

MODINFO KFT

MÓDSZERTANI FÜZETEK

**ÚTMUTATÓ AZ ISKOLAI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI
PROGRAM ÖSSZEÁLLÍTÁSÁHOZ ÉS
ELKÉSZÍTÉSÉHEZ**

2003

Felelős kiadó: MODINFO Kft
Ügyvezető igazgató: Komár Dezsőné

Útmutató az iskolai minőségfejlesztési program
összeállításához és elkészítéséhez

2003

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	4
BEVEZETŐ	5
I. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS, MINŐSÉGFEJLESZTÉS ELMÉLETI KÉRDÉSEI	7
COMENIUS I. –II. MODELL	7
1. Fogalmak, általános ismeretek röviden	7
2. A minőségirányítás nyolc alapelve	8
3. A problémamegoldás négy lépéses modellje	8
4. Folyamatszabályozási projekt	8
5. A minőségügyi rendszer dokumentumai	9
6. Kulcsfolyamatok az intézményekben:	9
7. A közoktatási rendszer alrendszerének működését befolyásoló tényezők	10
8. A pedagógiai folyamatokat segítő alrendszerek és funkciói	10
9. Az iskola mint rendszer	11
10. Minőségbiztosítás az iskolában	11
11. Comenius 2000 kagyló – modell	12
12. Comenius II. modell	13
II. VEZETŐI FELADATOK	16
III. HELYZETELEMZÉS	19
IV. TERVEZÉS ÉS RÉSZEI	21
1. A terv elkészítése	23
2. A helyzetelemzés, önértékelés	26
3. Az intézmény megfelelőségének vizsgálata	27
4. Az intézményi szolgáltatást igénybevevők igényeinek felmérése	32
5. Az intézményi szolgáltatásban érdekeltek elégedettségi felmérése	34
<i>A fenntartó elégedettségi felmérése</i>	41
5.1. A felmérő lapok	41
5.2. Az érdekeltségi kör igényfelmérésének elemzése	42
5.3. Az érdekeltségi kör elégedettségi felmérésének elemzése	43
5.4. A felmérések dokumentálása, a célok, feladatok meghatározása	44
6. Az intézkedési terv elkészítése	45
6.1. Az intézkedési terv	46
6.2. Az intézkedési terv megvalósításának értékelése	46
6.3. Hiányok pótlása, tervekészítés, intézkedés	47
MELLÉKLETEK	48
FELHASZNÁLT IRODALOM	63

BEVEZETŐ

A könyv az iskolai minőségbiztosítási és minőségfejlesztési program önálló elkészítéséhez, s ezen belül a program elindításához, készítéséhez, a későbbi folyamatok megtervezéséhez, megszervezéséhez nyújt hatékony, iránymutató gyakorlati segítséget.

A Szerző a könyv I. fejezetében vázaltszerűen bemutatja Comenius I. és II. program modelljét, összefoglalja a minőségbiztosítással, minőségfejlesztéssel kapcsolatos elméleti kérdéseket, valamint a jogszabályi előírással kapcsolatos tudnivalókat.

A kiadvány további fejezeteiben mintegy gyakorlati útmutatóként találhatók meg a program elkészítésének fázisai:

- vezetői feladatok a programkészítésben,
- a tervezés munkafolyamata
 - ⇒ a terv elkészítése,
 - ⇒ helyzetelemzés, önértékelés,
 - ⇒ az intézmény vizsgálata megfelelőség, valamint a
 - ⇒ szolgáltatást igénybevevők szempontjából,
 - ⇒ az érdekeltek elégedettségi vizsgálata,

- intézkedési terv készítése,
- intézményszintű összefoglalás

A könyv mellékletében az olyan típusú kérdőívek találhatók meg, amelyek a közoktatási intézmény minőségbiztosítási rendszerének a bevezetését, illetve a rendszer kiépítését segítik.

Összefoglalva: a Szerző - mint iskola igazgató - az intézményében már bevált és jól működő minőségbiztosítási rendszert működtet . E rendszer kialakításához, megvalósításához - mintegy adaptációs lehetőségként - ad szinte lépésenként hasznos, kézzelfogható magyarázatokat, melyek alapján az intézményvezetők munkacsoportjukkal (team) elkészíthetik minőségfejlesztési programjukat.

Budapest 2003. május hó

I. MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS, MINŐSÉGFEJLESZTÉS

ELMÉLETI KÉRDÉSEI

COMENIUS I. –II. MODELL

1. Fogalmak, általános ismeretek röviden

- *Minőség:* a szolgáltatás az emberért van, nem önmagáért, nem öncélú
Három szinten jelenik meg:
 - * standard (országos szint: a közoktatás alapfunkcióit teljesíti, közös normákhoz való viszony)
 - * specifikus (az intézmény pedagógiai programjának a céljából, küldetéséből következik, a további célrendszer kidolgozása)
 - * a partner általi minősítés (fogyasztó, kliens)
- *Minőségbiztosítás:* garanciát jelent bizonyos folyamatok biztosítására
- *Minőségfejlesztés:* közelítés a kitűzött célhoz, hol tart a jelenlegi állapot (ellenőrzés, értékelés, mérés komplex rendszere, kontroll).
- *A minőségbiztosítás és a minőségfejlesztés közötti eltérés:*
Eltérések = problémák (2-3 súlyos probléma) kiválasztása, ennek érdekében fejlesztő csoport létrehozása szükséges (PDCA ciklus): terv – kontroll – probléma – módosítás – akcióterv létrehozása

Ezt elősegíti a közös tárgy, a közös együttes intézményi szerep, a közös felelősség, amely elvezet a kulcsfolyamatok megtervezéséhez.

2. A minőségirányítás nyolc alapelve

- Vevő centrikusság
- Vezetési kultúra
- Dolgozók bevonása
- Folyamatszemplélet
- Rendszerszemlélet – célmeghatározás
- Folyamatos fejlesztés
- Döntések meghozatala tények alapján
- Kölcsönösen előnyös kapcsolatok

3. A problémamegoldás négy lépéses modellje

- A probléma azonosítása
- A probléma elemzése, okkeresés
- A probléma megoldása (tervezés, bevezetés, értékelés)
- Szabványosítás

4. Folyamatszabályozási projekt

- Helyzetfelmérés heti projektterv alapján
- Minőségügyi alapoktatás
- Szabályzatok kidolgozása (team munkában)
- Bevezetés (oktatás, képzés, belső ellenőrzés elvégzése)

5. A minőségügyi rendszer dokumentumai

- minőségpolitika
- célok, programok, fejlesztési tervek
- minőségbiztosítási kézikönyv
- minőségbiztosítási eljárások
- minőségbiztosítási utasítások
- bizonylatok, jegyzőkönyvek, nyilvántartások

6. Kulcsfolyamatok az intézményekben:

a.) modell

- tanulásszervezés
- tanulói értékelés
- tanítási módszerek kiválasztása és használata
- pedagógus továbbképzés
- a felvételi rendszer működtetése
- tankönyv, tananyagok, taneszközök kiválasztása és használata
- tantervfejlesztés

b.) modell

- tanulásvezetés
- tantervfejlesztés, módszertan

7. A közoktatási rendszer alrendszerének működését befolyásoló tényezők

A közoktatási rendszer alrendszerének működését az alábbiak befolyásolják:

- jogi szabályozás
- finanszírozás
- iskolarendszer
- követelményrendszer
- taneszköz rendszer
- értékelési – és vizsgarendszer
- pedagógusképzés – és továbbképzés
- egyéb rendszerek

8. A pedagógiai folyamatokat segítő alrendszerek és funkciói

Az iskolai pedagógiai folyamatok alakulását segítő alrendszerek változása:

- Tanfelügyelet, melynek funkciója: az ellenőrzés (centralizált rendszer)
- Szaktanácsadás, melynek funkciója: a segítségnyújtás (decentralizálódó rendszer)
- Minőségbiztosítás, melynek funkciója: a nevelés helyi rendszerében (pedagógiai program, helyi tanterv) megfogalmazott célok elérésének egyik garanciális eszköze (decentralizált rendszer)

9. Az iskola mint rendszer

Célok és értékek a nevelés – oktatás helyi rendszerében:

- szervezet
- tevékenységrendszer
- tantárgyi rendszer
- tanórai rendszer
- tanügyi segédletek helyi rendszere
- ellenőrzés
- értékelés
- döntési folyamatok
- a vezetés

10. Minőségbiztosítás az iskolában

Hogyan tudja követni az iskola a környezeti (a partnerek elvárásaiban megjelenő) változásokat?

Hogyan lehet gondoskodni az iskolai munka folyamatos javításáról?

Milyen eszköz segítheti az iskolai problémák megoldását, a szervezeti kultúra fejlesztését?

Rendszer – modell:

INPUT – FOLYAMAT – OUTPUT

Bemeneti tényezők – pedagógiai folyamatok - kimeneti tényezők

A közoktatás a szolgáltatás teljes időtartama alatt kimeneti tényező.

Minőségbiztosítás:

- Alapvetően az intézmény pedagógusai által végzett tevékenység
- Külső szakértők közreműködésével segített tevékenység
- Tudatos, szervezett, folyamatos tevékenység
- Dokumentált szakmai célok és a tényleges működés közelítése

Partnerek: - tanulók, szülők, stb.

11. Comenius 2000 kagyló – modell

- Partnerközpontú működés
- Folyamatszabályozás, folyamatfejlesztés, szervezeti kultúra fejlesztése
- Multiplikátori szint

PDCA – SDCA ciklus

PDCA: - beavatkozás, tervezés, stb.

SDCA: - szabványosítás, standardizálás

Comenius I. modell célja: az intézmények folytassák a pedagógiai program, helyi tantervek elkészítésével kapcsolatos munkát, nyújtsanak a helyi igényeknek megfelelő szolgáltatásokat A hangsúly a tervezésen van.

12. Comenius II. modell

- Folyamatfejlesztés
- A szervezeti kultúra fejlesztése
- Partneri elvárások
- Folyamatszabályozás

Az ISO TQM-es változata a Comenius minőségbiztosítási rendszer.

A közoktatási intézmények jelenleg is versenyhelyzetben vannak. Amennyiben két intézmény működése közötti különbséget akarjuk megvizsgálni (pl. az egyikbe több tanulót íratnak, mert népszerűbb valamiért, mint a másik, a másik intézmény önvizsgálatot tart annak érdekében, mi a probléma valódi oka)

Lehetséges okok:

- A lakosság lélekszáma, kor szerinti összetétele, iskolaszervezet vizsgálata (az iskolaszervezetet a munkaerő piaci igényeknek megfelelően kell szervezni), a gazdasági környezet
- A fenntartó közoktatás politikai koncepciója
- Iskolák:
 - = szerkezete
 - = infrastruktúrája
 - = pedagógiai programjának elemzése

Ha a létszám optimális:

- csoportbontás
- színvonalemelés
- szaktanterem – ellátottság, fakultáció megoldható, így minőségi javulás következik be.

Ha valamelyik intézmény növelni akarja a tanulólétszámot:

- programot kell kidolgoznia (önértékelés, partneri igények felmérése)
- pályakövetés (tanulói)
- profilváltás szükségessége (munkaerő piaci feltételek)
- tantestület összetétele, végzettsége, esetleges továbbképzése
- tárgyi feltételek javítása

Esetleg szükséges a folyamatos konzultáció a két intézmény között.

Fenntartói szint:

- létrehozás (intézmény)
- működtetés
- megszüntetés

(Létrehozható társulással is.)

Minőség: képesítés, a programok jóváhagyása, a kinevezések, jóváhagyása, minőségi eszközök, fejlesztési terv elkészítése

Ellenőrzés: törvényességi, gazdasági, szakmai

Minőségi indikátorok:

- Alapvető elvárások szintje
- Specifikumok (helyi szintű minőség)
- Elragadtatás szintje (fogyasztói elégedettség)

Intézményi szint:

A pedagógiai programok minden közoktatási intézmény minőségét biztosítják.

Ezen kívül szükséges a humán erőforrás biztosítása, a sikerkritériumok meghatározása, az ellenőrzés – értékelés (belső ellenőrzési terv), a tanári munka minősítése, az eredményesség mérése (óralátogatások, szempontsor).

II. VEZETŐI FELADATOK

A 3/2002(II. 15.) OM rendeletben az oktatási miniszter elrendelte, milyen feladatokat kell ellátni az intézményeknek a minőségbiztosítás és minőségfejlesztés érdekében.

Az oktatási intézményekben a minőségnek más a meghatározása, mint a mindennapokban vagy a versenyszféra különböző ágazataiban. A mai helyzet, az iskolák, óvodák közötti verseny szükségessé teszi, hogy a minőséget tágabb értelemben értelmezzék, és terjesszék ki a minőségi működésre, vizsgálják felül a tevékenységeiket annak érdekében, hogy a szolgáltatást közmegelegedésre lássák el. A minőségbiztosítás tehát mint fogalom az oktatás egyes területein annyit jelent, hogy a közoktatási intézmény folyamatosan biztosítja a tevékenységei során a szakmai célkitűzéseit, a működést. Törekszik a legjobban megvalósítani, a tanulók, a szülők és a fenntartó igényeinek megfelelni a pedagógusok közreműködésével.

A minőségbiztosítással kapcsolatos ellátandó tevékenységek irányítója az intézményvezető, akinek kötelezettsége a minőségbiztosítás.

A feladatok elvégzésében a közoktatási intézmény minden dolgozójának részt kell vennie.

A minőségbiztosítás, minőségfejlesztés, mérés, értékelés, ellenőrzés sikeres végrehajtásához az intézmények segítséget kaphatnak az Országos Közoktatási Értékelési és Vizsgaközponttól (OKÉV), a Pedagógus Továbbképzési Információs

és Módszertani Közhasznú Társaságtól valamint a területileg illetékes Pedagógiai Intézetektől, ahol felkészült munkatársak adnak szakmai tanácsot a minőségbiztosítás elindításához, működtetéséhez.

Kiadványunkban segítséget adunk összeállított anyagunkkal azoknak az intézményeknek, akik saját maguk kívánják a minőségbiztosítás folyamatát végigvezetni, a feladatokat meghatározni és a szükséges korrekciókat elvégezni. Az összeállítás lépései már kipróbáltak és működőképesek.

A minőségbiztosítás megkezdésekor az intézmény vezetőjének kell megfelelően felkészülni, áttekinteni a jelenleg működő minőségbiztosítási rendszereket, melyekből kiválassza az intézménye számára a legmegvalósíthatóbb minőségfejlesztési programot.

Az oktatási intézmények non-profit szolgáltatók, állami finanszírozásból és önkormányzati támogatásból tevődik össze a költségvetésük. Az intézmények kisebb részének van szponzori támogatása, esetleg bevétele.

A közfigyelem központjában vannak az óvodák, iskolák, ami adódik a közpénzekből való gazdálkodásból, s abból, hogy valamilyen szinten minden család kapcsolatban van a közoktatási intézmények egyikével.

Az alapszolgáltatás ingyenes, hozzáférhető és a feladatait a jogszabályok által meghatározottak szerint látják el. Az oktatási intézmények esetében a minőség objektív és szubjektív elemektől függ, de vannak közöttük mérhető és ellenőrizhető

elemek. Mindezek figyelembevételével készül fel a vezető a minőségbiztosítás megkezdésére.

Vezetői feladatok:

- áttekinteni a nevelőtestületet, kiválasztani vagy kiválasztatni azokat a munkatársakat, akik megfelelőek erre a munkára
- közösen elkészíteni a minőségbiztosítási tervet
- a tervben megfogalmazott feladatok elvégzése
- az elvégzett feladatok ismertetése a nevelőtestülettel, értékelés
- célok, prioritások meghatározása (terv)
- korrekciók elkészítése, kivitelezése
- önértékelés, önellenőrzés

III. HELYZETELEMZÉS

A kiválasztott munkatársak segítségével el kell végezni az intézményi helyzetelemzést.

Az intézményi helyzetelemzés magában foglalja az alábbiakat:

A dokumentumok ellenőrzése

1. Általános, alapvető dokumentumok

- Alapító okirat (1993. évi LXXIX. törvény 37§)
- Szervezeti és működési szabályzat
- Házi rend

2. Szakmai dokumentumok

- Nevelési, pedagógiai program
- Továbbképzési program és beiskolázási terv
- Intézményi éves munkaterv, beszámoló

3. Intézményi ügyintézés dokumentumai

- Ügyintézési, iratkezelési szabályzat
- Jegyzőkönyv, határozatok, értesítések
- Tanügyi nyomtatványok

4. Munkaügyi dokumentumok

- Formai előírások
- Munkaköri leírások

5. A gazdálkodást szabályozó dokumentumok

- Pénzkezelés szabályai
- Előirányzat, felhasználás, módosítás
- Számvitel, beszámolás rendje

6. Védelmi szabályzatok

- Munkavédelmi szabályzat
- Tűzvédelmi szabályzat
- Számítástechnikai szabályzat

7. Érdekvédelmi szabályzatok

- Kollektív szerződés
- Közalkalmazotti szabályzat
- Óvodai, iskolai vagy kollégiumi szék
- Diákönkormányzat
- Szülői munkaközösség szabályzatai

A helyzetkép, egy adott állapot vizsgálata, melyben megállapítás készül az intézmény erősségeiről és gyengeségeiről.

Fontos, hogy a kiválasztott munkatársak az egyes munkaközösségekkel közösen tekintsék át a dokumentumokat, nézzék meg a törvényeket, rendeleteket, jogszabályokat.

Fogalmazzák meg azt, ami törvényes, ami jó, s tegyék meg a javaslataikat a javítandókra.

IV. TERVEZÉS ÉS RÉSZEI

A minőségbiztosítás első lépése *a tervezés elkészítése*.

Figyelembe kell venni, mely időszakban kezdi meg az intézmény a feladatot, mert a szorgalmi idő különböző fázisai különböző leterheltséget jelentenek a munkatársaknak. A félév körüli és az év végi időszak semmiképpen nem megfelelő a munka megkezdéséhez.

A munkatársak szándéka, hogy a minőségbiztosításban részt vegyenek még kevés, felkészítésükről gondoskodni az igazgató feladata. Ha megfelelő létszámú és felkészültségű munkatársak vannak a minőségbiztosítási rendszerben, akkor is szükség van külső szakemberre, aki kontrollálja a folyamatot.

Javaslat készítése a munka megtervezéséhez, ütemezéséhez.

- A terv elkészítése
 - ⇒ a munkában résztvevők számbavétele
 - ⇒ anyagi források biztosítása
 - ⇒ egyeztetések
- A helyzetelemzés részletes megvitatása
 - ⇒ önértékelés, erények, hibák feltárása
 - ⇒ dokumentálás
- Az intézmény megfelelőségének vizsgálata
 - ⇒ tanulók
 - ⇒ szülők
 - ⇒ fenntartó

- ⇒ pedagógus
- ⇒ pedagógiai munkát segítő munkatársak
- Az intézményi szolgáltatást igénybevevők igényeinek felmérése
 - ⇒ leendő első osztályosok szülei felé, kérdőív kiadása
 - ⇒ az ötödik osztályba lépő tanulók szüleinek kérdőív kiadása
 - ⇒ középiskolák esetében az első és harmadik középiskolai osztályok megkérdezése javasolt
- Az intézményi szolgáltatásban érdekeltek elégedettségi felmérése
 - ⇒ tanulók
 - ⇒ szülők
 - ⇒ diákönkormányzat
 - ⇒ pedagógusok
 - ⇒ fenntartó
- Felmérő lapok
- Az érdekeltségi kör igényfelmérésének elemzése
- Az érdekeltségi kör elégedettségi felmérésének elemzése
- A felmérések dokumentálása után a célok, feladatok meghatározása
- Az intézkedési terv elkészítése
- Az intézkedési terv megvalósítása
- A terv megvalósításának értékelése
- A felmerülő hiányok pótlására terv készítése, megvalósítás érdekében tett intézkedések
- Az intézményi értékelés összegzése

A munka elvégzése két tanévet vesz igénybe, de ha valamelyik résznél néhány hetes csúszás következik be, akkor a befejezéshez is később jutunk el.

A minőségbiztosítási munka megtervezésének ütemezésének fejezeteinek részletezését az alábbiakban foglaljuk össze

1. A terv elkészítése

A minőségbiztosítás elterjedése új szemléletet hozott a közsférába. Számos rendszer jelent meg, melyet alkalmazhatunk, illetve egyes részeit is felhasználhatjuk. Rugalmasan kezeljük és minden esetben fő hangsúlyt helyezünk a helyi adottságok áttekintésére, felmérésére, mert e nélkül nem várható el eredmény. A célunk természetesen a teljesítmény, a hatékonyság növelése és ennek érdekében az érdekeltek alapos megismerése, igényeinek felmérése már a terv elkészítésénél is nyilvánvalóvá kell váljék.

A munkában résztvevők számbavételénél a vezető emberismeretére szükség van. A mindennapi rendszeres munkája mellett képes-e a munkatárs időt fordítani a felkészülésre, a sok szabadidőt igénybe vevő feladatok ellátására. Képes-e a tevékenységeinek összehangolására.

A 3/2002. (II. 15.) OM rendelet 5.§

(1) A nevelési-oktatási intézményben folyó minőségfejlesztési feladatok végrehajtásának összehangolása az intézményi minőségfejlesztési szervezet (csoport) figyelemmel kíséri a munkatervben foglaltak teljesülését és szervezi a minőségfejlesztési folyamat egyes feladatainak végrehajtását.

Egyértelmű és világos a törvényben megfogalmazott, a végrehajtás összehangolása, a munkatervi feladatok elvégzése, teljesítése.

A fenti törvény 8.§-a

„a., az e rendeletben meghatározott feladatait a 12.§-ban meghatározott közoktatási minőségfejlesztési tanácsadóval együttműködve látja el, azzal egyeztetve annak tanácsait, véleményét kikérve jár el”

A rendeletben a Programba bekapcsolódott intézményekre vonatkozóan állapított meg rendelkezéseket, de ezeket az önállóan végző intézmények is alkalmazhatják, mert a munka rendszerességét, pontosságát megfelelő szinten garantálják.

A tervezésben javasolt a munkába bekapcsolódó munkatársak számát is meghatározni. A munkatársak számbavétele mellett az eszközök is megtervezésre kerüljenek. Számítógép-használat lehetőségének biztosítása természetesnek tűnik, de a nyomtató biztosítása, patronnal való ellátása, a szükséges papír, fénymásoló rendszeres alkalmazása a tervezett időszak alatt tetemes költséget jelent. Az ütemezés minden fejezetét dokumentálni kell, a felmérő lapokat ki kell adni, havi átlagban helyes, ha a számolást elvégzik. Figyelembe kell venni a tanulók számát, a pedagógusokat s arányosan kiszámítani a szükséges költségeket.

Fontos a minőségbiztosítás, minőségfejlesztés feladataiban közreműködők elismerése. Nem keverendő össze a kiemelt munkavégzésért járó kereset-kiegészítéssel, melynek feltételeit az intézményi szabályozásban kell megállapítani. A kiemelt munkavégzésért járó kereset-kiegészítést a 2000. évi CXXXIII. törvény 56.§-a állapította meg.

A minőségbiztosítás, minőségfejlesztésben résztvevő munkatársak a feladataik ellátásáért pénzbeli elismerést kapnak. Erről az oktatási miniszter által kiadott 3/2002 (II. 15.) OM rendelkezik.

9.§

„(2) A kereset-kiegészítést meghatározott időre, a feladat ellátásáig – legfeljebb egy nevelési, egy tanítási évre – kell meghatározni és havi rendszerességgel kifizetni. A kereset-kiegészítés több alkalommal is megállapítható.”

A (3) a., b., (4) alpontokban az összegről, a számítási alapról, a csoportvezető számára meghatározott százalékról valamint a minőségfejlesztési szervezet munkájában közreműködők számára megállapítható díjazásról találunk útmutatót.

A vezetői funkciók tevékenységi köreit is a tervezésnél ajánlatos figyelembe venni.

A tervezés és döntéshozatal magába foglalja a célokat, a célok elérésének módját meghatározó döntéseket. A terv akkor sikerül jól, ha megfelelő útmutatást ad a jövőre, meghatározza minden résztvevő munkatárs konkrét feladatát. Informálja őket, de egyben meghatározza feladataikat is.

A szervezésnél fontos, hogy a helyzethez illeszkedjenek a tevékenységek, vagyis a tervezés mellett, ami egy kissé elvont gondolkodás, jelenjen meg a mindennapos gyakorlat. Azok a munkatársak, akik a kisebb csoportok vezetői, tudják, mit kell elvégezniük, milyen szempontok kerülnek előtérbe, valamint hány fővel dolgoznak s mekkora a felelősségük.

A közvetlen irányítás nem más, mint a munkatársak mozgósítása a célok elérése érdekében.

Az ellenőrzés az utolsó alapvető vezetői funkció, a tevékenységeket végigvezetni, megfigyelni és a cél elérése érdekében pontosítani.

Az egyeztetések lezárása után a terv elkészítése megtörténik, bejelölve az egyes területeket és meghatározva az elvégzéshez szükséges időt.

2. A helyzetelemzés, önértékelés

Alapvető az általános dokumentumok elemző munkájának kiértékelése, valamint a törvénymódosításokhoz való igazítása.

A munkatervben meghatározott célkitűzések megvalósulásának vizsgálata:

- A szakmai munkatervbe beépített-e az iskolai éves célkitűzés?
- A megvalósulás érdekében milyen módszertani célokat tűznek ki?
- Követhető-e az egyes tantárgyaknál?

Pl.: „Az értő olvasás fejlesztése”

⇒ A rendszeres tanulást, szóbeli számonkérést igénylő tantárgyak esetében a tanmenetben találunk-e jelzést?

⇒ tanítási órák látogatásánál a vezetők tapasztalják a fenti célkitűzés gyakorlását?

⇒ Milyen egyéb tevékenységgel készítetik a tanulókat a több gyakorlásra? (külön feladat, egyéni foglalkozások)

A szakmai munkaközösségek önértékelésének megvitatása alkalmával a felmérő lapok, az egyes feladatok százalékos teljesítményének mutatóinak is meg kell felelni.

Jelzések, melyek felszínre kerülnek, megoldásra várnak.

Pl.: „rendezetlen füzetvezetés, hanyag írás”

Ennek korrekciója érdekében a szaktanárok eldöntik, hogy minden olyan tantárgyból, ahol a tanulók füzetet vezetnek, negyedévenként ellenőriznek és értékelik, javíttatják a hibákat.

Kerüljenek megfogalmazásra, hogy mely szakok esetében nyújt az iskola jó, vagy kiemelkedő eredményt, teljesítményt, szakonként elemezve, s kihangsúlyozva a befektetett munkát. Folyamatosan javasolt az évfolyamokat végigtekinteni, 1-4. és 5-8. osztályig összesítést készíteni és dokumentálni.

Intézményi (iskolai) szinten összegezni és fontossági sorrendbe kell állítani a megvalósítandó feladatokat a javítás érdekében.

Meghatározandók az elérendő célok , valamint ezek mellé jelölni, rendelni kell a tevékenységeket, tevékenységsorokat s amennyiben szükséges, az eszközöket.

Fontos a *célok világos, egyértelmű megfogalmazása és az indoklása*. Ez könnyíti a dokumentum kezelését, érthetőségét és felhasználhatóságát. Amennyiben ennek a dokumentálás megfelel, várhatóan a pedagógusok képesek ezeket a célkitűzéseket beépíteni a saját területeiken.

3. Az intézmény megfelelőségének vizsgálata

A helyzetelemzés már tartalmaz az iskolára, intézményre vonatkozó tájékoztatást, de ebben még nem kerül meghatározásra, hogy a feladatellátás kritériumainak

megfelel-e. Ebben a fejezetben történik a tanulói létszám, az iskolai épület, az osztályok elhelyezkedése, a szaktantermek, szertárok, tornaterem, tornaszoba, udvar (sportudvar, játszótér stb.), napközi otthonos termek, könyvtár, számítástechnika terem, nyelvi labor számba vétele.

Vizsgálni kell a tanulólétszámot, a létszámhatárokat, mely tanulócsoportban vannak kevesebben s melyikben vannak többen. Milyen speciális feladatot jelent az elhelyezésük (van szakterem, van-e saját tanterme az egyes osztályoknak).

A finanszírozás miatt szigorúan betartandó a létszámhatár.

A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. törvényt módosították 1996-ban, 1999-ben, melyet az Országgyűlés az 1999. évi LXVIII. törvénnyel fogadott el.

1. sz. melléklet az 1993. évi LXXIX. törvényhez

„Osztály, csoport létszámhatárok, a tanórai és a tanórán kívüli foglalkozások szervezésének rendje. (lásd 1. sz. melléklet).”

Fontos, hogy az óvodai, iskolai csoportba felvett tanulók létszáma ne lépje túl a maximális létszámot. A nemzetiségi vagy etnikai kisebbséghez tartozó gyermekek, tanulók részére csoportot, osztályt kell szervezni, ha nyolc szülő kéri, aki ugyanazon kisebbséghez tartozik.

Az enyhe értelmi fogyatékos tanulók csoportjában a létszám számításánál két főnek, a középsúlyos vagy más fogyatékos gyermeket három főnek kell számolni. Felzárkóztató foglalkozások esetében tanulónként két főt kell számításba venni.

Tanulócsoportot összevonni legfeljebb három évfolyamból lehet, kivéve a felzárkóztató oktatást.

Csoportbontási lehetőség több osztályból illetőleg évfolyam tanulóiból is szervezhető. A csoport maximális létszáma az évfolyamon lévő osztály maximális létszámának fele.

A gyakorlati képzés a szakképzés esetén kisebb létszámú csoportok is szervezhetők. A szakképzésnél az időkeretet csoportonként kell számítani.

Felnőtt és levelező oktatás vagy más formában történő oktatás esetében az osztályokra vonatkozó maximális létszám nem iránymutató.

A tanulói létszám, a szükséges terület, intézményen, épületen belül, külső, szabad udvari tér áttekintése mutatja, elég-e a tanulók részére a hely.

Hasonló elemző munkát igényel a tanulók szociális helyzetének felmérése, majd annak vizsgálata, elég felzárkóztató vagy fejlesztő óra található a tantárgyfelosztásban.

A pedagógus-ellátottság, szakirányú végzettség áttekintése segítséget ad ahhoz, hogy világossá váljék, megfelelő-e a pedagógus illetve a kisegítő személyzet létszáma.

A szülők szempontjából vizsgálva az intézményt, a felmérő lapok pontos, áttekinthető összeállítása segíti megfogalmazni a véleményt (lásd 2. sz. melléklet).

Amennyiben kellő felelősséggel töltik ki, akkor aki az összesítést végzi, megállapítja, mely területen látják a szülők megfelelőnek, mely területen vannak olyan hiányosságok, amire érdemes odafigyelni.

A fenntartó felé készített kérdőív inkább azt az iskolával szemben kialakult közhangulatot tükrözi, ami a fenntartóhoz eljut (lásd 3. sz. melléklet). Az intézmények beszámolója a fenntartónak évente megtörténik, a fenntartó saját munkatársai, a képviselőtestület, az oktatási bizottság vagy esetleg szakértők megállapításokat hoznak és feladatokat is meghatároznak, amit az intézmény tudomásul vesz. Ezek a feladatok az oktatási intézmény tartalmi munkájának fejlesztése érdekében fogalmazódhatnak meg. Amennyiben a felmerülő igények végrehajtását kérik, abban az esetben a pénzeszközöket, tárgyi feltételeket az önkormányzatnak biztosítani kell.

A pedagógus megfelelőségének vizsgálatánál a tanulócsoporthoz megállapított pedagógusszükséglet kerül áttekintésre. A létszám, az óraszámok, tantárgyak tanításához szükséges szakos ellátottság adja a vizsgálat kiinduló helyzetét.

A közoktatási intézmény minőségparamétereit jól használhatjuk a pedagógusok esetében is.

Hitelesség	Biztos-e a szülő abban, hogy a pedagógus megállapításai helyesek? Betartja-e a szülőknek, gyermekeknek adott szavát? stb.
Biztonság	Milyen légkört teremt az osztályban, kiegyensúlyozott-e, a tanulókra milyen hatást gyakorol?
Hozzáférhetőség	Kapcsolattartása a szülőkkel Ismerteti a követelményeit? Elérhetik-e a problémájukkal?
Kommunikáció	Megfelelő-e az információ tanár-szülő, tanár-diák között? Kielégítő, megértő, türelmes-e?
A szolgáltatást igénybevevő megértése	Ismeri-e a tanulókat alaposan, tart-e kapcsolatot a szülőkkel, érdekli-e a problémájuk?
Kézzel fogható tényezők	Vonzóvá teszi-e szakértelmét, osztálytermét? Ügyel-e az ízlésre?
Megbízhatóság	Kijavítja-e a dolgozatokat az előírt határidőre? Pontos-e a munkavégzésben?
Reagálási készség	Képes-e rendet tartani a környezetében? Betartja-e a házirend tanárookra vonatkozó előírását?
Hozzáértés	Követi-e szaktárgya új ismereteit, a tantárgy változásait? Megadja-e a tanulóinak az összes információt, amire szüksége van?
Udvariasság	Tanár-diák, tanár-szülő, tanár-tanár egymással kapcsolatos hangneme, viselkedésük milyen képet mutat?

A fentiek alapján lehetséges a felmérő lapok összeállítása, természetesen mindenkor figyelembe véve a helyi adottságokat és az önellenőrzés lehetőségeit (lásd 4., 5., 6., 7. számú melléklet).

A pedagógiai munkát segítő munkatársak, speciális végzettségű szakemberek, logopédus, gyermek- és ifjúságvédelmi felelős, orvos, pszichológus, szociális munkás, szociál-pedagógus, könyvtártechnikus, könyvtáros asszisztens, szabadidő szervező, pedagógiai asszisztens, oktatástechnikus, számítógép-kezelő, számítógép rendszerprogramozó, laboráns, ügyviteli gépkezelő, munkaügyi, személyzeti és oktatási előadó foglalkoztathatóak.

A meg növekedett feladatok, melyek az intézményekben jelentkeznek, szükségessé teszik a segítő munkatársak alkalmazását. Feladatukat jól körülhatároltan kell meghatározni az eredményes munka érdekében. Különös hangsúlyt kell fordítani az együttműködésre.

Feladataik megvizsgálásánál szükségességük alátámasztását tényekkel, számadatokkal kell bizonyítani. Működésükről az elégedettségi felmérést javasolt elkészíteni (lásd 4. sz. melléklet).

4. Az intézményi szolgáltatást igénybevevők igényeinek felmérése

A tanulói létszám fokozatos csökkenése rákényszeríti az általános iskolákat, hogy tájékozódjanak az óvodából érkező gyermekek szüleinek elvárásáról, a középiskolákat, hogy megszólítsa a végzős tanulókat és szüleiket. A megfelelő tájékozódás segítségével felmérhetők az igények, aminek alapján előkészíthetik

azokat a lehetőségeket, amivel kiszolgálják a szülőket. Az évfolyamonként meghatározott mobilizálható órákat fel lehet használni, amennyiben a szaktanárokkal rendelkeznek, az igényeknek megfelelően. Az óvodában kiosztott felmérőlapok elemzése, feldolgozása, a százalékos kimutatás elkészítése már kiindulópont a tervezéshez illetve szükséges a módosításhoz (lásd 8. sz. melléklet). Fontos hangsúlyozni és nyilvánosságra hozni a kimutatást, esetleg eljuttatni az óvodába, mert a szülők így tudják meg, hogy komolyan kezelték az általuk leadott igényeket. Az iskolai megvalósítás, ha már elfogadtuk, mert reálisak, az intézmény hitelességét erősíti.

Az ötödik osztályba lépő tanulók szülei számára kiadott kérdőívben inkább a csoportbontás, a korrepetálás, az előkészítés, az egyes tantárgyak magasabb óraszámú való tanítása kerül előtérbe (lásd 9. sz. melléklet). A tapasztalat azt mutatja, ezeket a kérdőíveket lényegesen kevesebben juttatják vissza, mint a leendő első osztályosokét. Kivételt képez, ha szülői értekezleten kapják kézbe és a kitöltést is ott végzik el. A gyakorlatban itt a szülők egyeztetik is, mit is szeretnének a hátralévő iskolaévekben, s mire kívánják felkészíttetni gyermekeiket.

Meghatározó tényező a továbbtanulás a középiskolába, s azoknak a tantárgyaknak az erősítése, melyekből felvételt vagy felvételi elbeszélgetést tartanak.

A kérések között kiemelt hangsúlyt kap a matematika, a magyar nyelv és irodalom. A kerettantervben bizonyos óraszámcsökkenés mindkét tantárgy esetében jelen van, de a felhasználható órákból megoldható a szükséges kiegészítés.

A kérdőívek kiosztása és évenkénti módosítása, felülvizsgálata elengedhetetlen feltétele az igényfelmérésnek. Helyes, ha az iskolába belépő tanulók szülei számára

az alsó tagozatos munkaközösség, a felső tagozatos és a középiskolai felmérő lapokat az osztályfőnöki munkaközösség készíti el.

5. Az intézményi szolgáltatásban érdekeltek elégedettségi felmérése

Az elégedettségi felméréseknél helyes meghatározni azt az időszakot, amikor a mérést végezzük. Az azonos időszakban végzett elégedettségi mutatók nem mutatnak olyan eltérést, mintha a szorgalmi év különböző időszakait jelöljük ki. Fontos, hogy az összehasonlításra szánt tárgykörökről ugyanazon időben kérdezzük az érdekelteket. Ellenkező esetben a nem megfelelő időpont kiválasztásakor a külső tényezők erős hatást gyakorolnak a megkérdezettekre.

Az elégedettségi felmérések alkalmával adatokat, információkat gyűjtünk, megismerjük az igényeket s ennek tudatában tervezzük meg a tevékenységünket. A felmérés tervét, eszközét s a kapott információt rögzítenünk kell. A rögzítésre az adatkezelésre, tárolásra, az iratkezelési és adatvédelmi szabályzatunkban előírtak szerint járunk el. A felmérő lapokat nem szükséges hosszú ideig megőrizni, de az összesítéseket igen. A személyes adatokra vonatkozó korlátokra ügyelnünk kell, az adatlapon az adatkérés vagy elégedettségi felmérés önkéntességét tudatnunk kell.

A felmérési lapok mellett az összesítés előtt a vizsgálat lépéseit, a felelősöket, résztvevőket, időtartamokat, határidőket, módszereket, eszközöket, várható és kapott eredményeket rögzítsük. Az előbbieket azért végezzük el, mert így csökkenthetjük az előre látható hibákat.

Intézményi szinten a legjobban alkalmazható a kérdőíves rendszer, mert feldolgozásuk egyszerűbb és egyértelműbb. Az összesítések alkalmával fény derülhet az esetleges félreértésekre, s a kérdések a következő alkalommal jobban korrigálhatók.

Azonban ügyelni kell a megfelelő számú kérdőív kitöltésére, ha nagyon kevés a feldolgozandó kitöltött kérdőív, akaratlanul is torzulásokkal számolhatunk, ami a felhasználást nehezíti.

A kérdések feltevésénél ügyelni kell arra, hogy legyenek állandó kérdések, de legyenek olyan kérdések is, melyek cserélhetők. A kérdések tervezéséhez ajánlott a minőségbiztosítási szakember véleményét kikérni.

Az elégedettségi felmérések során a felmért válaszok megmutatják az elégedettséget és az elégedetlenségeket.

Feladatunk a vizsgálat az érvényesség, a megbízhatóság tekintetében. A rendszerezés elvégzése után főlián, grafikonokon a kimutatást ismertetjük s lehetőséget teremtünk arra, hogy a felmérő lapokba is betekinthessenek az érdeklődők.

A felmérő lapokból kitűnő pozitív visszajelzéseket emeljük ki, hiszen a továbbiakban ez az erősségünk, erre támaszkodhatunk, mert ezek a célok az elvárt szinten valósultak meg.

Azután folytatjuk a hiányos feladatokkal, s összeállítjuk a feladatlistát, vizsgáljuk a területeket, a jellemzőket és a nem megfelelő teljesítést. A teljesítés hiányainak összetevőit részletesen szükséges elemezni.

Az OM módszertani CD-n a kimutatások készítéséhez kiváló minőségtechnikák találhatók, melyek segítségével el lehet kezdeni a problémamegoldáshoz vezető javaslatok kigyűjtését. A lépéseket meg kell tervezni. Például:

- ok
- kiváltó ok
- valódi ok
- tünetek
- vélt okok
- problémák alapját adó gyökerek

majd ezek rangsorolása, összevetése, hangsúlyozása lehetővé teszi a folyamatok átgondolását.

Érdemes megfigyelni a fontossági sorrendet, hogyan állítja fel a nevelőtestület s hogyan állítják fel a szülők. Amennyiben megtörtént az érintett csoportokkal az egyeztetés, akkor közelítenek egymáshoz, ha elmaradt, akkor merőben más megjelenésekkel is számolhatunk. Fontos a csoportmunka, mert a tények és adatok többszemponú megközelítését, a problémák feltárását, megoldási lehetőségek keresését. Ezek elvégzéséhez különböző adottságok, készségek szükségesek.

- Pl.:
- statisztikai elemzőképesség
 - összefüggések szakszerű értelmezése
 - tartalomelemzési jártasság
 - dokumentumok-adatok összehasonlítása

- problémamegoldás, módszertani ismeretek
- elemzési eredmények rögzítése
- összefoglalók készítése
- fogalmazási, szerkesztési ismeretek
- számítógép-kezelési, szövegszerkesztési jártasság

Az elégedettségi felmérések elvégzésénél a fentiekre különös hangsúlyt kell helyezni.

Tanulói elégedettségi felmérések (10. sz. melléklet)

A tanulói elégedettségi felmérések elvégzésénél elsősorban a tanulók jogait kell áttekintenünk. A jogokra és kötelességekre vonatkozó előírások azokat az általános alapelveket hangsúlyozzák, melyek az intézmény működése során megvalósulnak. Bármilyen iskolai szabályzat elkészítésénél köteles az óvoda, iskola figyelembe venni ezeket az előírásokat.

A Köznevelési Törvény (Kt) 10.§, 11.§-ában foglaltakat javasolható áttekinteni a tanulói elégedettségi vizsgálat elkészítéséhez.

A felméréseket több lapon is el lehet készíteni.

- Pl.:
- a szorgalmi időre
 - a tanulásra, a tanítási órára
 - a tanítási anyagok mennyiségére
 - a pedagógusokra

- a tanulótársakra
- a tanulók egymáshoz való viszonyára
- a család és iskola kapcsolatára

A fentieket elemezve, végig vezetve, megfelelő számú értékelhető válasz esetén jól lehet hasznosítani.

A szülői elégedettségi felmérések (2. sz. melléklet)

A szülői elégedettségi felmérések, ha kellően előkészítettek, jól hasznosíthatók az iskolai problémák kiküszöbölésében. A nyitott óvodák, iskolák, ahol a szülők bármilyen felvilágosítást megkaphatnak, már az óvoda, iskola választásánál számíthatnak elismerésre:

- a szabad iskolaválasztáskor a szülő a gyermeke adottságainak figyelembevételével választ intézményt
- az óvoda, iskola pedagógiai, nevelési programját az érdeklődők áttekinthetik
- hit és vallás oktatás tekintetében tájékozódhat, miként segíti az intézmény ezt a területet
- a házi rendben foglaltakról, ha kérdései merülnek fel, választ kap
- gyermekével kapcsolatos ügyekben érdemi felvilágosítást, tanácsot és segítséget kap
- bármilyen írásbeli beadványára választ kap
- a nem kötelező foglalkozásokon a gyermeke részt vegyen

- a szülői munkaközösség létrehozásában közreműködjön és a tevékenységében részt vehessen

A szülők fenti jogai nem sérülhetnek, ha ezeket az intézmény betartja, segítséget kap a szülőktől a mindennapi munkához.

A 11/1994 (VI. 8.) MKM rendelet 8. §-a előírja, hogy az óvodák, iskolák és kollégiumok tegyék hozzáférhetővé belső szabályzataikat és dokumentumaikat és meghatározott időközönként adjanak felvilágosítást az azokban foglaltakról.

Rendkívül fontos, hogy a tanulóval kapcsolatban felmerülő nevelési problémák esetén a szülő megkapja a segítséget a megoldáshoz. A pedagógus a szakember, de ha a probléma túllép a pedagógus szakértelmén, meg kell jelölni a megfelelőt pl.: pszichiáter stb.

Hasonlóan a tanulói elégedettségi felmérésekhez, itt is lehetőség van területenként külön is felmérő lapot készíteni.

- Pl.:
- szorgalmi idő, tanítási szünetek véleményezése
 - a tanulási órarend beosztása
 - a tanulók tanórai foglalkoztatása
 - a tanulók tanórán kívüli tevékenységei
 - házirend áttekintése
 - a tanulók védelmében tett intézkedések
 - szülő-pedagógus közvetlen kapcsolat

Az egyes területek ebben az esetben részletesen jelennek meg a felmérésekben.

Elkészíthetők összesítve az egyes területek, vagy felállító egy sorrendet annak érdekében, amire választ akarunk kapni.

A diákönkormányzat tanulói elégedettség vizsgálata (11. sz. melléklet)

A tanórán kívüli foglalkozások kiválasztásában jelentős szerepe van az iskolai diákönkormányzatoknak. A diákönkormányzatok véleményét ki kell kérni a tanórán kívüli tevékenység formáinak meghatározásához.

A diákönkormányzatnak is meg kell győződnie arról, mi a tanulók véleménye, mennyire elégedettek az iskolai légkörrel és milyen feladatok várnak megoldásra.

Helyes, ha a vizsgálat kérdései érintik azokat, akikkel a tanulók kapcsolatban vannak.

A kérdések a diákönkormányzat szervezésében működő szakkörre, szabadidős tevékenységekre is terjedjenek ki.

A kiadott felmérő lap összesítésekor jól láthatók, mely területeket vezeti jól a diákönkormányzat és a tanulók hogyan ítélik meg kapcsolataikat tanáraikkal, az iskolavezetőkkel.

A pedagógusok elégedettségi felmérése (12. sz. melléklet)

A pedagógusok számára készített kérdőívek inkább a véleménynyilvánítást mutatják. Intézményi szinten helyes, ha félévi, tanévvégi beszámolót a kérdőíveken feltüntetett kérdésekre adott válaszokkal kiegészül. A megítélés segíti a közös véleménykialakítást. Nem mentes a véleményformálás a szubjektív benyomásoktól, ezért konkrét következtetést nem ajánlott levonni.

A fenntartó elégedettségi felmérése

A fenntartó megfogalmazza az intézményvezető-választásnál az elvárásait, mert a pályázó által kitűzött célokat elfogadja. A megvalósítást folyamatosan ellenőrzi, tehát mint elégedettségi felmérés a fenntartó felé nem fogalmazódott meg.

5.1. A felmérő lapok

A minőségbiztosítás területén a felmérő lapok többször is használhatók. Az érdekelt felek igényeinek felmérésénél, az adott területek helyzetének vizsgálatánál. Vizsgálhatunk minden olyan területet, amit fontosnak tartunk.

A felmérő lapok használatánál fontos:

- meghatározni a vizsgálat célját
- kijelölni, meghatározni a területet, melyet vizsgálunk
- összeállítani a kérdőívet
- kitölteni a kérdőívet
- feldolgozni a kérdőíveket, az összesítést elvégezni

A kérdőívek összeállításánál a helyi adottságokra ügyelni kell, kellő idő szükséges a kitöltésükhöz. Az eredmények értékelése nem maradhat el. Amiről jegyzőkönyv készül az ismertetésről és az egyéb információkról.

5.2. Az érdekeltségi kör igényfelmérésének elemzése

A partnerközpontú működés követelményének akkor felelünk meg, ha a partnerek igényeinek megfelelően fejlesztjük működésünket. A felmérő lapok összesítése ad egy támpontot, mely területeket kell biztosítani ahhoz, hogy az igényeket kielégítsük. Az értékelt adatokat rögzíteni kell, s az évről évre elvégzett felmérések ha megfelelnek az összehasonlíthatóság követelményének, alkalmassá válnak a bekövetkező változások követésére. A kérdőíves módszert kiegészíthetjük célzott megfigyelésekkel pl. szülői értekezlet látogatással.

Az igényfelmérés folyamatának szabályozása elengedhetetlen. Így meghatározott a folyamat, kijelölésre kerül a folyamatirányító (folyamatgazda), majd sorba szedjük az egyes tevékenységeket, megvizsgáljuk az összefüggéseit s az egyes lépéseket:

- felelős
- résztvevő
- időtartam
- határidő
- alkalmazandó módszer
- eszköz
- elvárt eredmény
- végső dokumentum

A folyamat szabályozása azért fontos, mert ha alaposan végiggondoljuk a tevékenységsort az előre látható hibákat kiküszöbölhetjük, s optimalizáljuk az eredményeket.

A felméréseket partnerenként csoportosítjuk és rendezzük az igényeket. Visszajelzést adunk az eredményekről és ismertetjük, mit teszünk az igények kielégítése érdekében.

5.3. Az érdekeltségi kör elégedettségi felmérésének elemzése

Kiindulópont az intézmény önértékelése, az igény és az elégedettség összehasonlítása. Feltétlenül fontos az összhang az intézmény nevelési és a pedagógiai programmal.

Az elemzésnél ügyelni kell:

- fontossági sorrend
- azonosság
- eltérés

Az évről évre elvégzett felmérések alkalmassá válnak a véleményekben bekövetkező változások követésére. Rögzíteni kell az un. általános elégedettség mutatót, néhány fontos területtel való elégedettséget. A pozitív területeket jól tudjuk hasznosítani az önértékelés során.

5.4. A felmérések dokumentálása, a célok, feladatok meghatározása

A felmérések dokumentálása, az összesítések, értékelések esetében meghatározzuk a tárolási helyet, a hozzáférhetőséget. A dokumentációt nem kell mesterségesen duzzasztani. Az évek során az összesítések, jegyzőkönyvek megőrzése fontos.

A célmeghatározást megelőzi a problémafeltárás, elemzés, az elégedettség és igényfelmérés.

Az intézményekben eddig voltak célok és feladatok, de most a minőségbiztosítás, minőségfejlesztés megköveteli, hogy adatokra épüljön, elemzések készüljenek. Az oktatási-nevelési intézményekben meghatározott célok nemcsak a pedagógiai-nevelési programban meghatározottakból áll, hanem felölelik az intézmény teljes működését, mint például a munkaerő gazdálkodás, gazdálkodás hatékonysága.

A célok az elemzés eredményei és az abból levont következtetések alapján határozhatók meg. A stratégiai célok az intézmény pedagógiai, nevelési programjában az intézmény minőségpolitikájában, a helyi oktatáspolitikai koncepcióban jelennek meg, ezek a hosszú és középtávú célok.

A rövid távú célok az éves munkatervben, intézkedési tervben kerülnek rögzítésre.

Az intézményen belül irányítási szinteken, működési területenként is meghatározandók a célok, valamint a sorrendiség pontosítása elengedhetetlen feltétele a célmeghatározásnak.

6. Az intézkedési terv elkészítése

Az intézmény rendelkezik munkatervvel, tehát az iskolai, óvodai szorgalmi időre a tervezés elkészül. A feladatokat kitűzi, a felelősöket és a határidőket megjelöli.

A tanév feladatai közé szükséges beilleszteni a felmérési adatokra épülő részletes konkrét folyamatsort.

Hasonlóan a munkatervi feladatokhoz, a célok elérése érdekében tervezni kell a személyeket, az időtartamot, a felelősöket és a megvalósításhoz szükséges eszközöket.

A minőségbiztosításnál az igazolhatóság, az érték meg kell, hogy jelenjen.

Pl.: sok a tanulói baleset

Feladat: a balesetek kiküszöbölése

Ennek érdekében

- vezetői
- munkavédelmi
- osztályfőnöki
- szaktanári feladat jelenjen meg.

A feladatok végrehajtását ellenőrizni kell.

Meghatározandó az ellenőrzést végzők köre. Visszatérő vizsgálat mutatja, egy meghatározott idő eltelte után, sikerült-e a témában előbbre jutni.

Pl.: Intézkedési terv készülhet az iskolai konyha ellenőrzése során, melyet az ÁNTSZ végez el. Az intézmény vezetője megkapja a felsorolt kifogásokat és intézkedési tervet készít.

A cél, a feladat, a határidő, a felelős itt is megjelenik, majd utána a jelentési kötelezettség.

6.1. Az intézkedési terv

A terv készítése a folyamatot követi a meghatározott feladatsoron keresztül. Több személy bevonása a feladatok elvégzésébe több dokumentációt is igényel.

A feladatot végrehajtóknak dokumentálni kell:

- a munkában résztvevők névsorát
- a megjelölt munkát
- a munka felelőseit és a határidőket

Az intézkedési terv megvalósítását nyilvánossá kell tenni. Módja legyen a tantestület minden tagjának megismerni a cselekvéssort a cél elérése érdekében. A csoporttagok a munka folyamán tájékoztassák egymást, ismerjék a területen jelentkező eredményeket, hibákat.

Az utolsó fázis az összefoglalás elkészítése, melynek kritériuma a pontosság, rendezettség és a valós érték

6.2. Az intézkedési terv megvalósításának értékelése

Az értékelés, az elkészült összefoglalás után intézményvezetői feladat. A kitűzött célok megvalósítása, majd az elemzés megmutatja, milyen változások következtek be, amit célként megjelöltünk. Természetesen minden olyan célkitűzés, amelyik

nem valósult meg, újra kitűzésre kell kerüljön. Újra vizsgálni kell, milyen tényezők akadályozták a megvalósítást és ezt részletesen elemezni kell. A következtetéseket, módosításokat, terveket megfogalmazva újra indítani kell az eredményes munka érdekében.

6.3. Hiányok pótlása, tervkészítés, intézkedés

Az intézmény a felmerülő hiányok pótlására új tervet készít a minőségbiztosítás érdekében, valamint elkészíti a korrekciós javaslatokat.

Amennyiben a korrekciós javaslat készül, tudomásul vesszük, hogy nem kielégítő az eredmények, megkeressük az okokat, végigtekintjük a cselekvési sorokat s megfogalmazzuk a megállapításainkat.

Összegzés

Az intézmény vezetője az előző fejezetekben, illetve pontokban leírtak, valamint a mellékletben felsorolt kérdőív minták alapján hajtja végre az elemzést , a kiértékelést az intézményi fejlesztő munka érdekében, valamint meghatározza a szükséges teendőket és végrehajtandó feladatokat.

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

**Osztály, csoport létszámhatárok, a tanórai és tanórán kívüli foglalkozások
szervezésének rendje**

	Átlag létszám	Maximális létszám
Óvoda	20	25
Iskola 1-4. Évfolyam	21	26
5-8. Évfolyam	23	30
9-13. Évfolyam	28	35
Szakközépiskolai és szakiskolai elméleti képzés szakképző évfolyamon	28	35
Szakközépiskolai és szakiskolai gyakorlati képzés	8	12
Művészeti iskolában és szakközépiskolában szakmai elméleti és szakmai gyakorlati képzés	10	15
Alapfokú művészetoktatási intézményi oktatás zeneművészeti ágban	8	15
Más művészeti ágban	10	20
Kollégium – kollégiumi foglalkozásoknál	25	27
egyéb időben – nemenként, épületenként	100	120

2. sz. melléklet

Szülői felmérés

Hogyan ítéli meg:	Jó	Közepes	Nem megfelelő
A tanulók leterhelését			
A tanítási idő beosztását			
A szakköri foglalkozások rendjét			
A szabadidő szervezett beosztását			
A tanítási szünetek rendjét			
A tanulókkal való foglalkozás módját			
A tanulók védelmében tett intézkedéseket			
A házirendben megfogalmazott szokásokat			
A szülő-pedagógus kapcsolatát			

Tisztelt Szülő!

Az iskolai élet javítása érdekében kérem szíves véleményét és javaslatát.

Tisztelettel

(Igazgató)

3. sz. melléklet

Felmérőlap a fenntartó önkormányzat részére

Hogyan ítéli meg:	Jó	Közepes	Nem megfelelő
Az intézmény működését			
Ezen belül a munkatársak szülőkkel való együttműködését			
Az intézmény közéleti szerepét			
Kapcsolatát az önkormányzattal			
Kapcsolatát a civil szervezetekkel			
Az intézmény nyitottságát			
A szabadidős tervező és megvalósító munkáját			

Tisztelt Fenntartó!

Az intézmény közmegelegedésre való működése érdekében kérem véleményét és javaslatát.

Tisztelettel:

(Igazgató)

4. sz. melléklet

Pedagógusok munkaértékelése**Önellenőrzés**

Tanító			
	Megfelelő	Közepes	Jó
Tanulók tanuláson kívüli foglalkoztatása (díjazás nélküli)			
Felzárkóztatásra szoruló tanulókkal való foglalkozás			
Részvétel a nevelőtestület, szakmai munkaközösség munkájában			
- Belső továbbképzések, bemutatók			
- Önként vállalt külső továbbképzések			
- Eredményesség érdekében való közreműködés			
- Munka javítását, tanulói magatartást javító javaslatok			
Munkaköri kötelezettségen túl vállalt feladatok			
- Beszerzések			
- Pályakezdők támogatása			
- Önként vállalt rendezvények, összejövetelek			
Iskola képvisellete			
- Községi szinten			
- Területi szinten			
Tanulásirányítás			
- Előzetes felkészítés			
- Motiválás			
- Tanulói magatartás, tanítói munka			
- Nevelői megnyilvánulás			

5. sz. melléklet

Pedagógusok munkaértékelése**Önellenőrzés**

Szaktanár			
	Megfelelő	Közepes	Jó
Tanulók tanuláson kívüli foglalkoztatása (díjazás nélküli)			
Felzárkóztatásra szoruló tanulókkal való foglalkozás			
Részvétel a nevelőtestület, szakmai munkaközösség munkájában			
- Belső továbbképzések, bemutatók			
- Önként vállalt külső továbbképzések			
- Eredményesség érdekében való közreműködés			
- Munka javítását, tanulói magatartást javító javaslatok			
Munkaköri kötelezettségen túl vállalt feladatok			
- Beszerzések			
- Pályakezdők támogatása			
- Önként vállalt rendezvények, összejövetelek			
Iskola képviselete			
- Községi szinten			
- Területi szinten			
Tanulásirányítás			
- Előzetes felkészítés			
- Motiválás			
- Tanulói magatartás, tanítói munka			
- Nevelői megnyilvánulás			

6. sz. melléklet

<i>Osztályfőnöki munka</i>	Megfelelő	Közepes	Jó
- Figyelemmel kísérés			
- Problémások érdekében tett intézkedések			
- Kapcsolata vezetőkkel			
- Kapcsolata munkatársaival			
- Kapcsolata szülőkkel			
Együttműködő képessége			
Munkafegyelem			
- Tanítási órák pontos kezdése			
- Ügyeleti munka ellátása			
- Adminisztrációs munka (forma, határidők, külalak)			
- Rábízott tanterem ápoltsága, szakszerűsége			
Részvétel a szakmai életben			
- Döntés előkészítés			
- Vitakészség			
- Önálló vélemény nyilvánosan vállalva			
Szakmai felkészültség			
- Továbbképzései			
- Eddigiek			
- Tervei			
- Idegen nyelv ismeret			
- Publikáció			
Tanulói közösségben végzett munka			
- Problémák			
- Változások			
- Beavatkozások			

7. sz. melléklet

Vezetői feladatok ellátása

	Megfelelő	Közepes	Jó
Tervezési szinten éves terv			
Terv megvalósítása			
Szervezési szinten			
Végrehajtásban			
Irányításban			
Ellenőrzésben			
Értékelésben			
Közösségformálásban			
Együttműködésben			
Emberi kapcsolatok ápolásában			
Vezetői stílusa, hangneme			
- jóindulatú			
- megértő			
- rideg, elutasító			
Észrevételeket, bírálatokat elfogadó			
Önértékelése			
Akarati vonásai			

8. sz. melléklet

Felmérés
az első osztályba lévő tanuló szülei részére
(x-szel jelölje a megfelelő választ)

1. Mely tantárgyakat szeretné, ha gyermeke emelt óraszámában tanulná?

Matematika	testnevelés	éneke	idegen nyelv	rajz

2. A fenti választott tantárgyak közül melyiket szeretné ha kis csoportban (5-10 fő) tanítanák a pedagógusok?

Matematika	testnevelés	éneke	idegen nyelv	rajz

3. A leendő első osztályos gyermeke részére milyen délutáni szabadidős elfoglaltságot szeretne?

Néptánc	modern tánc	sport	éneke-zene	rajz- és vizuális kultúra

4. Igénylik a menzai étkeztetést?

Igen	nem

5. Kéri-e gyermeke délutáni napközis foglalkoztatását?

Igen	nem

A kérdésekre a válaszokat év február-ig kérjük név nélkül, kitöltve a vezető óvónőnek vagy az iskola portájára leadni. Köszönjük.

Tisztelettel:

(Igazgató)

9. sz. melléklet

Felmérés az ötödik osztályba lépő tanulók szülei részére*(x-szel jelölje a megfelelő választ)*

1. Mely tantárgyakat szeretné, ha gyermeke emelt óraszámban tanulná?

Matematika	magyar nyelv és irodalom	angol	számítástechnika

2. Mely tantárgyakat szeretné, ha csoportbontásban, azaz kiscsoportban tanítanánk?

Matematika	magyar nyelv és irodalom	angol	számítástechnika

3. Milyen szabadidős elfoglaltságot igényel?

Zene	testnevelés	művészeti nevelés

4. Igényli-e a tanulószobás foglalkozást? igen nem

5. Egyéb javaslat:

Kérjük, a válaszokat név nélkül szíveskedjenek leadni az iskola titkárságára.

Tisztelettel:

(Igazgató)

10. sz. melléklet

Tanulói elégedettségi felmérés kiértékelése

(iskola, közösség, család)

Kiértékelt kérdések	Száma: Értékelése:	jó	közepes	nem megfelelő
Hogyan ítéled meg:				
1. A tanult tanítási anyag mennyiségét?				
2. A tanítási óra fegyelmét?				
3. A tanítási óra érdekességét?				
4. A tanítód (tanárod) türelmét?				
5. A tanítód (tanárod) segítőkészségét?				
6. A tanítási órák közötti szünetek rendjét?				
7. A tanításon kívüli programokat?				
8. A tanuló társaid fegyelmét?				
9. A saját magad viselkedését?				
10. A családod segítség adása a tanulásodhoz, mindennapjaidhoz?				

11. sz. melléklet

Diákönkormányzat felmérő lapja
tanulók számára

Kérdés	É r. t é k e l é s		
	jó	közepes	nem megfelelő
1. Hogyan ítéled meg problémáid megoldásánál a segítségnyújtást?			
- DÖK vezető			
- Osztályfőnök			
- Szaktanár			
- Igazgatóhelyettes			
- Igazgató			
2. A programok közül melyiket, hogyan ítéled meg?			
- táborok			
- kirándulások			
- színházlátogatások			
- hangversenyek látogatása			
- osztálykirándulások			
- iskolai diszkó			
- farsangi rendezvények			
- iskolai ünnepek, megemlékezések			

A felmérő lapokat kérjük név nélkül leadni szíveskedjeteK.
Köszönjük, hogy véleményetekkel segíteteK az iskolai élet javítását.

(Igazgató)

12. sz. melléklet

Pedagógusok elégedettségi felmérése

Hogyan ítéli meg	jó	közepes	nem megfelelő
1. Az intézmény tárgyi feltételeit			
2. Tantárgyainak tanításához szükséges eszközökkel való ellátást			
3. Munkával való leterhelését			
4. A tanítási szünetek rendjét			
5. Az iskolai problémák vezetői segítséggel való megoldását			
6. A kollégáival az együttműködést			
7. Az intézmény légkörét			
8. Javaslati			

Köszönöm, hogy véleményével segíti az eredményesebb munkát.

(Igazgató)

13. sz. melléklet

Az oktatási miniszter 3/2002. (II. 15.) OM rendelete
a közoktatás minőségbiztosításáról és minőségfejlesztéséről
(részletek)

2.§ A rendelet célja meghatározni a közoktatási intézményekben folyó pedagógiai tevékenység szakmai minőségének fejlesztésével, az intézmények működése hatékonyságának növelésével, a minőségfejlesztés, illetve minőségbiztosítás (a továbbiakban együtt: minőségfejlesztés) rendszerének fejlesztésével kapcsolatos egyes feladatokat, továbbá megteremteni a minőségfejlesztés területén nyújtott kiemelkedő teljesítmények állami elismerésének lehetőségét.

3.§ (1) A közoktatás minőségfejlesztési rendszere magában foglalja a közoktatási intézmény által ellátott, a fenntartói irányítás keretében végzett, és az ágazati irányítás körébe tartozó minőségfejlesztési feladatokat.

4.§ (1) A közoktatási intézményekben folyó minőségfejlesztés célja annak garantálása, hogy a közoktatási intézmények a társadalmi és a helyi igényeknek megfelelő szolgáltatást nyújtsanak. A közoktatási intézmény ennek érdekében folyamatos, önértékelésen alapuló minőségfejlesztési tevékenységet folytat. Az önértékelés keretében a közoktatási intézmény azonosítja partnereit, folyamatosan méri azok igényeit, illetve elégedettségét. A mérések eredményeinek elemzése alapján meghatározza szakmai céljait és szolgáltatásainak fejlesztését, amelyek megvalósításához intézkedési terveket készít. Az intézkedési tervek megvalósulását értékeli, és azok eredményeit felhasználja működésének folyamatos fejlesztéséhez.

(2) A közoktatási intézmény a minőségfejlesztési feladatok végrehajtásához munkatervet készít. A munkaterv tartalmazza a minőségfejlesztési folyamat szakaszait, az elvégzendő feladatokat, azok időbeni ütemezését és a végrehajtásért felelős személyek neveit. A nevelési-oktatási intézmény munkatervének összhangban kell állnia az intézmény nevelési programjával, pedagógiai

programjával, az általános művelődési központ munkatervének a pedagógiai-művelődési programmal.

5.§ (1) A nevelési-oktatási intézményben folyó minőségfejlesztési feladatok végrehajtásának összehangolása az intézményi minőségfejlesztési szervezet (csoport) feladata. A minőségfejlesztési szervezet (csoport) figyelemmel kíséri a munkatervben foglaltak teljesülését és szervezi a minőségfejlesztési folyamat egyes feladatainak végrehajtását.

6.§ (1) A nevelési-oktatási intézmény a minőségfejlesztési programjának kidolgozásához és a 4., 5.§-ban meghatározott feladatok végrehajtásához bekapcsolódhat a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési programban (a továbbiakban: közoktatási minőségfejlesztési program).

8.§ A Programba bekapcsolódott közoktatási intézmény a közoktatási minőségfejlesztési programnak megfelelően kialakítja és bevezeti minőségfejlesztési rendszerét. Ennek értelmében

- a, az e rendeletben meghatározott feladatait a 12.§-ban meghatározott közoktatási minőségfejlesztési tanácsadóval együttműködve látja el, azzal egyeztetve, annak tanácsait, véleményét kikérve jár el,
- b, képviselői részt vesznek a minőségfejlesztési továbbképzési programokban,
- c, együttműködik a Pedagógus-továbbképzési Központtal a program végrehajtásának értékelésében, ellenőrzésében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Kalapács János: Minőségbiztosítás, minőségirányítás a közszolgáltatásban
2. COMENIUS 2000 I. Intézményi modell (Qualitas Tanácsadó, Vezetés és Szervezetfejlesztési Iroda)
3. Közoktatási önellenőrzési kézikönyv (Pöcze Gábor – Horváth Attila)
4. Pedagógusok-pedagógusképzők lapja: Új Katedra
5. Iskolaszolga – Közoktatási szolgáltató kiadvány