	9
3. FENNTARTÓI ELVÁRÁSOK, INTÉZMÉNYI FELADATOK	11
3.1 Valamennyi megyei fenntartású közoktatási intézmény feladata	11
3.1.1 Az óvoda feladata	12
3.1.2 Valamennyi iskola feladata	12
3.1.2.1 Az általános iskola feladata	13
3.1.2.2 A gimnázium feladata	14
3.1.2.3 Szakközépiskola feladata	16
3.1.2.4 Szakiskolai feladat-meghatározása	18
3.1.3 Pedagógiai szakszolgálat	20
4. A FENNTARTÓ KÖZOKTATÁSI ELLENŐRZÉSI ÉS ÉRTÉKELÉSI RENDSZERE	21
4.1 Előzmények: Az értékelés, önértékelés rendszerének kialakítása	21
4.2 A közoktatási ellenőrzési, értékelési rendszer	21
4.2.1 Az ellenőrzési, értékelési rendszer alapelvei	22
4.2.2 Ellenőrzési, értékelési célok	22
4.2.3 Az ellenőrzés, értékelés területei	23
4.2.4 A fenntartói és az intézményi értékelési területek összehangolása	25
4.2.5 Az ellenőrzés, értékelés eszközei, módszerei	25
4.2.6 A fenntartó ellenőrzési, értékelési rendszer leírása	25

4.2.7	A fenntartói ellenőrzési, értékelési rendszer struktúrája	27
4.2.8	Az indikátorok meghatározása	32
4.2.9	Adatszolgáltatás, az indikátorok számításának rendje	37
4.2.10	Az ellenőrzés, értékelés eljárásrendje	39
4.2.11	Eljárásrend az intézmények ellenőrzésre és értékelésére	39
4.2.12	Az ellenőrzés, értékelés eredményeinek felhasználása	40
4.2.13	Adatbank kialakítása és működtetése	41
4.2.14	Négyéves ellenőrzési, értékelési program kialakítása	41
4.2.15	Az ellenőrzési, értékelési program működtetéséhez kapcsolódó fejlesztések	42
5.	KINEVEZETT, ILLETŐLEG MEGBÍZOTT VEZETŐK TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSE, MINŐSÍTÉSE	43
5.1	Teljesítményértékelés, minősítés jogszabályi háttere	43
5.2	Vezetői teljesítményértékelés, minősítés alapelvek	43
5.3	Vezetői teljesítményértékelés, minősítés célja	44
5.4	Vezetői teljesítményértékelés, minősítés szempontjai	44
5.5	Vezetői teljesítményértékelés, minősítés szabályai	44
6.	ÁGAZATI ÉS ÁGAZATKÖZI KAPCSOLATOK A KÖZOKTATÁSBAN, PARTNERI EGYÜTTMŰKÖDÉS	45
	LEGITIMÁCIÓ, NYILVÁNOSSÁG	49
	MELLÉKLETEK	50

Bevezetés

Az *önkormányzati minőségirányítási program* (ÖMIP) elkészítését, működtetését a közoktatási törvény 85.§ (7) bekezdése¹ 2004 óta kötelező feladatul írja elő valamennyi önkormányzat számára. Az önkormányzati minőségirányítási program elkészítésének az volt a célja, hogy a helyi társadalom közoktatással kapcsolatos elvárásait, elégedettségét figyelembe vevő helyzetelemzés alapján meghatározza a közoktatással kapcsolatos *jövőképet*, *minőségpolitikát*, a *középtávú fejlesztési célokat*, azaz lényegében *stratégiai tervként* segítse a Tolna Megyei Önkormányzat közoktatási feladatellátását.

A 2004-ben elfogadott ÖMIP első verziójának felülvizsgálatát 2009 elején egyrészt a jogszabályi változások (vezetők és pedagógusok teljesítményértékelése, minősítése, esélyegyenlőség szempontok hangsúlyos megjelenése, éves kompetenciamérések értékelése) másrészt a megye társadalmi-gazdasági életében, a közoktatásában bekövetkezett változások (integrációs folyamatok, intézményi átszervezések, feladatkörök módosítása stb.) tette szükségessé.

Jelen dokumentum legfontosabb szerepe továbbra is, hogy meghatározza a megyei fenntartású intézmények feladatait, ezzel megteremtve a kapcsolatot a megyei és az intézményi szintű oktatástervezés között.

A minőségirányítási program célrendszeréhez kapcsolódik a kétévenként kötelezően felülvizsgálandó *feladat-ellátási és intézkedési terv*, amely meghatározza az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak körét, valamint az intézményhálózat működtetésével kapcsolatos konkrét operatív feladatokat. Ennek alapján a minőségirányítási programban foglalt célok, az intézkedési tervvel kiegészülve együttesen tartalmazzák azokat a társadalom igényeire alapozott *fenntartói elvárásokat*, amelyeket az intézmények nevelési, pedagógiai programjaik, valamint saját minőségirányítási programjaik elkészítésekor, felülvizsgálatakor figyelembe kell, hogy vegyenek. Ily módon teljessé válik a megyei oktatástervezés vertikális rendszere, amely az önkormányzati minőségirányítási programból, az intézkedési tervből és az intézmények stratégiai tervéből, a nevelési, pedagógiai programból és az intézményi minőségirányítási programból áll. Ez a tervezési rendszer lehetővé teszi az intézményi és az önkormányzati szinten meghatározott célok és feladatok értékelhető módon történő megvalósítását.

A közoktatási törvény 102. § (2) d) pontja alapján a fenntartó a minőségirányítási programjában foglaltak szerinti minőségfejlesztési rendszert működtet, és rendszeresen ellenőrzi intézményei működésének eredményességét, hatékonyságát. Az önkormányzati minőségirányítási programnak ezért szerves része a fenntartói *ellenőrzési, értékelési rendszer*,

¹ Kt. 85. § (7) A helyi önkormányzati intézményfenntartó elkészíti az önkormányzati közoktatási intézményrendszer működésének minőségirányítási programját (a továbbiakban: önkormányzati minőségirányítási program). Az önkormányzati minőségirányítási program az önkormányzati közoktatási rendszer egészére határozza meg a fenntartó elvárásait az egyes intézményeknek a fenntartói elvárásokkal kapcsolatos feladatait, a közoktatás rendszerének és a közoktatást érintő más ágazatok - gyermek- és ifjúságvédelem, szociálpolitika, munkaerő-gazdálkodás, közművelődés, egészségügy - kapcsolatait, a fenntartói irányítás keretében tervezett szakmai, törvényességi, pénzügyi ellenőrzések rendjét. Az intézményi minőségirányítási programnak összhangban kell állnia az önkormányzati minőségirányítási programmal.

amelynek céljai, területei, adatbázisa, négy éves ellenőrzési, mérési, értékelési programja megfelelő módon kontrollálja a minőségirányítási programban meghatározott célok és feladatok teljesítését, végső soron a helyi közoktatási feladatellátás minőségét. A program kiemelten fontos eleme a helyi irányítás *ágazati és ágazatközi kapcsolatrendszerének* meghatározása, amely magában foglalja az egyes partnerekkel való együttműködés területeit, a kapcsolattartás formáit és módszereit, ezáltal biztosítva a helyi feladatellátáshoz nélkülözhetetlenül szükséges együttműködést, a különböző résztvevők tevékenységének összehangolását.

1. Helyzetelemzés

1.1 A közoktatás főbb környezeti jellemzői

Tolna Megyei Önkormányzat térségi, regionális oktatási szerepet tölt be. Ez markánsan megnyilvánul a szakképzésben a közelmúltban vállalt meghatározó megyei szerepvállalásban. A Tolna Megyei Önkormányzat Közgyűlése 45/2008. (VI. 6.) határozatával a Szent László Egységes Középiskola és további négy (Bezerédj István Szakközépiskola – *Szekszárd*, Jókai Mór Szakképző Iskola, Perczel Mór Szakközépiskola – *Bonyhád*, Vályi Péter Szakképző Iskola – *Tamási*) középiskola jogutódjaként 2008. július 1-jei hatállyal megalapította a Szent László Szakképző Iskolát és Kollégiumot, mint Térségi Integrált Szakképző Központot (TISZK).

Mindennek eredményeként a megye a szakképzés, mint a közoktatás egyik területén centrumként működik. A fenntartói irányítás támogató szellemű, a megye vezetése tudatosan törekszik a térségi, regionális szerep megerősítésére, továbbfejlesztésére.

A térségi ellátási szerepből adódóan a megyei önkormányzat a lakosság szükségletét meghaladó mértékű igény kielégítésére alkalmas közoktatási intézményhálózattal rendelkezik. A sokféle igény különböző szolgáltatások jelenlétét teszi szükségessé, amelyek közös jellemzője a magas színvonal, ennek őrzése és továbbfejlesztése. Kiemelt figyelmet fordít a már említett szakképzés mellett a sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekek, tanulók nevelésére, oktatására; biztosítja ennek szakmai háttérét. E feladat ellátásához szükséges tudás a megyei közoktatási rendszer egészét gazdagítja.

A környezeti változások – demográfiai, szociális, gazdasági, felsőoktatási – a közoktatástól is nagyfokú rugalmasságot, alkalmazkodást igényelnek. Ebben kiemelkedő jelentősége van a gazdasággal és az Illyés Gyula Főiskolai Karral épített kapcsolatnak. A közoktatás számára a főiskolával való kapcsolat a nevelés-oktatás és a pedagógusképzés - továbbképzés területén új együttműködési lehetőségeket kínál.

A megyei közoktatási rendszer fejlesztése a térségi szerepből adódóan is kiemelkedő jelentőséggel bír. A fejlesztés kulcseleme a munkaerő-piaci igényeket figyelembe vevő, azokhoz illeszkedő modern szakképzési rendszer megteremtése, amelynek alapját az elmúlt év (2008.) sikeres pályázata (TÁMOP, TIOP) megteremtették.

1.2 A megyei társadalom hozzáférése a közoktatási információkhoz

Tolna megye lakói a közoktatással kapcsolatos információkhoz elsősorban saját tapasztalataik alapján és informális csatornákon keresztül jutnak. A megyei oktatási ügyekről a sajtóból (Tolna Megyei Népszavak, Megyei Napló) és TV-ből (Tolnatáv Televízió - TTT) is lehet tájékozódni, de egyre inkább meghatározó módon érvényesül a honlap www.tolnamegye.hu szerepe. A megye oktatási struktúrájáról, képzési szerkezetéről az évente megjelenő Pályaválasztási tájékoztatóból és a Pályaválasztási börzén lehet információhoz jutni.

A nevelési-oktatási intézmények, a kamarák és az érdekképviselői szervek a közgyűlési előterjesztéseket megkapják, így lehetőségük van közvetlenül és hivatalos módon tájékozódni.

Az Önkormányzati Hivatal, illetőleg a Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály munkatársai rendkívül nyitottak és együttműködők, az érdeklődők számára a szükséges információt és tájékoztatást mindig megadják.

1.3 Szerkezeti változások a megyei fenntartású közoktatási intézményekben (2004-2009)

A lenti táblázat a 2004-óta lezajlott szerkezeti változásokat szemlélteti.

1. sz. táblázat: 2004-2009 időszakban lezajlott szerkezeti változások

2004. március	2009. március
1. Speciális Óvoda (Szekszárd)	1. Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény (EGYMI) • Speciális Óvoda (Szekszárd) • Göllesz Viktor Gyógypedagógiai Intézmény (Iregszemcse) • Berkes János Gyógypedagógiai Intézmény (Zomba-Paradicsompusztá) • Pedagógiai Szakszolgálat (Szekszárd)
2. Göllesz Viktor Gyógypedagógiai Intézmény (Iregszemcse)	
3. Berkes János Gyógypedagógiai Intézmény (Zomba-Paradicsompusztá)	
4. Pedagógiai Szakszolgálat (Szekszárd)	
5. Bezerédj Pál Általános Iskola (Szekszárd)	2. Szent László Szakképző Iskola és Kollégium (TISZK) • Bezerédj Pál Általános Iskola (Szekszárd) • Ady Endre Középiskola, Szakiskola és Kollégium (Szekszárd) • Hunyadi Mátyás Középiskola (Szekszárd) • Dr. Kelemen Endre Szakközépiskola és Kollégium (Szekszárd)
6. Ady Endre Középiskola, Szakiskola és Kollégium (Szekszárd)	
7. Hunyadi Mátyás Középiskola (Szekszárd)	
8. Dr. Kelemen Endre Szakközépiskola és Kollégium (Szekszárd)	
9. Móra Ferenc Általános Iskola (Dombóvár)	3. Móra Ferenc Általános Iskola (Dombóvár)
10. Sztárai Mihály Gimnázium (Tolna)	4. Sztárai Mihály Gimnázium (Tolna)
11. Tolnai Lajos Nemzetiségi és Kéttannyelvű Gimnázium és Kollégium (Gyöngyös)	5. Tolnai Lajos Nemzetiségi és Kéttannyelvű Gimnázium és Kollégium (Gyöngyös)
12. ÁMK Pedagógiai Intézet (Szekszárd)	---

Az ÖMIP első verziójának jóváhagyása - 2004 márciusa óta – a megyei fenntartású közoktatási intézményekben lezajlott szerkezeti változásokat az integráció jellemezte. A korábbi 12, jogilag önálló intézmény 2009-re ötre módosult.

A Közgyűlés .../2009. (III.27.) kgy. határozatával a Speciális Óvoda, a Göllesz Viktor Gyógypedagógiai Intézmény, a Berkes János Gyógypedagógiai Intézmény, továbbá a Pedagógiai Szakszolgálat az **Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény** részeivé váltak.

A középiskolai integrációs folyamatban a korábbi Ady Endre Középiskola, a Hunyadi Mátyás Középiskola, a Dr. Kelemen Endre Szakközépiskola és a Bezerédj Pál Általános Iskola a **Szent László Szakképző Iskola** székhely, illetve tagintézményei lettek.

A két gimnázium - **Sztárai Mihály Gimnázium, Tolnai Lajos Nemzetiségi és Kéttannyelvű Gimnázium** - az ÖMIP felülvizsgálatának időszakában változatlanul önálló.

A dombóvári **Móra Ferenc Általános Iskola** fenntartásáról, működtetéséről a megye és Dombóvár város előrehaladott tárgyalásokat folytat.

A pedagógiai szakmai szolgáltatást, mint kötelező feladatot a megyei önkormányzat 2007 óta nem a **Pedagógiai Intézet** működtetésével, hanem „vásárolt szolgáltatásként” biztosítja a megye területén.

2. Minőségpolitika

2.1 Minőségpolitikai nyilatkozat

Tolna Megyei Önkormányzat törvényes, hatékony és eredményes működésének alapja a minőség. Az önkormányzat felelős a közoktatási feladatok ellátásáért, a kínálat fenntartásáért és fejlesztéséért. Tevékenységei biztosítják, hogy a megye oktatási szolgáltatásai egyre magasabb szinten feleljenek meg az itt élő polgárok elvárásainak.

Az önkormányzat arra törekszik, hogy a partnerek igényeinek megfelelő nevelési, oktatási, szakképzési kínálatot biztosítson.

A megyei fenntartású közoktatási intézmények kiemelkedően fontos feladatot és a megye fejlesztése szempontjából nagy felelősséget vállalnak a minőségi munka iránti igény kialakításában.

Az iskolák egyidejűleg biztosítják a tehetséggondozást és az esélyegyenlőséget, a hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatását. Arra törekszünk, hogy a diákok biztos alapkészségek birtokában korszerű, használható, alkalmazható tudásra tegyenek szert, és legyenek képesek boldogulni a szűkebb és tágabb környezetükben. A szakképző iskolák kiemelt feladata annak biztosítása, hogy a tanulók rendelkezzenek a munkába lépéshez szükséges képességekkel és kompetenciákkal.

Az önkormányzat, mint fenntartó a partnerek igényeinek kielégítése érdekében biztosítja az iskolák közötti átjárhatóságot, arra törekszik, hogy az intézmények közötti együttműködés hatékony legyen.

Fontosnak tartjuk a fenntartásunkban működő intézmények fizikai állapotának folyamatos javítását, ezért akár önerő biztosításával is vállalkozunk infrastrukturális pályázatok (TIOP), továbbá a pedagógusok módszertani megújulását segítő projektek (TÁMOP) megvalósítására. A középiskolai kollégiumok fejlesztése elengedhetetlen a térségi, regionális szerep erősítésében.

Az önkormányzat a gazdasági, szakmai és törvényes működést folyamatosan figyelemmel kíséri, méri és értékeli a közoktatás eredményességét és hatékonyságát, az információk alapján megtervezi és végrehajtja a szükséges változtatásokat. Az intézmények számára fontos feladat, hogy a sokszínű pedagógiai/nevelési programok megvalósítása mellett egyre hatékonyabb legyen a feladatellátás.

Az intézmények vezetése és a munkatársak többsége elkötelezett az iránt, hogy a Tolna Megyei Önkormányzat minőségpolitikai nyilatkozatával összhangban határozzák meg saját minőségpolitikájukat, építsék ki minőségirányítási rendszerüket, és azt eszközként használják céljaik eléréséhez.

2.2 Középtávú célok és prioritások

A közoktatási feladatellátás középtávú céljai

A helyzetelemzésre támaszkodva és figyelembe véve a minőségpolitikai nyilatkozatban foglaltakat a megye közoktatási rendszerének egészére vonatkozó elvárásainkat az alábbi középtávú célok kitűzésével fogalmazzuk meg:

Kiemelt célok (a megye közoktatási rendszere számára megfogalmazott célok)

1. A közoktatási rendszer rugalmasan alkalmazkodjon a folyamatos változásokhoz, a sokszínűség megtartása mellett erősödjön a kultúráközvetítő szerepe és a nevelőmunka eredményessége; biztosítsa a tanulók számára az esélyegyenlőséget.
2. Olyan intézményrendszer működjön, amely egyenletesen képes biztosítani minden gyermek és tanuló (sajátos nevelési igényű gyermekek és hátrányos helyzetű gyermekek is) személyiségének és kulcskompetenciáinak a fejlesztését.
3. A közoktatási szolgáltatásra a minőségelvű, partnerközpontú működés legyen jellemző, amelynek alapja az intézmények minőségirányítási, minőségfejlesztési rendszere.

Minőségcélok (a nevelő-oktató munka eredményes és hatékony megvalósítását támogató célok)

1. A Nemzeti Alaptantervben (NAT-2007) meghatározott, az intézményrendszer egészére kiható részletes követelmények teljesítése során biztosítottak a feltételei a tanulók személyiségfejlesztésének, kompetenciafejlesztésének.
2. Optimális az együttműködés az ágazaton belüli és kívüli partnerekkel.
3. Hatékony az információáramlás a fenntartó és az intézmények, illetve az egyes intézmények között.
4. Az óvodák és az általános iskolák együttműködnek az óvodából iskolába történő átmenet zökkenőmentessé tétele érdekében.
5. A középfokú iskolarendszerben piacképes szakmákat oktatnak.
6. Az informatika és az idegen nyelvek nem csak iskolai tantárgyak, hanem az információszerzés eszközei.
7. A nevelési-oktatási intézményei akadálymentesek.
8. A szaktanácsadói szolgáltatás elérhető az intézmények számára szakmai tevékenységük, a pedagógusok kompetenciájának fejlesztése érdekében.
9. Megfelelő állagú (felújított és karbantartott) intézményekben folyik az oktatás.
10. A nevelő-oktató munka megfelelő ergonómiai és esztétikai feltételek között zajlik.

3. Fenntartói elvárások, intézményi feladatok

(Ami a fenntartó oldaláról elvárásként fogalmazódik meg, az-az intézmények számára feladatot jelent.)

A Tolna Megyei Önkormányzat által fenntartott közoktatási intézmények feladatainak meghatározása a helyzetelemzés, a minőségpolitika, a kitűzött középtávú célok alapján, az érvényes intézkedési terv figyelembevételével került meghatározásra. A feladatokat az intézményrendszer egészére, majd az egyes intézményfokokhoz tartozó intézménytípusokra (óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, szakközépiskolák, szakiskolák, felnőttoktatást végző intézmények és kollégiumok) jelöltük ki.

3.1 Valamennyi megyei fenntartású közoktatási intézmény feladata

1. Minden közoktatási intézmény működésében a jogszerűség, a szakszerűség és a törvényesség érvényesüljön.
2. Az önértékelésen alapuló minőségfejlesztési rendszer működtetése, valamint a partneri elvárások, az elégedettség mérése és értékelése. Szerepeljen az óvodák, az iskolák és a kollégiumok céljai között a partneri elégedettség növelése.
3. A minőségirányítási programban (MIP) rögzíteni kell a teljes körű intézményi önértékelés periódusát, módszereit és a fenntartói minőségirányítási rendszerrel való kapcsolatát.
4. Az intézmények a minőségirányítási programban dolgozzák ki az intézményben vezetői feladatokat ellátók, továbbá az alkalmazottak teljesítményértékelésének szempontjait és az értékelés rendjét azzal, hogy a teljesítményértékelés kiválóan alkalmas, alkalmas, kevésbé alkalmas, illetve alkalmatlan eredménnyel zárulhat.
5. A nevelőtestületek a szülői szervezetek (közösségek) véleményének kikérésével évente értékeljék az intézményi minőségirányítási program végrehajtását, az országos mérés, értékelés eredményeit, figyelembe véve a tanulók egyéni fejlődését és az egyes osztályok teljesítményét
6. Az intézmények vezetése minden lehetőséget keressen meg a helyi társadalom tájékoztatására, tegye közzé a nevelő-oktató munka területén elért eredményeit.
7. Minden intézmény tekintse feladatának a hátrányos helyzetű (HH), halmozottan hátrányos helyzetű (HHH) gyermekek, tanulók felzárkóztatását, ehhez dolgozzanak ki intézményi szintű esélyegyenlőségi tervet (Esélyterv).
8. Az intézmények – lehetőségeik és sajátosságaik figyelembevételével – integrált neveléssel és oktatással biztosítsák a sajátos nevelési igényű (SNI) és a többiekkel együtt foglalkoztatható gyermekek és tanulók ellátását.
9. Az intézmények működési feltételeik javítása és tevékenységük fejlesztése érdekében kísérik figyelemmel és használják ki a kínálkozó pályázati lehetőségeket, ehhez hatékony pályázatfigyelő rendszert alakítsanak ki és üzemeltessenek.
10. Az óvodák, iskolák és kollégiumok hárítsák el a mozgássérült gyermekek szabad mozgását korlátozó akadályokat, alakítsanak ki feljárókat és egyéb mozgást segítő létesítményeket.

3.1.1 Az óvoda feladata

Az óvoda a gyermek hároméves korától ellátja - a gyermekek védelméről és a gyámsági igazgatásról szóló törvényben meghatározottak szerint - a gyermek napközbeni ellátásával összefüggő feladatokat is. (Kt. 24. § (2))

Az óvodai foglalkozásokat oly módon kell megszervezni, hogy az óvoda a szülők igényei szerint eleget tudjon tenni az óvodai neveléssel, a gyermek napközbeni ellátásával összefüggő feladatainak. Az e törvényben meghatározott óvodai feladatok ellátásához igénybe vehető heti időkeret ötven óra, melyet indokolt esetben meg kell növelni a gyermek napközbeni ellátásával összefüggő feladatokhoz szükséges idővel. (Kt. 24. § (4))

1. Az Óvodai nevelés országos alapprogramja iránymutatásainak segítségével elkészített és jóváhagyott nevelési program alapján végezzék nevelő munkájukat.
2. Nevelési célok megvalósítása. A különleges gondozást igénylő óvodásokkal való sokoldalú foglalkozás.
3. A halmozottan sérült, mozgássérült gyermekek részére biztosítsák a speciális integrált nevelés lehetőségét.
4. Segítse elő a gyermekek fejlődését az életkori és egyéni sajátosságai figyelembevételével. A gyermekeket egyéni ütemben fejlessze, személyiségük és gyermeki jogaik tiszteletben tartásával.
5. A játékkal, mint alapvető szükséglet kielégítésével fejlessze a gyermekek egyéni képességeit, biztosítson változatos tapasztalatszerzési lehetőségeket az óvodások számára, különösen a fejlesztő játéktevékenységen keresztül a nevelési programban foglaltak szerint.
6. Az intézmény adottságai és lehetőségei figyelembevételével vegyen részt a sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésében.

A Tolna Megyei Önkormányzat az Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény (EGYMI) keretei között egy óvodát tart fenn.

- *Tolna Megyei Önkormányzat Speciális Óvodája*
(Szekszárd, Kinizsi u. 1-3.)

3.1.2 Valamennyi iskola feladata

1. A partneri igényeknek megfelelő képzési kínálatot működtessenek, figyelembe véve a gazdaságos intézményfenntartás szempontjait.
2. Az iskolák pedagógiai-szakmai tevékenységükkel, a tevékenység színvonalának folyamatos fejlesztésével biztosítsák a tanulók tankötelezettségének teljesítését. A tanítás folyamatában fejlesszék a tanulók alapvető képességeit és készségeit (kompetenciáit).
3. A tehetséges tanulóknak az iskolák biztosítsanak lehetőséget képességeik kibontakoztatásához.
4. A hátrányok csökkentése, az esélyegyenlőség biztosítása érdekében a differenciált képességfejlesztés mellett biztosítsanak a tanulóknak felzárkóztató foglalkozásokat az iskolák.

5. Az intézmények nevelő-oktató munkájuk során kezeljék kiemelten az egészség- és környezeti nevelést. A konkrét feladatokat a pedagógiai programba alapján valósítsák meg.
6. Az intézmények működjenek együtt az átjárhatóság biztosításában a többi intézménnyel.
7. A pedagógusok ismerjék meg és alkalmazzák a kompetencia alapú oktatás technológiáját, a tanulás tanításának módszereit.
8. Kiemelten kezeljék a Nemzeti Alaptantervben (NAT-2007.) megfogalmazott kulcskompetenciák fejlesztését.
9. A tanulókat ismertessék meg a hatékony tanulási módszerekkel. Alkalmazzák a kooperatív, differenciált tanulás technikáit.
10. Az intézmények pedagógusai tudatosan segítsék a tanulók reális pályaválasztását, pályaeorientációt hangsúlyos feladatként kezeljék.

3.1.2.1 Az általános iskola feladata

Az általános iskolában a tanuló az érdeklődésének, képességének és tehetségének megfelelően felkészül a középiskolai, illetve szakiskolai továbbtanulásra, valamint a társadalomba való beilleszkedésre. (Kt. 26. § (5))

Az általános iskola tanulója – az átvételre és a felvételre vonatkozó rendelkezések szerint folytathatja tanulmányait másik általános iskola, szakiskola vagy középiskola megfelelő évfolyamán. (Kt. 26. § (6))

A gyógypedagógiai nevelésben-oktatásban, a konduktív nevelésben-oktatásban részt vevő nevelési-oktatási intézménynek rendelkeznie kell azokkal a személyi és tárgyi feltételekkel, amelyek a sajátos nevelési igényű gyermek, tanuló egészségügyi és pedagógiai célú habilitációs és rehabilitációs ellátásához szükséges. (Kt. 30. § (2))

1. Biztosítsa az általános műveltséget megalapozó nevelést és oktatást, amelynek során a tanuló elsajátíthatja a társadalmi beilleszkedés alapvető normáit, és az érdeklődésének, képességének és tehetségének megfelelően lehetőséget kap középiskolai továbbtanulásra, illetve pályaválasztásra.
2. A Nemzeti Alaptanterv (NAT-2007.) alapján elkészített és jóváhagyott pedagógiai programja, ezen belül helyi tanterve – benne a kompetencia alapú oktatás megszervezése - szerint végezze nevelő-oktató munkáját.
3. Fejlessze a tanulóknál az önálló tanuláshoz, ismeretszerzéshez, problémamegoldó gondolkodáshoz szükséges alapvető készségeket, képességeket.
4. A beilleszkedési zavarokkal, tanulási nehézségekkel, magatartási rendellenességgel küzdő gyermekek számára minden iskola biztosítson fejlesztő, felzárkóztató foglalkoztatást. A nevelőtestületek törekedjenek újszerű elemek beépítésére a sajátos nevelési igényű tanulók nevelési-oktatási eljárásaiba.
5. Az iskola fordítson fokozott figyelmet és tegyen hatékony intézkedéseket az egészségre káros magatartási szokások (drog, dohányzás, alkohol) megelőzésére.

Az egyes általános iskolák a fenti követelményeket kiegészítve az alábbi feladatokat lássák el:

- *Szent László Szakképző Iskola és Kollégium Általános Iskolai Tagintézménye* (Szekszárd, Keselyűsi u. 22.)
 - felzárkóztató oktatás, hátrányos helyzetű tanulók felkészítése továbbtanulásra („második esély” típusú működés)
 - egyénre szabott oktatás-nevelés
 - a magatartási zavarok enyhítése, megszüntetése
 - biztosítsa a roma kisebbséghez tartozó diákok felzárkóztatását, segítse elő a társadalmi integrálódásukat
- *EGYMI Göllesz Viktor Általános Iskola, Speciális Szakiskola és Kollégium* (Iregszemcse, Bartók B. u. 10.)
 - sajátos nevelési igényű gyermekek nevelése-oktatása, felkészítése a társadalmi beilleszkedésre
 - egyénre szabott oktatás-nevelés
 - a magatartási zavarok enyhítése, megszüntetése
 - biztosítsa a roma kisebbséghez tartozó diákok felzárkóztatását, segítse elő a társadalmi integrálódásukat
 - gyógypedagógiai ellátás keretében biztosítsa az értelmi fogyatékos tanulók nevelését, oktatását, a különleges gondozási szükségletéből adódó fejlesztését
 - értelmileg középsúlyosan sérült tanulók oktatásának vállalása
- *EGYMI Berkes János Általános Iskola, Készségfejlesztő Speciális Szakiskola és Kollégium* (Zomba-Paradicsompusztá)
 - sajátos nevelési igényű gyermekek nevelése-oktatása, felkészítése a társadalmi beilleszkedésre
 - egyénre szabott oktatás-nevelés
 - a magatartási zavarok enyhítése, megszüntetése
 - biztosítsa a roma kisebbséghez tartozó diákok felzárkóztatását, segítse elő a társadalmi integrálódásukat
 - gyógypedagógiai ellátás keretében biztosítsa az értelmi fogyatékos tanulók nevelését, oktatását, a különleges gondozási szükségletéből adódó fejlesztését
 - értelmileg középsúlyosan sérült tanulók oktatásának vállalása
- *Móra Ferenc Általános Iskola* (Dombóvár, Szabadság u. 16.)
 - sajátos nevelési igényű gyermekek nevelése-oktatása, felkészítése a társadalmi beilleszkedésre
 - kis létszámú, fejlesztő osztályok működtetése
 - egyénre szabott oktatás-nevelés
 - a magatartási zavarok enyhítése, megszüntetése
 - biztosítsa a roma kisebbséghez tartozó diákok felzárkóztatását, segítse elő a társadalmi integrálódásukat

3.1.2.2 A gimnázium feladata

A gimnáziumban általános műveltséget megalapozó, valamint érettségi vizsgára és felsőfokú iskolai tanulmányok megkezdésére felkészítő nevelés és oktatás folyik (a

továbbiakban: középiskolai nevelés és oktatás). A gimnáziumban a tizenegyedik évfolyamtól kezdődően munkába állást előkészítő, illetve segítő elméleti és gyakorlati tanítási óra is tartható. (Kt. 28. § (5))

A gimnáziumban a tanuló felkészül az érettségi vizsgára, valamint felsőfokú iskolai továbbtanulásra, illetve munkába állásra. (Kt. 28. § (6))

Az adott évfolyamban indítható osztály, osztályok számának figyelembevételével meg kell szervezni a gimnáziumban - a (4) bekezdésben meghatározott - nyelvi előkészítő évfolyamot, illetve a nyelvi előkészítő évfolyam további osztályát, ha a jelentkezők létszáma alapján ez indokolt. A nyelvi előkészítő évfolyam, illetve a nyelvi előkészítő évfolyam osztálya több középiskola tanulóiból is megszervezhető egy gimnázium keretei között. (Kt. 28. § (7))

1. A NAT-2007, az érvényes kerettantervek, valamint az érettségi vizsga követelmények alapján elkészített és jóváhagyott pedagógiai programja, ezen belül helyi tanterve alapján végezze nevelő-oktató munkáját.
2. Biztosítsa a tanulók számára az általános műveltséget megszilárdító, elmélyítő, pályaválasztást segítő, valamint érettségi vizsgára és felsőfokú tanulmányokra való felkészítést.
3. A tanulók igényeinek megfelelő felkészítés az emelt szintű érettségire, a megszervezésben szükség szerint működjenek együtt a többi gimnáziummal. A kétszintű érettségire történő felkészítés érdekében a pedagógiai programban és a helyi tantervben jóváhagyott órakereteket célszerűen használják fel.
4. Az iskola, kiemelten az osztályfőnök ismerje meg és támogassa a tanuló továbbtanulási szándékát.
5. Az iskola fordítson fokozott figyelmet és tegyen hatékony intézkedéseket az egészségre káros magatartási szokások (drog, dohányzás, alkohol) megelőzésére.

Az egyes gimnáziumok az általános követelményeket kiegészítve az alábbi feladatokat lássák el:

- *Tolnai Lajos Német Nemzetiségi és Kéttannyelvű Gimnázium és Kollégium* (Gyöngy, Rákóczi u. 555.)
 - 4 évfolyamos (kéttannyelvű és általános) oktatás
 - 6 évfolyamos (német nemzetiségi és dyslexiás) oktatás
 - hagyományápolás (németiség kultúrájának ápolása)
 - sokoldalú művészeti nevelés
 - kollégiumi ellátás
 - kompetencia alapú oktatás fenntartása, intézményi kiterjesztése, disszemináció, (eredmények terjesztése)
- *Sztárai Mihály Gimnázium* (Tolna, Bajcsy Zs. u. 73.)
 - 4 évfolyamos és 6 évfolyamos gimnáziumi oktatás
 - nyelvi előkészítő évfolyam indítása (angol)
 - az iskola fordítson figyelmet a tanulók idegen-nyelv tanulására, valamint az informatikai és számítástechnikai képzésére
 - az iskola a tájékoztatás széles skálájával és egyéni foglalkozással, neveléssel segítse elő a végzősök pályaválasztását
 - kompetencia alapú oktatás bevezetése, intézményi elterjesztése

3.1.2.3 Szakközépiskola feladata

A szakközépiskolának – az alábbiakban meghatározott kivételekkel - érettségire felkészítő, általános műveltséget megalapozó négy középiskolai évfolyama van. A kilencedik évfolyamtól kezdődően a Nemzeti Alaptantervben meghatározott szakmai orientáció, a tizenegyedik évfolyamtól kezdődően - az Országos Képzési Jegyzék szerinti - elméleti és gyakorlati szakmacsoportos alapozó oktatás is folyhat. Ez esetben a középiskolai nevelés-oktatás a kilencedik évfolyamon kezdődik és a tizenkettedik évfolyamon fejeződik be. A szakmai vizsgára felkészítő, szakképzési évfolyamok számát az Országos Képzési Jegyzék határozza meg. (Kt. 29. § (1))

A tizenharmadik évfolyamon fejeződhet be a nevelés és oktatás a szakközépiskolában, ha a kilencedik évfolyamon legalább a kötelező tanórai foglalkozások negyven százalékának megfelelő időkeretben idegen nyelvből intenzív nyelvi felkészítés folyik, továbbá a szakközépiskola a tízedik - tizenharmadik évfolyamon emelt szintű oktatás keretében felkészíti a tanulót az adott nyelvből az emelt szintű érettségi vizsga letételére. A nyelvi előkészítésre fel nem használt időkeret legalább huszonöt százalékát informatikai ismeretek oktatására, a fennmaradó időkeretet pedig képességfejlesztésre kell fordítani. (Kt. 29. § (2))

Az adott évfolyamban indítható osztály, osztályok számának figyelembevételével meg kell szervezni a szakközépiskolában a nyelvi előkészítő évfolyamot, illetve a nyelvi előkészítő évfolyam további osztályát, ha a jelentkezők létszáma alapján ez indokolt. A nyelvi előkészítő évfolyam, illetve a nyelvi előkészítő évfolyam osztálya több középiskola tanulóiból is megszervezhető egy szakközépiskola keretei között. (Kt. 29. § (3))

A szakközépiskola a szakképzési évfolyamon az Országos Képzési Jegyzékben meghatározottak szerint az utolsó középiskolai évfolyam elvégzéséhez, illetve középiskolai végzettséghez kötött szakképesítések körében felkészít szakmai vizsgára. (Kt. 29. § (4))

A szakközépiskolában a tanuló a középiskolai évfolyamon felkészül az érettségi vizsgára, valamint felsőfokú iskolai továbbtanulásra, illetve munkába állásra, és előkészül a szakképzésbe való bekapcsolódásra. (Kt. 29. § (5))

A tanuló dönt arról, hogy érettségi vizsgát vagy az érettségi vizsgát követően szakmai vizsgát, illetve - ha a szakképzésre vonatkozó jogszabály lehetővé teszi - csak szakmai vizsgát tesz. (Kt. 29. § (6))

Ha a szakközépiskola művészeti szakmai vizsgára készít fel párhuzamos oktatás esetén - a központi programban (tantervben) meghatározottak szerint - a középiskolai évfolyamokon a nevelő és oktató munka a kilencedik évfolyamon kezdődhet és a tizenharmadik évfolyamon fejeződhet be. A tanuló a szakmai vizsgát az érettségi vizsgát követően teszi le. (Kt. 29. § (8))

1. A NAT-2007, az érvényes kerettantervek, valamint az érettségi és szakmai vizsgakövetelmények alapján elkészített és jóváhagyott pedagógiai programja, ezen belül helyi tanterve és szakmai programja alapján végezze nevelő-oktató munkáját.
2. Biztosítsa az általános műveltséget megszilárdító, elmélyítő, pályaválasztást segítő, valamint érettségi vizsgára és felsőfokú tanulmányokra, munkába állásra történő felkészítést.

3. A tanulók igényeinek megfelelően készítsen fel az emelt szintű érettségi vizsgára. Ennek megszervezésben hatékonyan működjenek együtt az intézményegységek, szükség szerint működjenek együtt más középiskolával az érettségire történő eredményes felkészítés érdekében. A pedagógiai programban és a helyi tantervben jóváhagyott órakereteket célszerűen használják fel.
4. Adjon széleskörű kimeneti kínálatot az érettségivel, középiskolai végzettséggel rendelkező tanulók számára a piacképes szaktudás megszerzésére. Kísérjék figyelemmel, elemezzék és értékeljék a képzési kínálattal összefüggésben a munkaerő-piaci viszonyok változásait, tegyenek javaslatot a képzési kínálat fejlesztésére. A szakképző évfolyamokon kvalifikált, korszerű „piacképes” szakemberképzés folyjék.
5. Fejlesszék együttműködésüket a gazdasággal, a munka világával és a civil szférával.
6. Szülői, és tanulói igényeknek megfelelően nyelvi előkészítő évfolyamok indítása (angol, német)
7. Igény esetén akkreditált iskolarendszerű felsőfokú szakképzés megszervezése az érdeklődő tanulók számára.
8. Kollégiumi ellátás biztosítása településenként (Szekszárd, Bonyhád, Tamási)
9. A kollégista tanulók kapjanak segítséget iskolai munkájukhoz a felzárkóztató és tehetséggondozó kollégiumi foglalkozásokon.
10. Továbbra is segítsék a felnőtteket a magasabb általános műveltség, az érettségi bizonyítvány megszerzéséhez a nappali, esti és levelező tagozatokon.

A Tolna Megyei Önkormányzat - a 2007-ben és 2008-ban, két egymást követő tanévben történt átszervezést követően-2008. július 1-i hatállyal megalapította a megye legnagyobb szakképző iskoláját. Az egy iskolafenntartós Holland-modell szerint működő közös igazgatású közoktatási intézmény keretében hét szakképző iskolai és egy általános iskolai intézményegység, valamint kollégium és Szolgáltató és Felnőttképzési Központ működik.

Az alábbiakban felsorolt valamennyi szakképző intézményegységben folyik szakközépiskolai oktatást.

- **Szent László Szakképző Iskola és Kollégium**
Térségi Integrált Szakképző Központ (TISZK)

Székhelyintézmény:

(7100 Szekszárd, Széchenyi utca 2-14.)

Tagintézmények:

Vályi Péter Szakképző Iskolai Tagintézmény

(7090 Tamási, Deák Ferenc utca 6-8.)

Jókai Mór Szakképző Iskolai Tagintézmény

(7150 Bonyhád, Perczel Mór u. 51-53.)

Perczel Mór Szakközépiskolai Tagintézmény

(7150 Bonyhád, Széchenyi tér 18.)

Bezerédj István Szakképző Iskolai Tagintézmény

(7100 Szekszárd, Szent László utca 8-12.)

Vendéglátó Szakképző Tagintézmény

(7100 Szekszárd, Hunyadi utca 7.)

Egészségügyi- Szociális Szakképző Tagintézmény

(7100 Szekszárd, Kecskés Ferenc utca 8-10.)

3.1.2.4 Szakiskolai feladat-meghatározása

A szakiskolának - a meghatározott kivételekkel - kilencedik-tizedik és az adott szakképesítés megszerzéséhez szükséges, az Országos Képzési Jegyzékben meghatározott számú szakképzési évfolyama van. Ha a szakiskola több szakképesítés megszerzésére készít fel, a szakképzési évfolyamok száma - a felkészítési időtől függően - az egyes szakképzésekben eltérhet egymástól. (Kt. 27. § (1))

A szakiskola kilencedik évfolyamán általános műveltséget megalapozó nevelés-oktatás, pályaorientáció, gyakorlati oktatás, tizedik évfolyamán a kötelező tanórai foglalkozások legfeljebb negyven százalékában szakmai alapozó elméleti és gyakorlati oktatás folyik. A gyakorlati oktatást iskolai tanműhelyben kell megszervezni. (Kt. 27. § (2))

A szakképzési évfolyamokon - az Országos Képzési Jegyzékben meghatározott, a középiskola utolsó évfolyamának befejezéséhez vagy az érettségi vizsga letételéhez nem kötött szakképzettségek körében - a szakmai és vizsgakövetelmények alapján szakmai vizsgára való felkészítés folyik. (Kt. 27. § (3))

A szakiskolában - a nappali rendszerű iskolai oktatás keretében - felzárkóztató oktatás szervezhető azoknak a tanulónak, akik alapfokú iskolai végzettség hiányában kívánnak bekapcsolódni a szakképzésbe. A szülő legkorábban abban az évben kérheti, hogy gyermeke - az általános iskolai tanulmányai folytatása helyett - a következő tanítási évet a felzárkóztató oktatásban kezdhesse meg, amelyben az betölti a tizenötödik életévét.

(Kt. 27. § (8))

Ha a szakiskolai nevelés és oktatás középiskolai nevelést és oktatást ellátó többcélú intézményben folyik, a szakiskola tanulója a szakmai vizsga letételét követően - a kilencedik-tizedik évfolyamon folytatott tanulmányainak beszámításával - folytathatja tanulmányait az érettségi vizsgára történő felkészülés céljából. (Kt. 27. § (15))

1. A NAT-2007, az érvényes kerettantervek, valamint a szakmai vizsgakövetelmények alapján elkészített és jóváhagyott pedagógiai programja, ezen belül helyi tanterve és szakmai programja alapján végezze nevelő-oktató munkáját.
2. Biztosítsa a 9-10. osztályban tanulók számára az általános műveltséget megalapozó nevelést és oktatást, emellett tekintse kiemelt feladatnak a pályaorientációt.
3. A szakképzési évfolyamon készítsen fel a szakmai vizsgára. A szakmai képzés kövesse rugalmasan a munkaerő-piaci változásokat, és alkalmazkodjon a felhasználói igényekhez a képzés profiljának alakításában. A szakképző évfolyamokon neveljék a tanulókat szakmaszeretetre, kitartásra, szakszerű és pontos munkavégzésre.
4. Tegye lehetővé a tanulók számára a korábban kialakult tudásbeli és szociális hátrányok felszámolását. Az új ismeretek átadása mellett biztosítsa az általános iskolai ismeretek rendszerezését, a hiányok pótlását, a gyengébb képességű tanulók továbbhaladáshoz szükséges fejlesztést. Szervezzenek speciális felzárkóztató programokat.
5. Biztosítsák a tizedik évfolyam befejezése után a tanulók számára az átlépési lehetőséget a szakközépiskolai képzésbe (érettségire való felkészítés).
6. Fejlesszék az együttműködést a gazdasággal, a munka világával és a civil szférával.

Az alábbiakban felsorolt nyolc intézményegységben folyik szakiskolai képzés.

- **Szent László Szakképző Iskola és Kollégium**
Térségi Integrált Szakképző Központ (TISZK)

Székhelyintézmény:

(7100 Szekszárd, Széchenyi utca 2-14.)

Tagintézmények:

Vályi Péter Szakképző Iskolai Tagintézmény

(7090 Tamási, Deák Ferenc utca 6-8.)

Jókai Mór Szakképző Iskolai Tagintézmény

(7150 Bonyhád, Perczel Mór u. 51-53.)

Bezerédj István Szakképző Iskolai Tagintézmény

(7100 Szekszárd, Szent László utca 8-12.)

Vendéglátó Szakképző Tagintézmény

(7100 Szekszárd, Hunyadi utca 7.)

Egészségügyi- Szociális Szakképző Tagintézmény

(7100 Szekszárd, Kecskés Ferenc utca 8-10.)

A Szent László Szakképző Iskola az általános követelményeket kiegészítve az alábbi feladatokat látja el:

- sokoldalú képzési struktúra, érdeklődésnek és képességeknek megfelelő választási lehetőség kínálása a diákoknak, hallgatóknak,
- képességeknek megfelelő tudásszerzés, gyakorlás biztosítása, kompetenciafejlesztés, idegen nyelvi kommunikációs képesség, informatikai írástudás fejlesztése,
- korszerű technológiákon alapuló gyakorlati képzés erősítése, munkavállalói kompetenciák fejlesztése, korszerű moduláris képzés kiterjesztése,
- munkaerő-piaci keresletre rugalmas reagálás, a képzés tartalmának munkaerő-piaci igényekhez való igazítása,
- hiány-szakképesítések népszerűsítése, intenzív beiskolázás a hiányszakmák körében,
- a szocializációs hátrányok kompenzálása, esély biztosítása szakmai végzettség megszerzése érdekében,
- hátrányos helyzetű, oktatási rendszerből lemorzsolódók szakképzésbe vonása,
- közösségi funkciók ellátása: pályaválasztás, pályaorientációs tevékenység, karrier tanácsadás, pályakövetés,
- szakképesítések, szakmacsoportok intézményi összehangolása, párhuzamos képzések visszaszorítása,
- innovációs kapacitás kihasználása, intenzív forrásteremtő-pályázati tevékenység, rendelkezésre álló anyagi forrásokkal takarékosan gazdálkodó, költséghatékony működés, hatékony munkaerő kihasználás,
- felnőttképzés, tanfolyami képzések, átképzések, ezekhez kapcsolódó szolgáltatások kiterjesztése valamennyi intézményegységre,
- egységes minőségirányítás kiépítése a szakképzési minőségbiztosítási keretrendszer (SZMBK) alapjain,
- együttműködő szakmai kapcsolat kiépítése az Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottsággal, kétirányú kommunikáció folyamatos fenntartása a gazdasági-üzleti világgal, a Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központtal

- és a Kamarákkal, szakmai szervezetekkel, belépésre felkészítő iskolákkal, hazai és külföldi szakképző intézményekkel, felsőoktatási intézményekkel,
- kiemelt szerepvállalás a munkaerő-piaci igények rugalmas kielégítésében, az uniós elvárásoknak megfelelően a képzési, átképzési kínálat kialakításánál, hatékony együttműködés a társadalmi partnerekkel, nemzetközi együttműködési kapcsolatok bővítése.

A sajátos nevelési igényű (SNI) tanulók iskolai nevelése és oktatása céljából a szakiskola speciális szakiskolaként vagy készségfejlesztő speciális szakiskolaként is működhet.
(Kt. 27. § (9))

- *EGYMI Göllesz Viktor Általános Iskola, **Speciális Szakiskola és Kollégium** (Iregszemcse, Bartók B. u. 10.)*
 - biztosítsa a sajátos nevelési igényű tanulók számára a nappali rendszerű, szakképesítés megszerzésére felkészítő iskolai oktatást,
 - kollégista tanulók kapjanak segítséget iskolai munkájukhoz a felzárkóztató és tehetséggondozó kollégiumi foglalkozásokon,
 - a szabadidő hasznos eltöltését szolgálják a speciális ismereteket adó, készség- és képességfejlesztő szakkörök, érdeklődési körök.
- *EGYMI Berkes János Általános Iskola, **Készségfejlesztő Speciális Szakiskola és Kollégium** (Zomba-Paradicsompuszta)*
 - biztosítsa a sajátos nevelési igényű tanulók számára a nappali rendszerű, szakképesítés megszerzésére felkészítő iskolai oktatást.
 - kollégista tanulók kapjanak segítséget iskolai munkájukhoz a felzárkóztató és tehetséggondozó kollégiumi foglalkozásokon,
 - a szabadidő hasznos eltöltését szolgálják a speciális ismereteket adó, készség- és képességfejlesztő szakkörök, érdeklődési körök.

3.1.3 Pedagógiai Szakszolgálat

- tanulási képességet vizsgáló szakértői és rehabilitációs tevékenység,
- gyógypedagógiai tanácsadás,
- nevelési tanácsadás,
- továbbtanulási pályaválasztási tanácsadás,
- konduktív pedagógiai tevékenység korai fejlesztéssel és gondozással,
- fejlesztő felkészítéssel összefüggő pedagógiai tevékenység minőségelvű megszervezése, lebonyolítása

4. A fenntartó közoktatási ellenőrzési és értékelési rendszere

4.1 Előzmények: Az értékelés, önértékelés rendszerének kialakítása

A Tolna Megyei Önkormányzat által fenntartott közoktatási intézményrendszer mérete, a közoktatási feladatellátás forrásigénye egyaránt indokoltá teszik az oktatási szolgáltatások, valamint az intézményhálózat rendszeres, szisztematikus ellenőrzését, értékelését. A közoktatási intézmények ellenőrzése, értékelése a fenntartónak egyben törvényi kötelezettsége is.

A megye több éve komoly erőfeszítést tesz a közoktatási intézményeket átfogó értékelés kialakítása érdekében.

Azt céloztuk meg, hogy megbízható, tényekre építő elemzés és értékelés támogassa az önkormányzati döntéshozatalt az oktatáspolitikai formálásra, az intézményhálózat működtetésére, a közoktatási feladatellátásra vonatkozóan. Ezzel egyidejűleg elvként fogalmaztuk meg, hogy az értékelés legyen támogató, segítő jellegű az intézmények számára, tegye lehetővé a tudatos és folyamatos fejlesztést, az eredményesebb és hatékonyabb munkavégzést.

A megye számos nevelési-oktatási intézménye bekapcsolódott valamilyen közoktatási minőségfejlesztési innovációba (Comenius 2000, ISO, SZFP, SZÖM) és ennek keretében elvégezték a partnerközpontú működés kiépítését, a teljes körű önértékelés szabályozását, folyamatok azonosítását, leírását.

Az önkormányzati minőségirányítási program ellenőrzéssel, értékeléssel foglalkozó része épít mind a fenntartói, mind az intézményi tapasztalatokra. A rendszer működtetésének célja – összhangban a központi irányítás oktatáspolitikai prioritásaival – a közoktatási rendszer minőségének folyamatos fejlesztése, a működés átláthatóvá tétele, eredményességének és hatékonyságának növelése, az intézményi tervező, értékelő és fejlesztő tevékenység támogatása.

4.2 A közoktatási ellenőrzési, értékelési rendszer

A többször módosított közoktatási törvény (1993. évi LXXIX. törvény) rögzíti, egyben egyértelművé is teszi a fenntartónak az intézményei ellenőrzésével, értékelésével kapcsolatos feladatait. A törvény a fenntartó feladataként határozza meg, hogy készítse el minőségirányítási programját, és ennek keretében – a törvényi előírásokkal összhangban – határozza meg:

- ❖ az ellenőrzés, értékelés területeit,
- ❖ alakítsa ki a szakmai, törvényességi, pénzügyi ellenőrzések rendjét,
- ❖ működtessen minőségfejlesztési rendszert, gondoskodjon a közoktatási szolgáltatások folyamatos fejlesztéséről,
- ❖ legalább négyévente ellenőrizze a közoktatási intézmények gazdálkodását, működésük törvényességét, hatékonyságát, a szakmai munka eredményességét, nevelési-oktatási intézményekben továbbá a gyermek- és ifjúságvédelmi tevékenységet, a tanuló- és gyermekbaleset megelőzése érdekében tett intézkedéseket.

Az önkormányzat ellenőrzési és értékelési rendszere lényegében azt a célt szolgálja, hogy a fenntartó vizsgálni tudja a stratégiai tervében – jelen esetben a minőségirányítási programban –, továbbá az intézkedési tervében meghatározott célok és feladatok teljesülését.

A Tolna Megyei Önkormányzat közoktatási feladat-ellátási kötelezettségének döntően saját fenntartású intézményeinek működtetésével tesz eleget, ezért az ellenőrzési és értékelési rendszer az önkormányzati intézmények értékelésére vonatkozik.

4.2.1 Az ellenőrzési, értékelési rendszer alapelvei

Az értékelési rendszer alapelveinek meghatározása során a fenntartó támaszkodik a korábban kialakított – más dokumentumokban rögzített - alapelvekre, ezeket a szükséges mértékben módosítja, korrigálja, kiegészíti. Az értékelési rendszer tartalmát és működtetését az alábbi alapelvek határozzák meg:

- ❖ *Az értékelési rendszer teljes körű:* kiterjed az összes közoktatási intézményre, a működés minden területére, felöleli a közoktatási feladatellátás egészét. A véleménykérés kiterjed a szülőkön, tanulókon/gyermeken, pedagógusokon túl az adott helyi társadalom olyan képviselőire is, amelyek/akik közvetlenül nem érintettek a közoktatási szolgáltatások igénybevételében, minőségében (civil szervezetek), továbbá a munka világának képviselőire (munkáltatók).
- ❖ *Az értékelés megalapozott:* tényekre, adatokra épül.
- ❖ *Az értékelés rendszer jellegű:* az értékelés intézményi és fenntartói szintje szervesen összekapcsolódik. Az értékelés területei és részterületei között is világos kapcsolat definiálható. Az értékelést megalapozó adatok adatbázisba rendezhetők, ami biztosíthatja a sok szempontú elemzést: területek, intézmények és csoportjaik egymáshoz történő hasonlítását, illetve idősoros összevetését.
- ❖ *Az ellenőrzés, értékelés fejlesztő célú:* támogatja a fenntartói stratégiaalkotást és megvalósítást, az intézményi szintű fejlesztési folyamatokat.
- ❖ *Az értékelési rendszer nyilvános:* az értékelés szempontrendszere, eljárása ismert, az eredménye – részben vagy teljesen – honlapon való közzététel útján megismerhető az intézmények, szülők, illetve az adott helyi társadalom számára.

4.2.2 Ellenőrzési, értékelési célok

Az ellenőrzés, értékelés konkrét céljai az önkormányzat által meghatározott minőségpolitika, az értékelési alapelvek, a jelen dokumentumban definiált stratégiai (középtávú) célok alapján fogalmazhatók meg.

- A fenntartó által a közoktatási intézmények számára meghatározott kiemelt célok, elvárások, feladatok teljesítésének értékelése, megvalósulásuk elősegítése.
- Az intézmények törvényes, szakszerű és hatékony működésének nyomon követése, a működés minőségének fejlesztése.
- Az intézményekben folyó pedagógiai munka eredményességének növelése.
- A közoktatási szolgáltatásokban érintettek (szülők, tanulók, pedagógusok és más intézményi alkalmazottak, munkaerőpiac stb.) elégedettségének növelése.

Az intézmények működését, munkáját és az egyes tevékenységeket különféle szempontok alapján vizsgálhatjuk, egy adott intézményt, vagy annak valamely tevékenységét különböző nézőpontból jellemezhetjük. A fenntartói ellenőrzésben, értékelésben különösen a *törvényesség*, az *eredményesség (hatásosság)*, a *hatékonyság*, a *szakszerűség*, valamint a *közoktatási szolgáltatások fogyasztói elégedettsége* nézőpontjából érdemes következtetéseket levonni. E fogalmakat a következőképpen értelmezzük.

Törvényesség: megfelelési vizsgálat; a vizsgált objektum (működés, dokumentum, eljárás, szabály) megfelel-e a rá vonatkozó előírásoknak

Eredményesség (hatásosság): a kitűzött célok elérése, illetve a célok elérésének mértéke. (Maga az *eredmény* a tanulóknban/gyermekekben vagy az intézményben végbement változás az intézményi működés hatására.) Az eredmény, az eredményesség leírása, jellemzése, az intézmény működéséhez igazított indikátorrendszer segítségével történhet. Pl.: tanulmányi eredmények, tanulói készségek, kompetenciák, attitűd változása, az iskolai szocializáció eredményeit tükröző jellemzők (magatartási, viselkedési jellemzők stb.), a tanulók későbbi helytállása stb.

Szakszerűség: a kitűzött célok megvalósulása során követett eljárások megfelelnek-e a szakma hazai és nemzetközi normáinak, az átlagosan tapasztalható szakmai színvonalnak

Fogyasztói elégedettség: teljesülnek-e az adott helyi társadalom kifejezett igényei és elvárásai, hogyan történik a kifogások, panaszok kezelése

4.2.3 Az ellenőrzés, értékelés területei

Az ellenőrzés és intézményértékelés területeit öt nagy csoportra osztottuk: (1) *gazdálkodás és tanügyigazgatás*, (2) *feltételrendszer*, (3) *vezetés, menedzselés*, (4) *humán erőforrás hasznosítása*, (5) *szakmai tevékenység*. Hatodik területnek tekinthetjük a fenntartó által kezdeményezett vagy végzett/végeztetett *igény-, elégedettség-, elégedetlenség vizsgálatok* értékelését, amely elsősorban a fenntartó szempontjából a közoktatás-szolgáltatás céljainak és feladatainak meghatározását segíti, közvetlenül kevésbé alkalmas az egyes intézmények tevékenységének minősítésére. Fő területeken belüli részterületeket a fenntartói elvárások alapján rögzítettük. Ezek részterületei sokoldalú és átfogó információkat biztosíthatnak az intézmények munkájáról.

2. sz. táblázat: Az ellenőrzés, értékelés területei

Sor-szám	Fő területek	Részletezés
1.	Gazdálkodás és tanügyigazgatás: gazdálkodási tevékenység, igazgatási tevékenység	<i>gazdálkodás</i> • költségvetés tervezése és felhasználása • a gazdálkodási tevékenység belső szabályozottsága • a gazdálkodás eredményessége, hatékonysága <i>tanügyigazgatás</i> • tankötelezettség teljesítése, tanulói jogviszony • beiskolázás és továbbhaladás • a működés törvényessége, jogszabályoknak való megfelelés
2.	Feltételek: pénzügyi, tárgyi	• célok és pénzügyi források összhangja • tárgyi, infrastrukturális feltételek • eszköz- és felszerelésjegyzéknek való megfelelés • IKT feltételei
3.	Vezetés, menedzselés	• nevelési-oktatási folyamatok irányítása • belső információs rendszer működtetése • intézményi minőségirányítási program (IMIP) működtetés • külső kapcsolattartás, partnerkapcsolatok, az intézmény képviselője • PR
4.	Humán erőforrás és hasznosítása	• álláshelyekkel való gazdálkodás, • jogszabályban meghatározott kötelező alkalmazottak köre • képesítési előírások • munkaerő-gazdálkodás • humán erőforrás-fejlesztés • pedagógus-továbbképzés • alkalmazottak teljesítményértékelése, minősítése
5.	Szakmai tevékenység • Tanulás eredményessége • A pedagógiai program/nevelési program céljainak megvalósítása	A tanulás eredményessége: • tanulói teljesítmények a központi kompetenciamérések alapján meghatározott területeken A pedagógiai programban/nevelési programban meghatározott célok teljesülésének mértéke
6.	Társadalmi elismerés, igény, elégedettség • adott település szintjén • adatszolgáltatás az intézmények részéről az általuk végzett mérések eredményéről	

4.2.4 A fenntartói és az intézményi értékelési területek összehangolása

A fenntartói és az intézményi értékelés területei összekapcsolhatók. Ez lehetővé teszi egy adott vizsgálatból származó információk, adatok többcélú elemzését, felhasználását.

A megadott értékelési rendszer képezi az alapját az intézményeknek az éves, a fenntartó számára beküldendő értékelésének. A fenntartó meghatározza, hogy az egyéb, létező intézményi statisztikákból – például az októberi statisztika – milyen adatokra van szüksége a saját adatbázisának teljessé tételéhez.

3. sz. táblázat: A fenntartói és intézményi értékelési területek lehetséges összekapcsolása

Fenntartói	Intézményi
1. Gazdálkodás és tanügyigazgatás	1. Gazdálkodás és tanügyigazgatás
2. Feltételek	2. Feltételek
3. Vezetés, menedzselés	3. Szervezet és vezetés
4. Humán erőforrás hasznosítása	
5. Szakmai tevékenység - A tanulás eredményessége - A pedagógiai program teljesülésének vizsgálata	4. Oktatás - képzés
	5. Nevelés
	6. Szociális és egyéb szolgáltatás
6. Társadalmi elismerés, igény, elégedettség	7. Kapcsolatrendszer, társadalmi elismerés, igény, elégedettség vizsgálata

A táblázat bemutatja a fenntartói és intézményi értékelési területek egy lehetséges összekapcsolását. Az intézményi értékelés területei lefedik a működés minden területét, és jól illeszthetők a fenntartó által meghatározott értékelési területekhez. Az intézmény ugyanakkor maga dönt az értékelési területekről. Az ÖMIP és az IMIP összehangolása nem definiálja kötelezően az azonos értékelési területek alkalmazását. A fenntartói és intézményi értékelési területek összehangolása több módon is megtörténhet.

4.2.5 Az ellenőrzés, értékelés eszközei, módszerei

A fenntartó az ellenőrzés, értékelés során épít az országos kompetenciamérésből származó adatokra, az iskolai számára előírja e mérőeszközök használatát. Az értékelési rendszer más mérési pontjaihoz fejlesztett eszközöket használ. Az eseti, illetve egyedi vizsgálatokhoz – szükség szerint szakértő bevonásával – biztosítja mérőeszközöket.

4.2.6 A fenntartó ellenőrzési, értékelési rendszer leírása

A fenntartói ellenőrzési, értékelési rendszert egy táblázatban mutatjuk be, amely a következő oszlopokat tartalmazza:

Területek

A *Területek* oszlopban a fenti táblázatban definiált hat értékelési terület található. Az ellenőrzés, értékelés erre a hat területre irányul.

Ellenőrzés, értékelés célja

Értékelési területenként definiáltuk a célokat.

Értékelési szempontok

Az *Értékelési szempontok* oszlopban definiáltuk azokat a szempontokat, amelyek mentén az értékelésre történik. Ez egyértelművé és világossá teszi az intézmények számára, hogy egy adott területen milyen szempontok mentén kerül sor tevékenységük értékelésére, így tervezhetővé és kiszámíthatóvá válik az értékelés folyamata. A szempontok rögzítése iránymutatást jelent az értékelést végző szakértők, szakértői csoportok számára is, jelentősen csökkentve az értékelőtől függő szubjektivitást.

Az értékelést végzőnek abban marad szakmai szabadsága, hogy milyen eszközökkel, módszerekkel gyűjti össze az információt, hogy az értékelést el tudja végezni.

Adatforrás

Az *Adatforrás* oszlop azt rögzíti, hogy az értékelést végző szakértő milyen adatforrásokat köteles felhasználni. Ez ismét nagymértékben védi az intézményeket, hiszen olyan adatokat, amelyek bármely más, megadott dokumentumban, statisztikában rendelkezésre állnak, nem kell gyűjteni, ezeknek a cél szerint kigyűjtését, adott struktúrába rendezését kéri a fenntartó az intézménytől.

Indikátorok

Az indikátorrendszer egy jelzőrendszer, figyelmeztet, ha valami nem a vártnak megfelelően alakul a szervezet, a rendszer működésében. Az indikátorok nem adnak magyarázatot a változásra, nem adják meg a diagnózist, nem adnak receptet a változtatás mikéntjére, csak a cselekvés szükségességére hívják föl a figyelmet. Az indikátorok mérhetőek, így az oktatási folyamatok térben és időben (horizontálisan és vertikálisan) összehasonlíthatóvá válnak. Az indikátorok jellemzően arányszámok, százalékok vagy átlagok. Az indikátorokból két csoportot képeztünk:

- szakképzéssel nem foglalkozó intézmények indikátorai
- szakképzéssel foglalkozó intézmények indikátorai

A szakképzéssel nem foglalkozók esetében olyan indikátorokat választottunk, amelyek illeszkednek a magyar közoktatási intézményekre.

A szakképzéssel foglalkozó intézmények esetében pedig a Szakiskolai Fejlesztési Program (SZFP) keretében kidolgozott ún. „kulcsindikátorokat” vettük át és építettük be a rendszerbe.

Ellenőrzés, értékelés végzője

Ebben az oszlopban azokat a szakmai szereplőket jelenítjük meg, akik az adott területen az ellenőrzésre, értékelésre jogosultak. Jellemzően az Önkormányzati Hivatal osztályai, valamint a közoktatási szakértők.

4.2.7 A fenntartói ellenőrzési, értékelési rendszer struktúrája

4. sz. táblázat: Értékelés: területek, szempontok, indikátorok

Területek	Ellenőrzés, értékelés célja	Értékelési szempontok	Adatforrás	Indikátorok/ Kulcsindikátorok	Ellenőrzés, értékelés végzője
1. Gazdálkodás, tanügyigazgatás	törvényes, szakszerű, hatékony működés	- intézményi szabályozó dokumentumok - költségvetés készítése és felhasználása - jogkövető működés - takarékossági szempontok érvényesülése - belső ellenőrzési rendszer működése - tanügyi nyomtatványok, nyilvántartások megléte, megfelelősége, jogszerűsége - az intézményben nyilvántartott és kezelt személyes és különleges adatok - eszközjegyzéknek való megfelelés - szabályozó dokumentumok megléte, megfelelősége - adatvédelem teljesülése	- intézményi önértékelés - pénzügyi ellenőrzés - törvényességi ellenőrzés	- egy tanulóra jutó működési költség - tanuló-pedagógus arány (két módon számolt) - átlagos osztálylétszám <u>szakképzés</u> - egy szakképző iskolai pedagógusra jutó továbbképzési költség - egy szakképző iskolai pedagógusra jutó táppénzes napok száma - egy tanulóra jutó, nem költségvetési forrásból szerzett bevétel - egy tanulóra jutó pályázaton nyert fejlesztési összeg - szakmai eszközök, gépek beszerzésére fordított összege a szakképző iskolai tanulóira vetítve	- közüoktatási szakértő - főjegyző vagy képviselője - hivatal főosztályai, osztályai - belső ellenőrzési csoport
2. Feltételek (pénzügyi, tárgyi)	- törvényes, szakszerű, hatékony működés - kiemelt célok: feltételteremtés, épület- és eszközállomány	- erőforrások optimális felhasználása - eszközjegyzéknek való megfelelés - pályázati tevékenység lehetőségeinek	- pénzügyi ellenőrzés - intézményi nyilvántartások	- egy számítógépes munkaállomásra jutó tanulók száma - egy számítógépes munkaállomásra jutó pedagógusok száma	- közüoktatási szakértő - főjegyző vagy képviselője - hivatal főosztályai, osztályai - belső ellenőrzési

	fejlesztése	kihasználása és eredményessége		▪ egy adott évben sikeres és benyújtott pályázatok aránya ▪ egy adott évben pályázati úton nyert támogatás összege <u>szakképzés</u> ▪ egy tanulóra jutó számítógépek száma ▪ a szakképző iskolai képzésben külső gyakorlóléhtelyen eltöltött gyakorlati órák aránya ▪ a szakképző iskolában tanító pedagógusokra jutó szakképző iskolai tanulók száma ▪ oktatási helységekre jutó heti órák száma ▪ szemléltető eszközök beszerzésére fordított összege az intézmény tanulóira vetítve	csoport
3. Vezetés, menedzselés	▪ törvényes, szakszerű, hatékony működés ▪ kiemelt cél: érdekeltségi rendszer a hatékonyság növelése érdekében, minőségfejlesztés	▪ nevelési-oktatási folyamatok irányítása ▪ a folyamatos fejlesztés intézményi gyakorlata ▪ folyamatok szabályozottsága ▪ vezetői program megvalósítása ▪ minőségirányítás gyakorlata (teljesítményértékelés, önértékelés)	▪ szervezeti klíma vizsgálata ▪ vezetői önértékelés ▪ teljesítményértékelés eredményei	▪ szervezeti klíma ▪ a vezetővel való elégedettség <u>szakképzés</u> ▪ elismerésben részesült szakképző iskolai pedagógusok aránya ▪ az intézmény által szervezett szakmai bemutatók száma ▪ team-munkában résztvevő szakképző	közoktatási szakértő

				<i>iskolai pedagógusok aránya</i> ▪ <i>projekt módszer szerinti oktatásban részt vett szakképző iskolai tanulók aránya a szakképző iskolai tanulólétszámhoz viszonyítva</i>	
4. Humán erőforrás és hasznosítása	▪ törvényes, szakszerű, hatékony működés ▪ kiemelt cél: érdekeltségi rendszer a hatékonyság növelése érdekében	▪ pedagógiai/nevelési program megvalósításához szükséges kompetenciák ▪ pedagógusok innovációs tevékenységének támogatása és elismerése ▪ továbbképzési program és beiskolázási terv teljesülése ▪ munkaügyi dokumentumok, munkaköri leírások megléte, megfelelősége	▪ törvényességi ellenőrzés ▪ intézményi statisztika ▪ továbbképzési terv	▪ pedagógus fluktuáció aránya ▪ szakvizsgás pedagógusok aránya ▪ 120 óras továbbképzést teljesítők aránya ▪ az IKT eszközök használata a tanítás-tanulás folyamatában <u>szakképzés</u> ▪ <i>dokumentummal igazolt informatikai ismeretekkel rendelkező szakképző iskolai pedagógusok aránya</i> ▪ <i>legalább középfokú nyelvvizsga bizonyítvánnyal rendelkező szakképző iskolai pedagógusok aránya</i> ▪ <i>szakképző iskolai szakos ellátottság mértéke</i> ▪ <i>a tanévben külső továbbképzésen résztvevő szakképző</i>	▪ közoktatási szakértő ▪ hivatal főosztályai, osztályai

				<i>iskolai pedagógusok aránya</i>	
5. Szakmai tevékenység	- törvényes, szakszerű, hatékony működés - kiemelt cél: - adaptivitás, kultúra-közvetítés, a hatásosság növelése	- pedagógiai/nevelési program céljainak megvalósítása - intézményi éves munkaterv megvalósítása - tanulók kompetenciáinak fejlődése, a változás mértéke - A tanulók leterheltségének vizsgálata; otthoni tanulásra fordított idő	- belső szakmai ellenőrzések - külső mérések eredményei - versenyeredmények - tanulmányi statisztikák	- központi mérések jelzőszámai - tanév végi bukási arány - egy bukott tanulóra jutó bukások száma - évismétlők aránya - egy tanulóra jutó igazolatlanul hiányzott órák száma - általános iskolából továbblépők százalékos aránya; tovább nem tanulók aránya - nyelvvizsgát tett tanulók aránya - érettségizett tanulók aránya - továbbtanulók aránya - tehetséggondozási óraarány - felzárkóztatási óraarány <u>szakképzés</u> - a szakképző iskolai lemorzsolódás mértéke - adott szakmát megkezdett és befejezett tanulók aránya - elhelyezkedés a végzett szakképző iskolai tanulók arányában - végzettségük szerint elhelyezkedő szakképző	közoktatási szakértő

				- iskolai tanulók aránya - szakképző iskolai tanulókra jutó igazolatlan órák száma - évfolyamismétlésre kötelezett szakképző iskolai tanulók aránya - országos kompetenciamérés szakiskolai eredményei	
6. Társadalmi elismerés, igény, elégedettség	- törvényes, szakszerű, hatékony működés - kiemelt cél: partnerközpontú működés	- az intézmény külső kapcsolatainak rendszere, kapcsolattartás formája, módja, rendje - együttműködés az intézmény partnereivel - az intézmény szolgáltató tevékenysége	- igény- és elégedettség mérések eredményei - intézményi önértékelés	- szülők globális elégedettsége az intézménnyel - szülői értekezleteken stb. való részvételi arány - a tanulók globális elégedettsége az intézménnyel - a pedagógusok globális elégedettsége az intézménnyel <u>szakképzés</u> - szakképző iskola 9. évfolyamára jelentkezők és felvettek aránya 11. szakiskolai évfolyamokra felvehető és felvett tanulók aránya - az iskola által elnyert díjak, kitüntetések és elismerések száma	közoktatási szakértő

4.2.8 Az indikátorok meghatározása²

A definiált indikátorok kiszámítását pontosan leírtuk, hogy az azonos számításokkal biztosítható legyen az összehasonlíthatóság, megismételhetőség.

1. Gazdálkodás, tanügyigazgatás

1.1.egy tanulóra jutó működési költség

Az intézmény éves működési költsége osztva a tanulók számával.

1.2.tanuló-pedagógus arány

Az iskola tanulóinak számához hozzá kell adni a napközis tanulók számát, s az így kapott számot osztani kell az engedélyezett pedagógus számmal.

Óvoda, alsó tagozat, felső tagozat és középfok esetén külön számolt arány: a gyermekek/tanulók száma az adott képzési fokozatban osztva az adott képzési fokozaton foglalkoztatott – teljes állásra számolt – pedagógusszámmal.

1.3. átlagos osztály/csoportlétszám

A beírt tanulók száma osztva az intézményben működő tanulócsoportok számával. A napközis csoportok esetében teljesen külön kell számolni, az egy külön indikátor.

Szakképzés

1.1 egy szakképző iskolai pedagógusra jutó továbbképzési költség [Ft/fő]

Adott tanévben a szakképző iskolában tanító pedagógus munkatársak továbbképzésére fordított összeg a szakképző iskolában tanító pedagógus létszámára vetítve

1.2 egy szakképző iskolai pedagógusra jutó táppénzes napok száma [nap/fő]

A mutató számításánál a szakképző iskolában tanító pedagógusok összesített táppénzes napjainak számát kell a szakképző iskolában dolgozó pedagógus létszámra vetíteni.

1.3 egy tanulóra jutó, nem költségvetési forrásból szerzett bevétel [Ft/tanuló]

A (tag)intézmény összes – nem a fenntartói támogatásból származó - bevétele (kivéve költségvetési forrás) a (tag)intézmény teljes tanuló létszámára vetítve.

1.4 egy tanulóra jutó pályázaton nyert fejlesztési összeg [Ft/tanuló]

A vizsgált időszakban a (tag)intézmény által a pályázati forrásból megvalósított fejlesztések összegének egy tanulóra eső része.

1.5 szakmai eszközök, gépek beszerzésére fordított összege a szakképző iskolai tanulóira vetítve [Ft/tanuló]

Az adott tanévben beszerzett szakmai képzéshez használt eszközök, gépek bruttó összköltsége a szakképző iskola tanuló létszámához viszonyítva.

2. Feltételek (pénzügyi, tárgyi)

2.1 egy számítógépes munkaállomásra jutó tanulók száma

A tanulók számát osztjuk a tanulói számítógépes munkaállomások számával.

2.2 egy számítógépes munkaállomásra jutó pedagógusok száma

² Az indikátorok használhatók az intézményi önértékeléshez is.

A pedagógusok számát osztjuk a pedagógusok számára elérhető számítógépes munkaállomások számával.

Minden számítógépet csak egyszer szabad számolni; a sem a tanulók, sem a pedagógusok által el nem érhető gépeket (pl. gazdasági iroda, iskolatitkár) nem kell számolni.

2.3 egy adott évben sikeres és benyújtott pályázatok aránya

A sikeres pályázatok számát osztjuk a benyújtott pályázatok számával.

2.4 egy adott évben pályázati úton nyert támogatás összege

A pályázaton nyert teljes összeg.

Szakképzés

2.1 egy tanulóra jutó számítógépek száma [db/fő]

A (tag)intézménynél oktatási célra használt számítógépek száma, a (tag)intézmény tanulói létszám adatára vetítve (a teljes (tag)intézményre számolandó adat).

2.2 a szakképző iskolai képzésben külső gyakorlőhelyen eltöltött gyakorlati órák aránya [%]

A szakképző iskolai tanulók külső gyakorlőhelyen történő képzési óraszámát a teljes gyakorlati képzés óraszámára vetítve

2.3 a szakképző iskolában tanító pedagógusokra jutó szakképző iskolai tanulók száma [tanuló/pedagógus]

A szakképző iskolába járó tanulók számát kell a szakképző iskolában tanító pedagógus munkatársak számára vetíteni.

2.4 oktatási helyiségekre jutó heti órák száma [óra/terem]

A teljes (tag)intézményben átlagosan egy héten megtartott órák számát kell a (tag)intézmény rendelkezésére álló összes oktatási helyiségek számára vetíteni.

2.5 szemléltető eszközök beszerzésére fordított összege az intézmény tanulóira vetítve [Ft/tanuló]

A vizsgált időszakban a teljes (tag)intézménynél beszerzett szemléltető eszközök bruttó összköltsége az iskola teljes tanulólétszámához viszonyítva.

3. Vezetés, menedzselés

3.1. szervezeti klíma

A vezetői ciklus alatt kétszer, a vezetői teljesítményértékelés keretében - közoktatási szakértő bevonásával - tantestületi klímamérést végzünk, ennek alapján számolható az egyik indikátor.

3.2. a vezetővel való elégedettség

A vezetői teljesítményértékelésen belül, annak részeként a vezetővel való elégedettség átlagát külön meg kell jeleníteni.

Szakképzés

3.1 elismerésben részesült szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]

Az adott tanévben elismerésben részesült – pl. pénzjutalom, utalvány, tárgyi jutalom, oklevél, emléklakett – szakképző iskolai pedagógusok száma a szakképző iskolai pedagóguslétszámhoz viszonyítva.

3.2 az intézmény által szervezett szakmai bemutatók száma [alkalom/tanév]

A vizsgált időszakban a (tag)intézmény által - iskolán belül, és/vagy

iskolán kívül- megrendezett szakmai bemutatók száma.

3.3 team-munkában résztvevő szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]

Intézményen belüli teamek munkájában részt vevő szakképző iskolai pedagógusok száma a teljes szakképző iskolai pedagógus létszámra vetítve.

3.4 projekt módszer szerinti oktatásban részt vett szakképző iskolai tanulók aránya a szakképző iskolai tanulólétszámhoz viszonyítva [%]

Azon szakképző iskolai tanulók aránya, akik bármilyen tárgy keretében a vizsgált tanévben projekt módszerrel dolgozták fel a tananyagot, vagy bármely, az oktatási folyamathoz kapcsolódó projekt készítésében részt vettek a teljes szakképző iskolai tanulói létszámra vetítve.

4. Humánerőforrás és hasznosítása

4.1 pedagógus fluktuáció aránya

Az iskolát elhagyó pedagógusok száma osztva a tényleges pedagógus számmal. A nyugdíjba vonuló és a tartósan távollévő kollégák nem tartoznak az iskolát elhagyók közé.

4.2 szakvizsgás pedagógusok aránya

A szakvizsgával rendelkező pedagógusok száma osztva a tényleges pedagógusszámmal.

4.3 120 órás továbbképzést teljesítők aránya

A 120 órás továbbképzési kötelezettséget teljesítők száma osztva a tényleges pedagógusszámmal. (Ha valakinek letelik egy hét éves ciklusa, s újra indul egy, mindaddig nem teljesítőnek számít, amíg újra nem teljesíti a 120 órát.)

4.4 az IKT eszközök használata a tanítás-tanulás folyamatában

Milyen gyakorisággal és milyen tevékenységekre használják az IKT eszközöket az iskolában a tanítás-tanulás folyamatában a pedagógusok és a tanulók?

Szakképzés

4.1 dokumentummal igazolt informatikai ismeretekkel rendelkező szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]

Az igazoltan informatikai ismeretekkel rendelkező szakképző iskolában tanító pedagógusok száma a szakképző iskolában tanító összes pedagógus számára vetítve.

4.2 legalább középfokú nyelvvizsga bizonyítvánnyal rendelkező szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]

A legalább középfokú nyelvvizsga bizonyítvánnyal rendelkező szakképző iskolában tanító pedagógusok száma a szakképző iskolában tanító pedagógusok teljes létszámához viszonyítva

4.3 szakképző iskolai szakos ellátottság mértéke [%]

A szakképző iskolában a tantárgyakhoz szükséges képesítéssel tanított tantárgyankénti pedagógus szám, a szakképző iskola által tanított tantárgyankénti teljes pedagógus számhoz viszonyítva.

4.4 a tanévben külső továbbképzésen résztvevő szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]

Azon szakképző iskolai pedagógusok aránya a teljes szakképző iskolai pedagógus létszámhoz viszonyítva, akik a vizsgált időszakban külső továbbképzésen vettek részt.

5. Szakmai tevékenység

5.1 központi kompetenciamérések jelzőszámai (átlag, eloszlás, átlagtól való eltérés stb.)

Az OH-OKÉV által szervezett, központi mérések iskolai, telephelyi átlaga.

5.2 tanév végi bukási arány

A tanév végén legalább egy tantárgyból bukott tanulók száma osztva a beírt tanulók számával.

5.3 egy bukott tanulóra jutó bukások száma

A bukott tanulók bukásainak száma osztva a bukott tanulók számával

5.4 évisméltók aránya

Az összes osztályismétlésre kötelezett tanuló száma osztva a beírt tanulók számával.

5.5 egy tanulóra jutó igazolatlanul hiányzott órák száma

Az összes igazolatlanul hiányzott órák számát osztani kell a tanulók számával.

5.6 általános iskolából gimnáziumba, szakközépiskolába, szakiskolába továbblépők százalékos aránya;

Azt kell kiszámítani, hogy a nyolcadik osztályt végzett tanulók közül hány százalék tanul tovább az egyes iskolatípusokban.

5.7 nyelvvizsgát tett tanulók aránya

Általános iskolában: az alapfokú nyelvvizsgát tett tanulók száma osztva a hetedik és nyolcadik osztályos tanulók számával.

Középiskolában a középfokú vagy felsőfokú nyelvvizsgát tett tanulók száma osztva az iskola tanulóinak számával. (Azt a tanulót, aki ugyanabból a nyelvből közép- és felsőfokú nyelvvizsgával is rendelkezik, csak egyszer kell számolni.)

5.8 érettségizett tanulók aránya

A sikeres érettségi vizsgát tett tanulók száma osztva az összes érettségi vizsgát tett tanulók számával.

5.9 továbbtanulók aránya

A felsőoktatásba felvettek száma osztva a jelentkezetek számával (számolható külön az első helyre sikeresen felvételizők aránya).

5.10 tehetséggondozási óraarány

Egy tanulóra jutó tehetséggondozó foglalkozások száma.

5.11 felzárkóztatási óraarány

Egy tanulóra jutó felzárkóztató foglalkozások száma.

Szakképzés

5.1. a szakképző iskolai lemorzsolódás mértéke (intézményt elhagyó tanulók aránya) [%]

A tanév során a szakképző iskolában lemorzsolódott tanulók aránya a teljes szakképző iskolai tanulói létszámhoz viszonyítva

5.2 adott szakmát megkezdett és befejezett tanulók aránya [%]

Az adott szakmát sikeresen befejezett tanulók számát kell a szakmát megkezdett tanulók arányához viszonyítani.

5.3 elhelyezkedés a végzett szakképző iskolai tanulók arányában [%]

Az elhelyezkedési mutatót a végzést követő 6 hónapon belül elhelyezkedett és az előző tanévben szakmát szerzett szakképző iskolai tanulók arányából számítjuk.

5.4 végzettségük szerint elhelyezkedő szakképző iskolai tanulók aránya [%]

A szakképzés befejezését követő 6 hónapon belül saját szakmájában elhelyezkedők száma, az előző tanévben szakképzésben szakmát szerző tanulók számához viszonyítva a szakmánként, és a szakképző iskolára kiszámítva.

5.5 szakképző iskolai tanulókra jutó igazolatlan órák száma [óra/fő]

A szakképző iskolai tanulók igazolatlan hiányzásainak száma a szakképző iskola tanulóinak létszámára vetítve.

5.6 évfolyamismétlésre kötelezett szakképző iskolai tanulók aránya [%]

Az évfolyamismétlésre kötelezett szakképző iskolai tanulók aránya a teljes szakképző iskolai tanév végi tanulói létszámhoz viszonyítva

5.7 országos kompetenciamérés szakiskolai eredményei [-]

A vizsgált tanévben megvalósított országos kompetenciamérés eredményeinek átlag eredményét kell intézmény típus és vizsgálati terület szerinti bontásban megadni szakiskolára mérési területenként

6. Társadalmi elismerés, igény, elégedettség

6.1 szülők globális elégedettsége az intézménnyel

Az IMIP-ben szabályozottaknak megfelelően lebonyolított, rendszeres elégedettségvizsgálatban a szülők iskolával való elégedettségének átlaga 0-1-2-3 skálán.

6.2 szülői értekezleteken való részvételi arány, illetve a szülőkkel való egyéb kapcsolattartási formák aránya

Egy tanév során egy szülői értekezleten átlagosan részt vevők száma osztva a beírt tanulók számával. Egy tanuló esetében csak egy jelenlévő szülő számolható.

6.3 a tanulók globális elégedettsége az intézménnyel

Az IMIP-ben szabályozottaknak megfelelően lebonyolított, rendszeres elégedettségvizsgálatban a diákok iskolával való elégedettségének átlaga 0-1-2-3 skálán.

6.4 a pedagógusok globális elégedettsége az intézménnyel

Az IMIP-ben szabályozottaknak megfelelően lebonyolított, rendszeres elégedettségvizsgálatban a pedagógusok munkahellyel való elégedettségének átlaga 0-1-2-3 skálán.

Szakképzés

6.1 szakképző iskola 9. évfolyamára jelentkezők és felvettek aránya [%]

A szakképző iskolába jelentkezettek tanulók aránya a felvett tanulók számára vetítve, a szakképző iskolára, és a szakiskolán belüli szakmacsoportokra is kiszámítva

6.2 szakiskolai évfolyamokra felvehető és felvett tanulók aránya [%]

A 11. szakiskolai évfolyamra felvett tanulók száma a fenntartó által jóváhagyott felvehető tanulói létszámra vetítve a szakiskolára és a szakiskolán belüli szakmákra is kiszámítva.

6.3 az iskola által elnyert díjak, kitüntetések és elismerések száma [elismerés/tanév]

A vizsgált periódus alatt a (tag)intézmény által elnyert elismerések, kitüntetések, díjak száma

4.2.9 Adatszolgáltatás, az indikátorok számításának rendje

A fenntartó az intézményektől a számított indikátorokat kéri be. Az indikátorok nagy részét évente gyűjtjük. Egyes indikátorok esetében – jellemzően a fenntartói mérésekhez kötötteknél – a vizsgálat évében történik adatgyűjtés.

A 5-7. számú táblázatba rendezve az indikátorokat láthatóvá válik, hogy az egyes indikátorokat

- mely intézménytípusnak,
- mikor kell (költségvetési év vége, tanév vége) adatokat szolgáltatni (feltéve, hogy az még nem áll a fenntartó rendelkezésére).

5. sz. táblázat: A tanév elején vizsgálandó indikátorok

Indikátor	Óvoda	Általános iskola	Gimnázium	Szak-közép	Szak-iskola
1.2. tanuló-pedagógus arány	✓	✓	✓		
1.3. átlagos osztály/csoportlétszám	✓	✓	✓		
2.1. egy számítógépes munkaállomásra jutó tanulók száma	–	✓	✓		
2.2. egy számítógépes munkaállomásra jutó pedagógusok száma	✓	✓	✓		
5.4. évisméltók aránya	-	✓	✓		
2.1 egy tanulóra jutó számítógépek száma [db/fő]				✓	✓
2.3 a szakképző iskolában tanító pedagógusokra jutó szakképző iskolai tanulók száma [tanuló/pedagógus]				✓	✓
2.4 oktatási helységekre jutó heti órák száma [óra/terem]				✓	✓
4.3 szakképző iskolai szakos ellátottság mértéke [%]				✓	✓
5.1. a szakképző iskolai lemorzsolódás mértéke (intézményt elhagyó tanulók aránya) [%]				✓	✓
5.3 elhelyezkedés a végzett szakképző iskolai tanulók arányában [%]				✓	✓
5.4 végzettségük szerint elhelyezkedő szakképző iskolai tanulók aránya [%]				✓	✓
6.1 szakképző iskola 9. évfolyamára jelentkezők és felvettek aránya [%]				✓	✓
6.2 szakiskolai évfolyamokra felvehető és felvett tanulók aránya [%]				✓	✓

6. sz. táblázat: A tanév végén vizsgálandó indikátorok

Indikátor	Óvoda	Általános iskola	Gimnázium	Szak-közép	Szak-iskola
3.1. szervezeti klíma (esedékesség évében)	✓	✓	✓		
3.2. vezetővel való elégedettség (esedékesség évében)	✓	✓	✓		
4.1. pedagógus fluktuáció aránya	✓	✓	✓		
4.2. szakvizsgás pedagógusok aránya	✓	✓	✓		
4.3. 120 órás továbbképzést teljesítők aránya	✓	✓	✓		
4.4. az IKT eszközök használata a tanítás-tanulás folyamatában	–	✓	✓		
5.1. központi kompetenciamérések átlaga	–	✓	✓		
5.2. tanév végi bukási arány	–	✓	✓		
5.3. egy bukott tanulóra jutó bukások száma	–	✓	✓		
5.5. egy tanulóra jutó igazolatlanul hiányzott órák száma	–	✓	✓		
5.6. általános iskolából gimnáziumba, szakközépiskolába, szakiskolába továbblépők százalékos aránya; tovább nem tanulók aránya	–	✓	–		

5.7. nyelvvizsgát tett tanulók aránya	–	✓	✓		
5.8. érettségizett tanulók aránya	–	–	✓		
5.9. továbbtanulók aránya: felvettek/jelentkezettek	–	–	✓		
5.10. tehetséggondozási óraarány	–	✓	✓		
5.11. felzárkóztatási óraarány	–	✓	✓		
6.1. szülők elégedettsége az intézménnyel	✓	✓	✓		
6.2. szülői értekezleteken stb. való részvételi arány	✓	✓	✓		
6.3. a tanulók, gyermekek elégedettsége az intézménnyel		✓	✓		
6.4. a pedagógusok elégedettsége az intézménnyel	✓	✓	✓		
2.2 a szakképző iskolai képzésben külső gyakorlóléhtelyen eltöltött gyakorlati órák aránya [%]				✓	✓
3.1 elismerésben részesült szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]				✓	✓
3.2 az intézmény által szervezett szakmai bemutatók száma [alkalom/tanév]				✓	✓
3.3 team-munkában résztvevő szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]				✓	✓
3.4 projektmódszer szerinti oktatásban részt vett szakképző iskolai tanulók aránya a szakképző iskolai tanulólétszámhoz viszonyítva [%]				✓	✓
4.1 dokumentummal igazolt informatikai ismeretekkel rendelkező szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]				✓	✓
4.2 legalább középfokú nyelvvizsga bizonyítvánnyal rendelkező szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]				✓	✓
4.4 a tanévben külső továbbképzésen résztvevő szakképző iskolai pedagógusok aránya [%]				✓	✓
5.2 adott szakmát megkezdett és befejezett tanulók aránya [%]				✓	✓
5.5 szakképző iskolai tanulókra jutó igazolatlan órák száma [óra/fő]				✓	✓
5.6 évfolyamismétlésre kötelezett szakképző iskolai tanulók aránya [%]				✓	✓
5.7 országos kompetenciamérés szakiskolai eredményei [-]				✓	✓
6.3 az iskola által elnyert díjak, kitüntetések és elismerések száma [elismerés/tanév]				✓	✓

7. sz. táblázat: A költségvetési év végén vizsgálandó indikátorok

Indikátor	Óvoda	Általános iskola	Gimnázium	Szak-közép	Szak-iskola
1.1. egy tanulóra/gyermekre jutó működési költség	✓	✓	✓		
2.3. egy adott évben sikeres és benyújtott pályázatok aránya	✓	✓	✓		
2.4. egy adott évben pályázati úton nyert támogatás összege	✓	✓	✓		
1.1 egy szakképző iskolai pedagógusra jutó továbbképzési költség [Ft/fő]				✓	✓
1.2 egy szakképző iskolai pedagógusra jutó táppénzes napok száma [nap/fő]				✓	✓
1.3 egy tanulóra jutó, nem költségvetési forrásból szerzett bevétel [Ft/tanuló]				✓	✓
1.4 egy tanulóra jutó pályázaton nyert fejlesztési összeg [Ft/tanuló]				✓	✓
1.5 szakmai eszközök, gépek beszerzésére fordított összege a szakképző iskolai tanulóira vetítve [Ft/tanuló]				✓	✓
2.5 szemléltető eszközök beszerzésére fordított összege az intézmény tanulóira vetítve [Ft/tanuló]				✓	✓

4.2.10 Az ellenőrzés, értékelés eljárásrendje

Az ellenőrzés és értékelés áttekinthetőségét, kiszámíthatóságát növeli, ha pontosan meghatározott eljárásrend alapján történik. Az eljárásrend mind a fenntartó, illetve a képviselőjében eljáró személy/szervezet, mind az intézmények számára tervezhetővé teszi a folyamatot. Az eljárásrend tartalmazza:

1. az érintettek körét,
2. a határidőket és felelősöket,
3. az ellenőrzés, értékelés forrásait:
 - indikátorok,
 - intézményben készített statisztikák,
 - intézményi dokumentumok,
 - helyi, illetve országos mérések eredményei,
 - intézményi önértékelés.
4. az ellenőrzés, értékelés eredményeként készítendő dokumentumok meghatározását, kezelését,
5. az ellenőrzés, értékelés alapján történő feladat-meghatározás rendjét.

Az eljárásrendet rövid szöveges megfogalmazással írtuk le.

4.2.11 Eljárásrend az intézmények ellenőrzésre és értékelésére

Intézményellenőrzés

1. A Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály a Belső Ellenőrzési Csoport bevonásával, a Művelődési és Kisebbségi Bizottság egyetértésével minden év június 30-ig elkészíti a következő tanév éves ellenőrzési tervét, azt megküldi az intézmények, valamint az ellenőrzésben résztvevő osztályok (osztályok) számára.
2. Az intézményi ellenőrzések, értékelések lebonyolítása a terv szerint.
3. Az ellenőrzést követően az ellenőrzést végző jelentést készít, amit nyolc napon belül megküld a megbízónak.
4. Az ellenőrzések eredményeként a jelentésben meghatározott javításokat és pótlásokat kijelölő feladatokat be kell építeni az intézmény következő éves munkatervébe.
5. A Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály főosztály nyomon követi a hiányosságok pótlását, majd igazolja azok teljes körű elvégzését.
6. Az ellenőrzés során keletkezett adatokat és információkat a Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály az adatbázisba illeszti.
7. Az ellenőrzés során keletkezett dokumentumok az iratkezelési szabályzatnak megfelelően archiválásra kerülnek.

Intézményértékelés

Intézményértékelés során a *humánerőforrás (4. terület)* és a *szakmai munka (5. terület)* esetén a fenntartó által végzett külső értékelést meg kell előznie az intézmény belső értékelésének. A belső értékelés alapul szolgál a külső értékeléshez. A szempontok pontos definiálása növeli az értékelés kiszámíthatóságát, támogatja annak fejlesztő elemeit.

1. A Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály a Művelődési és Kisebbségi Bizottság egyetértésével minden év június 30-ig elkészíti a következő tanév éves értékelési tervét, azt megküldi az intézménynek. Ebben meghatározza az értékelési rendszer alapján³:
 - a) a konkrét értékelési feladatokat intézményi szinten,
 - b) az értékelés módszereit,
 - c) a mérés mintáját, illetve az érintett tanulócsoportok számát,
 - d) az értékelés időtartamát, az értékelés lezárásának időpontját.
2. Az értékelés elvégzése a terv szerint.
3. Az értékelésről az azt végző(k) beszámolót, összegzést készít(enek), amelyet megküld(enek) a megbízónak.
4. Az értékelés alapján az egyes intézmények szükség szerint intézkedési tervet készítenek a feltárt problémák megoldására, illetve erősségeik továbbfejlesztésére összhangban saját minőségirányítási programjukkal.
5. Az értékelés során keletkezett adatokat és információkat a Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály az adatbázisba illeszti.
6. Az értékelés során keletkezett dokumentumok rendezése, archiválása.

4.2.12 Az ellenőrzés, értékelés eredményeinek felhasználása

Az ellenőrzés, értékelés célja – ahogy ez a korábbiakban szerepelt – a fenntartói döntések megalapozása, a jövőre vonatkozó tervek készítése, az intézményi szintű fejlesztések támogatása, az oktatás minőségének fejlesztése. Ezen célok eléréséhez biztosítani kell:

- ❖ az adatok célirányos, több szempontú elemzését,
- ❖ az érintetteknek szóló visszajelzés elkészítését,
- ❖ az ellenőrzés, értékelés jellegéhez, tartalmához igazodóan a nyilvánosság tájékoztatását.

Az ellenőrzési, értékelési rendszer hatékony és gazdaságos működtetése szükségessé teszi, egyben feltételezi is, hogy:

- ❖ a rendszerben nincs adatvesztés, a szükséges adatok tárolása, rendszerezése jól kereshető, a területek, célcsoportok közötti összehasonlítást és a nyomon követő – monitor jellegű – elemzést támogató adatbázisban történik;
- ❖ a rendszerben nincsenek felesleges adatok, tehát olyan adatgyűjtés történik, aminek a feldolgozására is sor kerül;
- ❖ az intézményi és a fenntartói adatgyűjtés minden lehető ponton összekapcsolja, hogy ezzel is minimalizálja az adatgyűjtéssel, rögzítéssel járó idő és erőforrás felhasználását.

Az ellenőrzés, értékelés eredményeinek felhasználását elősegíti:

- ❖ a célcsoportok (iskolafok, -típus, korcsoportok stb.) vizsgálata, összehasonlító elemzése,
- ❖ egyes területek elemzése, a közöttük lévő kapcsolat feltárása,
- ❖ célcsoportok vagy területek vizsgálata esetén a változások irányának leírása,

³ Ez lehetővé teszi az intézmény számára, hogy önértékelésének eredményeit a külső értékelés idejére előkészítse, felkészülten legyen részese az értékelési folyamatnak.

- ❖ a lehetséges következmények bemutatása, a döntéseket támogató forгатatókönyvek (lehetséges döntési lehetőségek, következmények, hatások) megfogalmazása.

Az elemzések elkészítését megkönnyítik a rendezett összesítő adatok (átlagok, összevont mutatók, megfelelően kialakított indikátorok stb.). A konkrét adatok áttekintését elősegítik olyan kategóriák kialakítása, amelyek az értékek besorolását teszik lehetővé, illetve a változást, annak irányát jelzik, ami lehet javulás, romlás vagy stagnálás.

4.2.13 Adatbank kialakítása és működtetése

Az adatbankba a fenntartó által kért, az intézményektől beérkező indikátorok kerülnek. Az adatbankba évente három alkalommal bekerülő adatokat (tanév vége, tanév eleje, költségvetési év vége) évente egyszer – a költségvetési év zárása után, tavasszal – helyi szinten a fenntartó – szükség szerint szakértő bevonásával - vizsgálja, elemzi. Amennyiben akár térben, akár időben (amikor már ehhez lesz elég adat) aránytalanságot, nagymértékű változást, csökkenő tendenciát tapasztal, jelzi a Közgyűlés elnökének, aki megteszi a szükséges intézkedéseket, illetve kezdeményezi azokat intézményi szinten.

Az adatbázis struktúráját a gyűjtött és nyomon követett indikátorok – illetve ezek számítását lehetővé tevő adatok –, valamint az ellenőrzés, értékelés során meghatározott adatok lényegében definiálják. A rendszer működése szükségessé teszi az elektronikus adatbázis pontos és részletes leírását – adattartalom, adatforma, azonosítók stb. –, ami nem része az önkormányzati minőségirányítási programnak, de elkészülte nélkülözhetetlen a működtetéséhez.

4.2.14 Négyéves ellenőrzési, értékelési program kialakítása

A törvény szerint a fenntartónak *legalább* négyévente el kell végeznie intézményei törvényességi, gazdasági és szakmai értékelését. Tekintettel az értékelési területek kiterjedtségére, az intézmények számára, ezért érdemes az értékelés ciklusát *pontosan* négy évben meghatározni. Az egyes években elvégzendő ellenőrzések és értékelések megvalósítására éves terv készül, amiben definiálni kell:

- ❖ az értékelés konkrét szempontjait,
- ❖ az intézményeken belül érintett tanulócsoportokat,
- ❖ az alkalmazandó módszereket,
- ❖ az értékelésbe bevont szervezeteket, szakértőket.

Az ellenőrzés, értékelés kivitelezéséhez meg kell határozni, hogy mely intézményekben, mikor milyen területeken kerül sor a vizsgálódásra.

A területenként és intézményenként szervezett értékelés

Ez esetben minden évben, minden intézményben zajlik vizsgálat. Az egyes intézményekben egy-két terület vizsgálata történik meg. A területek azonban bizonyos intézménycsoportonként változnak.

Előny: minden területről kialakítható kép már az első év után. Az egyes intézményekben egy-két terület értékelése alapján ez szintén elmondható. Az egyes intézményeket nem terheli túl a vizsgálat, az ezzel kapcsolatos feladatok egyenletesen oszlanak el az évek között.

Hátrány: Bonyolultabb logisztikát, szervezőmunkát kíván. Az értékeléshez minden eszközre szükség van már az első évben.

Az értékelésnek így módon történő szervezése egyenletes leterhelést jelent az egyes intézmények számára, tervezhetővé teszi az önértékelést, amit összehangoltan végezhet a fenntartói külső ellenőrzéssel és értékeléssel. A Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztály – az ellenőrzés és értékelés eljárásrendjeiben foglaltaknak megfelelően – ezek figyelembe vételével alakíthatja ki az éves ellenőrzés, értékelés programját.

4.2.15 Az ellenőrzési, értékelési program működtetéséhez kapcsolódó fejlesztések

Az eszközrendszer, az adatbázis teljes körű kialakulásáig tartó – vélhetően 3-4 éves – időszakban természetesen csak azokkal a vizsgálatokkal kell számolni, amelyek feltételei a fenntartó számára rendelkezésre állnak, illetve az adott időre megteremtődnek.

A fenntartói intézményértékelés egyik alapvető feladata az óvodai nevelés, iskolai oktatás minőségének fejlesztése, amihez szükséges feltárni a különböző területek közötti összefüggéseket, ok-okozati viszonyokat. E megközelítés alapján fontos, hogy a szociokulturális háttér, a tanulási attitűdök, a tanulási stratégiák egymással is, és az eredménnyel, a tanulói tudásszinttel való összefüggésének elemzése.

5. Kinevezett, illetőleg megbízott vezetők teljesítményértékelése, minősítése

5.1 Teljesítményértékelés, minősítés jogszabályi háttere

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

40. § (1) A közalkalmazottat

a) **kinevezett, illetőleg megbízott vezetőként** a vezetői kinevezést vagy megbízást követő **második év elteltével**, valamint a határozott idejű magasabb vezetői vagy vezetői **megbízás lejárta előtt legalább három hónappal**,

f) címadományozást megelőzően **minősíteni kell**.

(2) Az **(1) bekezdésben** foglaltakon túlmenően, a **munkáltató mérlegelési jogkörében eljárva is minősítheti a közalkalmazottat**.

(5) **A minősítés a munkáltatói jogkör gyakorlójának feladata**. A minősítést az 1. számú melléklet szerinti minősítési lap alkalmazásával kell elvégezni.

(7) A minősítés során az egyes minősítési szempontok értékelésekor **a következő pontszámokat kell alkalmazni**:

a) kiemelkedő minősítés három pont,

b) megfelelő minősítés kettő pont,

c) kevéssé megfelelő minősítés egy pont,

d) nem megfelelő minősítés nulla pont.

(8) A közalkalmazott minősítésének eredményeként **kiválóan alkalmas, alkalmas, kevéssé alkalmas, illetve alkalmatlan minősítést kaphat**. A minősítés eredményét az egyes minősítési szempontok értékelésekor adható legmagasabb pontszámnak a ténylegesen adott pontszámokhoz viszonyított aránya alapján a következők szerint kell megállapítani:

a) nyolcvantól száz százalékig kiválóan alkalmas,

b) hatvantól hetvenkilenc százalékig alkalmas,

c) harminctől ötvenkilenc százalékig kevéssé alkalmas,

d) harminc százalék alatt alkalmatlan

minősítést kap a közalkalmazott. Ettől eltérően, a közalkalmazott **alkalmatlan minősítést kap, ha legalább egy minősítési szempont értékelése nem megfelelő**.

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

(10) A minősítési lap egy példányát a közalkalmazotti alapnyilvántartás tartalmazza.

(11) A közalkalmazott a minősítés hibás vagy valótlan ténymegállapításának, személyiségi jogát sértő megállapításának megsemmisítését a minősítés közlésétől számított **harminc napon belül a bíróságtól kérheti**.

5.2 Vezetői teljesítményértékelés, minősítés alapelvek

- ❖ az írásban rögzített feladatok, követelmények, elvárások teljesítése alapján célszerű a vezetőt értékelni
- ❖ a vezető munkáját az intézmény munkájával összefüggésben kell értékelni

- ❖ megfelelő mennyiségű és értékű adat, információ begyűjtése szükséges
- ❖ a vezető értékelése, minősítése véleményezése csak elegendő konkrét, megbízható adat birtokában történhet

5.3 Vezetői teljesítményértékelés, minősítés célja

- ❖ munkaköri feladatok ellátásának megítélése,
- ❖ ezt befolyásoló ismeretek, képességek, személyi tulajdonságok értékelése,
- ❖ szakmai fejlődés elősegítése.

5.4 Vezetői teljesítményértékelés, minősítés szempontjai

- ❖ A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala
- ❖ A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése

Továbbá:

- ❖ vezetői készségek, képességek
- ❖ az intézményi munka irányítása
- ❖ a vezető munkastílusa
- ❖ a vezetői elvárások az egyes intézményi közösségekkel szemben
- ❖ a vezetés demokratizmusa
- ❖ munkamegosztás a vezetők között, delegálás, felhatalmazás
- ❖ a belső ellenőrzés, értékelés rendszere, működtetése
- ❖ az intézményi légkör
- ❖ az intézmény menedzselése, a vezető külső kapcsolatrendszere

5.5 Vezetői teljesítményértékelés, minősítés szabályai

- ❖ A magasabb vezetőt vezetői ciklusa alatt (5 év) legalább két alkalommal értékelni kell (vezetői ciklus közepén, illetve lejártakor). Az értékelést szakértői csoportok által kidolgozott eszközrendszer támogatja (lásd: 1-2. sz. melléklet).
- ❖ A vizsgálatot közoktatási szakértő bevonásával kell elvégezni, a vezető fenntartó általi értékelésnek, minősítésének alapja a szakértő által készített jelentés.
- ❖ Az összegző értékelés megállapításait a személyiségi jogok és az adatvédelmi szabályok betartásával lehet nyilvánosságra hozni.

6. Ágazati és ágazatközi kapcsolatok a közoktatásban, partneri együttműködés

A közoktatás helyi közszolgáltatás, melynek irányítása nem képzelhető el a nevelésben és oktatásban érdekelt partnerekkel való párbeszéd és hatékony együttműködés nélkül. Fontosnak tartjuk a nevelésben és az oktatásban érdekelt partnerek véleményére való nyitottságot, a folyamatos párbeszédet és a széleskörű konszenzuskeresést.

Az **ágazati és ágazatközi kapcsolatok** feltérképezése során megneveztük azokat a partnereket, amelyekkel a közoktatási feladatok ellátása érdekében együttműködik az önkormányzat. A partnerlista alapján – az eddigi gyakorlatot is figyelembe véve – meghatározásra kerültek az egyes partnerekkel az együttműködés területei, formái, alkalmi és gyakorisága. A partnerek részéről a kapcsolattartó személy neve, beosztása és elérhetősége külön címlistán szerepel, mely a Pénzügyi és Intézményfenntartó Osztályon megtalálható. Ezen a listán szereplő kapcsolattartó személyek körében bekövetkező változásokat az oktatási referens folyamatosan aktualizálja, az esetleges változásokat átvezeti.

A partnerek körében, az együttműködés formáiban bekövetkező változásokat a partnerazonosítás rendszeres megismétlésével biztosítjuk.

A kapcsolatrendszer hálóját és fő jellemzőit az alábbi táblázat tartalmazza:

PARTNER	Együttműködés területei	Együttműködés formái és alkalmi	Együttműködés gyakorisága
Ágazati partnerek			
Megyei fenntartású óvoda	óvodai nevelés	intézménylátogatás intézményvezető beszámoltatása kötségvetési egyeztetés	szükség szerint évente kétszer évente egyszer
Megyei fenntartású általános iskolák	általános iskolai nevelés, oktatás	intézménylátogatás intézményvezetők beszámoltatása kötségvetési egyeztetés	szükség szerint évente kétszer évente egyszer

Megyei fenntartású középiskolák	középiskolai nevelés- oktatás, szakképzés	intézménylátogatás intézményvezetők beszámoltatása költségvetési egyeztetés	szükség szerint évente kétszer évente egyszer
Megyei fenntartású intézmények vezetői munkaközössége	intézményirányítás, oktatástervezés	munkaközösségi értekezlet, személyes találkozó	évente kétszer
Megyei kisebbségi önkormányzatok	nevelés, iskolai oktatás, kulturális tevékenység	személyes egyeztetés, konzultáció	évente kétszer
Nem önkormányzati fenntartású nevelési- oktatási intézmények	rögzített önkormányzati feladatok ellátása, oktatástervezés	vezetői értekezlet, személyes találkozó	szükség szerint
Szekszárd Megyei Jogú Város Önkormányzata	oktatástervezés	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
A megye többi települési önkormányzata	oktatástervezés	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
OH-OKÉV Dél- dunántúli Regionális Igazgatósága	vizsgák, mérések szervezése, feltételek biztosítása	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Főiskolai Kar	oktatástervezés, ösztöndíjak, gyakorlat szervezése	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	évente kétszer
Oktatási és Kulturális Minisztérium (OKM)	oktatásirányítás	személyes egyeztetések	szükség szerint
Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (NSZFI)	szakképzési feladatok koordinálása	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság (RFKB)	szakképzési feladatok koordinálása	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Kamarák	szakképzési feladatok koordinálása	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Szakmai Tanácsadó Testület (SZTT)	szakképzési feladatok koordinálása	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Szakszervezetek	munkavállalói érdekegyeztetés, oktatástervezés	személyes egyeztetés, konzultáció	szükség szerint

Egyházak	óvodai nevelés, iskolai oktatás, egyéb intézményi feladatok	személyes egyeztetés, konzultáció	szükség szerint
Országos és területi szakértői bizottságok	gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás, nevelési tanácsadás, logopédiai ellátás, továbbtanulási, pályaválasztási tanácsadás, konduktív pedagógiai ellátás, gyógytestnevelés	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Pedagógiai szakmai szolgáltatók, szakértők	szaktanácsadás, szakértői tevékenység, mérés, intézményértékelés, oktatástervezés, intézményszervezeti döntés	személyes egyeztetés, konzultáció	szükség szerint

PARTNER	Együttműködés területei	Együttműködés formái és alkalmi	Együttműködés gyakorisága
Ágazatközi partnerek			
Önkormányzati Hivatal nem oktatással foglalkozó főosztályai és osztályai	személyzeti ügyek, pénzügyi tervezés, felújítás, pályázati tevékenység, rendezvények, gyermek- és ifjúságvédelem, gondozásba vétel	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	rendszeresen
Kábítószerügyi Egyeztető Fórum	drog megelőzés	személyes egyeztetés, konzultáció	szükség szerint
ÁNTSZ	hatósági ellenőrzés	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Tolna Megyei Rendőrkapitányság	gyermek és ifjúságvédelem közlekedés-biztonság	személyes egyeztetés, konzultáció	alkalomszerűen
Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ	pályaválasztás, oktatástervezés, munkaerő közvetítés	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint

Szekszárd közművelődési intézményei	szabadidős programok, rendezvények szervezése	személyes egyeztetés, konzultáció	félévente
A megye többi településén működő közművelődési intézmény	szabadidős programok, rendezvények szervezése	személyes egyeztetés, konzultáció	félévente
Tolna Megyei Diáksport Tanács	szabadidős programok szervezése, pályázatok	személyes egyeztetés, dokumentumok cseré- e, konzultáció	szükség szerint
Tolna Megyei Közoktatás-fejlesztési Közalapítvány	pályázatok	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	évente egyszer
Magyar Államkincs- tár (MÁK)	normatíva, alapító okiratok	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Államigazgatási Hivatal	törvényességi ügyek	tájékoztatás	szükség szerint
Educatio Közoktatási Információs Iroda Győr	intézménytörzs, statisztikai adatszolgáltatás	dokumentumok cseréje	évente egyszer
Szakminisztériumok	oktatásirányítás	személyes egyeztetések	szükség szerint
Megyei gazdasági kamarák	szakképzés, intézményszervezeti döntés, oktatástervezés	személyes egyeztetés, dokumentumok cseréje, konzultáció	szükség szerint
Állami Számvevő- szék (ÁSZ)	intézményellenőrzés	tájékoztatás	szükség szerint
Statisztikai Hivatal	oktatástervezés	tájékoztatás	szükség szerint

Legitimáció, Nyilvánosság

A felülvizsgált önkormányzati minőségirányítási program 2009. május 1-jén lép hatályba. Érvényessége 2013. december 31-ig tart.

Az önkormányzati minőségirányítási program a közgyűlési előterjesztés mellékletét képezi, az önkormányzat hivatalában bármikor megtekinthető, a www.tolnamegye.hu honlapon elérhető.

A program közgyűlési elfogadása után annak egy hivatalos példányát megküldi a fenntartó a közoktatási intézmények vezetőinek.

Szekszárd,

P.H.

.....
Aláírás

Mellékletek

1. sz. melléklet

Vezetői értékelés szempont és eszközrendszere

Az ÖMIP
5. fejezetéhez

.....

Intézmény

.....

Intézményvezető

1. Vezetői képességek, személyes tulajdonságok:

Szervezeti légkör kérdőív
Vezetésértékelő jegyzék

2. Vezetői feladatok ellátásának színvonala

Feladatellátás kérdőív

3. Eredmények

Vezetői beszámoló értékelő lapja

4. A fenntartói értékelés további szempontjai

Értékelő táblázat

1. Vezetői képességek, személyes tulajdonságok

Szervezeti légkör kérdőív

INTÉZMÉNYI SZERVEZETI KLÍMA TESZT

Kedves Kolléga!

Az intézménynél egy értékelési folyamathoz kérjük segítségét. Ez az eszköz, aminek kitöltésére kérjük, egy úgynevezett klímateszt, amely bizonyos munkahelyi gondok feltérképezésére szolgál. Más egyéb információk elemzése mellett ennek alapján tudunk majd együttesen megoldásokat kidolgozni a jobb és hatékonyabb működésre.

Kap egy 120 állítást tartalmazó listát. Kérem, karikázza be annak az állításnak a sorszámát, amelyet úgy gondol, hogy igaz az intézményre, ahol dolgozik.

Ha úgy gondolja, hogy az állítás nem érvényes a munkahelyére, akkor ne írjon semmit a sorszámhoz, ne jelölje!

Ne gondolkozzon túl sokat az egyes állításokon, első benyomásaira hagyatkozzon!

A válaszok együttesen kerülnek feldolgozásra és az eredményről rövidesen tájékoztatást kap.

A klímateszt végső összesítését és értékelését szakértő végzi

Segítségét köszönjük.

Kérem, tegyen x - et a megfelelő mezőbe.

☐

Ön pedagógus

☐

Ön technikai dolgozó

1. Sokszor nem a legmegfelelőbb embereket alkalmazzák az intézményben.
2. A felelősségi körök tisztázatlanok.
3. Senki sem érti pontosan, hogy mi okozza a szervezeti problémákat.
4. Sok mindenhez értünk, de úgy látszik, nem ahhoz, amihez kellene.
5. Ha a kollégákat jobban érdekelné munkájuk, több eredményt érnének el.
6. A jó javaslatokat nem veszik komolyan.
7. Az intézmény egyes részei magukat önállósítva, kis „mini” iskolaként dolgoznak.
8. A vezetők azt hiszik, hogy az emberek csak a fizetésükért jönnek dolgozni.
9. A kulcsfontosságú kollégáknak nincsenek utódaik.
10. A kollégák nem szánnak elég időt a munkájuk tervezésére.
11. Sok a belső vita a minőségi bérpótlékról.
12. A kollégák nem tanulnak hibáikból.
13. Túl sokáig tart, amíg az új kollégák elfogadható munkateljesítményt érnek el.
14. A munkakörök nincsenek pontosan meghatározva.
15. A döntési jogokat nem adják le a vezetők.
16. A vezetőknek nincs idejük rá, hogy komolyan képezzék magukat.
17. Nincs igazi ösztönzési rendszer a teljesítmény növelésére, ezért a kollégák nem törődnek semmivel.
18. A szokatlan ötleteket nem hallgatják meg.
19. A közös problémákon soha nem csoportok dolgoznak.
20. A vezetők azt gondolják, hogy a szorosabb ellenőrzés hozza meg a jobb eredményeket.
21. Az intézményben belül nem látok karrierlehetőséget a magam számára.
22. Az egyik legnagyobb problémám, hogy nem tudom, mit várnak el tőlem.
23. A kollégák közül sokan mennek el nagyobb fizetésért.
24. A kollégák kerülnek a konstruktív kritikát.
25. Az intézménybe jelentkező munkaerők képzettsége egyre gyengébb.
26. Az intézmény régen kialakult szokásoknak megfelelően dolgozik.
27. Csak a legfelső vezetés vesz részt a döntéshozásban.
28. A munkaközösségek eltérő módon állnak a továbbképzésekhez: vannak, akik komolyan veszik, míg mások nem.
29. Az az érzésem, hogy a munkámat illetően kevés elismerést kapok.
30. Nagyobb sikereket érnének el, ha többet kockáztatnának.
31. A kollégák nincsenek arra felkészülve, hogy kimondják, amit gondolnak.
32. A vezetők azt hiszik, hogy az emberek alapjában véve lusták.
33. A kollégákat nem fejlesztik, képzik jövőbeni pozíciójukra.
34. Más alapján értékeli a munkánkat, mint amilyen célokat korábban kitűztek eléink.
35. Úgy néz ki, hogy a feltétel nélküli alkalmazkodás érdemli a legnagyobb jutalmat.
36. A kollégák beálltak a napi rutinfeladataikra és nem hagyják magukat kizökkenteni.
37. Túl nagy a munkaerő-vándorlás az intézménynél.
38. Az intézményben egyes csoportok saját szabályaik szerint működnek.
39. Az intézmény nem gazdálkodik jól a személyi feltételekkel.
40. Nálunk az elvégzendő munkához szükséges készségeket inkább “felszedi” az ember, mintsem szisztematikusan megtanulná.
41. A kollégák ki vannak zsákmányolva, nem jutalmazták őket erőfeszítéseiknek megfelelően.
42. Gyakran előfordul, hogy javaslataimat szó nélkül hagyják.
43. Az intézményben mindenki magával törődik, ha baj van.
44. A vezetők visszasírják azt az időt, amikor a fegyelem uralkodott mindenekfelett.
45. A vezetők nem veszik észre és nem fejlesztik azokat, akik gyors sikerre képesek.

46. A kollégák személyes céljai kevés területen azonosak az intézményi célokkal.
47. A fizetési rendszer megakadályozza a munka jobb szervezését.
48. Szakmailag ugyanott tartok most, mint amikor idejöttem.
49. Sok kolléga épp csak megfelel a minimális elvárásoknak.
50. Az igazgatónak annyi dolga van, hogy nem tud mindennel foglalkozni.
51. Nem áll rendelkezésre a döntésekhez szükséges információ.
52. A vezetőknek mindent a maguk bőrén kellett meg tapasztalni, s úgy gondolják, hogy másoknak is erre van szükségük.
53. A kollégák teljesítményét nem értékeli senki.
54. Máshol sokkal több új ötlet, újítás születik.
55. Minden vezető csak a maga területéért felel és nem szereti, ha beleavatkoznak a dolgába.
56. Csak azért dolgozunk, hogy az intézmény vezetőjének szakmai tőkéje gyarapodjon.
57. A kollégák nem tudják, mik a tervek velük.
58. Az intézményen belüli csoportok nem tesznek tudatosan lépéseket a jobb együttműködés érdekében.
59. Egészében véve nincs megfelelő mód a különleges erőfeszítések elismerésére.
60. Túl sokan igyekeznek kimaradni a problémák megoldásából, ha a dolgok rosszul mennek.
61. Az újonnan jött kollégák kapják a jobb feladatokat.
62. Néhány területen többen vannak a kollégák, mint az indokolt lenne.
63. Sok az idő- és energiapazarlás.
64. A vezetők nem képesek mások képzésére.
65. Annak alapján, ahogy kezelik őket az első napokban, nem meglepő, hogy az új kollégák néha rossz benyomást szereznek az intézményről.
66. Ha valami megszokott gyakorlattá válik az intézményben, ritkán kérdőjeleződik meg.
67. Az értekezletek általában eredménytelenek.
68. A vezetőt nem érdekli, hogy elégedett vagyok-e a munkámmal vagy sem.
69. A túl sok külső tényező miatt nem tervezhető a vezetők utódlása.
70. Az intézmény jövőre vonatkozó tervei gyengék.
71. A kollégákat inkább személyes tulajdonságaik, mintsem egyéni teljesítményeik alapján ítélik meg.
72. Vezetőink nem nyíltak és nem őszinték.
73. Nem sok tehetséges ember dolgozik nálunk.
74. Gyakori, hogy fontos feladatokat vagy senki nem végez el, vagy többen is ugyanazt csinálják feleslegesen.
75. Nincsenek közös értékeink az intézményben.
76. Jobb lenne a teljesítmény, ha több, a munkához szükséges készséggel, nagyobb tudással rendelkeznenk.
77. Nem érzem, hogy támogatnának abban, amit tenni próbálok.
78. Dinamikus korban élünk és az intézmény nem mozdul elég gyorsan.
79. Az egyik munkaközösségben gyűjtött tapasztalat nem jut el a többihez.
80. Kevés történik annak érdekében, hogy a munka érdekes és értelmes legyen.
81. Sok kolléga továbbképzését támogatjuk, akik aztán máshova mennek el dolgozni.
82. Az intézményi célok nagyon általánosak.
83. A megfelelő elismeréshez jól kell alkalmazkodni az intézményen belül.
84. Hasznunkra válna, ha többször kérdőjeleznénk meg a jelenlegi intézményi gyakorlatot.
85. Olyan kollégákat vesznek fel, akiknek se tehetségük, se gyakorlatuk nincs.
86. Néhány vezető túlterhelt, másoknak meg semmi dolguk.
87. Az intézményben érvényes szabályokat sokan nem tartják be.

88. A kollégákat nem bátorítják a továbbtanulásra.
89. Nincs lehetőség az intézmény sikeréhez hozzájárulni, és így a kollégák közömbösek.
90. A kollégák nem szeretik a szokatlan dolgokat.
91. Az intézményen belüli versengés annyira erős, hogy már romboló hatású.
92. A vezetők nem gondolják, hogy a kollégákat érdekli munkahelyi életminőségük.
93. A felső vezetők tapasztalata szűk körű.
94. Nem világos, hogy az intézményben melyek a legfontosabb dolgok.
95. A kollégák úgy érzik, hogy egy "másodosztályú" intézményben dolgoznak.
96. Alacsonyak a követelmények.
97. Szerintem, ha léépítésre kerülne a sor, nem a leggyengébb munkaerőt küldenék el.
98. A döntések személyes tekintélyen alapulnak.
99. Nincs információ arról, amiről tudni kéne.
100. A minőség javulna, ha a kollégák képzetebbek lennének.
101. A kollégák elégedetlenek, mert nem kapnak visszajelzést jó teljesítményükről.
102. A vezetők nem eléggé fogékonyak a környezet változásai iránt.
103. A kollégák tudnának nekem segíteni, de érdektelenek.
104. A vezetőkhez nem lehet magánügyben fordulni.
105. A vezetők úgy gondolják, hogy a vezetőképzés nem sokat nyújthat nekik.
106. A tervek nem tűnnek megvalósíthatóknak.
107. Az intézmény juttatásai alacsonyabbak, mint más hasonló intézményeké.
108. Az erős egyéniségeket elutasítják.
109. Az intézménynek nincs munkaerő-felvételi módszere, a vezető azt vesz fel, akit ő jónak gondol.
110. Nem tudom, hogy én milyen dolgokban dönthetek az intézményben.
111. Nincs megoldva a munka ellenőrzése.
112. Úgy érzem, hogy kevés lehetőségem van arra, hogy a munkámhoz valóban szükséges fogásokat megtanuljam.
113. A kollégák szívesen vennék a több kihívást napi munkájukban.
114. Inkább a rutin, mint új ötletek jellemzik a napi munkát.
115. A problémák nem kerülnek nyíltan és őszintén a felszínre.
116. Sok felszín alatti küzdelem van a vezetők között.
117. A vezetők nem nyíltak a kollégák jövőjével kapcsolatban.
118. Olyan döntések születnek ma, amelyeket hónapokkal ezelőtt kellett volna meghozni.
119. Úgy érzem, hogy a jutalmazások sokszor igazságtalanok.
120. A kollégákat nem motiválják eléggé.

Forrás: Horváth & Dubecz Oktatási Tanácsadó Bt.(www.okm.hu)

Vezetésértékelő jegyzék**Vezetésértékelő jegyzék*****Feldolgozási útmutató:***

A vezetésértékelő jegyzék összefüggő képet ad az igazi vezetőkről. A jegyzék 100 tételének elveit igen széles körű vezetési irodalomból szűrtük le. Itt most az ideális vezető olyan modelljét mutatjuk be, amilyennek a vezetéstudomány szakemberei látják. A jegyzék célja, hogy segítse a vezető teljesítményének értékelését.

Kérjük, hogy olvassa el valamennyi állítást gondosan, majd osztályozza az egyes tételek szerint magát „0”-tól „” „3”-ig a következő skála szerint:

0=általában nem jellemző,
1=részen jellemző,
2=gyakran jellemző,
3=teljes mértékben jellemző,
N=nem tudom megítélni

A jegyzékek végső összesítését és értékelését szakértő végzi

Forrás: dr. Tóth Tiboré Minőségmenedzsment az iskolában (Műszaki Kiadó, Bp.2000.)

1. SZEMÉLYES TULAJDONSÁGOK

- 1.1 Elfogadja és kedveli a vezető szerepét.
- 1.2 Magabiztos személyiség.
- 1.3 Lelkes és önálló.
- 1.4 Igen céltudatos és elkötelezett.
- 1.5 Tevékenységközpontú, erős késztetése van
Teljesíteni és eredményt elérni.
- 1.6 Tiszta értékrend vezet.
- 1.7 Kész a kiállásra, még ha népszerűtlen dologról is van szó.
- 1.8 Döntésre képes személyiség.
- 1.9 Becsületes személyiség.
- 1.10 Folyamatosan tanul, fejlődik, kibontakoztatja magát.

Összesen: _____

2. A VEZETŐ, MINT VÁLTOZTATÓ

- 2.1. Képes elképzelni az új valóságot és segíteni azt konkrétan megfogalmazni.
- 2.2. Képes elhagyni az elavult feltevéseket és más elvi változatokkal kísérletezni.
- 2.3. A dolgok megtörténését kiváltó személyiség.
- 2.4. Képes egy gondolat formálására és mozgásba hozására, amíg az hasznosítható alakot
nem ölt.
- 2.5. Képes elég erőt összegyűjteni az emberek és az erőforrások mozgósítására az új
dolgok kezdeményezése és megvalósítása céljából.
- 2.6. Tevékenyen bevonja embereit a változás tervezésében.
- 2.7. A változást normának elismerő magatartást fejleszt ki.
- 2.8. Képes a változást minimális ellenállással elfogadtatni.
- 2.9. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
- 2.10. Képes saját területén kiválóságot elérni.

Összesen: _____

3. AZ ELKÉPZELÉS MEGALKOTÁSA

- 3.1. Jól megragadja a szervezeti egység lényegét és haladásának módját.
- 3.2. Jól megragadja a nagyobb szervezet céljait és stratégiai terveit.
- 3.3. Képes a kritikus jelentőségű kérdésekre összpontosítani.
- 3.4. Képes gondolkodásában a napi teendőket meghaladni, látni a távlati elképzelést,
amely a mindennapi tetteket a jövő céljaihoz kapcsolja.
- 3.5. Képes a hatáskörébe tartozó szervezeti egység részére új irányt kijelölni.
- 3.6. Meghatározza azt az átfogó célt, amely összefogja egységbe sajtóságos erejét és az
egységnek közös célt ad.
- 3.7. Képes világos és összefüggő képet alkotni arról, amivé a szervezeti egység válhat.
- 3.8. Képes átültetni elképzelését valamennyi csapattag gondolatvilágába arról, amivé a
szervezeti egység válhat.
- 3.9. Képes valamennyi csapattagot az elképzelés „tulajdonosává” tenni.
- 3.10. Képes az egységben mindenki figyelmét az elképzelésre összpontosítani.

Összesen: _____

4. A CSAPAT KIALAKÍTÁSA

- 4.1. Képes csapatot kialakítani a kulcsemberekből, akik a vezetővel közösen felelnek az egység sikeréért.
- 4.2. Szorgalmazza, a csapatszellem kialakítását miközben támogatja a nagy szervezet céljait is.
- 4.3. Bizalmat tápláló légkört teremt a csapattagok között.
- 4.4. Tevékenyen bevonja a csapattagokat a csoport céljainak kialakításába.
- 4.5. Eléri, hogy a csapattagok a csoport céljai iránt elkötelezetté váljanak.
- 4.6. Tevékenyen bevonja a csapattagokat a munkájukat befolyásoló döntésekbe.
- 4.7. Tanácsért, konzultációért folyamodik a csapattagokhoz.
- 4.8. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést az összes csapattag között.
- 4.9. Szorgalmazza a közös győzelem módszerét a konfliktusfeloldásban.
- 4.10. Tevékenyen bevonja a csapattagokat a csoportteljesítmény értékelésébe és a korrekciós lépésekről való döntésbe.

Összesen: _____

5. AZ ÉRTÉKEK TISZTÁZÁSA

- 5.1. Példát mutat az egységnek a szervezeti értékek valóra váltásában.
- 5.2. Kimutatja, hogy világosan érti a szervezeti értékrendszert.
- 5.3. Képes kifejezni és élettél telíteni a szervezeti értékrendszert.
- 5.4. Közvetíti a szervezeti értékeket az adott témákhoz kapcsolódó megfelelő megállapításokkal.
- 5.5. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak „iránytűt, adni és megmutatni nekik a helyes irányt.
- 5.6. A szervezeti értékrendszerrel összhangban dönt és cselekszik.
- 5.7. Hűségesen ragaszkodik a szervezeti értékrendszerhez.
- 5.8. Tettei és szavai összhangban vannak.
- 5.9. A dolgozókat a szervezeti értékekhez való ragaszkodása szerint jutalmazza.
- 5.10. Sikeresen alakítja valósággá a szervezeti értékeket, ami a dolgozók mindennapi magatartásában nyilvánul meg.

Összesen: _____

6. HELYZET MEGHATÁROZÁS

- 6.1. Képes reális hidat építeni a szervezeti egység jelene és jövője között.
- 6.2. Jól érzékeli a csoportjára ható külső körülményeket.
- 6.3. Jól érzékeli az ügyfelek szükségleteit és igényeit.
- 6.4. Jól érzékeli szervezeti egységének erősségeit és korlátait.
- 6.5. Megállapítja a fő üzleti irányokat, és azokra összpontosít.
- 6.6. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves írásos tervet.
- 6.7. Bevonja a személyzetet a tervek kidolgozásába.
- 6.8. „Mi lesz ha?” - kérdéseket tesz föl, a váratlanra is terveket dolgoz ki.
- 6.9. A terveket időszakonként felülvizsgálja, és kellőképpen módosítja.

- 6.10. Rendszeres felhagyási politikája van, tudja mikor „vonuljon ki” egy adott területről.

Összesen: _____

7. A KOMMUNIKÁLÁS

- 7.1. Képes a befogadó nyelvén kommunikálni.
- 7.2. Jó meghallgató.
- 7.3. Hatásos előadó.
- 7.4. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
- 7.5. Jól fogalmaz írásban.
- 7.6. Tudatja a személyzettel, merre tart a szervezet, hogyan tervezi, hogy oda eljusson és mit jelent mindez számára.
- 7.7. Tudatja a személyzettel állásfoglalását a kulcskérdésekkel kapcsolatban.
- 7.8. A személyzet ellátja pontos és teljes információval.
- 7.9. Úgy vezet, hogy közvetlen párbeszédbe kerüljön munkatársaival.
- 7.10. Tettei összhangban vannak szavaival.

Összesen _____

8. KÉPESSÉ TÉTEL

- 8.1. Az embereket a legfontosabb vagyonnak fogja fel.
- 8.2. Az emberekhez méltósággal és megbecsüléssel viszonyul.
- 8.3. Igazi érdeklődést mutat a személyzet, mint személyiség minden tagja iránt.
- 8.4. Képes megérteni emberei szükségleteit.
- 8.5. Hatékonyan kapcsolja össze az egyes dolgozók és a szervezet szükségleteit.
- 8.6. Nyilvánvaló elkötelezettséget tanúsít a kiválóságához.
- 8.7. Képes az emberek érdeklődését felkelteni és mozgósítani a jövő izgalmas elképzelése irányában.
- 8.8. Másokat motivál lelkesedésével és „fertőző” optimizmusával.
- 8.9. Képes az emberekből a legjobbat kihozni, „jobbik énjükre emeli őket”.
- 8.10. Képes a személyzettel érzékelteni, hogy ők győztesek.

Összesen: _____

9. A FELKÉSZÍTÉS

- 9.1. Eleget foglalkozik az emberekkel, időt szentel rá, hogy személyesen kapcsolatot létesítsen velük.
- 9.2. Személyesen érdekli a csoport valamennyi tagja pályájának fejlődése.
- 9.3. A személyzettel adódó találkozásait a tanulás elősegítésére hasznosítja.
- 9.4. Jól hasznosítja a munkamegbízásokat, mint a dolgozók fejlesztésének legjobb eszközét.
- 9.5. Hatékony megbízó.
- 9.6. Egyenes, őszinte visszajelzést ad a kellő időben.
- 9.7. A teljesítményértékelést oktatási és nem intési vagy figyelmeztetési eszközként használja.
- 9.8. Hatékonyan közreműködik tehetséges beosztottjai vezetővé való képzésben.
- 9.9. Tevékenyen dolgozik egy vagy több helyettese kinevelésén.

- 9.10. Szorgalmazza, hogy az életen át tartó tanulás „életmódja” legyen valamennyi csoporttagnak.

Összesen: _____

10. A MÉRÉS

- 10.1. Jól érzékeli a rendszer természetét, amelyért felelős.
10.2. Jól érzékeli a rendszer állapotát bármely időpontban.
10.3. Jól érzékeli az okbeli, a közbenső és az eredményváltozók közötti kapcsolatot a rendszerben, amelyért felelős.
10.4. Képes megállapítani a kritikus sikertényezőket: azt a néhány területet, amelyben elért sikeres eredmény sikeres teljesítményre vezet.
10.5. Folyamatosan adatokat és információkat gyűjt a kritikus sikertényezőkről, amelyekre a működéshez a legfontosabbak.
10.6. Kiegyensúlyozottan értékeli a tárgyi és eszmei értékeket egyaránt.
10.7. Folyamatosan értékeli a tervhez viszonyított haladást.
10.8. Hatékony működés –ellenőrző értekezleteket tart az általános teljesítmény értékelésére.
10.9. A problémákkal, fontosságukkal arányosan foglalkozik.
10.10. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

Összesen: _____

2. Vezetői feladatok ellátásának színvonala*Vezetői feladatellátás*

Ssz.	Feladat	Értékelés
Stratégiai tervezés		
1.	A vezetés figyelembe veszi a környezeti lehetőségeket és veszélyeket	0 1 2 3
2.	A vezetés figyelembe veszi a szervezet erősségeit és gyengeségeit	0 1 2 3
3.	A vezetés a célokat rugalmasan változtatja a külső és belső feltételek változásának megfelelően	0 1 2 3
Emberi erőforrás		
4.	Felméri / elemzi az igényeket, várható szükségleteket	0 1 2 3
5.	Feltárja azokat a lehetőségeket melyekkel elérhető, hogy a szükséges emberi erőforrás a megfelelő időben rendelkezésre álljon	0 1 2 3
Vezetői küldetéstudat		
6.	Világos jövőképpel, küldetéstudattal rendelkezik, pontosan tudja, hogy mit akar elérni	0 1 2 3
7.	Megfelelően koncentrálni az elkerülendő dolgokra	0 1 2 3
Megfelelően jó célkitűzések		
8.	Javulnak a partneri elégedettség mutatói az intézmény szolgáltatásait illetően	0 1 2 3
9.	Folyamatosan javul a meglévő erőforrások kihasználtsága	0 1 2 3
10.	Gondoskodik az intézmény, benne a dolgozók és az intézményt használók biztonságáról	0 1 2 3
11.	A kitűzött célok reálisak, mindenki számára értelmezhetőek	0 1 2 3
Szervezés		
12.	Eredményes a dolgozók hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak kialakításában	0 1 2 3
13.	A működést szabályzó dokumentumok összhangban vannak egymással, és a működés gyakorlatával	0 1 2 3
14.	Az intézményvezető távollétében a dolgozók képesek azokat a szervezési célokat megvalósítani, amit a vezetők el akarnak érni	0 1 2 3
Igazgatás / irányítás		
15.	Vezetési stílusában az együttműködés, és a konzultáció dominál	0 1 2 3
16.	Viselkedése és kommunikációja példamutató	0 1 2 3
17.	Viselkedése során az intézményi és fenntartói érdekeket képviseli	0 1 2 3
Döntéshozatal		
18.	Érzékeli a különbséget a között, ami van, és a között, amit szeretne	0 1 2 3
19.	Döntéseiben motivált	0 1 2 3
20.	Képes a problémák kezelésére, megoldására	0 1 2 3

Ssz.	Feladat	Értékelés
Koordinálás		
21.	Képes a feladatok, személyek koordinálására	0 1 2 3
Ellenőrzés		
22.	Az intézményben a dolgozók által elfogadott értékelési rendszer működik	0 1 2 3
23.	Az ellenőrzés a fejlődés / fejlesztés alapja	0 1 2 3
Teljesítményértékelés		
24.	Rámutat a hatékonyságot csökkentő, a fejlődést gátló problémákra	0 1 2 3
25.	Információt nyújt az emberi erőforrás tervezéséhez egyéni és intézményi szinten egyaránt	0 1 2 3
Tájékozódás és tájékoztatás		
26.	Az információk és hírek megfelelő kezelése	0 1 2 3
27.	A szükséges adatok megszerzése, mérlegelése, feldolgozása és továbbítása	0 1 2 3
Munkatársak kiválasztása		
28.	Betartja a törvényi előírásokat, és felismeri a kiválasztás fontosságát	0 1 2 3
Egyéb területek		
29.	Munkavégzését meghatározzák a fontossági sorrendek	0 1 2 3
30.	Fizikai és mentális állapota biztosítja vezetői feladatainak ellátását	0 1 2 3

3. Eredmények

Vezetői beszámoló értékelő lapja

A vezető a beszámolóját az alábbi szempontok értékelése mentén készíti és a munka eredményességét 0-3-ig táblázatban minősíti.

1. Pedagógiai programban megfogalmazott célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység
2. IMIP célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység
3. Az éves munkaterv feladatainak teljesítése
4. Adott évben végzett fenntartói és szakértői ellenőrzések eredményei, megtett intézkedések
5. Országos mérések adatai és azokból adódó fejlesztési feladatok
6. A beiskolázás eredményességének mutatói
7. Teljesítményértékelési rendszer működtetése
8. A vezető ellenőrző tevékenysége
9. Dokumentált óralátogatások tapasztalatai
10. Tehetséggondozás érdekében végzett tevékenységek és azok eredményei
11. Felzárkóztatás érdekében végzett tevékenységek és azok eredményei
12. Szülői elégedettség adatok és azokból következő fejlesztések
13. Gyermek / tanulói elégedettség és azokból következő fejlesztések
14. Munkatársi elégedettség és azokból következő fejlesztések
15. Adott évben végzett intézményi klímavizsgálat eredménye
16. Neveltségi szint mérés eredményei és azokból következő fejlesztési feladatok
17. Továbbképzéseken szerzett kompetenciák hasznosítása
18. Gyermek- és ifjúságvédelmi kezdeményezések tapasztalatai és azokból következő fejlesztési feladatok
19. Szakmai és egyéb intézményi rendezvények
20. Az intézmény kapcsolattartórendszerének ápolása
21. Panaszkezelés (száma, jellege)
22. Pályázati (forrásteremtési) tevékenység, eredményesség

A vezetői beszámoló értékelő lapja

Óvoda Iskola	Indikátorok	Vezető megítélése A terület eredményei 0.nem megfelelő 1. kevésbé megfelelő 2. megfelelő 3. kiemelkedő	Fenntartó megítélése A beszámolóban 0. nem szerepel 1. szerepel, de nem nyújt konkrét információt 2. megfelelő 3. érdemi információt nyújt	Rövid szöveges értékelés	
				Az adott területen megfogalmazható erőségek	Az adott területen megfogalmazható fejlesztési feladatok
O I	Pedagógiai / nevelési programban megfogalmazott célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	IMIP célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Az éves munkaterv feladatainak teljesítése	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Adott évben végzett fenntartói és szakértői ellenőrzések eredményei, megtett intézkedések	0 1 2 3	0 1 2 3		
I	Országos mérések adatai és azokból adódó fejlesztési feladatok	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	A be-óvodázás / beiskolázás eredményességének mutatói	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Teljesítményértékelési rendszer működtetése	0 1 2 3	0 1 2 3		

Óvoda Iskola	Indikátorok	Vezető megítélése A terület eredményei 0.nem megfelelő 1. kevésbé megfelelő 2. megfelelő 3. kiemelkedő	Fenntartó megítélése A beszámolóban 0. nem szerepel 1. szerepel, de nem nyújt konkrét információt 2. megfelelő 3. érdemi információt nyújt	Rövid szöveges értékelés	
				Az adott területen megfogalmazható erőségek	Az adott területen megfogalmazható fejlesztési feladatok
O I	A vezető ellenőrző tevékenysége	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Dokumentált csoportfoglalkozások, óralátogatások tapasztalatai	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Tehetséggondozás érdekében végzett tevékenységek és azok eredményei	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Felzárkóztatás érdekében végzett tevékenységek és azok eredményei	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Szülői elégedettségi adatok és azokból következő fejlesztések	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Gyermek / tanulói elégedettség és azokból következő fejlesztések	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Munkatársi elégedettség és azokból következő fejlesztések	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Adott évben végzett intézményi klímavizsgálat eredménye	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Neveltségi szint mérés eredményei és azokból következő fejlesztési feladatok	0 1 2 3	0 1 2 3		

Óvoda Iskola	Indikátorok	Vezető megítélése A terület eredményei 0.nem megfelelő 1. kevésbé megfelelő 2. megfelelő 3. kiemelkedő	Fenntartó megítélése A beszámolóban 0. nem szerepel 1. szerepel, de nem nyújt konkrét információt 2. megfelelő 3. érdemi információt nyújt	Rövid szöveges értékelés	
				Az adott területen megfogalmazható erőségek	Az adott területen megfogalmazható fejlesztési feladatok
O I	Továbbképzéseken szerzett kompetenciák hasznosítása	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Gyermekek- és ifjúságvédelmi kezdeményezések tapasztalatai és azokból következő fejlesztési feladatok	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Szakmai és egyéb intézményi rendezvények	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Az intézmény kapcsolatrendszerének ápolása	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Panaszkezelés (száma, jellege)	0 1 2 3	0 1 2 3		
O I	Pályázati (forrásteremtési) tevékenység, eredményesség	0 1 2 3	0 1 2 3		

PARTNERI ELÉGEDETTSÉGVIZSGÁLAT

...../..... nevelési év / tanév

Intézmény:

AZ INTÉZMÉNY MŰKÖDÉSÉBEN ÉRINTETTEK ELÉGEDETTSÉGI MUTATÓI

Igény és elégedettség mérés eredménye

Partnerek	Rang-sor	Elégedettség tárgya	% vagy átlag	Elégedetlenség tárgya	% vagy átlag
Alkalmazotti kör	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
Szülők	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
Gyermekek tanulók	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				

Partnerek	Rang-sor	Elégedettség tárgya	% vagy átlag	Elégedetlenség tárgya	% vagy átlag
Fenntartó	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
Megelőző, követő iskolafok, óvoda	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
Egyéb kiemelt partner	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
Intézményi klíma	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				

Átfogó intézményi önértékelés	Rang- sor	ERŐSSÉGEK	% vagy átlag	FEJLESZTENDŐ TERÜLETEK	% vagy átlag
	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				

Dátum: 200..... évhónapnap

.....
Minőségfejlesztési vezető

.....
Igazgató

4. A fenntartói értékelés további szempontjai

Értékelő táblázat

Szempontok	Az adott terület eredményei 0.nem megfelelő 1. kevésbé megfelelő 2. megfelelő 3. kiemelkedő
Tanügyi dokumentumok állapota	0 1 2 3
Költségvetés elkészítésének folyamata	0 1 2 3
Kommunikáció, együttműködés a fenntartóval és intézményeivel	0 1 2 3
A vezető ellenőrző tevékenysége	0 1 2 3
Adatszolgáltatás pontossága	0 1 2 3
Dokumentumok elkészítésének pontossága	0 1 2 3
Panaszok	szóbeli értékelés
Egyéb	

2. sz. melléklet

Minősítési lap

A vezetői teljesítményértékeléshez, minősítéshez

1. A közalkalmazott személyi adatai

Neve (születési neve):

Anyja neve:

Születési hely, idő:

2. A közalkalmazotti jogviszonnyal kapcsolatos adatok

A közalkalmazotti jogviszony kezdete:

A közalkalmazott besorolása:

A vezetői megbízás/munkakör betöltésének kezdete:

A minősítés indoka:

3. A közalkalmazott minősítésének szempontjai

4. Vezetői megbízásához/munkakörhöz kapcsolódó minősítési szempontok**4.1. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala****Kiemelkedő - Megfelelő - Kevéssé megfelelő - Nem megfelelő****Szöveges indokolás:****4.2. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése****Kiemelkedő - Megfelelő - Kevéssé megfelelő - Nem megfelelő****Szöveges indokolás:**

5. A közalkalmazott munkavégzésével kapcsolatos egyéb lényeges körülmény, megjegyzés, a kevésbé alkalmas területek fejlesztésére vonatkozó javaslatok, célkitűzések:

6. A közalkalmazott minősítése

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

7. A közalkalmazott által a minősítésre tett észrevétel:

Dátum:

A minősítés megállapításait a közalkalmazottal ismerttettem.

.....

a minősítést végző aláírása, beosztása

A minősítés tartalmát ismerem, észrevételeimet megtettem.

.....

a minősített aláírása