

**ÉRTELMEZÉSI ÉS BEVEZETÉSI ÚTMUTATÓ
A COMENIUS 2000
II. INTÉZMÉNYI MODELLHEZ**

**A COMENIUS 2000 KÖZOKTATÁSI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI
PROGRAMIGAZGATÓSÁG FELKÉRÉSÉRE KÉSZÍTETTE A QUALIMED
MINŐSÉGÜGYI ÉS VEZETÉSI TANÁCSADÓ KFT., AZ EXPANZIÓ HUMÁN
TANÁCSADÓ KFT., A HORVÁTH & DUBECZ OKTATÁSI TANÁCSADÓ BT., A
MAGYAR GALLUP INTÉZET ÉS A QUALITAS T&G VEZETŐKÉPZŐ ÉS
TANÁCSADÓ KFT.**

Szerzők:

Barlai Róbertné (Magyar Gallup Intézet)

Projekttervezés és –irányítás, projektdokumentáció
Oktatás-nevelés

Bernáth Lajos (Qualimed Minőségügyi és Vezetési Tanácsadó Kft.)

Folyamatszabályozás
Vezetés

Cseh Györgyi (Qualitas T&G Vezetőképző és Tanácsadó Kft.)

Bevezetési feltételek
Szervezeti kultúra
Mérés, elemzés, javítás

Drahos Péter (Expanzió Humán Tanácsadó Kft.)

Partnerkapcsolatok irányítása
Próbaműködtetés

Drahos Péter-Szöllősi Zsuzsa (Expanzió Humán Tanácsadó Kft.)

Folyamatos fejlesztés
Emberi erőforrások

Horváth Attila (Horváth & Dubecz Oktatási Tanácsadó Bt.)

Egyéb erőforrások
Az intézmény működtetése
Biztonságos működtetés
Fenntarthatóság

Szerkesztő:

Baráth Tibor (Qualitas T&G Vezetőképző és Tanácsadó Kft.)

Lektorok:

Bálint Julianna (POLYMATH Bt.)

Pintér Csaba (LIONSON Consulting, Szervezési és Vezetési Tanácsadó Kft.)

Ruttkay Eszter (T-COM Kft.)

Szívós Ágota (PTMIK)

Tartalomjegyzék

1. Bevezetési feltételek	SZERZŐK
2. Rendszertervezés	Cseh Györgyi
2.1. Szervezeti kultúra (1.3. fejezet értelmezése)	Cseh Györgyi
2.2. Folyamatos fejlesztés (1.2. fejezet értelmezése)	Drahos Péter
2.3. Projekttervezés és irányítás, projektdokumentáció	Barlai Kati
3. Folyamatszabályozás	Bernáth Lajos
3.1. Vezetés,....	Bernáth Lajos
3.2. Partnerkapcsolatok irányítása	Drahos Péter
3.3. Emberi erőforrások	Drahos Péter
3.4. Egyéb erőforrások	Horváth Attila
3.5. Az intézmény működtetése	Horváth Attila
3.6. Biztonságos működtetés	Horváth Attila
3.7. Oktatás-nevelés	Barlai Kati
3.8. Mérés, elemzés, javítás	Cseh Györgyi
4. Próbaműködtetés	Drahos Péter
5. Működtetés, fenntarthatóság	Horváth Attila

Kinek és miért hasznos?

A Comenius II. intézményi modell értelmezési és bevezetési útmutató azon **intézmények vezetőinek készül**, akik érdeklődnek a minőségirányítási rendszer kiépítés iránt. Az útmutató elolvasásával láthatóvá, áttekinthetővé válnak számukra az elvégzendő feladatok és a szükséges erőforrások. Ezek ismeretében mérlegelni tudják, hogy rendelkezésre állnak-e a minőségirányítási rendszer kiépítéséhez szükséges feltételek, és a tantestülettel közösen felelős döntést tudnak hozni a fejlesztés indítását illetően. A **Comenius II. intézményi modell** kiépítésére nincs jogi szabályozás, **nem írja elő** sem **törvény**, sem **rendelet**. Minden intézmény saját, jól felfogott érdekei alapján dönthet a kiépítésről. Akik vállalkoznak erre, azok számára a minőségirányítási rendszer kialakítását javasolt **tanácsadó támogatásával** megkezdeni és végigvinni.

Az útmutató ahhoz is támogatást ad az intézményvezetőknek, hogy lássák, mit várhatnak a tanácsadástól; pontosabban tudják megfogalmazni a tanácsadóval szembeni igényeiket is.

Ajánlható az útmutató a **fenntartók figyelmébe is**. Hasznos, ha ők is látják, milyen eredményeket hozhat az intézményekben a minőségirányítási rendszer kiépítése, hogyan válhat ezáltal a szervezet szolgáltató intézménnyé, hogyan lesz egyre jobban képes a partneri igényeket kielégíteni, szabályozottan működni. Ennek ismeretében tudnak döntést hozni arról, hogyan tudják a kiépítés folyamatát támogatni az intézményekben.

Magát az **útmutatót** valószínűleg haszonnal **forghatják a tanácsadók** is. A modell értelmezése, a növekvő intézményi tájékozottság növelheti a tanácsadói tevékenység eredményességét, hatékonyságát.

„I. A II. intézményi modell („Teljes körű minőségirányítási rendszer alkalmazása”) bevezetése (modell-leírás)

A II. intézményi modell kiépítési bevezetési rendje a különböző helyzetű intézmények esetében eltérő lehet. A modell kiépítése olyan intézmények esetében lehet sikeres, ahol a partnerközpontú szemlélet már kialakult – akár az I. intézményi modell kiépítése, akár más, korábbi fejlesztő tevékenység révén –, és az intézmény működése ennek megfelelően átalakult.

I.1. Tájékozódás

A minőségirányítási rendszer bevezetése előtt az intézmény tájékozódjon

- *a várható feladatokról,*
- *az emberi és egyéb erőforrásigényekről,*
- *az elérhető eredményekről.*

A tájékozódás eredményességének és hatékonyságának növelése érdekében az intézmény állítson fel vezetői teamet, amely a későbbiek során a bevezetési folyamatot irányítja, támogatja és felügyeli.

A tájékozódást követően az intézmény vezetése hozzon döntést arról, hogy – az eredmények ismeretében – alkalmasnak tartja-e az intézményt, illetve a feltételeket a II. intézményi modell kiépítésére. A döntés meghozatalakor vegye tekintetbe, hogy amennyiben a partnerközpontú gondolkodás még nem általános jellemzője az intézmény szervezeti kultúrájának, akkor a modell sikeres kiépítése – a tapasztalatok alapján – csak rendkívül kedvező feltételek mellett

valószínűsíthető.

I.2. Irányított önértékelés, helyzetfelmérés

A tájékozódást követően az intézmény végezzen

A) irányított önértékelést, amennyiben az I. intézményi modell kiépítését követően kíván a II. intézményi modell kiépítésébe kezdeni. Ebben az esetben az – I. intézményi modell leírásában is szereplő – irányított önértékelést csak egyszer, a II. intézményi modell-leírás 3.1.6 pontjában szereplő követelmények alapján kell elvégezni;

B) helyzetfelmérést, amennyiben nem az I. intézményi modell kiépítését követően kíván a II. intézményi modell kiépítésébe kezdeni. A helyzetfelmérés célja az intézmény aktuális helyzetének, eredményeinek, kapacitásainak felmérése (különös tekintettel annak vizsgálatára, hogy kialakult-e már a partnerközpontú működés, amire a II. intézményi modell kiépítését alapozni lehet és kell)”

☞ A II. intézményi modell kiépítése azoknak az intézményeknek ajánlható, azokban az intézményekben lehet sikeres, amelyekben **kiépült** már a **partnerközpontú működés**. Ha tehát az intézmény úgy gondolja, hogy szeretné megkezdni a II. intézményi modell, azaz a teljes körű minőségirányítási rendszer kiépítését, előtte meg kell vizsgálnia, hogy a partnerközpontú működés mennyire vált az intézményi gyakorlat szerves részévé, a szervezeti gondolkodás elemévé.

Ha a partnerközpontú működés és szemlélet még nem vált általánossá, akkor ilyen esetben javasolt a teljes körű minőségirányítási rendszer kiépítése előtt – az I. intézményi modell alapján – e gondolkodásmód és gyakorlat elsajátítását célul kitűzni. E nélkül ugyanis csak formális, merev rendszer kiépítése valószínűsíthető, amelynek fejlesztési célkitűzései és későbbi esetleges „eredményei” – mivel nem a partnerei elvárások ismeretén és harmonizálásán alapulnak – többnyire csak esetlegések lehetnek.

A partnerközpontú működés kiépülése szükséges, de nem elégséges feltétele a minőségirányítási rendszer kiépítésének. A döntés meghozatala előtt az intézmény vezetésének tájékozódnia kell arról, hogy a II. modell kiépítése mivel jár.

Várható feladatok

A várható feladatok számbavétele két dolgot jelent.

- Milyen feladatokat ró a minőségirányítási rendszer kiépítése az intézményre? (Folyamatok szabályozása, szervezeti kultúra fejlesztése)
- Melyek azok az egyéb feladatok – a mindennapi működésen túl –, amelyekkel számolni kell a kiépítés során?

Erőforrásigény

Milyen az erőforrásigénye ezeknek a tevékenységeknek?

A munka elvégzéséhez szükséges erőforrások tervezése a projekttervezés témakörébe tartozik. Itt azt kell végiggondolni, hogy van-e elég elkötelezett, mobilizálható kolléga, akik aktívan részt akarnak és tudnak venni a folyamatok szabályozásában, a szervezeti kultúra fejlesztésében. Elképzelhető, hogy az intézményben egyszerre akár több nagy terület folyamatainak szabályozása is zajlik, egy-egy csoportban 5-10 kolléga is dolgozhat. Tudja-e az intézmény biztosítani munkaszervezési szempontból a kollégák együttműködését (órarend kialakítása például). Biztosítható-e a kollégák motiválása, munkájuk finanszírozása stb. Részletes tervezésre – pozitív döntés esetén – a projekttervezés alkalmával kerül sor.

Elérhető eredmények

Meg kell mutatnunk a kollégáknak, hogy mi a minőségirányítási rendszer kiépítésének haszna, miért érdemes és célszerű belevágni ebbe a feladatba?

A pontos válaszokat csak a szervezeti igények és szükségletek ismeretében lehet megadni, hiszen az elérhető eredmény intézményspecifikus. Ennek megfogalmazásához a rendszer kiépítésében közreműködő tanácsadó, illetve a *Minőségfejlesztési kézikönyv* is adhat megfelelő segítséget az intézmény számára. A minőségirányítási rendszer kiépítése hasznának indoklásához ad ötletet a következő néhány észrevétel:

- A szabályozott szervezeti folyamatok csökkenthetik a működési zavarokat, s ezáltal növekedhet a szervezet eredményessége. Átláthatóbbá válnak az intézményi folyamatok, történések.
- Összehangoltabbak lesznek a folyamatok.
- A folyamatok, tevékenységek szabályozásának hatására csökken az egyes feladatok, tevékenységek személyfüggése. Azért kell szabályozni, hogy ne az egyes személyektől függjön a végrehajtás; vagy ha egy adott tevékenységhez többen is értenek, ne működjön aszerint másképp, hogy ki hogyan gondolja.
- A feladatok delegálásával nő a személyi felelősség.
- Javul és egyenletessé válik a tevékenység minősége.
- Alapot teremt egy minőségelvű teljesítményértékelési rendszerhez.
- Kialakul, erősödik a folyamatos fejlesztés igénye, eredménye; könnyebbé és hatékonyabbá válik a működési problémák feltárása, azonosítása, kijavítása.
- Támogatja a szervezet proaktív viselkedését, azaz a szervezet fel tud készülni a várható változásokra, s működési viszonyait ennek beszámításával szabályozza, illetve formálja újra.

Összefoglalóan a Comenius II. intézményi modell kiépítésének ***célja a működés javítása, fejlesztése, a partneri elvárásoknak való megfelelés, a magas színvonalú szolgáltatások biztosítása.*** A cél tulajdonképpen a szervezeti működés optimumának keresése és megvalósítása

A vezetőnek ***motiválni kell kollégáit*** a programban való részvételre. Hogyan tudja ezt megtenni?

- Megismerteti a kollégáival a kiépítésből származó előnyöket, a várható hasznót.
- Mindenkinek világosan kell látnia a célt, hova akar eljutni a szervezet.
- Ki kell dolgozni a belső ösztönző és értékelő rendszert.
- Ismernie kell kollégái személyes igényeit, elvárásait, ezt fel kell mérnie (kérdőívvel, személyes beszélgetések során); és ennek ismeretében kell felkérni/megbízni feladatokkal a munkatársakat.
- Tudnia kell, hogy munkatársai elvárásai, igényei nagy egyéni eltéréseket mutatnak.
- Mindezek ismeretében be kell vonni kollégáit a kiépítés folyamatába.
- Példát kell mutatnia.

A teljesítmény szempontjából alapvető fontosságú, hogy a ***munkatársak*** a maguk szemszögéből ítélve is ***fontosnak érezzék a célt.***

A II. intézményi modell kiépítésének megkezdéséhez két úton lehet eljutni.

A) Az egyik esetben az intézmény kiépítette a Comenius I. intézményi modellt, s ezután kívánja megkezdni a II. modell kiépítését. Ebben az esetben irányított önértékelést kell végeznie, de ezt a Comenius II. modell alapján kell megtennie.

Az I. intézményi modell-leírás értelmezéséhez és bevezetéséhez készült útmutató részletesen bemutatja az irányított önértékelést, amelynek része a szervezeti kultúra állapotának és fejlesztésének eredményeinek összegzése is. A II. modellben ez kiegészül (II.3.1. fejezet): a

szervezeti kultúra alapos helyzetfelmérését kell elvégeznie a minőségirányítási rendszer kiépítését megkezdeni kívánó intézményeknek. A szervezeti kultúra vizsgálatának szempontjait a modell-leírás definiálja.¹

Az **A) változat** szerint tehát a II. intézményi modell kiépítése **az irányított önértékeléssel indul**.

B) A II. modell kiépítése úgy is megkezdhető, ha az intézmény nem a Comenius I. modell alapján építette ki a partnerközpontú működést. Az intézmény dolgozhatott például önállóan, az oktatási miniszter 3/2002. (II.15.) OM rendelete alapján, s ebben az esetben nem kellett irányított önértékelést végeznie. Ilyenkor is nagyon fontos, hogy a II. modell kiépítéséről való döntés megalapozott, szakszerű legyen, ezért az intézményeknek ez esetben helyzetfelmérést kell végezni. A helyzetfelmérésnek ki kell térnie a modell-leírás szerint az intézmény aktuális helyzetének, eredményeinek, kapacitásának vizsgálatára – különös tekintettel a partnerközpontú működésre.

A **B) változat** szerint tehát a II. intézményi modell kiépítése – **irányított önértékelés hiányában – helyzetfelméréssel indul**.

A **partnerközpontú működés** meglétét **három szempont vizsgálatával** kontrollálhatjuk.

Az első szempont **formai**: léteznek-e az intézményben a partnerközpontú működést biztosító/támogató szabályozások, dokumentumok. Ennek alkalmazásához vizsgálni, illetve bizonyítani kell:

- Az intézmény rendelkezik a partneri igény- és elégedettségmérés eljárásrendjével, szabályozásával és eszközrendszerével.
- Olyan eljárásrend felmutatása, ami helyettesíti az irányított önértékelést.

A második szempont a **partnerközpontú működés beépülése** az intézmény **napi működésébe**. Itt a következő elemek vizsgálatát javasoljuk megtenni:

- A fenti szabályzat alapján a partneri igény- és elégedettségmérés rendszeresen megtörténik az intézmény azonosított partnerei körében.
- A mérések eredményeinek elemzése alapján meghatározott célok beépülnek az intézmény éves munkatervébe.
- A célok és fejlesztési javaslatok megvalósítására intézkedési tervek készülnek, amelyek szerves részei a munkatervnek.
- Az intézkedési tervek megvalósulásának eredményei beépülnek a napi működésbe.
- Rendszeresen sor kerül a tevékenységek ellenőrzésére, értékelésére.
- Kialakul a folyamatos fejlesztés kultúrája.

A harmadik szempont a **humán tényezők** vizsgálata:

- Az intézményben a partnerközpontú működésnek van felelős vezetője.
- A továbbképzési tervben külön figyelem irányul azon továbbképzéseken való részvételre, amelyek támogatják a minőségfejlesztési szemlélet kialakulását.
- Az intézmény dolgozóinak többsége elfogadja, támogatja a partnerközpontú működést; az igény- és elégedettségmérésben a munkatársak aktívan részt vesznek.

 A **tájékoztató** eredményes és hatékony elvégzésére az intézményben célszerű a feladatot elvégző **csoportot** felállítani. Ez lehet az intézmény vezetése is, de a csoportot már itt össze lehet úgy válogatni, hogy benne legyenek azok a kollégák, akik aktív közreműködésére számít a vezetés a minőségirányítási rendszer kiépítésében. A későbbiek során ők irányíthatják, támogathatják, felügyelhetik a bevezetési folyamatot.

Ennek a **teamnek a feladata**:

- Elolvassa, áttanulmányozza az értelmezési és bevezetési útmutatót (a modell-leírást), hogy

¹ A szervezeti kultúra tárgyalására az Értelmezési és bevezetési útmutató 2.1. pontjában részletesen kitérünk.

pontos, megbízható képe legyen arról, milyen és mennyi feladatot jelent a minőségirányítási rendszer kiépítése.

- Megpróbálja felmérni, tervezni, azokat a feladatokat, amelyeket az intézménynek várhatóan el kell látnia következő néhány évben.
- Számba veszi a mozgósítható erőforrásokat, illetve végiggondolja azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével a feladatok megoldhatók. Megvizsgálja például a nevelőtestület terhelését, ennek egyenletességét; áttekinti a felelősségmegosztást; a mozgósítható tárgyi és pénzügyi erőforrásokat. (Pozitív döntés esetén az erőforrások részletes megtervezése a projektterv része.)

A tájékozódás után a **vezetésnek döntenie** kell arról, hogy alkalmas-e az intézmény a minőségirányítási rendszer kiépítésének megkezdésére.

Pozitív döntés esetén sor kerül – a pedagógus és nem pedagógus dolgozók bevonásával – a helyzetfelmérés elkészítésére.

A szervezeti kultúra helyzetének felméréséről olvashatnak a 3.1. pontban.

A helyzetfelmérés (B belépés) elvégzése az előző részben megadott szempontok mentén lebonyolítható, alkalmazható módszer a dokumentumelemzés, megfelelőség-vizsgálat (a szabályozások és a napi működés gyakorlatának összevetése), a kérdőív, a különböző szervezetanalizáló módszerek stb.

☞ A vezetői **döntést ismertetni kell a munkatársakkal**. A döntésről szóló tájékoztató során szólni kell a vezetőknek arról, hogy:

- Miért jó a II. intézményi modell kiépítése az intézménynek, a kollektívának és a szervezetben dolgozó egyéneknek?
- Milyen minőségi célokat fogalmaznak meg?
- Milyen feladatokat kell elvégezni a kiépítés során, ezeknek mi az erőforrásigénye?

Célszerű, ha a döntésről szóló tájékoztató minden elemét **az intézmény vezetése fogalmazza meg** a munkahelyi kollektíva számára, és ehhez nem kér külső – tanácsadói, szakértői – támogatást. A döntés, a döntéssel való azonosulás elérése belső szervezeti ügy; nem szerencsés, ha szervezeten kívüli ember „gyözködi” a kollégákat arról, hogy ez milyen jó lesz nekik, ha végigcsinálják...

A program egésze során nagy jelentősége van annak, hogy a történeésekről, döntésekről hogyan, milyen módon tájékoztatjuk közvetlen és közvetett partnereinket. A felmérések eredménye, amely alapján a döntés megszületik, az intézmény belülye. A döntésről, a minőségirányítási rendszer kiépítésének megkezdéséről közvetlen partnereinket érdemes tájékoztatni. Fontos, hogy a például a szülők, a tanulók kezdettől fogva tudjanak arról, mi is történik az intézményben, ők ugyanis a minőségirányítási rendszer kiépítésében partnereink lesznek, aktív közreműködésükkel támogatják a folyamatot.

✎ Az intézményvezetés tájékozódásának, az irányított önértékelésnek, illetve a helyzetfelmérésnek az eredményét írásban kell rögzíteni. A vezetés döntését, a helyzetfelmérést tárgyaló munkatársi értekezlet történéseit dokumentálni kell.

🗨 „A partnerközpontú működés kiépítettnek tekinthető-e, ha vannak olyan kollégák, akik tisztes távoból szemlélik a történéseket?”

A partnerközpontú működés szabályozása, formai kiépítése egy-másfél év alatt megtehető. Ugyanakkor látni kell, hogy a partnerközpontú gondolkodás kialakulása, szervezeti kultúrába

épülése hosszabb folyamat. Ezért ha az út elején még nem minden kollégát tudtunk megnyerni, nem baj. Az ugyanakkor nagyon fontos, hogy ne veszítsük szem elől ezt mint célt.

„Az iskolában/óvodában eddig mindenről a nevelőtestület közösen döntött. A minőségirányítási rendszer kiépítésére való alkalmasságról miért a vezetés dönt?”

A minőségirányítási rendszer kiépítése a vezetés felelőssége. A termelőszférában, a közszféra egyéb területein is a minőségirányítási rendszer bevezetéséről a vezetés dönt. A polgármesteri hivatalokban, a kórházakban, a vállalkozásokban és a gyárakban ennek a döntésnek a felelőssége mindenütt a vezetésé; a megvalósítás, a minőségirányítási rendszer szerint való működés felelőssége ugyanakkor már közös. A vezetésnek persze abban is kiemelt felelőssége van, hogy hogyan tudja érdekeltté motiválttá tenni a dolgozókat, hogyan tud feltételeket biztosítani a feladat elvégzéséhez. A közoktatásban nevelőtestületi döntéssel lehetett például a Comenius programba belépni. Itt a döntés a modell-leírás alapján hárul az intézmények vezetésére, szakítva a korábbi – nevelőtestületre ruházott – döntési szabályozással.

2.1 A szervezeti kultúra fejlesztése

A fejezet helyének indoklása

A Comenius II. intézményi modellben kiemelt szerepe van a folyamatos fejlesztés és a folyamatok szabályozása mellett a szervezeti kultúra fejlesztésének. Ez utóbbi részletes leírása a modellben a fejezet zárásaként, a végén jelenik meg, az értelmezési és bevezetési útmutatóban pedig a legelejére került. Ennek formai és tartalmi oka is van.

A formai oka az, hogy akik nem az irányított önértékelés elvégzése után kezdik meg a II. intézményi modell kiépítését, azoknak először helyzetfelmérést kell végezniük.

A helyzetfelmérés során az is vizsgálható, kialakult-e a II. intézményi modell kiépítését támogató szervezeti kultúra (milyen hagyományai vannak az együttműködésnek, dolgoznak-e a munkatársak csapatban, a partnerközpontú működés milyen elemei, jellegzetességei azonosíthatók stb.). Ez már tulajdonképpen a tartalmi ok. A válságoktól mentes szervezetekben lehet minőséget fejleszteni, minőségirányítási rendszert építeni, és ennek a rendszernek az építése is hozzájárulhat az adott szervezet kultúrájának fejlődéséhez. Vannak olyan példák is, amikor szervezeti átalakítást, összevonást, válságkezelést minőségfejlesztéssel együtt valósítottak meg, illetve a minőségfejlesztést válságkezelésre használták, de ez nagyon ritka. A döntés előtt a helyzetet alaposan fel kell tární.

A szervezeti kultúra egyes elemei – a fentebb jelzetteken túl például a munkatársak bevonása, az innováció támogatása, működő munkatársi értékelési- és ösztönző rendszer – nagyon jó feltételeket, körülményeket teremtenek a minőségirányítási rendszer kiépítéséhez. A partnerközpontú működés kiépítése során a modell-leírás értelmében indirekt szervezetfejlesztésre került sor. Itt válik láthatóvá, tudatossá, hogy mi a szervezetfejlesztés, milyen eredményei születtek a partnerközpontú működés kialakítása során, s ezek hogyan hasznosulnak, hogyan támogatják a minőségirányítási rendszer kiépítését. Az induláskor láthatóvá válik, tudatosul, hogy melyek a szervezeti kultúra legfontosabb elemei, hogyan fejleszthetők ezek annak érdekében (is), hogy eredményes legyen a minőségfejlesztési rendszer kiépítése.

A szervezeti kultúra fejlesztése nem pusztán a minőségfejlesztés támogatása miatt érdemel kiemelt figyelmet. Befolyásolja a szervezet eredményességét, hozzájárul a pedagógiai hozzáadott érték létrehozásához is.

A modell-leírásban megrajzolt szervezeti jövőkép

- *(„amely képes az önmegújításra, az adott feladatok elvégzéséhez megfelelő szervezeti megoldások alkalmazására,*
- *amelynek légkörét a magas fokú együttműködés és nem az egymás rovására való versengés jellemzi,²*
- *amelynek célja a konfliktusok feltárása és megoldása,*
- *amelyben a döntések a legideálisabb szinten hozhatók meg (felelősség, információ).”)*

² A versengés egy szervezet működése szempontjából előnyös és hátrányos egyaránt lehet. Jelen esetben a szervezet fejlődése szempontjából akadályozó versengésről van szó (pl. felesleges, önmagáért való rivalizálás, személyi ellentét).

kialakítása, megvalósítása hozzásegít ahhoz, hogy minél több legyen a szolgáltató, a partnerek elégedettségére működő nevelési-oktatási intézmény.

„II.3. A szervezeti kultúra fejlesztése

Egy szervezet hatékony működését nemcsak a célkitűzések racionalitása és a működés szabályozása határozza meg, hanem az abban dolgozó munkatársak kapcsolatai is. Minden szervezet egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló személyek és csoportok hálózata, amelyeket az egymással való versengés és/vagy együttműködés jellemez. A „bejáratott” szervezeteknél az együttműködésnek akár jelentős túlsúlya is lehet, hiszen tisztázottak a célok, a szervezeti struktúra, az információáramlás rendje, a feladatmegosztás stb. Ugyanakkor az új vagy átalakuló szervezeteknél, ahol az új célok új hierarchiát és/vagy jelentős számban új munkatársakat is igényelnek, a munkatársak a napi személyes feladatok elvégzése mellett a szervezet célszerű működésének kérdéseivel is kell, hogy foglalkozzanak.

A COMENIUS 2000 közoktatási minőségfejlesztési programba bekapcsolódó intézmények – partnereik igényeinek és elégedettségének ismeretében – áttekintik és újrafogalmazzák céljaikat. A célok eléréséhez szükséges feladatok kijelölése és megvalósítása megköveteli a szervezeti működés áttekintését és a partnerek együttműködésének erősítését. Ez azt jelenti, hogy az intézmény vezetésének és munkatársi körének – az intézményi működés folyamatainak szabályozása mellett – törekednie kell a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésére is.”

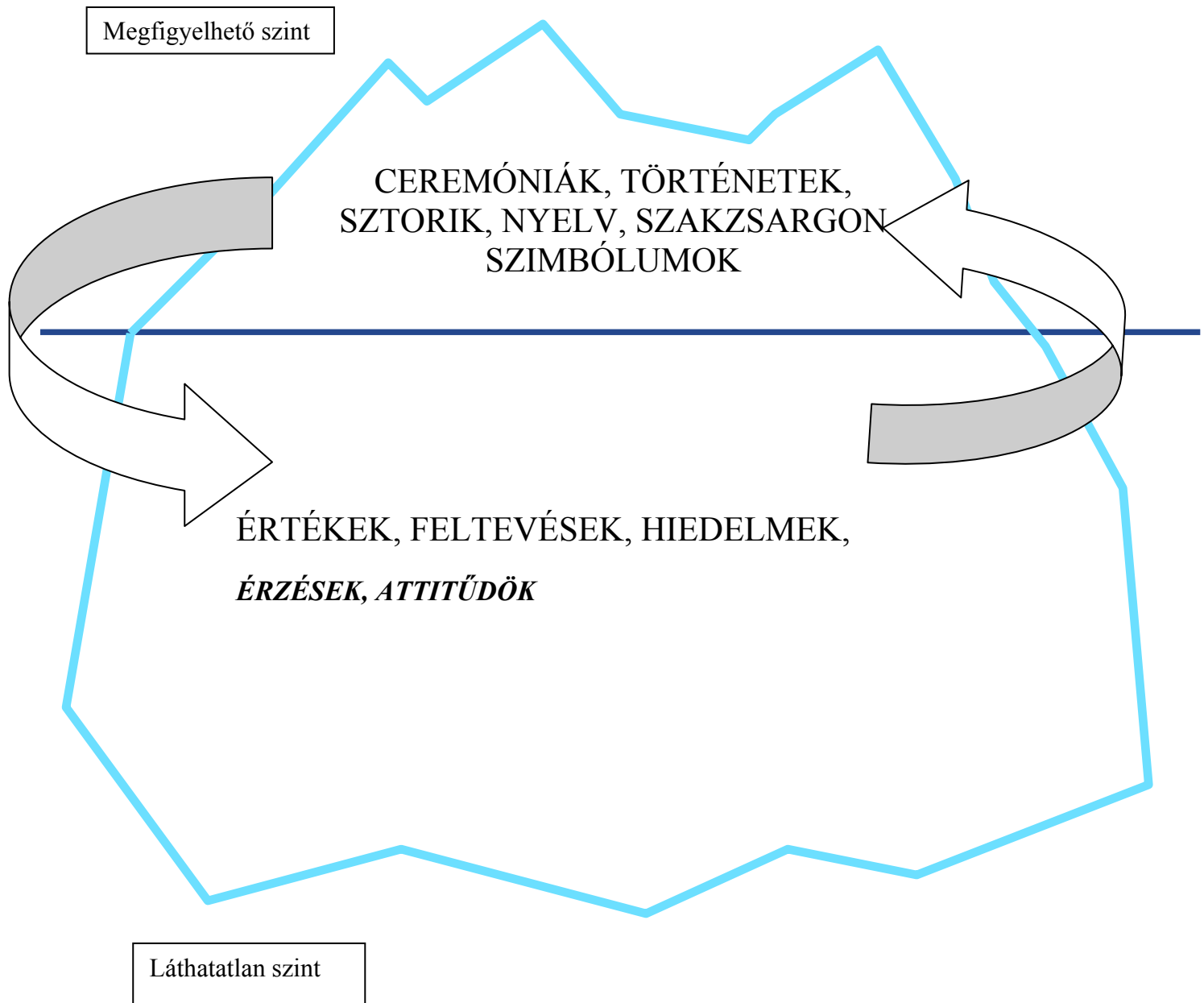
 **A szervezeti kultúra** nem más, mint a szervezet által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. (Bakacsi, 1998) A szervezeti kultúra tehát olyan magatartások, normák, értékek rendszere, amely a múltban eredményesnek bizonyult a külső kihívások leküzdésében és a belső integráció kialakításában. A szervezeti kultúra tulajdonképpen az, ahogyan, amilyennek a szervezet tagjai a szervezetet megélik. Az előfeltevéseket, értékeket a szervezet tagjai gyakran annyira természetesnek tartják, hogy lényegében tudat alatt működnek. Ez segíti a szervezet tagjait abban, hogy megértsék, mely cselekedeteik elfogadhatóak és melyek nem. Az értékek gyakran sztorik, mesék vagy más szimbolikus eszközök segítségével jutnak el az érintettekhez.

A szervezeti kultúra egyedi: egyszeri és megismételhetetlen. A munkatársak nem általában dolgoznak egy iskolában, óvodában, a tanulók nem általában járnak iskolába, óvodába, hanem éppen abban dolgoznak, éppen abba járnak... A szervezet kultúrája, egyedisége teszi lehetővé, hogy az egyének azonosuljanak a szervezettel. Erről „árulkodnak” az oly sokszor hallott mondatok: „Az én iskolámban az a szokás...”; „Mi úgy szoktuk csinálni...”; „Nálunk ezért már régen szóltak volna tanárok...” stb. A szervezettel való azonosulás, a szervezeti identitás kialakulása nélkül a szervezeti célok megvalósíthatatlanok.

A szervezeti kultúra – ez a definícióból jól látható – akkor is létezik, ha senki „nem tud róla”, nem azonosította, nem írta le, viszont lehetőségünk van megváltoztatására, fejlesztésére. A szervezeti kultúrát a benne tevékenykedő személyek határozzák meg a maguk természetes működésével. A szervezeti kultúra meghatározza az iskolai szervezet milyenségét, minőségét, nyomot hagy a tanulókon, tanárokon, s még a szülőkön is. A nevelési-oktatási intézmények szervezeti kultúrájának vizsgálatakor figyelembe kell venni, hogy a kultúra alakítói mind a pedagógusok, mind a tanulók, s áttételesen a szülők is. Bonyolítja ezt a helyzetet az is, hogy a pedagógusok viszonylagos állandósága mellett a tanulók, gyerekek, s az ő szüleik állandóan változnak.

A szervezeti kultúrát szokás jéghegyhez hasonlítani: vannak látható megjelenési formái és vannak közvetlenül nem vizsgálható, a látható felszín alatt meghúzódó jellemzői. A kultúra látható és láthatatlan megjelenési formák között szoros és bonyolult kapcsolat van. A látható elemek a láthatatlan elemekben gyökereznek; a látható elemekből ugyanakkor csak következtetni tudunk a láthatatlan elemekre.

A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI



Forrás: DAFT, R.L.: Organizational Theory and Design (4th ed.)
West Publishing Co., New York, 1992. P.318

A **látható, megfigyelhető jellemzők** közé tartoznak a ceremóniák, hagyományok, történetek, sztorik, a sajátos szervezeti nyelv, szakzsargon és a szimbólumok. Intézményi ceremóniák, hagyományok, szertartások például a tanévzáró ünnepély, a ballagási szertartás, az új munkatársak avatása, az intézmény névadójának megünneplése, anyák napi műsor, fordított nap stb. Ezek rendszeresen és jellegzetesen megismétlődő, több állandó elemet is tartalmazó összejövetelek, ünnepségek, amelyek erősítik az emberekben a szervezethez tartozást. A történetek, sztorik általában a szervezet nagy egyéniségeivel kapcsolatosak, akik talán már régen nincsenek napi kapcsolatban a szervezettel, de a velük történt, a szervezeti értékrendet látványosan megjelenítő történetek tovább élnek, mintául szolgálnak. Ezek az „Emlékeztek, amikor Z kolléga...”, „Emlékeztek, arra a 8. c osztályra, amelyikben...” típusú történetek, legendák szinte minden szervezetben léteznek. A sajátos nyelv, a szakzsargon a szervezeten kívüli emberek számára érthetetlen, ez a kultúra verbális megjelenési formája. A különböző rövidítések, mozaikszavak használata jelzi a szervezettel való azonosulást. S végül a szimbólumok, külső megjelenés, öltözködés, mint egy adott szervezetre jellemző sajátosság; szimbólumok például az iskolai címerek, logók, az ezekkel díszített pólók, nyakkendők, sálak; a matrózbóluz, az iskolai egyenruha, a tanulók magázása, a „Nálunk mindig nyitva van az igazgatói iroda ajtaja...”; az iskolagyűléseken a terem elrendezése – körben vagy sorban rakott székek; stb.

Egy adott intézmény szervezeti kultúrájának látható jellemezői közé sorolható például az is, hogy a tanítási órák befejezése után mindenki rohan, siet el az iskolából, vagy a kollégák maradnak még, beszélgetnek egymással, „társasági életet élnek”; hogy hogyan lehet „bejutni” a tanári szobába; hogy az iskolai menzán a tanárok külön teremben esznek-e textilterítővel terített asztaloknál, míg a tanulók egy másik teremben enyves vászonnal borított asztalnál költhetik el ebédjüket stb.

A szervezeti kultúra **felszín alatti, láthatatlan jelei** a feltevések, hitek, hiedelmek, érzések, attitűdök és értékek, ezek a szervezeti kultúra gyökerei. A hitek az emberekben mélyen gyökereznek, összefüggnek a családi körülményekkel, a neveltetéssel; ezeket az emberek ritkán fogalmazzák meg, ritkán fejezik ki. Az értékek, attitűdök – amelyek a hitekből táplálkoznak – már jobban tetten érhetők.

A szervezeti kultúra felszín alatti jellemzői például a személyek közötti érzelmi viszony (van, akit, kedvelünk; van, akit szeretünk; van, akit ki nem állhatunk; s ezek az érzelmek befolyásolhatják például döntéseinket, cselekedeteinket); az egyes munkaközösségek közösségi normái („Nálunk a matematika munkaközösségben...”); a bizalom, nyíltság, kockázatvállalás mértéke (vannak olyan szervezetek, amelyekben a pedagógusok a bizalom, a nyíltság, a közös kockázatvállalás alapján együtt dolgoznak a szakmai fejlesztéseken, vagy megosztják saját fejlesztési eredményeiket; vannak olyanok, amelyekben ezek saját, rejtett kincsek stb.); az egyének értékrendszere (az egyéni értékrend nagyon eltérő lehet, hiszen ez már korábban kialakul) stb.

A **szervezeti kultúra fejlesztése** a szervezet egészére kiterjedő, a vezető által **szervezett, tervszerű tevékenység**, amely a hatékonyság és az alkalmazkodási képesség növelését célozza, illetve valósítja meg tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek (pl. egyéni motiváció, hatalmi viszonyok, kommunikáció, problémamegoldás, vezetői konfliktusok) segítségével. A szervezeti kultúra változása, fejlesztése részben a látható elemek megváltoztatásával, részben pedig a látható felszín alatt húzódó, a magatartást is meghatározó elemek (értékek, feltevések, hiedelmek, érzések és attitűdök) befolyásolásával, megváltoztatásával érhető el.

A szervezeti kultúra fejlesztésére kerülhet sor például akkor, ha új vezető érkezik, aki más kultúrát képvisel, s ennek megfelelően szeretné a szervezeti kultúrát átalakítani: például egy erős, alapvetően egyszemélyi döntésre és felelősségvállalásra épülő szervezetből egy, a

döntést, és a döntésekkel a felelősséget is megosztó szervezeti működést akar elérni. Ez nem egyszerűen azt jelenti, hogy holnaptól megváltoztatjuk a döntéshozatal rendjét, hanem mind a munkatársakat, mind a tanulókat „rá kell arra szoktatni”, hogy hajlandók legyenek döntést hozni, és a felelősséget is vállalni döntéseikért. Kultúrafejlesztésre lehet szükség; ha a szervezet hirtelen, gyorsan növekszik: hozzácsatolnak tagintézményt, kollégiumot, összevonják másik intézménnyel. Ilyen esetekben nagyon rossz megoldás, ha az egyik intézmény kultúrája „fölfalja” a másik kultúráját, mert így értékek, hagyományok stb. vesznek el. Lehet, hogy például mind a két intézményben kialakult rendje volt a ballagási ceremóniának, és az összevonás után ki kell alakítani az ünnepség új rendjét az eddigi hagyományok felhasználásával, és ezt el is kell fogadtatni az érintettekkel. Ha új célokat fogalmaznak meg egy szervezetben, amelyek elérését a régi kultúra nem támogatja (új képzési program indítása, Comenius program, tehetséggondozó program indítása), akkor is szükséges a kultúra fejlesztése.

A szervezetfejlesztés, a **szervezeti kultúra fejlesztésének célja** minden esetben kettős: a szervezet teljesítményének, **hatékonyságának növelése**; illetve a **szervezet tagjai személyes fejlődésének támogatása**. A szervezeti kultúra fejlesztését alapvetően két problémakör kezelésére szokták alkalmazni, amelyek a szervezeti hatékonyságot támogatják:

- A közös értékrend kialakítása, megerősítése. (Ilyen lehetett például a pedagógiai programok írásának időszakában az intézmény értékrendjének kialakítása, illetve megfogalmazása, az intézményi küldetés leírása.)
- A szervezeten belüli nagy változások végrehajtásához szükséges érzelmi azonosulás kiváltása. Ha egy intézmény például át kíván térni egy olyan pedagógiai rendszer alkalmazására, amely csak minden pedagógus aktív részvételével működőképes (például a kooperatív humanisztikus modell, értékközvetítő pedagógia), akkor a szakmai felkészítésen túl nagy szerepe van az érzelmi azonosulás kiváltásának.

Minden szervezet más és más, kultúrájuk eltérő. Ugyanakkor vannak olyan feltételek, körülmények, amelyek általánosan jellemzőek. Ilyen szervezetspecifikus jellemző például, hogy minden nevelési-oktatási intézményben gyerekekkel foglalkoznak; hogy azonos a makrokörnyezet, a társadalmi-gazdasági folyamatok; hogy a munkatársak többsége szakmailag magasan kvalifikált; hogy a hétévente megkétszereződő ismerethalmaz az ismeretek szelektálása, új módszerek és eljárások alkalmazása nélkül nem vihető be az iskolába; hogy a gyerekek, a tanulók információözönben élnek stb. Ezen felsorolás nyilvánvalóvá teszi, hogy állandóan meg kell újulni; hogy együttműködés, együttműködési minta nélkül, a konfliktusok kezelésének megtanítása nélkül eszöktelenül engedjük ki az intézményből a gyerekeket. Ez a magyarázata annak, hogy miért intézményspecifikus a szervezeti kultúra.

Nincs jó vagy rossz szervezeti kultúra, legfeljebb az lehet vízválasztó, hogy az adott szervezeti kultúra megfelel-e, támogatja-e a szervezeti célok megvalósulását.

A **szervezetfejlesztésnél** érdemes különválasztani azokat a tevékenységeket, munkaformákat, amelyeket az **intézmény** maga, **önállóan** is megtehet azoktól, amelyekhez feltétlen külső szakembert, tanácsadót célszerű bevonni.

Amit az intézmény maga is megtehet:

- változtatni a különböző szervezeti folyamatokat,
- átalakítani a szervezet struktúráját,
- bevezetni a viselkedés befolyásolására, a kommunikáció formális elemeire vonatkozó szabályokat,
- egyéb tervszerű formális beavatkozás a kultúra-változások létrehozására.

Amire az intézménynek magának nem ajánlatos vállalkozni: a szervezetfejlesztés viselkedéstudományi, szervezetszichológiai elméletekre és technikákra támaszkodó beavatkozásai: mint pl. a szervezeten belüli interakciók minőségének megváltoztatása, konfliktusmegoldás képességének fejlesztése, vezetői-, munkatársi önismereti, kommunikációs képességek fejlesztése. Ez utóbbi fejlesztésekre ajánlatos **szervezetfejlesztési tanácsadó bevonása**.

A Comenius II. intézményi modell a szervezeti működés két egymást kiegészítő elemét, a folyamatok partnerek elvárásain alapuló szabályozását és folyamatos fejlesztését, valamint a szervezeti kultúra fejlesztését is elvárja a szervezettől. Az intézmény vezetésének elsődleges feladata, hogy egyensúlyt teremtsen az intézmény folyamatainak szabályozottsága és a szervezeti kultúra fejlesztése között. Biztosítani kell, hogy a folyamatok szabályozottsága során kellő figyelem fordítódjék az intézményre jellemző értékek és a szervezet belső működésének – emberi kapcsolatokon alapuló – fejlesztésére. A normakövető, az elvárások, követelmények betartására ösztönző szervezeti kultúra a biztosíték arra, hogy a szervezet szabályozott folyamatai szerint működjön. Ezért válik olyan nagyon fontossá a szervezeti kultúra fejlesztése.

„II.3.1 Helyzetfelmérés

Az intézmény vezetése végezze el a szervezeti kultúra adott időpontban való vizsgálatát az alábbi szempontok alapján.

- *A vizsgálat terjedjen ki a szervezeti kultúra alábbi elemeinek felmérésére:*
 - *a munkatársak azonosulásának mértéke a szervezeti célok egészével, illetve egyes részeivel,*
 - *egyéni vagy csoportcélok elsőbbsége, a munka egyéni vagy csoportban való szervezése (cél–munka orientáció),*
 - *a feladatok és/vagy az emberi kapcsolatok elsőbbsége a (vezetői) döntésekben,*
 - *a rövid vagy a hosszú távú célokra való koncentráció (időhorizont),*
 - *az ösztönzés rendje, motívumai,*
 - *kifelé vagy befelé fordulás (a külső környezet vagy a belső működés felé),*
 - *kockázatvállalás, az innováció bátorítása (nyitottság vagy elutasítás a változásokkal szemben),*
 - *a konfliktusok kezelése (szembenéző vagy elkerülő),*
 - *a kontroll erőssége és jellege (szabályozás, előírás, felügyelet),*
 - *önállóság–függetlenség (felhatalmazás) vagy koordináció–függés a cselekvésben,*
 - *vezetői fókusz (a végső eredmény vagy a folyamatok fontosabbak).*
- *A felmérés adjon képet az egyes elemek fontosságának megítéléséről, az értékek teljesülésével kapcsolatos elégedettségről.*
- *A felmérés támaszkodjon az I. intézményi modell („Partnerközpontú működés”) során készített felmérések eredményeire.*
- *Az intézmény vezetése a felmérésbe vonja be*
 - *az intézményben jelenleg alkalmazott pedagógus és nem pedagógus munkatársakat,*
 - *az intézmény közvetlen partnereit.*
- *A felmérés eredményeinek értékelésekor az intézmény vezetése legyen tekintettel az alábbiakra:*
 - *a szervezetek különböznek és minden szervezet más környezetben működik, ezért az egyes intézmények szervezeti kultúrája csak önmagában értelmezhető,*
 - *a szervezeti kultúra olyan adottság, ami többféleképpen lehet „jó” vagy „rossz” egy szervezetnek,*

- *a szervezeti kultúra a múltból építkezik, ezért természetes, hogy – a változó körülmények, elvárások, értékek eredményeként – annak egy része időről-időre elavul, s ezért gyakran ellentmondás tapasztalható a szervezeti kultúra egyes elemei és a „ma”, valamint a „holnap” elvárásainak való megfeleléshez szükséges értékek között.”*

☞ Az alább felsorolt 11 érték a **szervezeti kultúra kulcskategóriái, építőköve**. Hogyan értelmezhetőek ezek a nevelési-oktatási intézmények esetében?

- **Azonosulás** – a szervezet egészével vagy a szakmával, a szűkebb szakterülettel. A szűkebb szakterülettel azonosuló pedagógus az iskolában szaktanárként van jelen (matematikatanár, történelemtanár stb.), a szervezeti célok egyes részeivel azonosul. Tevékenységének középpontjában a tantárgy eredményes tanítása áll. A szervezet egészével való azonosulás során a pedagógus saját tevékenységét a szervezeti célokkal összefüggésben értelmezi és végzi. Ha a pedagógiai programban célként definiálták az önállóságra, az önálló véleményalkotásra való nevelést, akkor ennek tantárgyi vonatkozásain túl (alkalmazott módszer célhoz igazodó megválasztása) figyelmet fordít arra is, hogy a tanulók megtanulják véleményüket – például az őket tanító pedagógusok munkájának értékelésekor is – önállóan, korrekten megfogalmazni. A szervezettel való azonosulásra további példa lehet, ha a munkatársak személyes sikerként élik meg az intézmény különböző – a működése egészére kihatással bíró – programokban való részvételüket (pl. közreműködés nemzetközi programokban, részvétel az önfejlesztő iskolák programjában, a Comenius programban stb.). Végezetül az igényességre nevelés vagy nemzeti kultúra megbecsülése mint intézményi célkitűzés jelenhet meg az anyanyelv helyes használatának tanítása során. E céllal való szervezet szintű azonosulást tükrözheti, ha nem csak a magyartanár, hanem például a matematikatanár is kijavítja a helyesírási hibákat a matematika dolgozatokban.
- **Egyén-/csoporthoztartozás** (individualizmus–kollektívizmus) – mennyire helyezik az egyéni célokat a csoport célok elé, és szervezik egyénileg a munkát, vagy az egyéni célok a csoportcélok alá rendelődnak, és a munka is csoportokba szervezett. Ez például abban érhető tetten, hogy a pedagógusok egyéni érdeklődésüknek, egyéni céljaiknak megfelelő továbbképzéseket választanak/választhatnak, vagy az iskola igényeihez, a pedagógiai program célrendszeréhez igazítva történik – az egyén számára is elfogadható – választás.
- **Humán orientáció** (feladat–kapcsolat) –milyen mértékben veszi figyelembe a vezetés a szervezeti feladatok megoldásának emberekre gyakorolt hatását, következményeit. Egy olyan iskola például, ahol a pedagógusok munkájának legfontosabb vagy talán egyetlen fokmérője a tanulók különböző szakmai és tanulmányi versenyeken elért eredménye, inkább feladatorientált. Ahol a pedagógusok munkájának értékelésében szerepet játszik az együttműködés, az egymásra figyelés, egymás segítése, inkább humánorientált szervezet. A humán- vagy feladatorientáció ragadható meg például abban a kérdésben is, hogy hogyan történik a szervezetben az osztályfőnökök kijelölése. Ahol megkérdőjelezzük a kollégákat, akarnak-e osztályfőnökök lenni, hogyan képzelik ezt a tevékenységet, inkább humánorientált a szervezet. Ahol kijelölik, hogy ellássa a feladatot, inkább feladatorientációról beszélhetünk.
- **Időorientáció** – rövid vagy hosszú távú időorientáció azt mutatja, hogy a szervezet rövid vagy hosszú távra tekint előre, milyen időhorizonton tervezi jövőjét. A nevelési-oktatási intézmények esetében például az a kérdés, hogy stratégiai tervnek tekinti-e az intézmény a pedagógiai programot, beépült-e az intézményi gyakorlatba, vagy csak a törvény betűjének való megfelelés eszköze, és alapvetően a mának élnek, a „kicsengetnek-becsengetnek rend” tartja össze az iskolát.
- **Teljesítményorientáció** – a szervezeti jutalmak mennyire teljesítményhez kötöttek (egyáltalán mit tekint a szervezet teljesítménynek?), illetve mennyiben múlnak más

tényezőkön (pl. kor, protekció, nem teljesítményhez kötött egyéb tényező). Az első megválaszolandó kérdés az lehet, hogy mi a teljesítmény? Csak a különböző szaktárgyi versenyeken elért eredmény vagy a kiemelkedő osztályfőnöki munka is? Mi alapján kaphat valaki elismerést? Az elért teljesítmény a meghatározó vagy a nyugdíj előtt álló kollégák helyzetének javítása a fontosabb?

- **Nyílt rendszer (külső) – zárt rendszer (belső) orientáltság** – mennyire követi és válaszolja meg a szervezet a külső környezet változásait, vagy csak saját belső működésére koncentrálnak. A kifelé irányuló szervezetek figyelnek a külső elvárásokra, a munkaerőpiac, a szülők stb. igényeire. Külső változás lehet például a lakótelep elöregedése, a társadalmi közeg megváltozása, a drogprobléma megjelenése. Belső változás lehet például, hogy több munkatárs megy egyszerre nyugdíjba, s helyükre új, fiatal kollégák kerülnek, s ezáltal megrendülhet a jól bevált működés.
- **Kockázatvállalás – kockázatkerülés** (bizonytalanság tűrése, illetve kerülése) – mennyire elvárta a munkatársaktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás. Támogatja-e a szervezet az innovációt, épít-e az innovatív munkatársak kezdeményezéseire? Vállalkozik-e például a szervezet olyan új tanítási módszerek bevezetésére, alkalmazására, amelyeknek még nincs hagyománya, gyakorlata? Indít-e új, emelt szintű képzést? Indulnak-e vegyes életkorú csoportok az óvodában? Természetesen az is lehet jó, ha egy szervezet mindezt nem teszi meg, de akkor inkább a kockázatkerülés, s nem a kockázatvállalás a jellemző rá.
- **Konfliktustűrés – konfliktuskerülés** – milyen mértékben tárhatók fel nyilvánosan a konfliktusok, kritikák. Tulajdonképpen az a kérdés, hogy milyen konfliktuskezelési módot alkalmaznak a szervezetben: elsimítás, elkerülés, kompromisszumkeresés, versengés, együttműködés.
- **Erős vagy gyenge kontroll** – mennyire kontrollálja a szervezet tagjainak viselkedését előírásokkal, szabályokkal, közvetlen felügyelettel. Milyen kötöttségeket, szabályokat tartalmaz például a házirend, az SZMSZ; megtörténik-e, s ha igen, hogyan a szabályok betartása, betartatása.
- **Belső függés – függetlenség** – mennyire elfogadott az egyes szervezeti egységek önálló, független fellépése, cselekvése, vagy mennyire elvárta a koordinált cselekvés. Az egyes szakmai munkaközösségek önállóan, függetlenül működnek vagy cselekvésük koordinált. Ha minden szakmai munkaközösség önállóan tervez, nem egyeztet a többiekkel, ez minimális belső függést jelent; ha a tervező munkába beépül a munkaközösség-vezetők egyeztetési fóruma, az egy erősebb függést jelent. Ez nem minősítés, hiszen ez az egyeztetési folyamat a garancia arra, hogy mind a pedagógusok, mind a tanulók leterheltségét is figyelembe vevő munkaterv születik.!
- **Cél (eredmény) – eszköz (folyamat) orientáció** – mennyire koncentrálnak a vezetés a végső eredményre, vagy inkább az eredményhez vezető folyamatokra, technikákra fordít figyelmet. Mi válik fontossá a szervezetben: különböző teljesítménymutatók elérése (továbbtanulás, versenyeredmények stb.) vagy a tanulás folyamata, szervezése, az az út, amelyen a szervezet eredményeit eléri? (Bakacsi, 1998)

A szervezeti kultúra mérésére a fenti értékpárok mint szélsőértékek által kijelölt skálák alkalmasak. A helyzetfelmérés során azt kell megállapítani, hogy egy adott szervezeten belül mely dimenzió milyen mértékben jellemző.

A partnerközpontú működés felméréseinek szervezeti kultúrával kapcsolatos elemeit is érdemes felhasználni.

A külső környezet kihívásaira és a belső integráció problémáira minden szervezet kialakít egy viselkedést, magatartásokat, normákat, értékek rendszerét, amely egyedi, mindig csak az adott

szervezetre jellemző. Egy úgynevezett támogató szervezet értékorientációját tekintve befelé forduló, gyenge kontrollal, rugalmasan működő szervezet; ilyenek lehetnek például az alternatív iskolák, óvodák. Az úgy nevezett célorientált szervezetek kifelé fordulóak, szoros kontrollal működnek, ahol minden a célok elérésének van alárendelve; ilyen lehet például egy tradicionális elitiskola. Ezen intézmények között értékrendjük alapján nem lehet olyan különbséget tenni, hogy az egyik jó, a másik rossz. A minőség olyan központi kategória, amelyik mindegyik modellhez szervesen hozzátartozik, mindegyik lehet nagyon eredményes, „minőséget termelő”.

Ugyanakkor bizonyos dimenziók mentén léteznek olyan jegyek, amelyeknek a mai kor nevelési-oktatási intézményeiben jellemzően meg kellene jelenni. Tipikus példája lehet ennek a nyitott rendszerekre jellemző együttműködés, felelősségvállalás, kockázatvállalás. Ezeket a posztmodern társadalmak munkaerőpiaca elvárja, értékeli, hiánya az egyénnek hátrányt jelent. Ilyenek fogalmazódnak meg a II. modell-leírás II.3.2. „A szervezetikultúra-fejlesztés célrendszerének meghatározása” című fejezetben.

 A helyzetfelmérés során **olyan módszereket érdemes választani, amelyekben a lehetőségekhez mérten a szervezet minden tagja aktívan részt vesz**. Léteznek általános szervezetdiagnosztikai modellek, s jól használhatók a különböző kérdőívek (a pedagógusok innovációhoz való viszonyát vizsgáló kérdőív, klímatesztek, vezetési stílust vizsgáló kérdőívek) is. Ehhez az OM módszertani CD-k adnak segítséget és a tanácsadó.

A kérdőíveket kollégák, belső tanácsadók is felvehetik és feldolgozhatják megfelelő értékelési kompetenciák birtokában, illetve az e tevékenységet támogató segédanyagok alapján, ugyanakkor nem ajánlott a workshop, illetve tréning jellegű foglalkozások belső vezetése.

 A helyzetfelmérés eredményét a teljes munkatársi körnek meg kell ismernie. A fejlesztési folyamatban több ponton is sor kerül olyan találkozásokra, amikor a szervezeti kultúrával, annak fejlesztésével kapcsolatban szükséges informálni a munkatársakat.

 Mind a helyzetfelmérést, mind a tájékoztatóval kapcsolatos történéseket dokumentálni kell.

 „A modell-leírás előírja, hogy a szervezet vonja be a szervezeti kultúra felmérésébe az intézmény közvetlen partnereit. Milyen szerepe lehet a közvetlen partnerek (szülő, tanuló fenntartó, megelőző vagy követő iskolafok stb.) bevonásának a szervezeti kultúra helyzetfelmérésébe? Milyen feltételek szükségesek a bevonásukhoz?”

A közvetlen partnerek közül a szervezeten belüli partnerek (munkatársak és tanulók) bevonása szükséges, hiszen ők ott „élnek” az intézményben, ők a szervezet tagjai, általuk létezik a kultúra. Az intézményben aktívan működő szervezetek bevonhatók (szülői szervezet, diákönkormányzat, iskolaszék); a partneri igény- és elégedettségmérés során e körből származó, a szervezeti kultúrára vonatkozó egyes információk is begyűjthetők. Az alapítványi és magániskolák esetében például a fenntartó is részese lehet a szervezeti kultúra feltérképezésének.

„II.3.2 A szervezetikultúra-fejlesztés célrendszerének meghatározása

Az intézmény vezetése a helyzetfelmérés eredményeire építve határozza meg (és írásban rögzítse) a szervezeti kultúra fejlesztésének fő céljait (és azok hierarchiáját). A célok meghatározásakor olyan szervezet kialakulását ösztönözze,

- *amely képes az önmegújításra, az adott feladatok elvégzéséhez megfelelő szervezeti megoldások alkalmazására,*

- amelynek légkörét a magas fokú együttműködés és nem az egymás rovására való versengés jellemzi,³
- amelynek célja a konfliktusok feltárása és megoldása,
- amelyben a döntések a legideálisabb szinten hozhatók meg (felelősség, információ).

Az intézmény vezetése – az adott helyzet ismeretében – természetesen ettől eltérő célokat is megfogalmazhat.”

☞ A **szervezeti kultúra fejlesztési céljainak** megfogalmazását támogatja, ha az intézmény a Comenius I. modell kiépítése során az irányított önértékelés elvégzésekor – vagy már korábban – megfogalmazta jövőképét. Az elvégzett helyzetfelmérés mutatja az induló állapotot, a világos jövőkép pedig előrevetíti, hogy az intézmény hova akar eljutni a fejlesztéssel, irányt mutat, sőt a bevezetés során összehasonlítási alapul is szolgál.

A szervezeti problémák ismeretében megfogalmazhatóak azok a konkrét célok, amelyek megvalósításával segíthetjük a stratégiai célok elérését.

A fejlesztési célokat nagyon konkrétan kell megfogalmazni, teljesítési kritériumokkal, un. célértékekkel együtt; azt is rögzíteni kell tehát, hogy mikor tekintünk egy célt teljesítettnek. A célok definiálásakor meg kell adni a célkitűzés megvalósulásának mérési módját, valamint el kell végezni a célok időtáv szerinti kategorizálást is. Célszerű megkülönböztetni rövid, közép és hosszú távú célokat. Nehéz megmondani, hogy ezek az időtávok pontosan mit jelentenek, különösen az általában lassan változó szervezeti kultúra esetében. A rövidtáv körülbelül 3-6 hónap, a középtáv egy év, a hosszú táv néhány év.

A szervezeti kultúra fejlesztésének **lehetséges céljai**:

- Megváltoztatni a szervezet tagjainak magatartását.
- Hatékonyabbá tenni a csoportok működését általában, vagy például a konfliktusmenedzsmentben.
- A kommunikáció minőségét megváltoztatni.
- Javítani a dolgozók ösztönzési rendszerét.
- Stb.

🏠 A jövőkép ismeretében a célok megfogalmazása a modell-leírás szerint az intézményvezetés feladata. Ugyanakkor **a célok megfogalmazása** történhet a **széles munkatársi kör bevonásával** is. Ennek a megtervezéséhez segítséget adhat az OM módszertani CD-n található célmeghatározás foglalkozás is (I. modell).

👂 Az intézményvezetés által megfogalmazott célokat az alkalmazotti közösség elé kell tární. Szerencsés, ha a munkatársi körnek van abba beleszólása, hogy milyen célok megvalósítása kap prioritást.

✍️ A fejlesztési célok bekerülnek a fejlesztési tervbe.

🗣️ „Mit lehet tenni olyankor, ha a kollégák által elképzelt, vágyott jövő lényegesen eltér a nevelési-oktatási intézmények számára a 3.2. pontban vázolt jövőképtől?”

Ha az intézmény munkatársai által felvázolt jövőkép a modell 3.2. pontjában leírtaktól jelentősen eltér, akkor az okok feltárását, megszüntetését, a fentiekben röviden vázolt jövőkép elfogadtatását, majd megvalósítását lehet célként kitűzni. A modellben megfogalmazott jövőkép ugyanis jól mutatja, hogy melyek a szolgáltató, a partneri igényeknek és elvárásoknak eleget tevő intézmény, intézményi kultúra legjellemzőbb vonásai.

³ A versengés egy szervezet működése szempontjából előnyös és hátrányos egyaránt lehet. Jelen esetben a szervezet fejlődése szempontjából akadályozó versengésről van szó (pl. felesleges, önmagáért való rivalizálás, személyi ellentét).

Szervezetenként azonban e karakteres vonások megléte mellett sokféle kulturális mintázat létrejöhet. Ha a jövőkép ettől tényleg eltér, akkor a jövőképalakítással is újra kell foglalkozni.

„A célokat az intézményvezetésnek, a támogató szervezetnek vagy a problémafeltáró csoportnak kell megfogalmazni?”

A szervezeti kultúra fejlesztésének céljait a modell-leírás alapján az intézmény vezetésének kell megfogalmaznia. Ugyanakkor nagyon fontos, hogy a vezetés által megfogalmazott célokat a teljes munkatársi kör ismerje, elfogadja, magáénak érezze, mert csak így van esély arra, hogy a megfogalmazott célok megvalósíthatóak.

„II.3.3 Beavatkozás

II.3.3.1 Fejlesztési terv (program) készítése

Az intézmény vezetése készítsen tervet a szervezeti kultúra fejlesztésére.

A fejlesztési terv

- igazodjon az intézmény küldetéséhez,
- hosszabb (2-3 éves) távra szóljon,
- tartalmazza az ösztönzési rendszer elemeit (ne csak az eredményeket, hanem a fejlesztési tevékenységet is juttasson),
- attitűdök és magatartások megváltoztatását célozza,
- a tapasztalatra épülő tanulást helyezze az előtérbe.

Az intézmény vezetésének feladata, hogy a fejlesztési tervben foglaltakat minden munkatárs megismerje, valamint az, hogy segítse elkötelezetté válásukat az abban foglaltak megvalósítását illetően.”

☞ A szervezeti kultúra fejlesztési céljainak konkrét megfogalmazása, a célérték, a célkitűzés mérésének bemutatása, majd a célok időkategORIZÁLÁSA után el kell készíteni a **fejlesztési tervet**, aminek tartalmaznia kell:

- a célok eléréséhez vezető feladatokat és a feladatok leírását,
- az eszközöket,
- a felelősöket,
- határidőket és a feladat elvégzéséhez szükséges időtartamot,
- az adott feladat elvégzésében érintett személyeket és csoportokat,
- a szükséges erőforrásokat,
- az elvárt eredményt.

Ha például a fejlesztési cél a munkatársak munkahelyi motivációjának fejlesztése, akkor ennek első feladata lehet egy motivációs légkör kérdőív felvétele, feldolgozása, kiértékelése. Eszköze a kérdőív; felelős lehet az intézmény vezetője, időtartama három hónap. Érintettek a kérdőívet kitöltő munkatársi kör, valamint az adatrögzítést és feldolgozást végző informatika szakos kolléga, az elemzést végző kolléga. Erőforrásigény a kérdőívek sokszorosításához fénymásoló kapacitás, illetve számítógép kapacitás. Végezetül az elvárt eredmény: a kiadott kérdőívek 80%-a legyen kitöltött és feldolgozott.

A fejlesztési tervnek tartalmaznia kell a tervet megvalósítók ösztönzését is, azaz azt, hogy az elvégzett munkáért milyen díjazás, elismerés jár.

A **szervezeti kultúra** fejlesztése és a **folyamatszabályozás kapcsolatát** is érdemes vizsgálni. Vannak olyan feltárt szervezeti problémák, amelyek megoldása egy folyamat szabályozásának elkészítését, illetve a folyamat újraformálását igénylik. S vannak olyanok is, amelyek ennél lágyabbak, kultúrafüggők, ezek megváltoztatása több időt, más módszereket

igényel. Az elsőre példa lehet az információs rendszer javítása, amely folyamatszabályozást, illetve újriformálást jelenthet, attól függően, hogy korábban volt-e írásos szabályozás. A másodikra példa a munkatársak közötti kommunikáció javítása, amit folyamattal nem lehet szabályozni. Ez ugyanis már az emberek közötti viszonyról, együttműködésről szól. Ennek fejlesztésére szervezhető kommunikációs tréning, a kommunikációt javító munkatársi kirándulás stb., de bármit is választanak az érintettek, a fejlesztők, a változás lassúbb lesz.

A szervezeti kultúra és a folyamatszabályozás kapcsolatát mutatja a diákönkormányzat működése is. Szabályozhatjuk demokratikus elvek alapján, hogy hogyan élhet a diákönkormányzat véleménynyilvánítási, egyetértési jogával, de az már a szervezeti kultúrától függ, hogy ez a joggyakorlás mennyire formális, vagy természetes és elfogadott a felnőttek számára.

A szervezeti kultúra fejlesztését bizonyos ***feltételek*** kifejezetten ***támogathatják***. Ezek a következők lehetnek:

- A vezetők elkötelezettek a fejlesztés iránt, az elvárt kulturális elemeket beépítik egyéni értékrendjükbe. A vezetés napi viselkedése, cselekedetei összhangban kell, hogy legyenek a meghirdetett elvekkel, értékekkel (nem működhet a „vizet prédikál bort iszik” elv). Ha az elsőszámú vezető nem hisz a szervezeti kultúra fejlesztésének lehetőségében és fontosságában, az gátolhatja a fejlesztést.
- Minél több ember bevonása a fejlesztésbe, különös tekintettel a szervezeten belül formálisan és informálisan kulcspozícióban lévő emberekre,
- Mivel a szervezeti kultúra fejlesztése hosszabb folyamat, türelem, kitartás, idő és energiaráfordítást igényel. Irreálisan rövid idő alatt, egy-két napos programokkal a kultúrafejlesztés nem hozza a várt eredményt.
- Szervezetfejlesztő (a szervezetek fejlesztésére szakosodott) szakember bevonás a fejlesztésbe. Nehezíti, sőt lehetetlenné teheti a fejlesztést, ha nincs kellő felkészültség és tapasztalat, ha nincs professzionális támogatás.
- Támogatja a kultúra fejlesztését, ha a szükséges struktúraváltás is megtörténik, illetve a szervezeti működési folyamatok változásánál figyelembe veszik a kultúraváltás céljait, szempontjait. A Comenius II. modell 1.7. pontjában megfogalmazott „Az adott csoport előrehaladására vonatkozó éves pedagógiai tervezés”-t (1.7.3.) támogatja az egy osztályban tanító pedagógusokra mint szervezeti egységre épülő szervezeti struktúra. Azaz a kitűzött cél megvalósulását segítheti, ha ez a szervezeti egység a szervezeti struktúrába illesztve megjelenik az intézményben.
- A humán erőforrás fejlesztésnél figyelembe veszik a szervezeti kultúra fejlesztési céljait. Például új munkatárs vagy vezető kinevezésekor ez kiválasztási szempont lehet. Szerencsés olyan embereket kinevezni, akik támogatják a szervezeti kultúra fejlesztésének céljait.
- Nem vállal fel túl sok párhuzamos dolgot a vezetés, s folyamatosan figyelemmel kíséri a fejlesztés történéseit, eredményeit.
- A vezetés állandóan pozitív visszajelzéseket ad, az értékelés növeli a motivációt.
- Bekövetkezhet egy elbizonytalanodás a folyamatban, lassan lesz látható, érzékelhető eredmény, ezen a vezetés támogató együttműködésével lehet túljutni. (Lövey, 2002.)

 A modell-leírás szerint a fejlesztési tervet az intézmény vezetésének kell elkészítenie. Talán szerencsésebb, ha ezt a helyzetértékelés a célok ismeretében egy fejlesztő csoport végzi, esetleg külső szervezetfejlesztési tanácsadó támogatásával.

☞ Az elkészült fejlesztési tervet a munkatársi körnek meg kell ismernie. Ennek annál is inkább van jelentősége, hiszen nagy valószínűséggel a kollektíva minden tagja érintett lesz a fejlesztésben.

✎ Elkészül a szervezeti kultúra fejlesztési terve.

„II.3.3.2 Eszközök és módszerek meghatározása és alkalmazása

A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében az intézmény vezetése határozza meg azokat az eszközöket, amelyek segítik, támogatják a sikeres változásokat.

Ezen főbb eszközök, módszerek:

- *a szervezet értékrendjének, normarendszerének vizsgálata (vallott, illetve követett értékek),⁴*
- *a szervezetet jellemző meggyőződések és feltételezések vizsgálata (rituálék, szimbólumok, mítoszok),*
- *a vezetői mintaadás és elkötelezettség (részvétel és támogatás) tudatos alkalmazásának, erősítése,*
 - a hatékony team-munka célszerű alkalmazása,
 - szervezetfejlesztő tréningek tartása,
 - képzések szervezése.”

🏠 A szervezeti kultúra fejlesztése során alkalmazható beavatkozásokat, módszereket többféleképpen lehet csoportosítani. Megkülönböztetünk például egyénre és csoportokra ható, a struktúrára és a munkával kapcsolatos motivációra ható módszereket. Ezek közül csupán a legfontosabbakat tekintjük át.

A szervezeti kultúra fejlesztésének módszerei:

- ***A közös értékrendhez kapcsolódó leggyakoribb eszközök***

A gyenge vezetés, a dolgozók közötti feszültség és „frakciózás” vagy az óraadó pedagógusok magas aránya egyaránt szükségessé teheti a közös értékrend (a közös nevező) megerősítését.

 - A **jövőválasztás** csoportmunkás módszere segít a jövőkép újrafogalmazásában.
 - Jövőképalkotó stratégiai műhely.
- ***A részvételhez kapcsolódó leggyakoribb eszközök***
 - A **bevonás** tudatos alkalmazása. Ez a dolgozók egy részének aktív részvételét, közreműködését jelenti az érdemi döntéshozatalban (pl. problémamegoldó csoportok folyamatos alkalmazásával), ami különbözik a megkérdezés – döntés – tájékoztatás hagyományos megoldásától.
 - A **döntés- és felelősségdelegálás** bizonyos vezetői területek, döntési jogosítványok tudatos átadását jelenti. Fontos, hogy ez esetben az átadott folyamat/működési terület iránti belső felelősséget az új „tulajdonosok” viselik. A vezető felel többek között a gyermek- és ifjúságvédelmi feladatok megszervezéséért és ellátásáért. A vezető megbízhatja a gyermek- és ifjúságvédelmi felelőst e tevékenység szabályozásának elkészítésével, munkaterületén döntéseket hozhat, felelősséget kell ezekért vállalnia. A vezető felel az intézmény minőségbiztosítási rendszerének

⁴ A vallott értékek (amelyekről azt állítjuk, hogy cselekvéseinket befolyásolják) és a követett értékek (amelyek szerint cselekszünk) gyakran jelentősen eltérnek egymástól.

működéséért, de a felelősség és döntés jogát átadhatja a minőségfejlesztési vezetőnek (ezzel azonban a vezető jogszabályban rögzített felelőssége nem csökken)

- ***Teljesítményproblémákhoz kapcsolódó leggyakoribb eszközök***

A minőségi munkához kapcsolódó egyéni és csoportszintű gátak eltávolításában általában a tréning módszerek a leggyakoribbak.

- A kommunikáció, az önérvényesítés, az időgazdálkodás, a csoportmunka technikáit fejlesztő **tréningek** alkalmazása.

- ***A motiváláshoz kapcsolódó eszközök***

Elsősorban ott használható, ahol a dolgozók kommunikációhiányról, tájékozatlanságról, a megbecsültség gyengeségéről beszélnek. Ezek a problémák nem orvosolhatók még több hagyományos tájékoztatóval. Aki azonban az alábbi eszközökkel él, annak tudnia kell, hogy a motiváláskor láthatóvá válnak a dolgozók teljesítménykülönbségei, és az ebből fakadó feszültségeket később majd kezelni kell.

- Egységes, konszenzusos és nyilvános **dolgozói követelményrendszer** kidolgozása. A minőségi bérpótlék elosztása miatt sok intézmény már rendelkezik ilyen előképpel. A követelményrendszert **elismerési formákkal és szankciókkal** kell kiegészíteni.
- **Egyéni fejlesztési**, illetve **karriertervek** kidolgozása és számonkérése. Fontos, hogy ez ne csak a dinamikus, tehetséges, nehezen megtartható fiatalokra terjedjen ki, hanem a kiegészítéshez közeli tapasztaltabb kollégákra is.
- A **dolgozók értékelési rendszerének** kialakítása. Ennek egy formája lehet a félévenkénti egyéni elbeszélgetés, melyet rövid dolgozói önértékelés és vezetői értékelés (lehetőleg egyazon értékelőlapon) előzhet meg. Az értékelés a dolgozói követelményrendszerre (lásd feljebb) és az egyéni fejlesztési tervre (lásd alább) támaszkodhat.

- **A humán erőforrások mozgósításához és megőrzéséhez kapcsolódó leggyakoribb eszközök**

Itt elsősorban az innovációs energiák feltárása, mozgósítása, illetve a kiegészítés megelőzése a cél. Amennyiben az irányított önértékelés vagy a helyzetfelmérés passzív, „rejtőzködő”, sodródó csoportokat tárt fel, akkor az alábbi módszerek használata ajánlott.

- A dolgozók felkérése feladatok elvégzésére. Olyan, nem rutin jellegű (fejlesztési) feladatok csoportoknak való nyilvános kiadásáról van szó, amelyek határidőre való teljesítése díjazással, elismeréssel jár együtt. Ez megbontja a teljesítmény-visszatartás közösségi stratégiáját, és pozitív feszültséget eredményez a szervezetben.
- **Relaxációs, önismereti** jellegű tréningek igénybevétele. Itt elsősorban arra adunk alkalmat a kiegészítés által fenyegetett dolgozóknak, hogy a napi rutinból kiszakadva mérleget vonjanak, és kialakíthassák a következő évekre szóló egyéni életstratégiájukat.
- A **feladatok újraosztását (rotációját) szabályozó mechanizmus** kialakítása. Amennyiben az irányított önértékelés vagy a helyzetfelmérés szürkeség, rutin és monotonia problémáit tárta fel, szükséges a feladatok rotáló újraosztásáról gondolkodni. Ilyen gyakorlat (ki milyen évfolyamon kap új csoportot) csíraszerűen ma is létezik, ennek megerősítése lehet a cél. Az intézményi szinten eldöntendő, hogy a rotáció az alapfeladatokra vagy csak a kiegészítő feladatokra terjedjen ki.

A módszerek kiválasztásához az egyik út a módszertani CD igénybevétele, a másik a szervezetfejlesztési tanácsadótól kért támogatás. A különböző feltárt problémahelyzetekre

többféle megoldás is kínálkozik, és ezek közül lehet választani az adott problémára releváns, a legnagyobb hatékonyságot ígérő módszert, technikát.

☞ A munkatársakat, mint a fejlesztés aktív résztvevőit tájékoztatni kell, hogy ki, mikor, milyen feladatban, fejlesztési szakaszban érintett.

„II.3.4 Értékelés és továbbfejlesztés

Az óvoda, az iskola, a kollégium vezetésének feladata, hogy értékelje a szervezeti kultúra fejlesztésének eredményeit. Az értékelést két szinten kell elvégezni:

- *az egyes beavatkozásokhoz kapcsolódva, illetve*
- *a folyamat egészét illetően.*

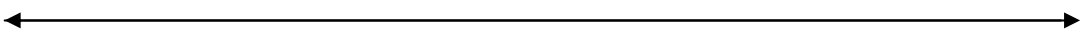
Az intézmény vezetése teremtsen meg az értékelések elvégzéséhez és a tapasztalatok nyilvános feldolgozásához szükséges fórumokat.

A szervezeti kultúra folyamatos fejlesztéséhez szükséges szemlélet kialakítása az intézmény vezetésének feladata. Szerepe egyszerre irányító, mintaadó, támogató, ellenőrző és értékelő. A vezetés erre irányuló munkája folyamatos legyen, hiszen minden döntése kapcsolatban van a szervezeti kultúrával: vagy arra, abba épül, vagy azt befolyásolja. Ez irányú tevékenysége akkor megfelelő, ha valamennyi partner elismeri a szervezet eredményességét, hatékonyságát, mert az képes megfelelő válaszokat adni a szervezetet érő belső és külső kihívásokra.”

☞ A szervezeti kultúra fejlesztése folyamatában **értékelni** kell az elért **eredményeket**. Az értékelés két szinten történő elvégzésének követelménye is utal arra, hogy a szervezet egy bonyolult rendszer, s a szervezetben egy adott területen bekövetkezett változás hatást gyakorol más területekre is. Például ha célunk a kommunikáció minőségének javítása, akkor – ha eredményes fejlesztést hajtunk végre – nemcsak a kommunikáció minősége javul, hanem a jobb kommunikáció hatására csökken a konfliktusok száma, eredményesebb lesz a teammunka, javulhatnak az emberi kapcsolatok, jobban figyelnek egymásra a dolgozók, javulhat a tolerancia. Ezért az értékelés egyik szintje ebben az esetben a kommunikáció minőségének vizsgálata (történt-e javulás), másik szintje pedig ennek a szervezet kultúrájára gyakorolt hatásának vizsgálata lehet.

A szervezeti kultúra változása lassú folyamat, ezért az értékelésnél ezt figyelembe kell venni. Lehet, hogy egy kommunikációs tréning végén kitöltött értékelő lap alapján kapott visszajelzés nagyon pozitív, biztató, de ez alapvetően a megélt pillanatnyi élmények tükröződése. Néhány hónappal később már vizsgálható az is, hogy a tréningen megélt személyes tapasztalatok hogyan befolyásolják az egyes emberek szervezeten belüli kommunikációját, de tényleges változásról akkor beszélhetünk, ha ez beépül a szervezet kultúrájába, s hatást gyakorol annak minden elemére, összetevőjére. A szervezet adaptivitásának egyik feltétele, hogy a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztése megvalósuljon. A szervezeti kultúra folyamatos fejlesztését támogatja, ha az intézmény a szervezeti kultúra előre definiált területein rendszeresen gyűjt adatokat. Ezzel bizonyos kultúraelemek állapotát figyelemmel tudja kísérni, nyomon tudja követni a változásokat, s szükség esetén be tud avatkozni.

A vezetésnek ki kell alakítania a **folyamatos fejlesztésre vonatkozó stratégiáját** (Comenius II. intézményi modell, II.2.3.). A modell-leírás szerint a stratégia lehet „lépésenként való fejlesztés”, és lehet „áttöréses fejlesztés”.

Áttöréses fejlesztés	Lépésenként való fejlesztés
	
Pontos terv, mérsékelt részvétel, az ellenállás lehengerlése	Induláskor nincs pontos terv, kiterjedt részvétel, az ellenállás mérséklése

A **lassú, fokozatos fejlesztés** akkor alkalmazható jól, ha egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző kismértékben változik. A **gyors változási stratégiát** akkor célszerű használni, ha számos vagy szinte az összes lényeges szervezeti jellemző – és általában nagymértékben – változik. Mind a két esetben cél a szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása, de míg a lassú fejlesztés esetében a folyamatok belső illeszkedését fejlesztik tovább, addig a gyors változások során új alrendszereket, struktúrákat, új folyamatokat hoznak létre. Ha cél a szervezeti kommunikáció hatékonyságának fejlesztése (ez a szervezeti kultúra fejlesztése), akkor lassú, fokozatos fejlesztéssel alakítható az emberek egymás közötti kommunikációja, ugyanakkor a szervezeti kommunikációs rendszert (ez szervezetfejlesztés) gyorsan, radikálisan érdemes átalakítani. Ez azt is jelenti, hogy ez a kétféle változási stratégia gyakran jár együtt. A fenti példa jól mutatja, hogy a szervezeti kultúra fejlesztése alapvetően lassú folyamat; ugyanakkor a szervezet nem kulturális elemeinek fejlesztése lehet gyors változás is. A folyamatos fejlesztés képességének kialakításához elengedhetetlen, hogy

- A munkatársak ismerjék és elfogadják a folyamatos fejlesztés beépülését a szervezet működési rendjébe, ismerjék a PDCA - logikát.
- Minél többen legyenek bevonva a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésébe; ez is egy olyan téma/terület a szervezetben, amely mindenkit érint, mindenkit befolyásol, mindenki a saját bőrén érezi, a közérzetére hat.
- Célul kell kitűzni a munkatársak szervezeti kultúra fejlesztését támogató kompetenciáinak fejlesztését is.

 A szervezeti kultúra folyamatos fejlesztésének megvalósításához célszerű

- először is egy olyan eszközt (pl. egy motivációs légkör kérdőív vagy egy klímateszt) kiválasztani, amely globális képet ad a szervezeti kultúra állapotáról, és amely segítségével a különböző időpontokban végzett mérések is összehasonlíthatóak;
- folyamatosan gyűjteni a partnerektől ehhez a területhez kapcsolódó információkat;
- időnként különböző diagnosztikai modellek segítségével is megvizsgálni a szervezeti kultúrát (ilyen modellek találhatók az OM CD-n is);
- tervezni a változás eléréséhez szükséges beavatkozásokat.

Ezen modellek, eszközök rendszeres alkalmazása lehetővé teszi, hogy el lehessen választani az eseti és a visszatérő, az egyedi és rendszerszintű, valamint a végrehajtásban vagy a stratégiai tervezésben rejlő feladatokat, problémákat. Eseti problémáról lehet beszélni, ha egy alkalommal – például egy döntés meghozatalakor – megjelenik egy adott kérdésben kommunikációs zavar, visszatérő a probléma, ha minden vezetői döntés megszületését kommunikációs zavar kíséri.

Egyedi problémára is oda kell figyelni, de valószínűleg egyéni fejlesztési tervvel lehet a problémát kezelni. Szervezeti szintű probléma esetén szervezeti kultúra fejlesztési tervet kell készíteni. Erre olyan esetekben lehet szükség, ha nem jól működik a célképzés folyamata, nincsenek a munkatársak bevonva, a végrehajtásban zavar van, ha a közösen megfogalmazott, adekvát célok nem valósulnak meg stb.

A fejlesztési irányok kijelölésekor mérlegelni kell, hogy

- milyen mértékben befolyásolják az intézmény napi működését, illetve a partnerek elégedettségét,
- megoldhatóak-e a rendelkezésre álló erőforrások segítségével,
- mennyire sürgősek és/vagy fontosak illetve milyen nagyságúak.

Az **intézmény vezetésének** ki kell alakítania a **fejlesztés szervezeti kereteit**. A fejlesztést (helyzetfelmérés, fejlesztés, értékelés, beavatkozás) célszerű egy csoportra bízni, de a vezetés szerepe, felelőssége mindvégig kiemelt jelentőségű: értékelnie kell a munkát és támogatni a fejlesztésben résztvevőket.

A vezetés felelőssége abban is megnyilvánul, hogy minden döntésük, cselekedetük kapcsolatban áll a szervezeti kultúrával, befolyásolja azt, visszahat rá.

☞ Az érintetteket tájékoztatni kell arról, hogy kik végzik a fejlesztést, melyek a fejlesztés eredményei stb. Ahogy ezt korábban is jeleztük, a szervezeti kultúra fejlesztése, a fejlesztés eredménye nem tartozik a partnerek széles körére. Az érintett kör, azaz akiket tájékoztatni kell, a közvetlen partnerek belső köre, elsősorban a munkatársak, illetve a tanulók, esetleg a szülők.

✎ Minden történés dokumentálását meg kell tenni.

2.2. Folyamatos fejlesztés

„II.2. Folyamatos fejlesztés képessége

A jól szabályozott működésű intézmények életében is előfordulnak belső rendellenességek (működési zavarok, tervtől való eltérések), vagy megváltozhatnak a működésüket befolyásoló körülmények is (pl. jogi, demográfiai, partnerek). A folyamatos fejlesztés képessége teszi lehetővé, hogy a szervezet sikerrel tudjon alkalmazkodni a folyamatosan változó külső és belső elvárásokhoz. A teljes körű minőségirányítás alkalmazásának fokát jól jellemzi, hogy mennyire vált a szervezetben napi gyakorlattá – a szervezet egésze, a teamek és az egyének szintjén – a folyamatos fejlesztés.

A folyamatos fejlesztés képessége tehát (1) egy, a partnerektől és a folyamatok szabályozásából származó adatok elemzésére épülő, (2) a munkatársak módszertani felkészítésén és bevonásukon alapuló, (3) a következetes szervezet- és működésfejlesztési munka véghezviteléhez szükséges képességek összessége.

II.2.1 A folyamatos fejlesztés tervezése

A folyamatos fejlesztés érdekében az intézmény vezetése tervezze meg a fejlesztési lehetőségek azonosítását támogató mérési, ellenőrzési rendszert, és működtesse azt. Ennek keretében szervezze meg azon tények, adatok következetes gyűjtését, amelyek lehetővé teszik a partneri igények és elégedettség változásainak követését, valamint az intézményi folyamatok működésének (hatékonyságának, eredményességének) értékelését.

A kapott adatokat részben a saját tervekkel, célokkal, másrészt a mások eredményeivel való összevetéssel (benchmarking) értékelje.

II. 2.2 A fejlesztési feladatok azonosítása és rangsorolása

Az intézmény vezetése végezze el a fejlesztési lehetőségek azonosítását, tipizálását és rangsorolását annak érdekében, hogy a megfelelő eszközökkel, módszerekkel lehessen kezelni.

- az eseti és a visszatérő,
- az egyedi és rendszer szintű,
- a végrehajtásban vagy a stratégiai tervezésben rejlő feladatokat.

A fejlesztési irányok kijelölésekor rangsorolja a feladatokat annak függvényében, hogy azok

- milyen mértékben befolyásolják az intézmény napi működését, illetve a partnerek elégedettségét,
- megoldhatóak-e a rendelkezésre álló emberi erőforrások segítségével,
- mennyire sürgősek és/vagy fontosak, illetve mekkora erőfeszítést igényelnek.

2.3 A folyamatos fejlesztés stratégiája

A intézmény vezetése fogalmazza meg a folyamatos fejlesztésre vonatkozó stratégiáját. Ennek során legyen tekintettel arra, hogy

- a „lépésenként való fejlesztés” akkor alkalmazható sikerrel, amikor egy adott folyamat jól meghatározott részét, elemét vagy eredményét kell "javítani",

- *míg az „áttöréses fejlesztés” (amikor a rendelkezésre álló erőforrások egy adott területre koncentrálódnak) akkor alkalmazható sikerrel, ha a folyamat még nem létezik, elavult vagy az elért eredményekkel az érintettek valamelyike alapvetően elégedetlen.*

2.4 A folyamatos fejlesztés megvalósítása

*Az intézményvezetés határozza meg a feladat jellegének és a választott stratégiának megfelelő eszközöket és módszereket. A változás iránti (természetes) ellenállás csökkentése, illetve a hatékony fejlesztő munka érdekében az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy a munkatársak rendelkezzenek a fejlesztési feladat elvégzéséhez szükséges módszertani ismeretekkel, illetve az azok biztonságos alkalmazásához szükséges gyakorlattal.*⁵

Az intézmény vezetése alakítsa ki a fejlesztés szervezeti kereteit. Amennyiben a fejlesztés munkacsoportokban történik, fordítson különös figyelmet a munkateamek összeállítására⁶, valamint a vezető személyének kiválasztására⁷ és felhatalmazására.

Az intézmény vezetése folyamatosan kísérvje figyelemmel és értékelje a fejlesztési tevékenységet, gondoskodik a munka támogatásáról.”

☞ A folyamatos fejlesztés minden olyan változásra vonatkozik, amely a stratégia, illetve a hosszú távú célok, vagy akár a hatékony működés érdekében a szervezet életében szükségesnek látszik. A **folyamatos fejlesztés** tehát következetes **szervezet- és működésfejlesztést** is jelent. A szervezetfejlesztés egyik hatása lehet a működés javulása, tehát a működésfejlesztés. A folyamatos javítás, fejlesztés szemléletével és alkalmazási kompetenciáival való rendelkezés teszi lehetővé a környezet igényeihez való rugalmas, gyors alkalmazkodást. Természetesen ez alapvető törekvés, amit azonban befolyásolhatnak a következő tényezők:

- a) az egymásnak ellentmondó igények kielégíthetatlensége (ami megjelenhet a munkaszervezésben, de az értékdimenzióban is);
- b) az igény kielégítéséhez vezető tevékenységek finanszírozottsága (fenntartóval való érdekegyeztetés);
- c) kompetencia (rendelkezik-e aktuálisan, illetve megteremthető-e, mennyi idő alatt stb. a szükséges hozzáértés) az intézményben.

Ezek jelzésére a hosszabb-rövidebb távú időszakos ön-, és helyzetértékelő eljárások alkalmasak (irányított önértékelés, partneri igények mérése és elemzése). A folyamatos fejlesztés iránti követelményeket tehát két fő módon valósíthatjuk meg:

- a) A **folyamatos fejlesztés beépítésével** a minőségirányítási rendszer keretében szabályozott folyamatokba,
- b) A **tudatos, megelőző (preventív) folyamatos fejlesztés** rendjének kialakításával, amely a vezetés által kezdeményezett tevékenység, és az intézményi működés egészére nézve fogja össze a fejlesztés feladatait.

⁵ „A fejlesztési stratégia meghatározásához, valamint az ahhoz illeszkedő módszerek, eszközök kiválasztásához az intézmény munkáját segítő tanácsadók nyújtanak támogatást. A legelterjedtebb, sikerrel alkalmazott módszerek megismerését a Minőségfejlesztési kézikönyv segíti.

⁶ A csoport munkájába gyakran érdemes bevonni az érintett partneri kör képviselőit is.

⁷ A tapasztalatok azt mutatják, hogy a team vezetésére nem feltétlenül a témában legnagyobb szakmai tekintélynek örvendő kollega a legalkalmasabb.”

A Comenius II. intézményi modell követelményrendszerének 2. fejezete bemutatja a folyamatos fejlesztés elvárásait és a preventív (az intézmény egészére vonatkoztatott) folyamatos fejlesztés megvalósításának módszereit. A tudatos, megelőző fejlesztés kibontakozása valójában már csak a minőségirányítási rendszer bevezetése közben és után várható, mivel addig a szabályozás közbeni fejlesztés lehetőséget nyújt a feltérképezhető problémák javítására és megelőzésére. A folyamatos fejlesztés értelmezéséhez azonban annak két fő megvalósítási dimenzióját egyaránt kell értelmeznünk, így e fejezet értelmezésében a kettőt párhuzamosan mutatjuk be.

A folyamatos fejlesztés képessége, működési kritériumai a következők:

- A szervezeti kultúrát alkotó, azt jellemző tényezővé válik a rugalmas alkalmazkodás; a változásra, változtatásra vonatkozó szándék és képesség (kritikai szemlélet, nyitottság, érzékenység a partneri igényekre).
- A helyzetértékelés rendszerének folyamatos működtetése (időszakos önértékelések, partneri igények mérése, elemzése, trendvizsgálatok végzése).
- A helyzetértékelések, eredményvizsgálatok tapasztalatainak figyelembe vétele az intézmény stratégiai céljainak meghatározása, korrekciója során.
- A tapasztalatok alapján a szükségesnek tartott változtatások, korrekciók meghatározása.
- A munkatársak kompetenciáinak folyamatos fejlesztése, a munkatársak képzése a szükségesnek ítélt változtatások, szabályozások kifejlesztése és végrehajtása érdekében.
- A munkatársak bevonása, felhatalmazása a folyamatok működtetésébe és fejlesztésükbe.

A mindennapi gyakorlatban *alkalmazott folyamatos fejlesztés három különböző módon jelenthet meg:*

- a) Az intézmény elfogadott és működtetett ***folyamatai szabályozásukban tartalmazzák a folyamatos fejlesztés fázisait***. Ennek megfelelően az intézménynek a folyamatok, eljárások szabályozása során a PDCA-logika alapján kell beépíteni a folyamatközi, illetve folyamatzáró ellenőrző-értékelő-korrigáló eljárásokat, eszközöket a korábban azonosított és szabályozott folyamataiba.
Ezek alkalmazásával mód nyílik arra, hogy az egyes folyamatok működtetése közben érzékelt hibákat, nem-megfelelőségeket, problémákat még menet közben érzékeljük és korrigáljuk, illetve a folyamat végi ellenőrzés-értékelés, illetve az időszakos belső auditok tapasztalatai, következtetései alapján hajtsuk végre a szükségesnek ítélt javításokat, fejlesztéseket. A folyamat működésébe beépített ellenőrző-értékelő-korrekciós fázisok így a vélhető problémák megelőzését is szolgálják.
- b) A folyamatszabályozás során a folyamat leírása tartalmazza a folyamat PDCA alapú működtetésének belső elfogadtatási eljárásait, eszközeit. Az intézmény a folyamatok megfelelő működtetése és a fejlesztés lehetősége érdekében ***belső képzések szervezésével*** gondoskodik arról, hogy ***munkatársai*** kellően felkészültek legyenek: ***ismerjék az adott folyamatokat és működtetésük szabályait, módjait, eszközeit***. A képzések szervezésével biztosítja továbbá, hogy kompetensek legyenek a folyamatos fejlesztés megvalósításában: ismerjék és tudják alkalmazni a megfelelő ***módszereket, eljárásokat***.

- c) Az intézmény vezetője a **folyamatgazdák és a folyamatokat fejlesztő és végrehajtó munkatársak megbízásával** biztosítja a hatáskört a folyamat működtetésére, fejlesztésére.

A folyamatos fejlesztés mint **preventív tevékenység** azt jelenti, hogy az intézményi működés folyamatos javítását nemcsak a feltárt problémák javításával és intézményi szintű elemzésével végezzük, hanem a működés olyan elemzésével, mely a problémák kialakulásának lehetőségét vizsgálja, és megelőző intézkedések megvalósításával kívánja elhárítani azokat. Például az irányított önértékelés során végzett eredmény, hatékonyságvizsgálatok a célokat, az elért eredményeket és a folyamatok szabályozottságát illetően feltárják a további fejlesztés lehetőségét a hatékonyság fokozása és az azonosított vagy „potenciális” gyenge pontok javítása érdekében.

■ A folyamatos fejlesztés kialakítását, a **mindennapokra vonatkozó szabályozását** a folyamatok, eljárások szabályozása közben végzi (határozza meg) az intézmény, és beépíti a folyamat fázisaiba a folyamat egészére alkalmazott ellenőrzési-értékelési-korrekciós fázisokat, eljárásokat, eszközöket. Az **ellenőrzés** lépései során a végrehajtási szakasz lépéseinek megvalósulását és eredményességét vizsgálják a folyamat felelősei. Itt ajánlott meghatározni a végrehajtási szakasz ellenőrzésének felelőseit.

A **visszacsatolás** a lépések megvalósítása során feltárt szakmai és szervezési tapasztalatok hasznosítása. Ennek szabályozásakor a fejlesztők meghatározzák, hogy milyen lépéseken keresztül vezetnek vissza az ellenőrzési-értékelési szakaszban nyert információkat a tervezési szakaszhoz. Így válik lehetővé, hogy a szervezeti folyamatok folyamatosan javuljanak, fejlődjenek. A folyamatok szabályozásakor hasonlóképpen gondoskodni kell arról, hogy a folyamat egyes lépéseinél, mérőföldköveinél, megvizsgálják az ellenőrzési-értékelési lehetőségeket, meghatározzák az értékelési szempontokat, dolgozzák ki ezek elvégzéséhez a megfelelő eljárásokat, eszközöket.

A tudatos **preventív** folyamatos fejlesztés során elemezzük a partnerek igényeit, az intézmény céljait és folyamatainak szabályozottságát, ezek hatékonyságát. Ahhoz, hogy pontosan meghatározzuk a fejlesztés irányát, tartalmát, tudnunk kell, hogy adott intézményben melyek lesznek a minőségi szolgáltatás eredmény-, teljesítménymutatói. Ennek alapján definiáljuk (szükség esetén módosítjuk) a minőségi szolgáltatás feltételeinek és várt eredményeinek mutatóit (indikátorrendszer). Megfogalmazzuk, hogy mit kell tennünk a várt eredmények elérése érdekében. Meghatározzuk a feltételeket, a folyamatokat érintő szükséges változtatásokat, és végrehajtjuk azokat – folyamatosan ellenőrizve, értékelve a végrehajtás céljának való megfelelését. A működtetés során felmerülő, több folyamatot érintő problémák elemzése és megoldása is a megelőző fejlesztés feladata lesz a minőségirányítási rendszert működtető intézmények számára. E feladatra érdemes problémaelemző csoportokat létrehozni az érintett folyamatok felelőseinek bevonásával.

☞ Fontos, hogy a szabályozás közben folyamatos konzultáció történjen mind az intézmény vezetőjével, mind a nevelőtestülettel, hogy mennyire tartják a fejlesztés irányait realitásnak, módjait kivitelezhetőnek, eszközeit alkalmazhatónak. A kidolgozott folyamatot a fejlesztők bemutatják a vezetőségnek és a testületnek. A folyamat elfogadása után ajánlott külön képzésen bemutatni, illetve betanítani a folyamat működtetését, valamint az ahhoz kapcsolódó eszközök alkalmazását (lásd 4. fejezet).

A folyamatos fejlesztés az alábbi szervezeti csoportok és személyek együttműködését és egymással történő kommunikációját igényli:

- A folyamatgazdák és a vezetők

- A partneri kommunikáció folyamatát működtetők és a folyamatgazdák, illetve a vezetők
- Az intézmény és a külső partnerek
- Az intézmény vezetése és a belső partnerek (teljes munkatársi kör)
- Az intézmény minőségirányítási rendszerét működtető (belső) minőségfejlesztési vezető és az intézményvezető

 A fejlesztett, javított folyamatok szabályozása az adott intézményben meghatározott helyen és módon történik (pedagógiai/nevelési program, SzMSz, minőségirányítási kézikönyv stb.). Az intézmény felelőssége annak meghatározása, milyen szabályozási formát vár el belső folyamataira nézve. Korrekció esetén mindig gondoskodjunk arról, hogy a korrekció elvégzésének meghatározott felelőse legyen, az átdolgozott szabályozó dokumentumon jelöljük, hogy ez az utolsó változat, és az elektronikus archív könyvtárban is tüntessük fel, hogy hol van az utolsó verzió helye. A megőrzendő bizonylatokra vonatkozó tudnivalókat a szabályozott folyamatok bizonylatolási rendjében határozhatjuk meg.

2.3 Projekttervezés és –irányítás, projektdokumentáció

„I.3.1 A modellbevezetés stratégiájának meghatározása

A helyzetfelmérés által feltárt tények ismeretében az intézmény vezetése – a tanácsadó által tartott oktatásból és a mindennapi vezetési gyakorlatból származó ismereteket felhasználva – határozza meg az intézmény stratégiáját, a bevezetési folyamat célját, a program főbb feladatait. Az intézmény vezetése – a szervezet adott állapotának, a rendelkezésre álló emberi és anyagi erőforrásoknak, valamint a partneri elvárásoknak az ismeretében – határozza meg a II. intézményi modell bevezetésével kapcsolatos stratégiáját. A döntés meghozatala előtt a bevezetés támogatottságának biztosítása érdekében kérje ki a nevelőtestület véleményét.

A stratégiai tervben rögzíteni kell

- a minőségfejlesztési rendszer (prioritásokat is tartalmazó) célrendszerét,
- a bevezetés ütemezését,
- a bevezetéshez szükséges szervezeti rendet és
- a bevezetéshez szükséges emberi és egyéb erőforrásokat.

I.3.2 Támogató szervezet létrehozása

Az intézmény alakítsa úgy szervezeti rendjét, hogy az a bevezetés támogatását szolgálja. Teremtse meg annak feltételeit, hogy:

- a bevezetési folyamat átlátható és irányítható legyen,
- a bevezetési folyamatban résztvevők megkapják a szükséges vezetői és szakmai támogatást,
- az eredmények beépüljenek az intézményi folyamatokba és az intézményi kultúrába.

A bevezetést támogató szervezeti rend kialakítását a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével kell meghatározni.⁸ ”

☞ A II. intézményi modell rendszerépítési – fenti feladatainak – megtervezéséhez, végrehajtásához a projekttervezés módszerét érdemes használni. (A modell-leírásban szereplő intézményi stratégia itt a minőségirányítási rendszer bevezetésének stratégiáját jelenti.) Ezzel a módszerrel biztosítható, hogy a **bevezetési folyamat** átlátható és irányítható legyen.

A projekt egy **program** vagy tervzet kialakítása és megvalósítása, amely a szervezet számára egyszeri és összetett feladatot old meg. A megvalósítás időtartama (kezdés és befejezés) és teljesítésének erőforrásai (emberi ráfordítás, költségek) meghatározottak, és egy definiált cél elérésére irányulnak.

Projekttervezést ajánlott alkalmazni a szervezeten belül olyan feladat megtervezéséhez, végrehajtásához, amelynek **jellemzői** a következők:

- a feladat viszonylag jól elhatárolható része a szervezeti stratégiának, vagy a projekttel kerül be utólag a stratégiába;
- a projekt irányítását egy csoportra lehet bízni – projektvezetés (támogató csoport);
- újszerű, egyedi feladatról van szó (mint a minőségirányítási rendszer kiépítése egy szervezetben);
- egy új területről van szó (a minőségfejlesztés ilyen a közoktatási intézményekben);
- a munka közben felmerülő problémákat a projektet irányító csoport önállóan igyekszik megoldani;

Az erőforrások függvényében többféle megoldás képzelhető el a bevezetés támogatására (minőségügyi vezető, minőségügyi tanács, minőségkör-vezető, TQM-felelős stb.). A tapasztalatok szerint olyan megoldást érdemes választani, amely lehetővé teszi, hogy a bevezetésben vezető szerepet vállaló munkatársak elegendő idővel rendelkezzenek ehhez a munkához.

- változást jelent a projekt eredménye a szervezet működésében;
- rugalmasságot igényel;
- új kultúraelemek kialakulását teszi lehetővé, illetve szükségessé. (*Aggteleky-Bajna, 1994*)

A projekt megtervezésére, a projekt végrehajtásának irányítására a **projektcsoporthoz** a vezető szóbeli vagy írásbeli megbízása alapján vállalja a feladatot. A nevelési-oktatási intézményekben az intézmény vezetője lehet a szerződő partner, aki megbízza a minőségirányítási rendszer kiépítésében való közreműködéssel a projektcsoporthoz tagjait. Érdemes az egyéni szerződésekben meghatározni, hogy a megbízottak működésüket egymással együttműködve, a projektcsoporthoz tagjaként kell végezniük. A projektet irányító csoport **egyedien verbuvált csapat**, belőlük kell egy szervezetet – a **projektszervezetet** – felépíteni, majd működtetni. Fontos időben és pontosan meghatározni a projektszervezet helyét a szervezeti hierarchiában. Definiálni kell, mekkora a mozgásszabadsága, milyen hatás- és jogkörökkel rendelkezik, milyen erőforrásokról dönthet, a projektszervezet által megfogalmazott javaslatok, illetve meghozott döntések milyen módon válnak hatályossá, stb.

A **projektcsoporthoz** nagy **önállósággal** végezheti munkáját, **szabályozhatja** saját tevékenységét. A projektcsoporthoz tevékenységének értékelése elsősorban önértékelésen alapul.

A hétköznapi élet is számtalan projektet tartalmaz: pl. esküvő, lakásfelújítás stb. Az iskolák világában eddig is használtuk a projekttervezést, gondoljunk csak egy-egy nagyobb intézményi esemény tanár-csoport által történő megszervezésére, lebonyolítására, mint pl. nyári tábor, ballagás. A továbbiakban más területeken is tudatosabban hasznosíthatjuk a minőségfejlesztés során használt projektismereteket.

Ha a projekttervezés főbb jellemzőit összevetjük a modell-leírásban a bevezetés stratégiájának követelményeivel (ld. zárójeles megjegyzések), a projekttervezés alkalmazása látszik a leghatékonyabb módszernek a feladat megoldására.

☛ Az intézmény vezetése – a szervezet adott állapotának, a rendelkezésre álló emberi és anyagi erőforrásoknak, valamint a partneri elvárásoknak az ismeretében – meghatározza a **II. intézményi modell bevezetésével kapcsolatos stratégiai tervét**, ehhez a projekttervezés módszerét érdemes használni. Az intézmény **stratégiai tervének tekinthető a pedagógiai/nevelési program**. A közoktatásról szóló törvény értelmében ennek része az intézmény ellenőrzési, értékelési és minőségbiztosítási rendszere. A két fogalom – a modellépítés stratégiai terve, az intézmény stratégiai terve – elkülönítésére ezért a továbbiakban a II. intézményi modell bevezetésével kapcsolatos tervet projekttervnek nevezzük.

A rendszer kiépítésre vonatkozó projektterv tehát viszonylag jól elhatárolható a stratégia egyéb elemeitől. A közoktatási intézmény a projektszervezet keretei között 2-3 év alatt eredményesen fejezheti be a projektet, kiépítheti minőségirányítási rendszerét, amely ezután a pedagógiai/nevelési program szerves részévé, sőt a stratégiára folyamatosan visszaható tényezővé válik. A projekt eredménye: a II. intézményi modell követelményeknek megfelelő kiépítése az intézményben.

Az alábbiakban bemutatjuk a **projekt irányításának általános szakaszait**, és ezeket értelmezzük a minőségirányítási rendszer kiépítésére.

Előkészítés:

- a **javaslat** kidolgozása: a II. intézményi modell kiépítése
- a **projektcélok** meghatározása: a minőségirányítási rendszer prioritásokat is tartalmazó céljainak megfogalmazása

- a **megvalósíthatóság elemzése**: a szervezet adott állapotának, a rendelkezésre álló emberi és anyagi erőforrásoknak, valamint a partneri elvárásoknak az ismeretében a végrehajthatóság előzetes becslése
- durva **erőforrásbecslések**: szakértelem, várható szervezeti elkötelezettség, személyek, idő, infrastruktúra, becslése
- előzetes **egyeztetések**: a legfontosabb partnerek bevonásával – alkalmazotti kör, fenntartó, szülők képviselőivel – döntés a projekt beindításáról, pályázat, indulás

A projekt megtervezésének általános lépései:

- a **projektvezető** kijelölése és megbízása
- a **projekt szervezetének** és működésének kialakítása: a bevezetést támogató szervezeti rend kialakítását a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével célszerű meghatározni. A II. intézményi modellben jelzett támogató szervezet kialakításának egyik feltétele a modellkiépítés irányítását végző vezetői team (továbbiakban: projektvezetés) megbízása. A támogató szervezet kialakításához szükségesek az intézményvezetés támogató intézkedései, mint például az erőforrások biztosítása, a projektmunka ösztönzése, elismerése és egyéb támogatása.
Szükséges kijelölni a projektvezetés helyét a szervezetben, meghatározni a vezetéshez való viszonyukat, hatáskörüket, felelősségüket, érdemes mindezeket írásban is rögzíteni. (A projektvezetést a programban dolgozó intézmények gyakran támogató csoportnak nevezik.)
- általános tervezés: **feladatlebontható struktúra** elkészítése, tevékenységlista (a bevezetés ütemezése – minőségfejlesztési munka-, illetve ütemterv)
- **mérőföldkövek** és döntési pontok rögzítése:
mérőföldkövek: pl. a munkajelentések, vagy az elkészült szabályzat hatályba lépése
döntési pontok: a programot befolyásoló tantestületi és egyéb iskolai döntések (minőségfejlesztési munka-, illetve ütemterv)
- **finomított erőforrástervek**: a bevezetéshez szükséges emberi és egyéb erőforrások:
humánerőforrás; felelősök, végrehajtók (minőségfejlesztési munka-, illetve ütemterv)
időtartam (lásd ütemterv)
költség (költségtervezés)
infrastruktúra, munkakörnyezet, anyag-tárgy (erőforrás-tervezés)
- **induló értekezlet**: partnerek, elsősorban az alkalmazotti kör részletes tájékoztatása
- **jóváhagyás**: közvetlen partnerek támogatása

Végrehajtás:

- **projektterv véglegesítése** (minőségirányítási munkaterv),
- **munkaelosztás és elfogadás**: részvétel a munkában
- további **részletezett tervek**: minőségfejlesztési tevékenységet végző csoportok tervei, szabályozások
- szükséges **képzés és kommunikáció**: a bevezetési folyamatban résztvevők megkapják a szükséges vezetői és szakmai támogatást – a szükséges ismeretek megszerzése, módszerek, technikák lesajátítása, képességek fejlesztése, egyeztetés az érintettekkel, a vezetéssel, a partnerek folyamatos tájékoztatása, visszacsatolás
- formális felügyelet: **belső monitoring**

- az **eredmények** elemzése
- problémamenedzsment: **korrekció** (pl. intézkedési tervek megvalósítása esetén)
- újratervezés: korrekció, **standardizálás**
- a projekt folyamatos **dokumentálása**: a projektben végzett tevékenységek, valamint azok eredményeire stb. vonatkozó dokumentációk, Projektzárás:
- az **eredmények bemutatása** és elfogadása: az eredmények **beépülése** az intézményi folyamatokba és az intézményi kultúrába
- **értékelés**, a **modell fenntarthatóságának megtervezése**,
- tapasztalatok összegzése, mit tanultunk a projektből

A modell bevezetését követően, a projekt zárásakor a – a tapasztalatok birtokában – érdemes végiggondolni a támogató szervezeti rend további működését is. Ennek célja a modell működésének fenntarthatóság a lehet. **Ennek során lehetőség van az intézményi szervezeti felépítés újragondolására**, a szervezeti forma szükséges változtatására, esetenként az SzMSz módosítására, a munkaköri leírások kiegészítésére stb.

☞ **Kommunikációs terv** elkészítése: a projekt menetéhez a projektvezetésnek célszerű meghatároznia azokat az **időszakos találkozókat, azok feltételeit** (idő, időtartam, cél, feladat, résztvevők, felelősök) és az egyéb információs, kommunikációs szükségleteket (partnereknek szóló visszacsatolás, külső találkozók, prezentációk, írott és egyéb információhordozók), amelyek a projekt teljesítése szempontjából elengedhetetlenek.

✎ A **projekt dokumentációja** a fenti feladatok írásbeli rögzítését tartalmazza. A legszükségesebbek ezek közül:

- a projekt céljainak leírása
- a projektvezetés megbízása
- a munkaköri leírásokban a projektfeladatok megfogalmazása
- a szervezeti forma módosított változata (ha ez szükséges volt), a projektszervezet felépítése
- csapatok működési szabályzata
- kommunikációs terv
- A projekt megvalósításával kapcsolatos tevékenységek leírása, időtáblázatba foglalása, a felelősök megnevezése, megadni az ellenőrzés módszerét, az eredményesség mérésének módját stb. (projekt munkaterv)
- a végrehajtáshoz szükséges erőforrásleltár
- emlékeztetők, jegyzőkönyvek

A projekttervezés dokumentumai nem véglegesek, a végrehajtás során állandó

felülvizsgálatot, és esetleg módosítást igényelhetnek. Az intézmény maga határozza meg,

hogyan a projekt megvalósítását milyen dokumentációs háttér (forma, mennyiség, tartalom)

segíti.

A legszemléletesebb tervezési technika a Gantt diagram, ami a tevékenységek időbeli ütemezését ábrázolja. A Gantt diagram a projektfeladatok strukturálására, a tevékenységek kezdésének, befejezésének, felelősének stb. megjelenítésére, valamint a kapcsolatainak megjelenítésére alkalmas eszköz. A projekt során a tevékenységek elvégzésében történő haladást, a projekt pillanatnyi helyzetét szemlélteti. A tevékenységek kezdete és befejezése

közötti időtartamokat vízszintes oszlopokkal ábrázolja. Készülhet elektronikusan, illetve papíron.

Így jól láthatók a párhuzamosan, illetve egymás után végezhető tevékenységek. Fontos az egyes tevékenységekre szánt idő pontos meghatározása. Célszerű úgynevezett csúszási időtartamot megjelölni: ez azt az időmennyiséget jelenti, amivel megnövelhető a tevékenység időtartama anélkül, hogy akadályozná az utána következőket (gördülő tervezés).

🗄 „Milyen képességekkel rendelkezzenek azok, akiket meg lehet bízni a projektvezetéssel?”

A kiválasztás szempontjai lehetnek:

- a szervezet és a minőségirányítás iránti **elkötelezettség** mértéke,
- a szervezeten belüli **befolyás** mértéke,
- **szakmai tájékozottság** a minőségirányítási rendszer bevezetésével kapcsolatban.

„Ki az, aki képes átlátni ezeket a feladatokat, mi az, aminek elvégzése reálisan vállalható, és hogyan kapcsolódik az egyik intézményi feladat a másikhoz?”

Az intézményi folyamatok elemei közötti összefüggéseket az intézményvezetésnek kell koordinálnia, a koordináció indokai:

- a tevékenységekhez közös forrást használnak, pl. humán erőforrás
- az egyik folyamat eredménye kihat a másik folyamat eredményére (pl. a partnerazonosítás pontossága az elégedettségmérés eredményeire)
- egy feladat megvalósítása több közreműködőt igényel (pl. kérdőíves felmérés során szükség van a kérdőívek sokszorosítására, a kérdőívek összegyűjtésére, az adatok rögzítésére, a statisztikai vizsgálatok elvégzésére, az eredmények értelmezésére, összefoglaló jelentés készítésére)

„A minőségirányítási modell kiépítése eltérő módon megy végbe az intézményekben, a bizonytalansági, kockázati tényezők jelentkezése nagyon különböző.”

A program megvalósulása az eltérő külső és belső körülmények – az iskola, óvoda szervezeti

kultúrája – miatt különböző lehet. A **modell kiépítése nem másolható**, szükséges az adott

intézmény **sajátosságainak figyelembe vétele**.

„Vezetés a vezetés mellett, erről szól a projektvezetés. Elképzelhető, hogy a vezetés presztízsféltés miatt korlátozza a projektvezetés hatáskörét, leszűkíti a mozgásterét.”

Szükséges, hogy a **vezetés megfelelő erőforrásokat és döntési funkciókat delegáljon a projektszervezet részére**. Ha feladatot kap egy csoport, megfelelő hatáskörre is szükség van, hogy a feladatait végrehajthassa, illetve mindezekbe bevonja az érintetteket. Ezért is fontos tisztázni a csoport helyét a szervezetben, és mindezt írásban rögzíteni. Mi az, ami az intézményvezetés hatáskörében marad, mi az, amit átad a projektvezetésnek. Pl. a teljes alkalmazotti körre vagy a testületre vonatkozó feladatok kiadása hogyan történik? Ki ellenőrizheti a végrehajtást? Milyen jogosítványai vannak ezekkel kapcsolatban a projektvezetésnek, mit vállal a feladatokból az intézményvezetés? A támogató szervezet kialakításánál erről szól a fejezet is.

„I.4. Teamek indítása

Az intézmény az egyes feladatok átgondolására és megvalósítására hozzon létre teameket saját szervezetén belül.

A teammunka kizárólag – a vezetés, a támogató szervezet és a tanácsadó által tartott – oktatások után indítható. Az intézmény – a kezdeti, illetve a későbbi munka segítésére – fejlesszen ki vagy adaptáljon módszertani anyagot ezekhez a képzésekhez.

A teamek indítása előtt írásban rögzíteni kell az ellátandó feladatot. (A kezdeti időszakban olyan terjedelmű feladatkörök kialakítására kell törekedni, amelyek 3-6 hónap alatt sikerrel megoldhatók, így – a kitűzött célok átlátható időn belüli megvalósításával – biztosítható a motiváció fenntartása, és végső soron a bevezetési folyamat sikere.⁹⁾

☞ Teammunka (csoportmunka):

Ahhoz, hogy egy csoportosulást, néhány embert csoportnak tekinthessünk, a csoporttagoknak rendelkezniük kell bizonyos jellemzőkkel. A **csoportot** definiálhatjuk úgy, mint két vagy több egyént, akik

- **közös célt** próbálnak elérni,
- önmagukat, és mások őket a **csoporthoz tartozónak tekintik**,
- **interakcióban vannak** egymással,
- kölcsönösen **függnek egymástól**,
- osztoznak a **csoportnormák kialakításban**, és részt vesznek az egymáshoz kapcsolódó **szerepek rendszerében**

A II. intézményi modell kiépítésére szerveződő projekt feladatainak végrehajtásában a teammunka a minőségfejlesztési folyamat alapvető és általános tevékenységi formája. A projektszervezet továbbépítése a különböző problémamegoldó, illetve folyamatszabályozást végző csoportok megalakításával folytatódhat. (A rendszerépítést segíthetik az önként szerveződő, a vezetés támogatását bíró minőségi körök tevékenysége is.) A szervezeti minőségcélok teammunkában történő megvalósítása a változásokat elfogadottabbá és tartósabbá teszi, a minőségfejlesztés keretében együttműködő emberek tudása és szakmai tapasztalatai gyarapodnak, minőségfejlesztéssel kapcsolatos javaslataik kiérleltebbek, ellenőrzöttebbek, realisabbak. A **csoportmunka** jelentős **motiváló** erővel bír.

A II. intézményi modell kiépítése során gyakran használjuk a teammunka módszerét.

Így dolgozik az **irányító team** – a **projektvezetés** (támogató csoport).

A minőségfejlesztési folyamatban a javítandó területek kiválasztása után az adott terület fejlesztésének megtervezése, irányítása is általában teammunka keretében történik.

A teammunka szervezeti kereteinek kialakítására, a kedvező csoportkultúra megteremtésére, a dokumentációs és szabályozási feladatok ellátására a csoport tagjait képzésben kell részesíteni.

📌 A közös célok elérését nagymértékben segíti, ha a csoportbéli szerepek tisztázottak, és a tagok a képességeiknek, személyiségüknek leginkább megfelelő szerepet töltenek be. A hatékony csoport összetételére vonatkozóan többféle „szereposztás” ismeretes

Egy-egy team a megalakulásakor még nem tekinthető csapatnak. A szerepek betöltésén túl ki kell alakulnia a csoporton belüli kommunikációnak, normarendszernek, munkamegosztásnak.

⁹ Ez nem azt jelenti, hogy minden folyamat kezelhető ennyi idő alatt, hiszen egyes folyamatok szabályozása akár 8-12 hónap időtartamot is igénybe vehet, ám a bevezetés kezdeti szakaszában fontos, hogy a teamek érezzék, megoldható feladat elvégzésére vállalkoznak.

Ehhez a folyamathoz hosszabb-rövidebb időre van szükség, amelyben a csoport különböző fejlődési fokozatokon halad át. (Az OM módszertani CD-n lévő, a teammunkáról szóló fejezet ismerteti a Belbin-féle szerepfelfogást, a teamfejlődés szakaszait, a hatékony csoport jellemzőit.)

 A minőségfejlesztési team (támogató csoport) megalakulásához kötődő lehetséges dokumentációk:

- A teamvezető megbízása, feladatai
- A csoport tagjai
- A csoport működésének szabályozása
- Munkaterv és ütemterv
- A csoport üléseiről emlékeztető

 „Az intézmények működésében újszerű módszer a teammunka. Milyen általános problémák merülhetnek fel, és hogyan kerülhetők ezek el?”

- A csoport vállalt feladatainak elvégzésére nem szabnak **határidőt**, azaz nem szabályozott működésének időtartama. A működési perióduson túl fontos azt is tervezni, hogy a csoport az egyes találkozások alkalmával mennyi időt tölt együtt, és ez alatt milyen feladatokat lát el, milyen eredmény (produktum) esetén tekinti elvégzettnek az adott alkalomra szóló munkát.
- A **csoport elszigetelődik**: nem vonja be a csoporton kívülieket az egész szervezetet érintő változtatási javaslatok előkészítésébe. Ha egy team az egész alkalmazotti kör számára készít javaslatot az adott munkafázis minőségének javításához, akkor azt **célszerű megvitatni, véleményeztetni** az érintettekkel, **majd tájékoztatni** mindenkit a tervezett változásokról. Tehát folyamatos kommunikációra és bevonásra van szükség, hogy a csoporttól való kívülállás érzését csökkentsük.
- A szervezetben működő **csoportok egymással versenyezhetnek**, sőt a csoportokon belül is versengés folyik az egyének között, aminek motiváló ereje is van. A túl intenzív versengés egy idő után viszont **fáradtságot, kimerültséget, elszigetelődést** okozhat. A csoportok munkájának koordinálása és értékelése, a csoportok közötti kapcsolatok ápolása a vezetés feladata.

„I.5. Teamek működtetése

A bevezetési stratégia függvényében három párhuzamos ágon folyhat a rendszer kiépítése:

- *a szervezeti kultúra fejlesztése,*
- *a folyamatos fejlesztés technikájával dolgozó teamek munkájával a gyengeségek leküzdése,*
- *folyamatszabályozás.*

A teamek mindhárom ágon a PDCA-logika szerint dolgoznak.

Az intézmény vezetése, illetve a minőségirányítási rendszer kiépítéséért felelős szervezet vagy személy kísérelje figyelemmel, és folyamatosan értékelje a tervezett program megvalósulását. Az ellenőrzés, értékelés mellett a vezetés biztosítsa a bevezetéshez szükséges támogató környezetet (például órakedvezmény, szakmai támogatás és motiváció, a vezetői elkötelezettség kinyilvánítása stb.) és a szervezeten belüli hatékony kommunikációt.

A teamek működésének támogatására az intézmény vezetése teremtsen meg a tapasztalatok átadásának, az „egymástól való tanulás” fórumait.”

☞ A II. intézményi modell kiépítésének projektterve szerint a teamek működésének célja az, hogy folyamatos javítással és a szükséges mértékű szabályozással segítsék elő az intézményi munka adott területén a gyengeségek leküzdését. Támogassák a minőségi garanciák beépítését a működésbe, mindeközben járuljanak hozzá a minőségfejlesztési feladatok optimális elvégzését támogató szervezeti kultúra kialakításához. A modell három fő ágat tart fontosnak, ebből a tevékenységek két fő iránya a folyamatok szabályozása és a szervezeti kultúra fejlesztése, és harmadikként mindkettőben azonosítható a folyamatos fejlesztés, a PDCA-logika alkalmazása.

🏢 A minőségfejlesztési teamek működtetése:

Az intézményi minőségfejlesztési munka során a dolgozók teljes körű bevonására törekszünk, ám a legtöbb esetben az egyes problématerületek javításán, a kulcsfolyamatok szabályozásán, illetve fejlesztésén csoportok dolgoznak.

Az alábbiakban felvázoljuk a minőségfejlesztési teamek működésének egy lehetséges módját:

- a) A testület által kiválasztott kulcsterület fejlesztésére a szervezeti tagokból – esetleg a közvetlen partnerek köréből is – önkéntes jelentkezéssel vagy felkérés alapján a feladat szerint általában 3-7 fős csoport alakul. A csoport vezetőjét a vezetés kéri fel.
- b) A csoport elsőként meghatározza a működés céljait, feladatait, röviden szabályozza a teamműködést. Mindezeket a vezetéssel egyezteteti.
- c) A csoport tervezett tevékenységét adott időtartamra (félévre, illetve egy tanévre) munkaterv formájában rögzíti, határidőkkel, felelősökkel.
- d) Az ülésekről jegyzőkönyv készül.
- e) A team munkájának kimenete: javaslat az adott terület fejlesztésére.
- f) Új feladatra, szabályozásra vagy fejlesztésre új kör szerveződhet.

☞ Az intézményekben működő **teamek, a projektvezetés és az intézményvezetés** mint csoportok között **folyamatos kommunikációt kell fenntartani**. Ennek egy része beszámolási, számonkérési jellegű, éppen a megbízásból adódóan. Másrészt szükséges a folyamatos egyeztetés és a kölcsönös tájékoztatás az erőforrásokkal való ésszerű gazdálkodás és a feladatok egymásraépülése, a felesleges párhuzamosság, az esetleges ellentmondások elkerülése miatt.

🖋️ A működés során a fent meghatározott dokumentumokon túl megjelennek a munka eredményei: szabályzatok, eljárások, mérési eredmények stb.

🏢 „Meddig kell egy teamnek működnie?”

A szervezetben működő teamek megalakításakor kell felmérni az adott feladathoz szükséges időt, és csak akkor korrigálni a tervezést, ha ez feltétlenül szükséges. **A minőségfejlesztés végző teamek erőforrás-szükségletét célszerű havi bontásban megtervezni**, és rendszeresen, a hónap előre meghatározott napján megtartani. Pl. minden hónap második hétfője délután 14-17h-ig. Az időszükséglet átgondolásával a **munka elvégzésének végső határideje is kijelölendő**, ez a projektterv megvalósítása szempontjából is fontos határidő.

3. Folyamatszabályozás

„II. A II. intézményi modell működése (modell-leírás)

A II. intézményi modell a teljes körű minőségirányítási rendszer működését írja le.

A modell célja, hogy:

- az intézmény vezessen be olyan dokumentált minőségirányítási rendszer, amely kiterjed mindazon folyamataira, amelyek befolyásolhatják az intézmény oktatási-nevelési tevékenységét,
- *az intézmény vezetése és munkatársai váljanak képessé a PDCA_SDCA ciklus folyamatos, az intézményi működés minden területére kiterjedő alkalmazására,*
- *a vezetés a munkatársak bevonásával tudatosan fejlessze az intézmény szervezeti kultúráját.*

Mind a szervezeti kultúra fejlesztése, mind a folyamatos fejlesztés gyakorlata szorosan és kölcsönösen kapcsolódik a folyamatok szabályozásához. A szervezeti kultúra fejlesztés leginkább a

- *az intézményvezetés felelőssége és elkötelezettsége (1.1.),*
 - *emberi erőforrások biztosítása és fejlesztése (1.3.),*
 - *biztonságos intézmény (1.6.),*
 - *oktatás-nevelés (1.7.),*
 - *mérés, elemzés, fejlesztés (1.8.),*
- pontokban leírt folyamatokra támaszkodik.*

A folyamatos fejlesztés pedig a

- *partnerkapcsolatok irányítása (1.2.)*
- *egyéb erőforrások biztosítása (1.4.)*
- *az intézmény működtetése (1.5.)*
- *oktatás-nevelés (1.7.)*

fejezetekben leírt folyamatokra épít.

I. Folyamatszabályozás

Az intézmény azonosítsa és – a partnerek, illetve a saját maga által megfogalmazott elvárásoknak megfelelő mélységben – szabályozza azon folyamatait, amelyek hatással vannak az oktatás-nevelés színvonalára és minőségére, valamint partnereinek elégedettségére. A folyamatszabályozás során az intézmény készítsen írásbeli szabályozást a fentiekben meghatározott folyamatokra. Ennek során támaszkodjon a már meglévő szabályozó dokumentumokra (pl. SZMSZ, munkaköri leírások, házirendek).

Az intézmény folyamatainak szabályozása során – függetlenül attól, hogy az erre irányuló tevékenység egyes folyamatok szabályozását, vagy az intézményi tevékenység folyamatos fejlesztésének egészét érinti – a PDCA-logikát kell alkalmazni. Az intézményszintű tevékenységek esetében ez alapvetően a vezetés kötelezettsége (3.1. fejezet). 2. Az egyes folyamatok esetében pedig az intézményvezetés által delegált hatáskörökkel rendelkező és felelősséget viselő, az adott folyamat szabályozására létrehozott teamek, illetve munkatársak feladata.

A folyamatok szabályozása során az intézmény vezetése gondolja végig, hogy

- *melyek a legfontosabb partneri elvárások az adott folyamattal kapcsolatban,*
- *melyek a szabályozás legfontosabb lépései,*
- *mit tesz az intézmény azért, hogy az elvárások teljesülését segítse,*
- *milyen mértékben dokumentálja tevékenységét,*
- *melyek azok a pontok, ahol a beavatkozásra, a javításra lehetőség kínálkozik.”*

 A **folyamat** meghatározott cél elérése érdekében tudatosan végzett tevékenységek olyan tervezett és szervezett egymásutánisága, amelyek az erőforrásokkal kölcsönhatásban (személyek, eszközök stb.) a bemenetet (input) kimenetté (output) alakítják át a partnerek vagy más folyamatok számára, miközben értéket növelnek. Erre példa lehet a tanítási-tanulási folyamat, amelynek tervezése, szervezése, irányítása, ellenőrzése (tevékenységek) a pedagógus alapvető munkája. Ennek során felhasználja saját tudását, készségeit, képességeit, munkaidejét és a tanulók idejét, épít meglévő tudásokra, alkalmaz eszközöket stb. (erőforrások). Végezetül a tanulókkal közösen végzett tevékenység eredményeként fejlődik a diákok tárgyi tudása, gondolkodásmódja, fejlődnek készségeik, képességeik (értéknövekedés, lényegében a pedagógiai hozzáadott érték megjelenése). (A folyamatot szokás még eljárásnak is nevezni.)

A **folyamatszabályozás** célja, hogy a – partnerek számára a bemenetnél nagyobb értékű kimenet (hozzáadott érték) létrehozását biztosító – folyamat mindenkor szabályozott körülmények között menjen végbe, biztosítva ezáltal a tervezett célok (kimenet) ellenőrzött körülmények közötti reprodukálható elérését (végrehajtása, módszerei az OM módszertani CD-n)



A Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési program első fejezete a folyamatszabályozás követelményeit tartalmazza. Jelen bevezetési útmutató ezzel a témakörrel foglalkozik a 3.1. pontjától a 3.8. pontjával bezárólag. Ezért jelen (2.4.) pontban csak rövid átfogó bevezetésben mutatjuk be a folyamatszabályozás legfontosabb jellemzőit és a bevezetési folyamat fő irányvonalát.



Gyakran keveredik a folyamat, az eljárás, és az eljárási utasítás fogalma. Amint az előzőekben írtuk, a folyamat helyett használható az eljárás megnevezés, az eljárási utasítás pedig a folyamat írott szabályozását jelenti.



Egy közoktatási intézményben számos folyamat működik. A folyamatok szabályozhatók a minőségirányítási rendszerben szokott módon (ez jelenik meg a minőségirányítási dokumentációban; kézikönyvben, eljárási utasításban stb.), szabályozásokat tartalmazhat azonban az SzMSz vagy az intézmény más belső szabályozó dokumentuma. Az SzMSz tartalmazhatja például a tanári munka értékelésének folyamatát, de valószínűleg a minőségirányítási dokumentációba kerül a panaszkezelési eljárás.



Az intézmény számára a folyamatszabályozásnak csak egyik lehetőségét jelenti az írásbeli szabályozás. Nem szükséges minden folyamatot írásban (pl. eljárási utasítással) szabályozni. (lásd még a II.1.1.3. pontban!) Például írásban szabályozza az intézmény a partneri igény- és elégedettségmérés folyamatát, de szabályozhatja szóban a szerződéskötés folyamatát.



A **II. intézményi modell minőségirányítási rendszer** (minőségirányítás: összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására a minőség szempontjából. ISO 9000:2000). A minőségirányítási rendszer kiépítése során – a szervezeti kultúra fejlesztése és a folyamatos fejlesztés mellett feladat az intézmény folyamatainak

szabályozása. A rendszerkiépítési feladatok sorrendje, a folyamatszabályozás – a PDCA-logika jegyében – röviden a következő;

1. Vezetési stratégia kidolgozása (célok, indikátorok meghatározása)
2. Folyamattervezés (folyamattérkép készítése, kulcsfolyamatok meghatározása)
3. Minőségirányítási rendszer dokumentációs rendszerének tervezése
4. Folyamatok szabályozása
5. Próbaműködtetés
6. Javítás (helyesbítés)
7. Véglegesítés (standardizálás)

A **vezetési stratégia** az intézmény – értékeken alapuló – küldetésnyilatkozatára és jövőképre építve **magában foglalja a hosszú, közép és rövidtávú célokat, feladatokat.**

Egyetlen intézményvezetőnek sincs lehetősége – de szüksége sem – arra, hogy napról-napra, óráról-órára figyelemmel kísérjen minden egyes tevékenységet, ami az intézményben végbemegy. Ezért a vezetőnek célszerű a kezelendő „kivételeket” – a működést, az intézményi célok elérését lényegesen befolyásoló tevékenységeket, tevékenységsorokat – keresni, és ezen kivételek révén irányítani az egész intézményt (ez a kivételek elve alapján történő vezetés). A **„kivételek” a vezetési stratégiában definiált célok segítségével emelhetők ki** az intézményben lezajló folyamatok halmazából, s ez szolgál térképként a vezető számára. A **folyamatleltár** tartalmazza a folyamatok felsorolását, listáját, a **folyamattérkép** pedig bemutatja a folyamatok egymással való kapcsolatait. (lásd 3.1. fejezet jegyzetei 1. pont!).

Elterjedt gyakorlat a folyamatokat három fő csoportba sorolni; fő folyamatok, vezetési folyamatok, támogató folyamatok. Ebben az esetben **fő folyamatokon** az intézmény alapítási (nevelés-oktatás) céljának közvetlen megvalósítását segítő folyamatokat értjük; **vezetési folyamatokon** azokat a folyamatokat, amelyek a vezetési feladatok végrehajtását teszik lehetővé (pl. stratégiai tervezés). Végezetül a **támogató folyamatok** közé pedig azok tartoznak, amelyek a fő folyamatok megvalósítását segítik (pl. intézmény karbantartása, takarítás, étkeztetés stb.). A közoktatási gyakorlatban közismert szakmai folyamatok, mint például az intézmény nevelési-oktatási folyamatai a fő folyamatot jelentik, a tanügyigazgatási folyamat(ok) az intézmény vezetési feladatait (folyamatait) tartalmazzák, a gazdálkodási folyamatok pedig részben a vezetés, részben a támogató feladatokat biztosítják.

A folyamatok szabályozását elvégezheti az intézmény oly módon, hogy kiindul az alapító okiratában meghatározott tevékenységekből; a stratégiai tervezés által kijelölt fő célokból, és ezekhez rendeli hozzá a fő, a vezetési és a támogató folyamatokat. Lehetséges az is, hogy a Comenius II-es intézményi modell-leírásban szereplő nyolc területet tekinti az intézmény kiindulási alapnak, és ezeken keresi meg a szabályozandó folyamatokat. Végezetül újabb lehetőség, ha a nevelési-oktatási intézmények meghatározó működési területeit – nevelés és oktatás, gazdálkodás, tanügyigazgatás, feltételrendszer (személyi, tárgyi), szervezet és vezetés, szolgáltatások, közvetlen és közvetett partnerek –, veszi sorra, és ezeken azonosítja a számára fontos folyamatokat. Bármelyik megoldás jó, ha illeszkedik az intézményi sajátosságokhoz, és szakszerű a kivitelezése.

Az intézményi stratégiában megfogalmazott **célrendszer megvalósítását biztosító folyamatok a kulcsfolyamatok**. Adott időszakban az intézményi célok függvényében kulcsfolyamatként azonosíthat az intézmény bármely fő, vezetési vagy támogató

folyamatot. Ezek a folyamatok hierarchiát alkotnak, amely hierarchia nem feltétlen egyezik a II. intézményi modell fejezeteinek vagy a szerződésben meghatározott feladatok sorrendjével. A vezetőnek létezik, hogy ezen folyamatok jól definiáltak (szabályozottak), mérhetőek, folyamatosan ellenőrzöttek (felügyelve) és aktuálisak legyenek. Ezek azok a „kivételek”, amikre figyelni kell, s ezeket a folyamatokat mindenki számára egyértelműen és megismételhetően szükséges szabályozni.

A minőségirányítási rendszer **dokumentációjának mélysége** is a **kulcsfolyamatok figyelembevételével kell meghatározni!** Az optimális dokumentáltságot a bürokráciától a kulcsfolyamatok egyértelműsége választja el.

Az intézményi stratégia kidolgozása folyamán sor kerül az elérendő célok meghatározására. Ezen **célok tervezett értékei** azok **a jelzőszámok (indikátorok), amelyek a kulcsfolyamatok sikeres működését minősítik, jellemzik.** Ezek a 3.8. fejezet 1.8.2. pontjában bemutatott indikátorrendszer legfontosabb elemei. A kulcsfolyamatok megvalósítása során végzett mérési, értékelési tevékenységek ezen indikátorok meghatározását teszik lehetővé.

A folyamatszabályozás legfontosabb része a kulcsfolyamatok szabályozása. A szabályozás mélységét az indikátorok mérhetősége határozza meg, azaz **olyan részletességgel kell meghatározni az inputokat, tevékenységeket, outputokat,** hogy végrehajtásuk **biztosítsa az indikátorok mérhetőségét.** Több szabályozási forma létezik; a **folyamatleírás**, a **folyamatábrával** való ábrázolás vagy a **(táblázatos) mátrixos leírás**, esetleg ezek együttes alkalmazása. A folyamatok szabályozása során az intézmény szervezeti kultúráját és a korábban alkalmazott – törvény által előírt – dokumentációkat is figyelembe kell venni.

A minőségirányítási **dokumentációs rendszer jóváhagyása**, kiosztása, **a folyamatok betanítása** a **próbaműködtetés első lépése.** A jóváhagyáshoz nem szükséges megvárni minden dokumentum elkészültét, lehet igazodni a működésbe helyezés sorrendjéhez. A betanítást a támogató szervezet tagjai, a kidolgozásban részt vevő csapatok vezetői, tagjai, az intézmény vezetői (igazgató, helyettesek, munkaközösség-vezetők) végezzék. Lényeges, hogy a folyamatra, tevékenységre vonatkozó minden dokumentumot, bizonylatot megkapjon az illetékes. A betanítás során fontos, hogy hangsúlyt kapjon a próbaműködtetési, javítási cél. A folyamatábrák megmutatják a folyamatok közötti kapcsolatokat, kölcsönhatásokat. Az egymással párhuzamos kapcsolatban álló folyamatokat egyszerre kell működtetni (pl. belső audit, beszállító minősítése (lásd 3.5.1.), vezetői ellenőrzés, stratégia felülvizsgálata), és az ezek végrehajtása után végezhető folyamatokat később (pl. helyesbítő tevékenység, az intézmény átvizsgálása, fejlesztés). **A próbaműködtetés a PDCA-elv megvalósítása.**

A II. intézményi modell követelményei közül a **vezetői ellenőrzés és a belső audit révén ellenőrizhető folyamatosan a rendszer működése.** A belső auditorok feladata a hibák feltárása, a hibaokok meghatározása, és az alkalmas helyesbítő tevékenység megtervezése. Ezek a feladatok természetesen nem minden esetben végezhetőek el egyénileg, számtalan esetben problémamegoldó team-munka révén tárhatóak fel a valós okok. Ezek ismeretében a támogató szervezet, illetve az intézményvezetés feladata a **helyesbítő, fejlesztő tevékenység** meghatározása, a feltételek biztosítása, a feladatok kiadása. Ugyanakkor a vezető belső auditor (nagy, összetett

intézményekben, ahol több belső auditor is dolgozik érdemes munkájuk összefoghatósága, irányíthatósága miatt vezető belső auditort kinevezni) vagy a minőségfejlesztési vezető (és/vagy a támogató szervezet) feladata folyamatában nyomon követni a vezetői ellenőrzés és a belső auditok megállapításait, s a hozott helyesbítő tevékenységek eredményességét, a hibák megjelenésében esetlegesen fellelhető trendeket, tendenciákat. A tendenciózusan újra és újra felbukkanó nem-megfelelőségek mögött szinte mindig vezetési rendszerhiba rejlik. Ezen esetek fejlesztő célzatú vezetői beavatkozást igényelnek. Mindenkor a támogató szervezet és a (felső) vezetés kompetenciája a helyzet elemzése, a fejlesztő team megbízása, beszámoltatása, és a rendszer működésének javítása. Az **intézmény működésének átvizsgálása** (1.1.5.) az egyik kötelező **fórum a rendszer fejlesztési feladatainak meghatározására**.

A bizonyítottan megfelelő **helyesbítő tevékenység és fejlesztés eredményét véglegesíteni** (standardizálni) **kell**, hogy ugyanaz a hiba lehetőleg ne forduljon ismét elő. A minőség dokumentációs rendszer alkalmas eszköz e cél megvalósítására.



Gyakran előfordul, hogy a vezetés – belekóstolva a szabályozásba – mindent szabályozni akar. Így születnek a nagyregény méretű – vagy éppen csak néhány oldalas – dokumentációk, amelyek már akkor sem érvényesek, amikor elkészültek, hiszen a világ néha igen gyorsan képes változni. Az ilyen dokumentációt a túlzott részletesség vagy abszolút általánosság, és a tényleges gyakorlattól való eltérés jellemzi.

A **folyamatszabályozás optimumkeresés**. Az optimumot a célok és a szervezeti kultúra együttesen határozzák meg. Egy olyan közösségben, ahol becsülete van a kimondott szónak, ahol élő és torzításmentes kommunikáció van a munkatársak között, ott nem szükséges hosszadalmas, szöveges minőségirányítási dokumentáció, elegendő egy tömör táblázat vagy a fontos lépéseket rögzítő folyamatábra. A minőségfejlesztési szándékot értő és azzal egyetértő közösség **a napi működés részévé teszi a minőségirányítást**, és azt nem elkülönítve – kampányszerűen – kezeli.

3.1 Vezetés

„II.1.1 Az intézményvezetés felelőssége és elkötelezettsége

Az intézményvezetése nyilvánítsa ki a minőség iránti elkötelezettségét az alábbiak biztosításával:

- az intézmény működését szabályozó külső és belső jogrendszer, szabályozók előírásainak betartása,
- küldetésnyilatkozat, pedagógiai program, éves munkaterv készítése, valamint a minőségpolitika meghatározása,
- az intézményi működés rendjének biztosítása, beleértve a folyamatos fejlesztés és a szervezeti kultúra fejlesztésének megvalósításához szükséges erőforrások biztosítását is,
- értékelő beszámolók készítése, a szükséges beavatkozások kezdeményezése,
- a partnerközpontú szemlélet tudatosítása.”

 A **vezetői elkötelezettség** nem valami elvont fogalom, valami – főleg csak a mesékben létező hősiesség. Nem jelent mást, minthogy a vezetés nemcsak megköveteli a jogszerűséget, a vezetési stratégia alapján való működést, a folyamatos fejlesztést, a partnerközpontúságot, hanem személyesen is részt vesz ezekben a folyamatokban, s bizonyos tevékenységeket maga végez. A közösen elfogadott értékek, normák, szabályok követését maga számára is kötelezőnek tartja. Saját tevékenységével hitelesíti az intézményi célokat, mert láthatóan és igazolhatóan ezek elérését segíti elő. Törekszik arra, hogy meggyőzze, motiválja munkatársait az intézményi célok elérése érdekében. Mintát ad, értéket közvetít.

„II. 1.1.1 Jogi követelmények

Az intézményvezetés gondoskodik arról, hogy az intézmény működését szabályozó jogi dokumentumok – törvények, különböző szintű rendeletek és a fenntartó szerv vagy az intézmény belső szabályozói – hozzáférhetőek legyenek, azokat az intézmény alkalmazottai ismerjék és betartsák.”

 A jogszerűség törvényes kötelezettség. A vezetés feladata, hogy személyesen vagy megbízottja révén **tájékozódjon a mindenkor érvényes, az intézmény működését befolyásoló jogszabályokról, rendeletekről, törvényekről, szabványokról**. Ehhez a tájékozódáshoz sokféle forrás használható; a különböző közlönyök, CD Jogtár, Magyar Közlöny, Oktatási Közlöny, OM Honlapja, OKÉV honlapja, Szabványügyi Közlöny (MSZT honlap), Köznevelési Önellenző Kézikönyv stb.

 A Comenius 2000 köznevelési minőségfejlesztési program keretében a Programigazgatóság által szervezett **monitoring** éppúgy, mint az ISO külső audit **nem hatósági ellenőrzés**¹⁶, azaz a jogszerűség ellenőrzése nem feladata. Köteles viszont vizsgálni, hogy az intézmény vezetése megteszi-e mindent annak érdekében, hogy naprakész információval rendelkezzen az intézmény életét befolyásoló szabályozásokról, és gondoskodik-e arról, hogy a szabályzásokat a munkatársak megismerjék és betartsák. A szabályok betartásának vizsgálata a vezetői ellenőrzés része.

„II.1.1.2 Stratégiai tervezés

Az intézményvezetés gondoskodik a stratégiai tervezési folyamat szabályozásáról. A stratégiai tervezési folyamat leírja az intézmény működését hosszú távon meghatározó dokumentumok elkészítésének rendjét, tartalmát valamint az egyes dokumentumok egymáshoz való viszonyát. E körbe tartozik különösen

- *az intézmény hosszú távra szóló küldetésnyilatkozata,*
- *a partneri igények felmérése alapján a nevelőtestület által készített pedagógiai, illetve nevelési program,*
- *az intézmény minőségpolitikáját meghatározó dokumentum (minőségfejlesztés irányelvek),*
- *az intézményvezetői pályázat stratégiai vállalásai és az*
- *ezeket valóra váltó éves munkatervek, valamint az ezekben megjelenő mérhető minőségi célok.*

A partneri igények megismerése során nyert információkat a stratégiai tervezés egyes elemeinek előkészítéséhez és a II. intézményi modell bevezetési ciklusainak tervezéséhez is fel kell használni.

Az intézmény vezetésének további feladata az intézményi stratégia és célok szervezeten belüli megismertetése.”

 A **stratégiai tervezés** hosszú, közép és rövidtávú vezetői gondolkodást jelent, melynek értelmében az intézmény küldetésnyilatkozatából kerülnek levezetésre a hosszú, közép és rövidtávú feladatok. A stratégiai tervezés az intézményi irányítási tevékenység része, ami – lényegéből adódóan – a stratégiai fontosságú döntések megalapozását, végrehajtásuk hatékonyságát hivatott elősegíteni. Az így kidolgozott célok, tervek, politikák rendszeres felülvizsgálata biztosítja a mindenkori aktualitást.

A stratégiai tervezés csapatmunka, a tervek jóváhagyása és végrehajtói szintre való lebontása a munkatársak széles körű bevonásával történik.

 A tervezés első lépése a **környezetelemzés**, azaz meg kell vizsgálni a külső és belső környezet jelenlegi helyzetét és a jövőbeli várható viselkedését. Általában a partnerközpontú működés kialakításánál végzett partnerelégedettség és igényfelmérés elegendő információt szolgáltat a környezeti hatások tisztánlátására. Mindenképpen célszerű ezt a diagnosztikai célú fázist a tantestület előtti prezentációkkal zárni, melynek során a stratégiai tervezésben érintettek lehetőséget kapnak a környezeti hatások komplex megértésére, megvitatására. A diagnosztikai munkát követően történhet meg a meglévő **küldetésnyilatkozat** (nevezik

misszióknak is) felülvizsgálata, illetve – ha korábban nem volt – kidolgozása. A

küldetésnyilatkozat a szervezet **hosszú távú működési céljait** foglalja össze. A „kinek, miért jött létre, melyek jelenleg, s melyek lesznek a jövőben a legfontosabb tevékenységei”

kérdésekre válaszol. (Kidolgozására alkalmas módszereket az OM módszertani CD tartalmaz.)

A küldetésnyilatkozatban deklarált **hosszú távú célokból vezethető le a jövőkép** (nevezik vízióknak is). A jövőkép kifejezi, hogy a szervezet középtávon mivé alakulhat. Egyszerűen

megfogalmazott, jól áttekinthető tartalmú küldetés esetén a megfogalmazás történhet konszenzuson alapuló team-munkában. A küldetésnyilatkozat kidolgozásához fontos a megfelelő módszer kiválasztása és alkalmazása. (Ehhez segítséget nyújt az OM módszertani CD.) A **pedagógia/nevelési program** az intézmény stratégiai dokumentuma, számos esetben **tartalmazza a küldetést és a jövőképet.**

A vezetés feladata eldönteni, hogy az előzőekben említett két dokumentum megvalósulását milyen (irányítás) politikákkal óhajtja támogatni. Elvárható, hogy **minőségpolitikában** rögzítse azokat a magatartási normákat, valamint eszközöket és módszereket, amelyek a küldetésnyilatkozatban és jövőképben megfogalmazott hosszú és középtávú intézményi célok megvalósítását segítik. „Minőségpolitika: egy **szervezetnek a minőségre** vonatkozóan a **felső vezetés** által hivatalosan kinyilvánított általános szándékai és irányvonala

1. MEGJEGYZÉS: A minőségpolitika általában összhangban van a szervezet általános politikájával, és keretet ad a **minőségcélok** kitűzéséhez” (ISO 9000:2000)

A vezetési gyakorlatban van példa humán erőforrás fejlesztési, kommunikációs, PR politikákra is. A II. intézményi modell ezeket nem követeli meg. A vezetés kompetenciája eldönteni – a célok és erőforrások ismeretében –, hogy a minőségpolitikán kívül alkalmazza-e bármelyiket.

A **küldetésben, jövőképben** megfogalmazottak elérése **strukturált célrendszer** (lásd 2. ábra: Célhierarchia) megvalósítása révén biztosítható. A célok hierarchikus rendszerbe rendezhetők. A hierarchiában magasabb szinten álló célok – jellemzően több lépésben – tovább bonthatók, részletezhetők, azaz egy célból a hierarchia alacsonyabb szintjén álló több cél eredeztethető. (A célhierarchia – másképpen a célok lebontása – jól ábrázolható fastruktúrával.) A hierarchiában magasabb szinten álló célok kijelölik az intézmény **stratégiai irányait**, amelyek teljesítése révén valósul meg a vezetés stratégiája. Ki kell dolgozni a stratégiai irányokat meghatározó célok jellemzésére alkalmas indikátorokat, meg kell határozni tervezett értéküket, mérésük módját. Végezetül rögzíteni kell a célok elérése érdekében végrehajtandó feladatokat, felelősüket, a további érintetteket (lásd 1. táblázat: Stratégiai irányok).

A **rövidtávú** – legfeljebb egy tanévre érvényes – **célokat a munkaterv** tartalmazza.

A vezetés feladata a stratégiai elemek megvalósulásának ellenőrzése, a környezeti jellemzők változásának függvényében a **stratégia aktualizálása**.

 A stratégia tervezés a célok alapján történő vezetés eszköze. Ezért lényeges, hogy a vezetés a munkatársak minél szélesebb körét bevonja a folyamatba. A környezetelemzés (írásban is rögzített) eredményét célszerű a nevelőtestület minden tagjával megismertetni.

A küldetésnyilatkozat, jövőkép, minőségpolitika – mint a stratégia tervezés termékei (outputjai) – a partnerközpontú működés alapidokumentumai. A vezetés feladata gondoskodni arról, hogy a külső és belső partnerek minél szélesebb köre megismerje. Célszerű megjelentetni az intézményt bemutató dokumentumokban (felvételi tájékoztató, évkönyv, szórólapok stb.), és ismertetni a különböző fórumokon (nyílt nap, tanévnyitó, tanévzáró, értekezletek, ünnepségek).

A célhierarchiát és a stratégiai irányokat rögzítő táblázatot minden érintettnek ismernie kell. A fastruktúra szerint meghatározott célok elérését biztosító stratégiai programok kidolgozását team munkában célszerű végezni, melybe minden, a témában érintett munkatársat be kell vonni.

 A stratégia és az éves munkaterv kidolgozásának, felülvizsgálatának menetét szabályozásban kell rögzíteni.



- Az intézmény stratégiáját bemutató dokumentumok formai megjelenése legyen méltó a tartalomhoz. Törekedni kell arra, hogy e dokumentumok nyelvezete pontos, ezzel együtt a partnerek számára világos és érthető legyen. Kerüljük el a szólamszerűséget, a frázisokat.
- Az intézmény nagysága, összetettsége, szervezettsége – egy szóval sajátosságai – nagymértékben befolyásolhatják, hogy ténylegesen hány évet tekint hosszú és középtávnak. Célszerű a vezetés szempontjából még belátható leghosszabb időhorizontot alapul venni a hosszútáv meghatározásánál. Elképzelhető azonban az is, hogy erősen változó gazdasági körülmények között tevékenykedő szakközépiskola 4, maximum 8 éves jövőképet (középtávot) tud csak meghatározni.

„II.1.1.3 Az intézmény belső működési rendjének biztosítása

Az intézmény vezetése tervezze meg és biztosítsa az intézmény belső működési rendjét. Ezen belül határozza meg a minőségirányítási rendszer működését támogató szervezeti feltételeket is. A vezetés nevezzen ki a minőségirányítási rendszer támogatásáért felelős személyt vagy szervezetet, aki vagy amely – egyéb feladataitól függetlenül – elegendő hatáskörrel rendelkezik a minőségirányítási rendszer működtetéséhez.”

 A minőségirányítási rendszer támogatása a rendszer kiépítésének és fenntartásának irányítását jelenti. A törvényi előírás szerint az SzMSz feladata a működés szabályozása, a minőségirányítási rendszer kialakításakor tehát figyelembe kell venni a már meglévő szabályozást. A minőségirányítási rendszer irányítása vezetői feladat, hiszen az ezzel megbízott az elsőszámú vezetőnek tartozik jelentési kötelezettséggel, és felelős a vezetési stratégia kidolgozásához, felülvizsgálatához szükséges feltételek biztosításáért, a működési feltételekért, a helyesbítő, fejlesztő tevékenységért, valamint – a rendszerépítés időszakában – a tanácsadóval való kapcsolattartásért. Egészen nagy szervezetektől eltekintve egyéb feladatok mellett végrehajtandó feladat. A gazdaságban MB (minőségbiztosítási) vagy MIR (minőségirányítási rendszer) vezető elnevezéssel, a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési programban **minőségfejlesztési vezető** (MF vezető) névvel azonosítják a munkakört. A munkakör betöltésének lényeges feltétele a minőségtervezési, -fejlesztési, -szabályozási, -irányítási, -javítási szakismeret, melyet a különféle posztgraduális képzéseken (pl. pedagógus szakvizsgára felkészítő képzések) vagy különféle szervezetek által szervezett tanfolyamokon lehet megszerezni.

Teljes körű minőségirányítási rendszer működtetése esetén gyakran előfordul a **vezető belső**

auditori munkakör kiemelése. Feladata a belső audit irányítása, a trendek, tendenciák

feltárása az MF vezetővel közösen.

 A minőségirányítási rendszer kiépítésében kiemelt felelősséggel felruházott munkatársak megbízását (kinevezését) az intézmény minden munkatársának a tudomására kell hozni.

 Célszerű **munkaköri leírásban** rögzíteni az MF vezető és az auditorok feladatait, jogait, hatáskörét. Érdemes a teamként működő támogató szervezet tagjait **megbízólevéllel** ellátni, feladatukat a támogató szervezet működési szabályzatában rögzíteni.

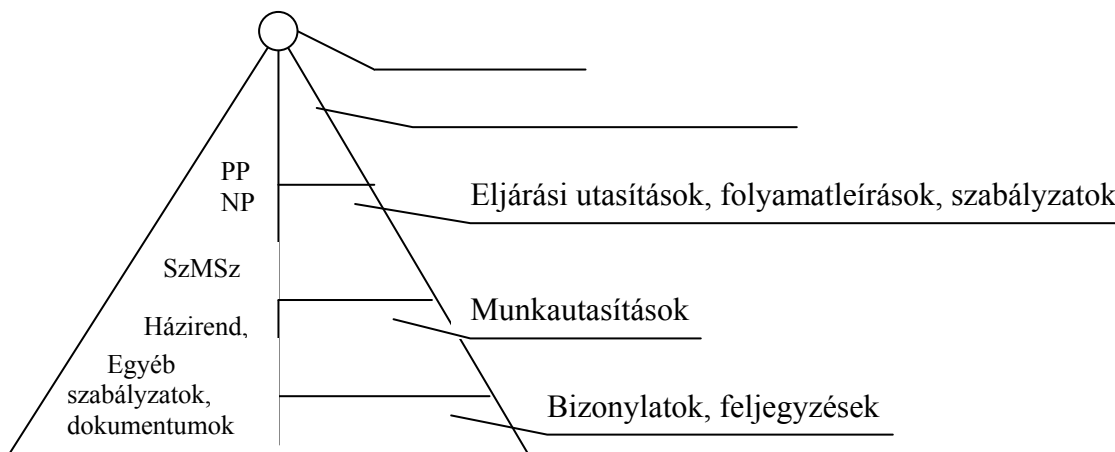
 „Kiket célszerű megbízni az MF vezetői, belső auditori feladatokkal? Milyen felkészültséget, kompetenciát igényel a feladatok ellátása?” Olyan munkatársakat érdemes megbízni, akik rendelkeznek megfelelő vezetői képességekkel, szakmai ismeretekkel, és akiket a munkatársai elfogadnak, valamint elkötelezett a minőségirányítás iránt. A projektirányítás összetett szakmai feladat, aminek ellátása sem a szükséges vezetési ismeretek és készségek, sem a bizalom hiányában nem lehet sikeres.

„II.1.1.3 Az intézmény belső működési rendjének biztosítása (folytatás)

„Az intézmény vezetésének feladata a belső dokumentálás szabályainak kialakítása, oly módon, hogy valamennyi munkatárs ismerje meg a minőségirányítás által meghatározott folyamatok eljárásrendjét. A jogszabályoknak megfelelően – és az érintettek bevonásával – folyamatosan felül kell vizsgálni, illetve szükség szerint el kell készíteni a szervezet működését szabályozó dokumentumokat.”

 Az intézmény által kötelezően használt dokumentumoknak szervesen illeszkedni kell a

minőségirányítás dokumentációs rendszeréhez. Az alábbi ábra bal oldala a meglévő, jogszabályok által előírt dokumentációs rendszert mutatja, jobb oldala a minőségirányítási rendszer által alkalmazható dokumentációkat. Ez korántsem azt jelenti, hogy egy intézmény két dokumentációs rendszert kell, hogy alkalmazzon! Ellenkezőleg, a kettőt kell egységes egészzé összedolgozni annak érdekében, hogy az érdekelt felek (partnerek) elvárásainak megfelelő, könnyen kezelhető, átlátható rendszer alakuljon ki.



Az intézmény vezetésének a feladata, hogy a meglévő dokumentumokat megvizsgálva döntsön az alkalmazandó minőségdokumentáció struktúrájáról, tartalmáról. (ez kérdés szorosan összefügg az 1.5.3. tartalmával) :

A minőségirányítási rendszer kétféle adathordozót különböztet meg: a **dokumentumokat** és a **bizonylatokat** (az ISO az utóbbit feljegyzésnek nevezi). Dokumentum az, ami utasítás, rendelkezés típusú információkat tartalmaz (minőségirányítási kézikönyv, eljárási utasítás, munkaköri leírás, pedagógiai program, munkaterv stb.). Bizonylat az, ami valaminek az igazolására szolgál (pl. pénztári bizonylat, vezetőségi értekezlet jegyzőkönyve, monitoring jegyzőkönyv stb.)

A **minőségirányítási kézikönyv** (nevezik minőségi kézikönyvnek is) feladata a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési II. intézményi modell szerinti egységes keretbe foglalni az intézmény minőségirányítási rendszerét, és biztosítani a tevékenységek szabályozását. Egyszerűen fogalmazva **a minőségirányítási kézikönyv a „mit?” kérdésre válaszol**³⁰, azaz ismerteti mindazokat a folyamatokat, amelyeket az intézmény az irányítási rendszer minőségének biztosítása, fejlesztése érdekében végez. A minőségirányítási kézikönyv általában szolgálati használatra rendelt dokumentáció, és az intézmény tulajdona. Az intézményen kívül csak az igazgató engedélyével használható. A kézikönyv elosztási lista szerint, sorszámmal ellátva kerül kiosztásra a munkatársak körében. Hatása – az első kiadási dátummal kezdődően – kiterjed az intézmény minden dolgozójára.

A minőségirányítási rendszerben alkalmazott eljárásokat (eljárási utasításokat) az eljárások kézikönyve tartalmazza. Az **eljárási utasítások** rögzítik a végrehajtás folyamatát és a résztvevők végrehajtásáért viselt felelősséget. Az eljárási utasítások **a „hogyan?” kérdésre adnak választ**. Hivatkoznak a munkavégzés módját meghatározó munkautasításokra (ha szükséges ennyi szint létrehozása) megnevezve az elvégzésükhöz vagy igazolásukhoz szükséges egyéb dokumentumokat, illetve bizonylatokat.

A gyakorlat három eljárási utasítás formátumot ismer:

- a szöveges leírás segítségével a „hogyan” kérdés teljes részletességgel megválaszolható. Kidolgozása, aktualizálása munkaigényes. Lehetséges szerkezete:
 - a folyamatleírás célja,
 - alkalmazási területe,
 - hivatkozások,
 - a folyamatleírás tartalma.
- a táblázat (mátrix): tömör, egyaránt alkalmas a „mit” és a „hogyan” kérdés megválaszolására. Egyszerűen módosítható.
- a folyamatábra: rendkívül tömör, a lépéssorrendet rögzíti, csak nehézkesen használható a „hogyan” kérdés megválaszolására. Könnyen módosítható. Értelmezése nem mindenki számára egyszerű.

Az eljárási utasítás igényt az intézmény vezetése határozza meg a II. intézményi modell követelményeinek, a végzett tevékenységek összetettségének, az alkalmazott módszerek és az érintett személyzet szaktudásának ismeretében, valamint az eddigi szabályozottság figyelembevételével. (lásd 2.4. pont minőségirányítási dokumentáció). Az eljárások kézikönyve az intézmény belső dokumentuma, ami külső személyeknek az intézményvezető engedélye nélkül nem mutatható be. Hasonlóan a minőségirányítási kézikönyvhöz az eljárások kézikönyve is elosztási lista szerint kerül kiosztásra.

A **munkautasítások funkciókhoz rendelt** rögzítik a végrehajtás folyamatát és a résztvétekenységek végrehajtásáért viselt felelősségeket, a „hogyan?” kérdésre válaszolva. Míg az eljárási utasítás egy egész folyamatot dolgoz fel, addig a munkautasítás mindig egy-egy munkakörhöz köthető, például ügyeleti rend, munkaköri leírás, takarítási utasítás, számítógép használati rend, napló kitöltési utasítás. Elkészítésük szükségességét és részletességüket a józan ész szabályozza. Pl. nem szükséges takarítási utasítást készíteni egy olyan általános iskolában, ahol gyakorlott, jól működő takarítói gárda dolgozik. De hasznos lehet megfontolni ennek szükségességét egy egészségügyi szakközépiskolában, ahol a tisztaság, higiénia az elsajátítandó szakmai ismeretek fontos elemét képezi. Az azonban valószínűleg mindenhol hasznos, hogy a takarítók beosztása egy táblázatban fel legyen tüntetve. Ugyancsak táblázatos formában készíthető el az ügyeleti rend, a számítógépterem használatát pedig egy kockás füzetben is megfelelően lehet vezetni.

A minőségirányítási rendszer számára szükséges belső és külső dokumentumokat, bizonylatokat az **érvényes dokumentumok, bizonylatok jegyzéke** tartalmazza.

*A minőségirányítási rendszer megfelelőségének és eredményes működésének, paramétereinek és a végrehajtott tevékenységek igazolását a bizonylatok szolgálják. Célszerű az alkalmazott dokumentum- és bizonylattípusokat – kitöltési mintával vagy utasítással – a **bizonylati albumban** rögzíteni. Ezáltal rögzíthetők a dokumentumok, bizonylatok kiadásának, kezelésének, tárolásának, azonosításának, valamint megőrzésének, selejtezésnek és archiválásnak a szabályai.*

A **törvényben meghatározott intézményi dokumentumokkal** – például pedagógiai/nevelési program, SzMSz, házirend, tűzvédelmi szabályzat stb. – való **kapcsolatot** a minőségirányítási dokumentációs rendszerben megadott **hivatkozások** határozzák meg.

 A minőségirányítási kézikönyv és az eljárások kézikönyve a vezetésknél és az MF vezetónél az intézmény **minden alkalmazottja számára hozzáférhető**. Tartalmuk – vezetői jóváhagyás után – a belső oktatások keretében ismerttetendő, ezzel is biztosítva, hogy a dolgozók magukévá tegyék a folyamatok elakadásmentes, hatékony végrehajtásához szükséges ismereteket.

 A minőségirányítási dokumentációs rendszer nagyságára, mélységére a 2.4. pont minőségirányítási dokumentáció bekezdése ad támpontokat.



A minőségirányítási dokumentációs rendszer struktúrájára tett javaslat csupán lehetőség. Kis szervezetek esetében nem ritka, hogy egyetlen minőségirányítási kézikönyv és a hozzá kapcsolódó bizonylatok alkotják a dokumentációs rendszert. Ha a rendező elv a józan ész, úgy hasznosan alkalmazható a dokumentáció.

„II.1.1.4 A vezetői ellenőrzés

Az óvoda, iskola, kollégium vezetése határozza meg és tegye nyilvánossá (az intézményen belül) az intézmény működésével, folyamatainak ellenőrzésével kapcsolatos hatásköröket. Ennek keretében jelölje meg a működés azon területeit, amelyeket ellenőrzése során vizsgálni kíván, határozza meg az ehhez alkalmazandó módszereket. A vezetés tegye egyértelművé, hogy a folyamatok mely szakaszait kívánja személyesen (vagy delegálja útján) – folyamatosan – ellenőrizni, mely területeken kíván véletlenszerű mintavételen alapuló rendszeres felülvizsgálatot végezni, és hogyan használja fel saját ellenőrzési rendszerében a folyamatokban keletkező ellenőrzési bizonylatokat. A vezetés állapítsa meg a vezetői ellenőrzés során nyert információk felhasználási módját és az ellenőrzést követő beavatkozás lépéseit.”



A stratégiai tervezés részeként definiált indikátorok mérése érdekében a folyamatok tervezése során meg kell határozni a mérési feladatokat, a szükséges kimeneteket, valamint a jogszabályi előírásokból, illetve a vezetői szempontból elengedhetetlen ellenőrzéseket és a különböző feladatok ellátásával kapcsolatban a személyi felelősséget. Ha az intézményben alkalmazott ellenőrzési terv teljesíti a modell leírás követelményeit, akkor alkalmas lehet a vezetői ellenőrzési terv szerepének betöltésére. A mérési, ellenőrzési feladatok tervezésének lényeges feladata biztosítani, hogy az ellenőrzési tevékenység szempontjai feleljenek meg a stratégiai tervezésben meghatározottaknak.



A minőségirányítási rendszer betanításának szerves része a mérési, ellenőrzési feladatok ismertetése. Lényeges, hogy minden munkatárs pontosan megértse, hogy ezek **a mérések, ellenőrzések a javítást, fejlesztést szolgálják.** Ezek közé tartozik, s a napi rutinmunka része a szükséges helyesbítő tevékenység. A vezetési rendszer fontos eleme a fejlesztés, amely a folyamatosság mellett az intézmény működésének értékeléséhez is kötődik.



Célszerű a vezetési szempontból szükséges ellenőrzések, mérések végrehajtását munka **(ellenőrzési) utasításokban** szabályozni.

A végrehajtott ellenőrzés eredményét dokumentálni kell. Erre használható a „stratégiai terv végrehajtási programja” de bármely fejlesztési, intézkedési terv, amelybe az ellenőrzést végrehajtó rögzíti a tapasztaltakat (pl. ellenőrzés ideje, teljesítés időpontja, megfelelőség stb.). Bonyolultabb szituáció esetében jegyzőkönyvben célszerű rögzíteni az ellenőrzés során tapasztaltakat. Bármilyen dokumentációs eljárást is alkalmaznak, ebből a vezetésnek és az érintetteknek kapni kell.

„II.1.1.5 Az intézmény működésének értékelése

Az intézmény vezetése meghatározott időszakonként és meghatározott szempontok alapján vizsgálja meg az intézmény működésének gyakorlatát, a folyamatos alkalmasság, a

szabályozásnak és a partneri elvárásoknak való megfelelés és hatékonyság biztosítása érdekében.”

 A vezető természetes feladata és kötelessége, hogy folyamatosan vizsgálja a működési gyakorlatot. Nyilván nem lehet nap mint nap a teljes rendszer megfelelőségét vizsgálni. A **kulcsfolyamatok és a stratégiai mutatók meghatározzák a vizsgálati periódusokat** és az értékelendő jellemzőket.

„II.1.1.5 Az intézmény működésének értékelése (folytatása)

„A félévente, évente végzendő értékelések feladata annak vizsgálata, hogy az intézmény, illetve egyes folyamatai milyen hatékonysággal működnek, merült-e fel igény az intézményi működés módosítására. Az intézmény értékelését az intézményvezetésnek évente kell elvégeznie, az erről szóló beszámolókat a különböző partnerek (pl. fenntartó, szülők, minisztérium stb.) igényei alapján kell elkészítenie és nyilvánosságra hoznia.

Az értékelésnek az alábbi területeket kell érintenie:

- *a vezetői ellenőrzés (3.1.4) és a belső auditok (3.8.4) eredményei,*
- *a partnerektől származó visszajelzések,*
- *az indikátorrendszer mutatóinak eredményei,*
- *tanévzáró értékelő értekezlet eredményei,*
- *javító és fejlesztő (megelőző) tevékenységek eredményei,*
- *a korábbi értékelő beszámolók során elhatározott intézkedések megvalósulásának vizsgálata,*
- *az esetlegesen megváltozott körülmények számbavétele,*
- *a minőségfejlesztési munka eredményei.”*

 Félévente, évente szükség van arra, hogy a vezetés a teljes rendszert átfogó értékelést is végezzen, és ennek eredményéről az intézmény minden dolgozóját tájékoztassa. Az értékelés vizsgálja az intézményi működés eredményességét és hatékonyságát. Az **eredményesség** a szabályozásnak és a partneri elvárásoknak való megfelelést jelenti, a **hatékonyság** pedig az adott eredmény elérése érdekében felhasznált ráfordítás alapján ítélt meg.

 Az értékelést a MF vezető (egyedül vagy az intézményvezetővel közösen) készíti elő a II. intézményi modell 1.1.5. pontjában megadott bemeneti információk begyűjtésével, beszámoló jelentési formában való rögzítésével. A (felső) vezetés és a támogató szervezet. részvételével szervezett értekezlet során jegyzőkönyv készül, ami rögzíti a vizsgált területeket, a vizsgálat során beszerzett adatokat, a levont következtetéseket és meghozott intézkedéseket (intézkedési terv).

 Az **intézkedési tervet** az intézmény minden dolgozójával meg kell ismertetni, és gondot kell fordítani arra, hogy a felelősök feltétlenül kapjanak belőle a jegyzőkönyvvel együtt.

Az értékelésről készített beszámoló hasznos eszköz a külső partnerek (szülők, fenntartó stb.) tájékoztatására.

 Az értékelést jegyzőkönyv rögzíti. Ezt célszerű legalább négy évig megőrizni a végrehajtandó feladatokat rögzítő (kiértékelt) intézkedési tervvel együtt.

 Az intézmény működésének értékelése hasznos vezetői eszköz, ami lehetőséget ad a napi rutinfeladatok fölé emelkedve a teljes intézmény átfogó értékelésére. A tisztánlátás lehetőségét veszti el az a vezető, aki egyszerű formalizmusnak tekinti. Ha végrehajtásának időpontja egyezik az irányított önértékelés időpontjával, úgy egybe lehet vonni.

„II.1.1.6 Irányított önértékelés

Az intézménynek meghatározott időközönként – de minimálisan 2,5 évenként (igazodva a vezetői ciklushoz) – teljes körű irányított önértékelést kell végeznie. Az irányított önértékelésnek – az I. intézményi modellben leírtakon túl – a II. intézményi modell indításához szükséges feladatokat (helyzetfelmérés) is el kell látnia, ezért az ott megfogalmazottakon kívül az alábbi területek megítélésére is ki kell terjednie:

- *a folyamatok szabályozottsága,*
- *a szervezeti kultúra szintje,*
- *a folyamatos fejlesztés alkalmazásának szintje.*

Az irányított önértékelést a jelen modell-leírás mellékletében közölt szempontrendszer alapján kell elkészíteni.”

 Azonos az I. intézményi modell-értelmezésben, bevezetési útmutatóban leírtakkal. Az irányított önértékelés a tények gyűjtésének eszköze, minimum 2,5 évente kell elvégezni. Bár számos módszere van, a KMD (Közoktatás Minőségéért Díj; lásd az OM honlapján!) önértékelési technikája a leghasznosabb, hiszen ez a fejlesztés útját is segít meghatározni.

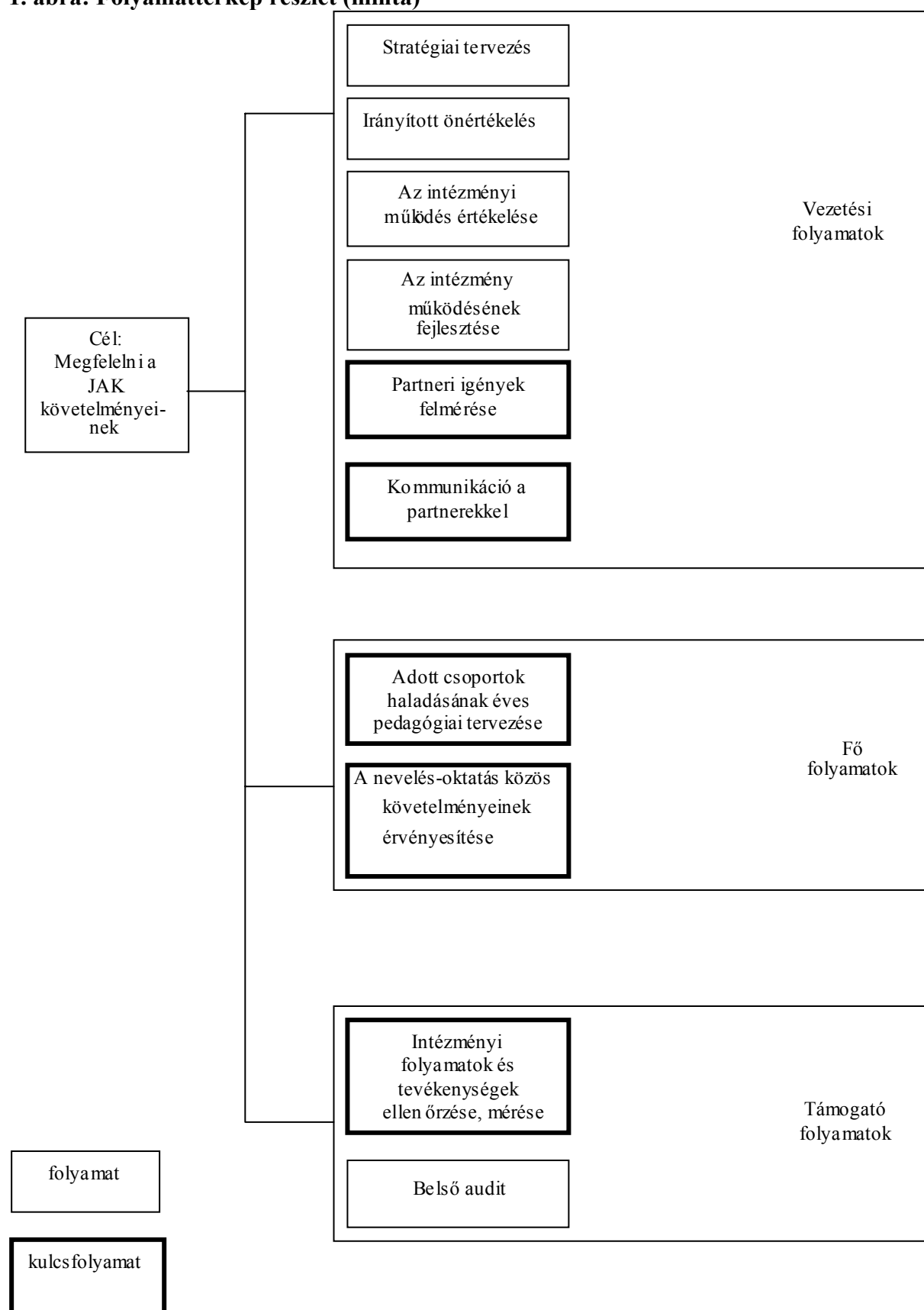
„II.1.1.7 Az intézmény működésének javítása és fejlesztése

Az intézmény vezetése az óvodát, iskolát, kollégiumot érintő külső és belső mérések, valamint a belső értékelések tapasztalatainak összegzése alapján határozza meg azokat a javítandó, fejlesztendő folyamatokat és területeket, amelyek esetében vezetői beavatkozásra van szükség. A korrekciók, illetve a vezetés megelőző döntéseinek célja a hiányosságok csökkentése, a hibák kiküszöbölése, illetve újbóli előfordulásuk megakadályozása. Ennek támogatására a vezetés biztosítsa a folyamatos fejlesztés eszközrendszerének működését az intézményben (egymástól való tanulás, gyengeségek leküzdése, folyamatszabályozások felülvizsgálata stb.).”

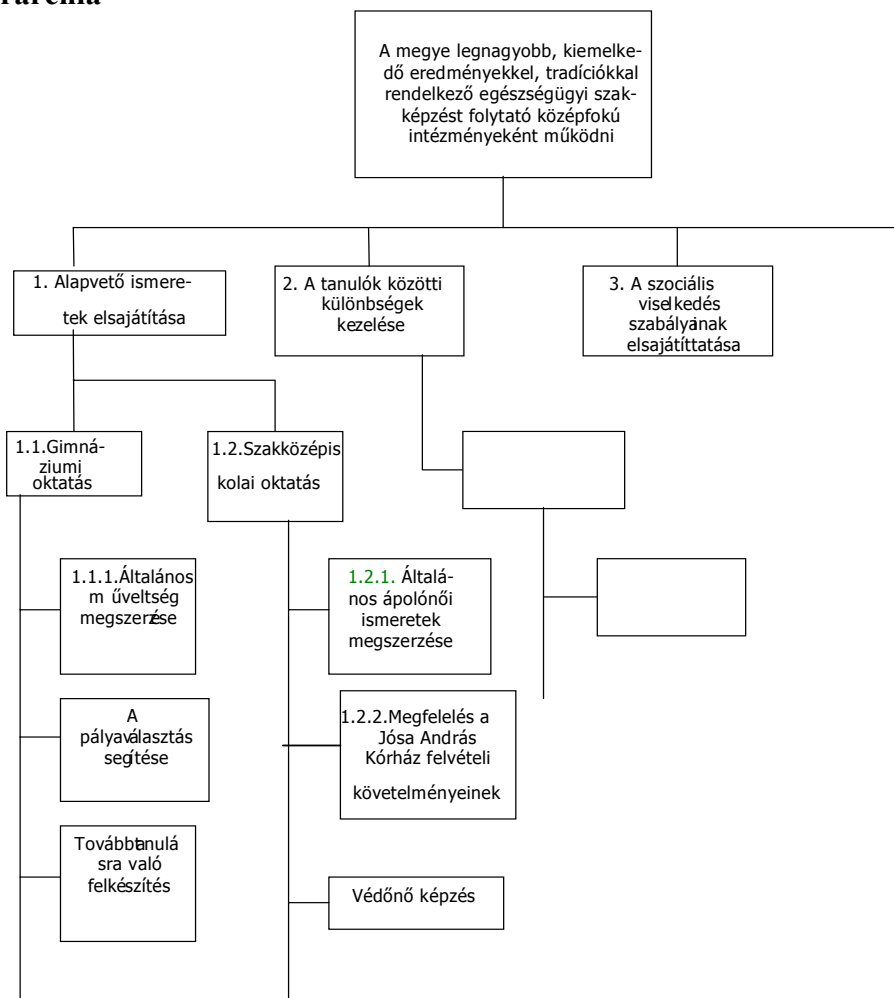
 A II. intézményi modell megvalósítása során két PDCA-kör alakul ki. A „**kis PDCA**” a napi rutinmunka során feltárt hibák, eltérések azonnali, „helyszínen történő” kijavítását jelenti. A „**nagy PDCA-kör**” alkalmazásával a vezetés – főleg – az intézményi működés által

végzett megelőzési, fejlesztési célzatú tevékenységét látja el. A fejlesztés rendszerességét az intézmény működésének értékelése (1.1.5.) biztosítja.
(Lásd még az 1.8.1., 1.8.3., 1.8.4. pontokat.)

1. ábra: Folyamattérkép részlet (minta)



2. ábra: Célhierarchia



1. táblázat: Stratégiai irányok (minta)

Stratégiai irány	Stratégiai indikátor (mutató)	Mérés módja	Tervérték	Felelős, érintettek	Stratégiai program azonosító
1. 1. Gimnáziumi oktatás	Sikeres érettségizettek száma	Százalék	97%	Általános ig. helyettes	2002 évi munkaterv
1. 2. Szakközépiskolai oktatás	Induló osztályok száma, osztálylétszám	Abszolút	4 osztály/év 20 fő/osztály	Szakmai ig. helyettes	2002 évi munkaterv
1. 2. 1. Általános ápolónői ismeretek megszerzése					
1. 2. 2. Megfelelés a Jósza András Kórház* követelményeinek	A JAK-ban elhelyezkedők száma, A JAK-ban 3 évet dolgozók	Százalék	50 %/osztály, 95 %/ elhelyezkedők	Szakmai ig. helyettes	Középtávú szakmai fejlesztési program
1. 2. 3. Védőnő képzés					

* A példában szereplő intézmény egészségügyi szakközépiskola, végzős diákjainak jelentős hányada a Jósza András Kórházban (JAK) helyezkedik el.

3.2 PARTNERKAPCSOLATOK IRÁNYÍTÁSA

”1.2. A partnerkapcsolatok irányítása

1.2.1 A partnerek azonosítása, igényeinek és elégedettségének mérése

Az intézmény szabályozza a partnerek azonosításával, igényeinek megismerésével és elégedettségének mérésével kapcsolatos folyamatokat. Az elégedettség mérése során fel kell tárnia a partnerek elégedettségének, illetve elégedetlenségének okait is, illetve az abból következő lehetőségeket a javításra, változtatásra.

A partnerek azonosításával, igényeinek és elégedettségének mérésével, valamint az eredmények elemzésével kapcsolatos követelményeket az I. intézményi modell-leírás tartalmazza, melyet a II. intézményi modell esetében változatlan formában kell alkalmazni.”



Az intézmény a Comenius I. intézményi modell bevezetése közben kialakította partneri körének felülvizsgálatával, módosításával, a partnerek visszajelzéseinek gyűjtésével kapcsolatos eljárásrendjét, amely már a bevezetés tapasztalatai alapján történt módosításokat is magába foglalta. Az intézménynek törekednie kell arra, hogy a visszajelzések összegyűjtésén túl feltárja a vélemények mögött álló okokat is. Ezzel elkerülheti, hogy „tüneti kezeléssel” csak a partnerek által jelzett jelenségekkel foglalkozzon működésének javítása közben. Az e követelményeket tartalmazó **szabályozásoknak** tehát nemcsak a **partnerek igényeinek** és **elégedettségének**, illetve **elégedetlenségének** mérésére kell kitérnie, hanem a **visszajelzések elemzését**, az okok feltárását is tartalmazniuk kell. Az intézményi szabályozásoknak meg kell mutatniuk, hogyan dönt az intézmény vezetése a felmerült problémák kezeléséről, a szükséges javító-fejlesztő tevékenységekről. Ahhoz, hogy a teljes körű minőségirányítási rendszer működjön szükség van az I. intézményi modell tevékenységeinek fenntartására, a környezet változásához igazodó módon történő, rendszeres megismétlésére. A vezetés elkötelezettsége, a támogató szervezet (nem ad hoc) működése, a folyamatok (partneri igényfelmérés, irányított önértékelés) szabályozottsága és a minőségfejlesztési tevékenység megjelenése a szervezeti kultúrában biztosítja a folyamatos működést, a fenntarthatóságot.



Amennyiben tehát az intézmény már gondoskodott a partneri körével való kapcsolattartása „jó gyakorlatának” szabályozásba foglalásáról, most **e szabályozásoknak a többi szabályozásához való illeszkedését kell megvizsgálnia**. Az igény- és elégedettségmérés leginkább az intézményt irányító vezetői folyamatokhoz (éves tervezés, intézményértékelés) fog kapcsolódni, hiszen itt használhatók fel a partnerektől kapott rendszerezett információk a szükséges változtatásokhoz. Érdemes az illeszkedések meghatározásakor a folyamatok

időciklusát vizsgálni (mikor lehet a mérések alapján dönteni a célokról: tanév elején, félévkor vagy év végén).



Az I. intézményi modell bevezetése során kialakított kommunikációs gyakorlat itt is megfelelő. Az igény- és elégedettségmérések eredményeit közölni kell a partnerekkel, erről az I. intézményi modell követelményei alapján elkészült eljárásrendek már minden bizonnyal rendelkeztek. A felmérések eredményeiről szóló tájékoztatásra több forma, csatorna is rendelkezésre áll az intézményben. Ilyenek például: rövid írásbeli tájékoztató, részletes elemzések, szóbeli tájékoztatók (iskolagyűlés, szülői értekezlet, nevelési értekezlet), elektronikus formák (Internet, intranet). Fontos, hogy a tájékoztató tartalma, terjedelme, stílusa, az alkalmazott kommunikációs csatorna illeszkedjen az adott partneri csoporthoz.



Az I. intézményi modell bevezetése során kialakított dokumentációs gyakorlat itt szintén megfelelő. Az eljárásrendek dokumentációi akkor felelnek meg a folyamatszabályozás általános követelményeinek, ha egyértelműen tartalmazzák a folyamatok lépéseivel kapcsolatos alapkérdésekre (Ki? Mit? Mikor? Hogyan/Mivel? Mi célból?) adott válaszokat.



„Kell-e újraszabályozni azt, amit már az I. intézményi modell alapján elkészítettünk?” Természetesen erre nincs szükség, csak be kell illeszteni e szabályozásokat a minőségirányítási rendszerbe, és át kell tekinteni a kapcsolódási pontokat más folyamatokkal, szabályzatokkal. Minden minőségfejlesztési munka legnagyobb veszélye a formalizmus, amikor csak addig működnek a fejlesztés eredményeként kialakított új folyamatok, ameddig a tanácsadó is jelen van. A II. intézményi modell építéséhez szükséges feltétel az érintettek többségének támogatása és a rendezett légkör, valamint a vezető elkötelezettsége. Fontos továbbá az együttműködési szándék, valamint az ehhez szükséges technikák alkalmazásában szerzett korábbi tapasztalat. Belső konfliktusok, kiegyensúlyozatlanság, érdektelenség esetén e problémák megoldása lehet a cél. A vezetés elköteleződésének, támogatásának hiányában a minőségirányítási rendszer építése nem kezdhető meg. Ez esetben – hasonlóan a szervezeti konfliktusokhoz – az okok feltárása, ezek ismeretében az elköteleződés kiváltása lehet az első lépés.

”1.2.2. Kommunikáció a partnerekkel

Az intézmény feladata, hogy szabályozza mindazon folyamatait, amelyek a közvetett és közvetlen partnerekkel való kommunikációját meghatározzák – beleértve a panaszkezelést is.

A közvetlen partnerekkel történő kommunikáció érdekében – különös tekintettel az oktatási-nevelési folyamatban közvetlenül részt vevő gyermekekre, tanulókra, szülőkre, pedagógus és a nem pedagógus munkatársakra – az intézmény határozza meg

- a hatékony napi működéséhez szükséges információk belső áramlásának, frissítésének folyamatát,
- az információszükségletet és az informálandók körét,
- a lehetséges kommunikációs csatornákat, valamint

az érintettek bevonásának módját az információk terjesztésébe és felhasználásába.

Az intézmény a partnerekkel való kommunikációja során biztosítsa a partnereket érintő bármilyen információ teljes körű nyilvánossá tételét és hozzáférhetőségét.”



Az intézmény mindennapi életében számtalan olyan alkalom kínálkozik, amikor partnereivel kommunikál, információt nyújt, vagy véleményt nyilvánít. E tevékenységek egy részét az I. intézményi modell bevezetésekor az intézmény már szabályozta a kapcsolattartás módjának és gyakoriságának feltérképezésével (partnerlista). E követelmény alapján az intézménynek át kell tekintenie a **külső és belső kommunikáció fórumait** és csatornáit, majd gondoskodnia kell ezen eszközök hatékony felhasználását biztosító szabályozásról. A kommunikáció speciális esete a **panaszkezelés**, a partnerek által kért ügyek bejelentési és kivizsgálási rendjének kialakítása, mivel az érintett partnernek tudnia kell, panaszos ügyével kihez és hogyan fordulhat.

Különösen fontos a napi információáramlás biztosítása, a szervezeten belüli információátadás végiggondolása és szabályozása. Ez tipikusan olyan terület, amelynek szabályozását az **intézmény mérete, a képzés jellege, a telephelyek száma** jelentősen befolyásol. Egy 15-20 fős nevelőtestületben, amelynek tagjai naponta találkoznak, jelentős szerepe lehet az informális kapcsolattartásnak. Könnyen megszervezhető, összehívható egy rövid értekezlet. Ettől eltérően egy olyan intézményben, ahol 80-100 fős a nevelőtestület, külön akciót jelent, és speciális előkészületeket igényel akár egy rövid értekezlet megtartása is. Az információk biztos eljuttatásában sokkal nagyobb szerepet kapnak a szervezett eljárások. Hasonlóan érvényes ez – bár technikai szempontból más megoldásokat igényel – egy több telephellyel működő intézmény esetében. A szakképző intézmények körében – a jellemzően nagy számú gyakorlóhely okán – a partnerkapcsolatok irányítása, a partnerek célirányos tájékoztatása lényegesen bonyolultabb, összetettebb folyamat, mint a kevés partnerrel bíró intézmények esetében. Az intézménynek minden partnere számára a rá vonatkozó információkat **hozzáférhetővé kell tennie**. A partnerek számára fontos információkat (pl. a tanítás rendje) úgy kell nyilvánosságra hozni, hogy az biztosan eljusson minden érintetthez.



A kommunikáció számos formája már szabályozott a rendszerépítés nélkül is: az SzMSz rendelkezik a fő döntéshozatali és értékelési nevelőtestületi ülésekről, a DÖK szabályzata és a Közalkalmazotti Szabályzat is meghatározhat kommunikációs fórumokat és rendet. Az éves munkatervben is rutinszerűen megjelenik számos kommunikációs forma, amint a szülői értekezleteknek, fogadóóráknak és más létező kommunikációs fórumoknak is kialakult rendje van az intézményben. A szabályozások áttekintésekor és kiegészítésekor arra kell törekedni, hogy az intézmény mind a **szóbeli**, mind az **írásbeli kommunikációt hatékonyan** és átláthatóan tudja **megvalósítani** (tudjon pl. az osztályfőnök mindarról, amit osztályával kapcsolatban a szülőkkel a kollégák kommunikálnak). Az elektronikus adatfeldolgozás és tárolás nemcsak eszköz, az információ elérhetőségét helyezi más síkra. Alkalmazását a

szabályozásokban feltárt adattárolási igényekre kell építeni. A szóbeli információk áramoltatásának szabályozását szintén a folyamatokból kell levezetni. A közzététel eszközei rendkívül széles skálán mozognak, pl. értekezletek, tapasztalatcserek, oktatás, konferenciák, munkaközösségi megbeszélések, team prezentációk, Internet közzététel stb.



A kommunikációs formák szabályozási javaslatait részletesen meg kell vitatni az érintett kollégákkal és – mint a követelmény is jelzi – törekedni kell a kollégák bevonására az információk terjesztésében. A kommunikáció szabályozásának egyértelműen meg kell határoznia a hozzáférési jogosultságokat is.



A szabályozások formájának kiválasztásakor érdemes a meglévő formákat és dokumentumtípusokat használni. A nyilvánosság és a hozzáférhetőség biztosítását a kommunikációt szabályozó dokumentumokban kell kifejezni.



„Minden kommunikációs tevékenységet szabályozni kell?”

Nem is lehetne a kommunikáció minden formáját szabályozni, hiszen a közoktatási intézmény együtt él partnereivel a mindennapokban. Arra kell törekedni, hogy a hivatalos fórumok és a használt kommunikációs csatornák hasznos és hatékony támogatói legyenek a napi munkának, és hogy mindenki tudja, ki mikor miről kell, hogy továbbadjon információt.

„Minden partnernek mindent nyilvánossá kell tennünk?”

Az adatvédelem legalább olyan fontos érték, mint a hozzáférés és a nyilvánosság, tehát csakis az adott partnerre vonatkozó adatok, információk esetében kell a hozzáférést biztosítani. Hívjuk fel partnereink figyelmét a diszkrécióra, a korrekt magatartásformára. Különös gondot igényel a személyes adatok, információk kezelése.

„Az intézmény alakítson ki külön szabályozást azon folyamataira, amelyek célja a közvetlen és közvetett partnerek egy meghatározott csoportjával történő irányított kommunikáció (intézményi marketing). E tevékenység körébe tartozik az intézmény népszerűsítése, az eredmények, sikerek széles körben való ismertté tétele is (PR).”



Talán a legfontosabb kommunikációs feladat a szülők és gyerekek, valamint – a szülők hozzájárulásával – az előző iskolafok tájékoztatása a tanulási és más szolgáltatási lehetőségekről, amelyeket számukra az intézmény biztosít. Fontos ez a kevésbé versenyhelyzetben lévő intézmények számára is, hiszen ez alapján pontosíthatók a legfontosabb közvetlen partnerek elvárásai az intézmény kínálatával, munkájával kapcsolatban. A PR (public relations, közönségkapcsolatok) az intézményről a partnerekben kialakult kép általunk történő pozitív és folyamatos „befolyásolása”, javítása. A **belső PR** a munkatársaknak mutatja be az intézmény arculatát, míg a **külső PR** a külső partnerek teljes köre számára jeleníti meg az intézmény általunk legfontosabbnak vélt jellemzőit. Könnyen kialakítható egy olyan arculat, amely – a nevelő-oktató munka sajátosságaiból, az intézmény hagyományaira építve – könnyen felismerhetővé teszi a partnerek körében az intézményt, és

segít az eredmények terjesztésében is. Az intézményi marketing tevékenységet a hatásosság, hatékonyság érdekében célszerű megtervezni. Az egyes marketing funkciók (felvételihez kapcsolódó tájékoztató, esetleg felvételi iroda működtetése az intézményben, iskolai reklám, PR) alkalmazása nem azonos a marketing szemlélet érvényesítésével a vezetésben. A marketing szemlélet érvényesülésével akkor találkozhatunk, ha az intézmény alapvető feladatának tekinti – és ezt működése vissza is igazolja – a partneri szükségletek és igények pontos felmérését, meghatározását, majd erre építve formálja programját, szolgáltatásait, törekszik versenyképességének növelésére, és az igényekről, szükségletekről, ezek kielégítéséről rendszeres kommunikációt folytat partnereivel



A mindennapi működésben a beiskolázás/óvodába lépés gyakorlata általában már szabályozott, de legalábbis rutinszerűen működik. A szülők és gyerekek megszólítására is már valószínűleg van bejáratott módszer és alkalom (tájékoztató az óvodában/általános iskolában, nyílt nap stb.). Az **új szabályozásoknak ezen rutinszerű elemeket kell rendszerbe foglalniuk időről-időre kiegészítve a változó körülmények miatt szükségessé váló módosításokkal.** Lényeges, hogy önmagunk számára tisztázzuk a fogalmakat, ezek egymáshoz való viszonyát (pl. azt, hogy a reklám nem azonos a PR-rel). Gyakori probléma, hogy a marketing és PR tevékenység úgy jelenik meg, mintha szinte egyetlen feladata a beiskolázás elősegítése, a „gyerekvadászat” lenne. Ez persze kiemelkedő jelentőségű – különösen a demográfiai viszonyok okán –, de ezzel együtt is csak egy eleme lehet a marketingnek. Természetesen – ahogy a fentiekben írtuk – a marketing ennél sokkal többet jelent. Az intézmény működése szempontjából stratégiai elem, aminek tervezésével – marketing és PR terv – a stratégiai tervezés keretében kell a vezetésnek foglalkoznia. Más partnerek megnyerése, támogatók szerzése, együttműködések (hazai és nemzetközi) stb. mind megjelenhetnek itt.



A marketing és PR tervet a belső partnereknek ismerni kell, ezért célszerű minden belső információs csatornát felhasználni a terjesztés érdekében. Tapasztalat szerint növekvő jelentősége van az intézményről a partnerekben kialakult képnek, az intézmény arculatának, imázsának. Ezt befolyásolja a folyosók és az aula kinézete, képei, a faliújságok színei és üzenetei ugyanúgy, mint a levelezéshez használt papírok és borítékok. A rólunk alkotott kép legfontosabb elemeit, üzeneteit sokszor el kell, hogy mondanunk értekezleteken, fórumokon kollégáinknak, hogy egységesen tudják képviselni azt a partnerekkel történő folyamatos kommunikációjukban. A szülői értekezletek, a fogadóórák, a szülőkkel közösen szervezett kirándulások, a nyílt napok, a sportesemények megannyi lehetőséget biztosítanak a konkrét feladatok megoldása mellett a rólunk alkotott kép pozitívra tételére is. Az intézmény által kínált programok kínálatának bemutatására ma már szinte minden intézmény kidolgozott saját technikákat, találkozási alkalmakat a nyílt napoktól a más intézményekben történő bemutatkozó előadásokig, sőt a sajtóban való megjelenésig. Rendkívül fontos azonban, hogy ezen alkalmakkor elhangzó **üzenetek** a tudatosan megtervezett arculat kialakításához járuljanak hozzá. Ez maga is előzetes végiggondolást, tervezést igényel. Az intézmény által **vállalt szolgáltatások kommunikációjára** tehát ugyancsak érdemes belső szabályozást kidolgozni, mely meghatározza a bemutatás tartalmát, formáját és a szereplők ezzel kapcsolatos feladatait egyaránt.



A marketing és PR stratégiai terv visszatükrözi a szervezet értékrendjét. Dönthet a vezetés az írásban való megjelentetéséről is, és ha ezt választja, akkor a tájékoztató anyag megfogalmazását, stílusát az adott partneri csoporthoz igazítva célszerű megválasztani.

„Az intézmény alakítsa ki azt a belső ellenőrzési rendet is, amelynek során a nyilvánosságra hozatal előtt ellenőrzi, hogy a közölni szánt információk megfelelnek-e a valóságnak, és hogy képes-e az intézmény az általa tett ígéretek betartására. Az intézmény alakítsa ki annak szabályozását is, hogy amennyiben olyan változás következik be, amely korábbi elköteleződését befolyásolja, arról partnerei időben tájékoztatást kapjanak”.



A leendő szülőkkel és gyerekekkel történő kommunikáció során **„megígért” szolgáltatásokat**, lehetőségeket az intézménynek később biztosítania kell. Ennek érdekében érdemes az intézmény vezetésének ellenőriznie, mit is mondunk a partnereinknek, mivel érjük el, hogy bennünket válasszanak – meg tudjuk-e majd mindezt valósítani. Számos olyan esemény történhet, amikor a korábban biztosnak tűnt szolgáltatást mégsem tudjuk megszervezni (pl. fenntartói pénzügyi elvonás, hozzáértő kollégák távozása stb.) Ez esetben gondoskodnunk kell arról, hogy az érintett partnerek időben tudomást szerezzenek az önhibánkon kívüli változásról.



Az intézményről nyilvánosságra kerülő információk ellenőrzését a tájékoztató folyamatokba kell beépíteni (pl. szórólapok átolvasása nyomdai kivitelezés előtt) ugyanúgy, mint a partnerek tájékoztatását a változásokról. Például:

- *Az intézményből kikerülő írott anyag tartalmi (valóságnak és teljesíthetőségének való megfelelés), formai (jól szerkesztett, áttekinthető, informatív), nyelvi (igényesen, az adott célcsoporthoz illeszkedően megfogalmazott, helyesen írt) ellenőrzése.*
- *Nyilatkozatok, rádiós, TV-s szereplések, az ezekre történő felkészülés.*
- *Internet és intranet használata.*
- *Vis major esetén a gyors, szakszerű, az érintettek számára biztonságot nyújtó és legkisebb kárt eredményező döntés, megoldás.*

Az ígéretek, vállalások általános vizsgálata, teljesítésük mértéke, illetve teljesíthetőségükre vonatkozó értékelés az intézményértékelés (irányított önértékelés, audit, célvizsgálatok) keretében működhet.



A jóváhagyásnak érdemes a szabályozásokban valamilyen írásbeli formát adni, hogy egyértelműen nyoma maradjon. Célszerű lehet az ellenőrzőlapok használata a fontosabb anyagok – pl. beiskolázási tájékoztató – többszemponútú ellenőrzésekor. Hasonlóan fontos a feladatvállalások dokumentálása. Ez teszi lehetővé a vállalt tevékenységek, feladatok korrekt ellenőrzését, értékelését.



„Vajon nem „papírhegyeket” fogunk-e termelni a fentiekben leírt adminisztráció, dokumentálás során?” Az „ellenőrizte, jóváhagyta” könnyen a bürokrata, autokrata vezetés eszközévé válik. Akkor azonban, ha a tartalmáért végzik ezt a tevékenységet, akkor a munkatársak bevonására, a figyelembe veendő szempontok szélesítésre, a tájékoztatás eredményére is pozitív hatást gyakorolhat. Ennek szükséges feltétele, hogy a különböző ellenőrző listákat stb. ne az irattárnak „gyártsuk”, hanem felhasználjuk az elvégzett tevékenységek ellenőrzésére, értékelésére, a hibák keresése és javítására. „Hogyan közöljük az érintettekkel a rossz hírt, például azt, hogy korábban ígért vállalásunkat nem tudjuk betartani?”

A partnereinkkel való kapcsolatban a bizalom alapja az őszinteség és a szakszerűség. Gyors, korrekt, tényszerű tájékoztatással elejét vehetjük a szóbeszédnek akár a nevelőtestület, akár a szülők, tanulók körében. Egy esetleges hibás döntés vállalása és a kijavítására tett erőfeszítés sokkal inkább bizalmat kelt, mint a problémák „szőnyeg alá söprése”.

1.2.2 Nyomon követés, bevérlásvizsgálat

„Az intézmény határozza meg azon folyamatait, amelyek lehetővé teszik a gyermekek, tanulók előrehaladásának nyomon követését legalább az életút, illetve tanulási út következő állomását illetően.”



Egy nevelési-oktatási intézményben számos nyomon követési feladat van. Ilyen a tanulók iskolai tevékenységének eredményei, ezen belül a tantárgyi jegyek, osztályzatok; versenyek, vizsgák eredményei; a normakövetés (magatartás, szorgalom, büntetés, dicséret) jelzőszámai stb. Ma még ritkán fordul elő, hogy egy intézmény ne csupán tanulócsoportok, tantárgyak stb. helyzetét jellemző adatokat gyűjtsön, hanem az egyes tanulók fejlődését, változását – nem kizárólag tantárgyi területen – leíró, szisztematikusan szervezett, **a tanuló teljes iskolai pályafutását átfogó adatbázist alakítson ki**. Pedig az ilyen adatbázis segítheti a differenciált, az igényekhez, képességekhez egyaránt igazodó nevelési-oktatási tevékenység kialakítását.

A korábbi időszakhoz képest ma már nem küldenek a közoktatási intézmények a gyerekek korábbi intézményének információt a hozzájuk érkezett gyerekek eredményeiről, helyzetéről, így erről az intézménynek magának kell gondoskodnia. Az intézmény érdeke, hogy készítsen olyan **adatbázist, amelyben követi volt tanulói sorsát, eredményességét**. Középiskolák esetében az öregdiákok nyilvántartása ismert tevékenység, mely sok támogatót jelenthet az intézménynek, más intézménytípusoknál ez a nyomon követés inkább a pedagógusok feladata és érdeke is.



A tanulási út folyamatos nyomon követésének fontos módja a **partneri elégedettségvizsgálat** (ami egyben a marketing szemléletű vezetésnek is eleme). Rendszeres végrehajtása megfelelő információt nyújt a nevelési-oktatási és egyéb szolgáltatási tevékenység megítéléséről, amit jól kiegészíthetnek az olyan hagyományosan ismert módozatok mint például az „öregdiákokkal” való kapcsolatok fenntartása. Az **Internet**, az **iskola honlapja** újabb lehetőség partnerekkel való kapcsolattartásra és visszajelzés kérésére. Az ilyen típusú feladatok végrehajtását egy-egy intézmény is kezdeményezheti. Ugyanakkor a **fenntartóval közösen folytatott minőségfejlesztési tevékenység** az igazi garancia a minél teljesebb körű információk begyűjtésére. A tanulóinkat fogadó intézményekkel történő kapcsolatfelvételnél számos formáját próbálhatjuk ki az információszerzés érdekében



A nyomon követés intézményen belüli feladatai az adott tevékenységterület szabályozásakor dokumentálandók (pl. gyerekek felvétele, tanulók értékelésének dokumentálása stb.). A már végzett gyerekekről érdemes „öregdiák-adatbázist” létrehozni és a kiválasztott információgyűjtő kapcsolattartási módszerrel az adatokat frissíteni.

„Térjen ki annak meghatározására, hogy a nyomon követés során kapott, az intézmény nevelési-oktatási munkájának eredményességét jelző információk, illetve tapasztalatok elemzésének eredményeit hogyan építi be saját működésébe és fejlesztési folyamataiba (bevérlásvizsgálat).”



A volt diákok megkérdezése és a volt óvodába járók sorsának, eredményeinek figyelemmel kísérése a munkaerőpiac szereplői (munkáltatók) véleményének az intézményben végzett diákok tudásáról, képességeiről, attitűdjéről való megismerése egyedülálló lehetőséget biztosít a pedagógiai/nevelési program és a helyi tanterv eredményeinek vizsgálatához. A képzés bevételek vizsgálata során nyert információk fontos elemét képezik a stratégiai tervezés első lépését jelentő környezetelemzésnek, és az intézményi, vezetői célrendszer kidolgozásához nyújtanak segítséget. Ugyanakkor a többszintű PDCA végrehajtásában, főleg az intézmény működésének értékelésénél (1.1.5.), de esetleg a napi helyesbítő tevékenységben is figyelembe kell venni megállapításait.



Az intézménynek kell meghatároznia, milyen információkra van szüksége, és ezeket hogyan tudja összegyűjteni. Az információk gyűjtésén kívül végiggondolandó, hogyan lehet az intézmény működésének értékelésébe és a fejlesztési döntések meghozatalába beépíteni ezen tapasztalatokat (pl. a pedagógiai/nevelési program felülvizsgálata).



Az így gyűjtött információkra épülő fejlesztési döntések meghozatala kapcsolódni fog az intézmény vezetői, irányítási folyamataihoz, tehát a fejlesztések elfogadásának és tervezésének dokumentálása is a vezetői folyamatok bizonylatai között foglalnak majd helyet.

3.3 EMBERI ERŐFORRÁSOK

„1.3 Emberi erőforrások biztosítása és fejlesztése

1.3.1. Kiválasztási és betanulási rend működtetése

Az intézmény – a jogszabályok és az intézmény küldetésének alapértékeinek figyelembevételével – határozza meg a pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak kiválasztásának szempontjait.”



A minőségirányítási rendszer kialakításának idején az intézmény a belső feladatmegosztás mentén már kialakított struktúrával, és ennek alapján **meghatározott státuszokkal, munkakörökkel rendelkezik**, mely a fenntartó jóváhagyása nélkül nehezen változtatható. A rendszer kialakítása annyiban jelent változást az eddigi működéshez képest, hogy közösen megfogalmazzuk az intézmény munkatársaira vonatkozó általános – mindenkre egyaránt érvényes – normatív **elvárásokat** és az egyes feladatok, munkakörök végzésére vonatkozókat is. E szempontok jelentik majd a jövőben munkaerőhiány esetén a régi státuszok betöltéséhez, illetve új státuszok kialakítása esetén az új munkatárs felvételéhez a kiválasztás elveit. Ennek célja, hogy az új munkatárs tisztában legyen a szervezet speciális profiljával, érték-, minőségfelfogásával, cél-, eredményelvárásaival mind a szervezeti, mind az egyéni feladatteljesítést illetően, vagyis **saját feladatain túl a szervezeti kultúrával is**. Ennek eredményeként a későbbiekben csökkentheti a belső kommunikációs problémákat, az alkalmazotti fluktuációt.



Határozzuk meg és szabályozzuk az alapidokumentumok tartalmával harmonizáló kiválasztási elveket, szempontokat, valamint a kiválasztás eljárását. Mindezeket csatlakoztathatjuk – egy folyamatként kezelve ezeket – az új dolgozók beillesztésének, betanításának rendjéhez.

Milyen lépések vezetnek a kiválasztási (régii dolgozók esetében az általános és konkrét teljesítményértékelési) szempontok kialakításához?

- Minden egyes (pedagógus és nem pedagógus) munkakörre vonatkozólag **rendelkeznünk kell munkaköri leírással**, amely tartalmazza: munkakörbe eső feladat(ok) leírását, az ellátására vonatkozó központi és helyi szabályzókat; a munkakör belső kapcsolati rendszerét (alá-, fölé, mellérendelési viszonyokat); a feladat ellátáshoz szükséges információkat; a feladat ellátásához szükséges kommunikációs, együttműködési formákat, csatornákat, módokat; valamint a munkakör teljesítésének értékelési szempontjait, rendszerét és az értékelés ütemezését.
- A munkaköri leírások alapján fogalmazzuk meg, hogy milyen **elvárásaink** vannak a munkakört betöltő **kompetenciáit, attitűdjeit**, munkaviselkedését illetően.
- Az általános normákat, valamint a keresett munkakör kompetencia-, attitűd- és viselkedésvárásait jelenítjük meg az új munkatársak toborzása és kiválasztása alkalmával a **felvétel értékelő szempontjaként**. Ezek határozzák meg a kiválasztás módjait, eszközeit is.



*Az intézmény speciális normatív elvárásait ajánlott a munkatársak mind szélesebb körével közösen kialakítani, hiszen ezek az elvárások minden munkatársra vonatkoznak. Mindenképpen ajánlott a munkakörök meghatározásába **bevonni a tevékenységet jelenleg ellátó munkatársakat**. Az új munkatársakkal szembeni kiválasztási szempontok megfogalmazását, összeállítását, a kiválasztás eljárásának, módjának meghatározását egy szűkebb – erre a feladatra specializálódott csoport – végezheti.*



A tevékenység végére várhatóan a következő szabályozó dokumentumok állnak rendelkezésünkre:

- A helyi minőség meghatározó dokumentumai alapján megfogalmazott, minden munkatársra egyaránt érvényes **normatív elvárások listája**.
- **Munkaköri leírás** és a munkakör betöltőjétől **elvárt kompetenciák, attitűdök listája** az intézményben ellátott minden egyes munkakörre;
- Az **új dolgozók kiválasztási szempontjai** a normatív elvárások listája és a betölteni kívánt munkakör kompetencia-, attitűdelvárásai alapján;
- Az **új dolgozók toborzásának, kiválasztásának eljárási rendje**.



„Mi van akkor, ha nincs olyan munkaerő-választék, hogy a kiválasztás valóban megfeleljen az elvárásoknak (azaz „örülünk, ha jelentkezik valaki”)?”

Természetesen előfordulhat, hogy nincs igazi versenyhelyzet, ami kedvezne a kiválasztásnak. Ez esetben is rendelkezünk kell azonban a munkakörökre vonatkozó elvárások pontos meghatározásával – legfeljebb nem a kiválasztáskor érvényesítjük ezeket, hanem a betanuláskor pótolgatjuk a hiányosságokat.

Hogyan érvényesítsük régi dolgozókkal szemben azokat az elvárásokat, amelyeket az újonnan belépő kollégáktól már elvárunk?”

A kiválasztási szempontok egyúttal a belső értékelési szempontok alapjait is képezik, úgyhogy a munkatársak értékelése segíthet az egyenlő és méltányos elvárások kialakításában.

„Alakítson ki és léptessen életbe minden alkalmazott számára kötelező betanulási rendet, amely biztosítja az intézményi hagyományok és a közösen elfogadott és képviselt értékek, valamint a biztonságos munkavégzés szabályainak és feltételeinek megismerését.”

 A követelmény a bevezetést végző intézmény számára előírja, hogy alakítson ki és működtessen minden új alkalmazott számára beilleszkedési, betanulási rendet. Ennek során egyrészt biztosítsa az új dolgozó számára a **munkatársakkal való találkozást**, a szervezeti rend, intézményi működés és a speciális feladatok minél teljesebb körű megtapasztalását, azért is, hogy átlássa a feladatok egymáshoz kapcsolódását. Másrészt **lehetőséget adjon az intézmény dolgozóinak is az új munkatárs megismerésére**. A követelmény nem korlátozódik az intézmény általános működésének megismertetésére, hanem kiterjed az intézmény helyi minőségéhez, hosszú távú stratégiájához kapcsolódó szervezeti kultúra elemek (közösen elfogadott és képviselt értékek, szervezeti hagyományok, szokások stb.) közvetlen megismerésére, valamint az intézményi működéshez és a konkrét munkakörhöz kapcsolódó

feladatok biztonságos ellátásához kapcsoló feltételek, követelmények megismertetésére és betartására is.



Az új dolgozók beillesztéséhez többféle szabályozási módot, eszközt választhatunk. Például:

- **Tájékoztató füzet** összeállítása minden dolgozó számára, ami tartalmazza: az intézmény küldetésnyilatkozatát; működési rendjét, általános (normatív) elvárásait, az intézmény szokásaival, hagyományaival kapcsolatos tudnivalókat; szociális juttatások; mit hol talál, felelős rendszer stb.
- **Mentori rendszer** kialakítása és annak meghatározása, hogy egy mentor hogyan, meddig foglalkozik az új dolgozóval, és mi a mentorálás tartalma.
- Meghatározhatunk egy **beilleszkedési** (betanulási) **menetrendet**, amelyben meghatározzuk az új dolgozónak kijelöljük, hogy milyen ütemezéssel, speciális feladattal az intézmény mely munkatársait, egységeit keresse fel, mely dokumentumokkal ismerkedjen meg.
- Ha gondoskodunk arról, hogy a beilleszkedés, betanulás folyamata összekapcsolódjon az **értékelési rendszerrel**, folyamattal, akkor – optimális esetben – a beillesztési eljárás lehetőséget adhat, hogy még a próbaidőben felmérhessük az új munkatárs elvárt kompetenciáit, illetve ezek megfelelőségét.

A szabályozást ajánlott meghatározott fejlesztő (minőségi) körökben végezni. Az elkészült szabályozási javaslatot teljes testülettel hagyatjuk jóvá. Az elfogadott rendszer alapján külön **kommunikáció szükséges a közreműködésben érintettekkel** (pl. mentorok). A biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályzók megismerésében és működtetésében az intézmény minden dolgozója érintett.

Szükséges a **mentorokkal kapcsolatos feltételek** meghatározása: pl. munkában szerzett tapasztalat, együttműködési, multiplikációs kompetenciák. Ugyancsak szükséges szabályozni a betanulás folyamatát, ütemezését. A biztonságos munkavégzés feltételeinek megismerését központi szabályzók írják elő kötelező jelleggel. Az erre vonatkozó szabályozásnál adott intézmény esetében inkább a betartás feltételeit (ellenőrzésének, értékelésének módjait, eszközeit) javasolt hangsúlyozni.



A fejlesztés kimeneteként **elvárt** szabályozó **dokumentum**:

- Minden alkalmazott számára kötelező betanulási rend.
- A biztonságos munkavégzés szabályainak és feltételeinek megismerési, működtetési és betartási rendje.

Javasolt szabályozó **dokumentumok**:

- Új dolgozók beillesztési, betanítás rendje.
- Tájékoztató anyag új dolgozók számára.
- Mentori szerep kompetencia-, követelmény- és feladatvárási.
- A betanuló dolgozókra vonatkozó teljesítményértékelési rendszer.



- „Hogyan biztosítsuk a formális „képzési aláíráson túl” a biztonságos működés feltételeinek betartását?”

Ehhez a „hagyományos” vezetői ellenőrzés tűnik a tapasztalatok szerint a legcélszerűbbnek. A biztonsági előírások be nem tartásához természetesen megfelelő szankciókat is kell rendelnie a vezetésnek, hogy ne a sajnálatosan bekövetkező balesetek legyenek a belső fegyelem motiválói. A munkavédelem

szabályainak megismertetése kötelező, törvényi előírás, melynek bizonyítható megvalósulása nélkül az intézmény felelősségre vonható baleset esetében.

- „Mit tehetünk akkor, ha az összetett munkakör esetén a próbaidő nem elég a dolgozó elvárt kompetenciáinak megismeréséhez?”

Az összetett munkakörök betöltése sokszor bizalmi kérdés, hiszen megfelelő emberismeret – és némi kockáztatás – nélkül sosem találhatjuk meg a megfelelő embert e fontos feladatkörökre. A munkatársak értékelése és a belső továbbképzések segíthetik a vezetőt a hiányosnak talált kompetenciaterületek lefedésében.

„1.3.2. Továbbképzési rendszer működtetése

Az intézmény alakítsa ki az intézmény működése szempontjából meghatározó partnerek – a pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak, az iskolaszék, illetve a diákönkormányzat tagjai, stb. – továbbképzési rendjét. Ennek során építsen a pedagógus-továbbképzési rendszer kínálatra lehetőségekre és szabályozásra (továbbképzési kínálat, továbbképzési és beiskolázási tervek készítésének kötelezettsége), valamint a belső képzési lehetőségek kihasználására.”

☞ Az intézmények működését e területen a pedagógus-továbbképzésre vonatkozó központi rendelkezések szinte teljes mértékben szabályozzák: az intézmény minden egyes pedagógus státuszú munkatársának 7 évente legalább 120 órában kötelező továbbképzésen kell részt vennie, aminek finanszírozására az intézmény állami normatívában részesül. Ennek teljesítése érdekében az intézmény hosszú távú továbbképzési stratégiát készít, ami meghatározó keretet ad az éves beiskolázási tervnek.

Jelen követelményben ehhez kiegészítő elvárásként fogalmazódik meg:

- a) a **nem pedagógus** státuszban foglalkoztatott dolgozókra,
- b) az intézmény **meghatározó partnereire**,
- c) a **belső szervezeti, testületi szintre** is kiterjesztett továbbképzési rendszer működtetésének igénye.

A követelményben megfogalmazódó szabályozás az egyes (nevezett) célcsoportokra vonatkozó továbbképzési rend kialakítását és működtetését igényli.



A követelmény itt megfogalmazódó szabályozási igénye a **célcsoportonként** (vezetők, pedagógusok, nem pedagógus munkatársak) **összeállított továbbképzési rend** kialakítása és működtetése. Ennek alapján az eddig működtetett pedagógus-továbbképzési rendszerhez hasonlóan a szabályozáshoz célcsoportonként gondoljuk át a továbbképzés lehetséges kereteit, gyakoriságát, szintjét és tartalmát. A szabályozást érdemes összekötni a pedagógus munkatársak egyéni karriertervére vonatkozó elképzelésével, az egyes munkatársak teljesítményét ellenőrző-értékelő rendszerrel, valamint az intézmény szolgáltatási minőségfejlesztését célzó szervezeti stratégiai elképzelésekkel (a partneri igény- és elégedettségmérés, elemzés, valamint az irányított önértékelés eredményei alapján).



A továbbképzési rendszer kialakítása (fejlesztése, szabályozása) lehet szűkebb minőségi kör feladata, de a legitimáció mindenféleképpen érinti a szervezet minden tagját és a legfontosabbnak ítélt partnerek tájékoztatását. Ez része lesz azon intézményi

hagyományrendszernek, amellyel az új dolgozókat is meg kell ismertetni, esetleg betehetjük a számukra összeállított speciális tájékoztató anyagba. A szervezet továbbképzési stratégiáját időszakosan állítjuk össze, minden esetben az érintett partnerek igényeinek feltárása alapján. Ez a tevékenység tehát az **érintett partneri körrel való igényfeltárási és legitimációs kommunikáció** szükségletét jelenti.



A fejlesztés kimeneteként **elvárt** szabályozó **dokumentum**:

- az egyes meghatározó partnereket érintő belső továbbképzési kínálat összeállításának, megismertetésének, továbbképzési és beiskolázási tervek összeállításának folyamata

Javasolt szabályozó **dokumentumok**:

- az intézmény továbbképzési rendszere
- továbbképzési stratégia készítésének eljárása.



„A külső és belső továbbképzések finanszírozhatóságának problémái”

A finanszírozási problémák állandó kísérői a továbbképzéseknek, de az állami normatíva felhasználásának gondos tervezése, valamint az pályázati források bevonása (pl. Oktatási Minisztérium megyei közoktatási közalapítványok stb.) lehetőséget biztosít a szűkös források bővítésére. A belső továbbképzések szervezése elsősorban időráfordítás és a megfelelő belső tanulási nyitottság kialakításának kérdése (ld. még 2.1.).

„Továbbképzés az iskolaszék számára”

Az iskolaszék esetében csak akkor érdemes továbbképzési lehetőségeken gondolkodni, ha nem formális szerepet tölt be az intézmény életében, hanem valóban részese az intézmény életének és döntéseinek. Ez esetben is inkább közös, előre tervezett és külső szakértőkkel, előadókkal támogatott „műhelymunkáknak” érdemes nevezni ezen alkalmakat, amelyek segítik az iskolaszék tagjait a gyakorlati döntéshozatalban.

„Kire vonatkozik a Diákönkormányzat továbbképzési kötelezettsége – a diákokra vagy a diákmozgalmat segítő pedagógusra?”

Természetesen mindkettőre.

„A továbbképzési rendszerben az intézményi célok vagy a személyes törekvések legyenek meghatározóak?”

A továbbképzések egyéni tervezésekor szükség van e két eltérő elvárás egyeztetésére. A vezetőnek meg kell találnia azt az egyensúlyt az egyéni fejlődési tervek és az intézményi igények között, amely mind az egyén személyes karrierjének, mind az intézmény érdekeinek egyaránt megfelelő.

„1.3.3. Belső értékelési rendszer működtetése

Az intézmény vezetése – partnereivel együttműködve – alakítsa ki és a gyakorlatban működtesse az intézményben foglalkoztatott pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak munkájának értékelési rendjét. Az értékelés közös, mindenki által ismert szempontrendszere támaszkodjon az intézmény alapidokumentumaira (küldetésnyilatkozat, nevelési, illetve pedagógiai program, SzMSz stb.) és az ezekben megfogalmazott alapértékekre.”

☞ A követelmény előírja, hogy az intézmény alakítson ki, és minden munkatársára egyaránt működtessen **teljesítményértékelési** (munkaértékelési) **rendszert**. Az értékelési rendszer feltehetően tartalmazza egyrészt a minden dolgozóra egyaránt érvényes elvárások értékelési rendjét (pl. szervezeti normatív elvárások a szervezeti viselkedést, illetve a munkakultúrát illetően, lásd 1.3.1.), másrészt az egyes munkakörökben ellátandó feladatokra vonatkozó speciális követelmények teljesülését értékelő rendszert. Az értékelés csak akkor hasznosul, ha megfelelő **fejlesztés** követi.



Az értékelési rendszer szabályozásakor a következőkre kell tekintettel lennünk:

Az értékelési rendszer alapját adó szempontok

Az értékelési rendszer szempontjait az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott elvárások határozzák meg (a stratégia dokumentumai, az intézmény belső működési rendjének alapidokumentumai stb.). Az értékelés általános szempontjai többnyire állandók, de a partneri igények jelzése alapján a stratégia és a hosszú távú célok változásakor, a folyamatos fejlesztés hatására változhatnak. Az értékelésnek lehetnek minden dolgozóra (pedagógus és nem pedagógus) vonatkozó általános, egységes szempontjai (munkavégzéssel kapcsolatos elvárás, biztonságos működtetés feltételeinek figyelembevétele, együttműködés stb.); másrészt munka- és feladatkörök szerint speciális szempontjai, amelyek egységenként, de akár egyénenként is különbözhetnek. Az értékelési rendszer szempontjai nemcsak az általános szervezeti normákhoz, illetve a konkrét munkakörhöz kapcsolódnak, hanem egyénenként aktuálisan az adott tárgyévra szabott célfeladatok teljesítéséhez is. Ezen feladatokban az értékelő és az értékelt közösen állapodnak meg. Az értékelés szempontjait úgy kell meghatároznunk, hogy az értékelt tevékenységének elbírálása objektív, lehetőleg több forrásra támaszkodó legyen, más szóval az értékelő ítélete mérhető, ellenőrizhető, konkrét tényeken alapuljon.

Az értékelés célcsoportjai

Az értékelő tevékenységben az értékelő és az értékelt vesz részt. A cél az, hogy minden dolgozó munkáját értékeljük. Az intézmény maga szabja meg, hogy ki rendelkezik értékelő hatáskörrel. A teljesítményértékelési rendszerek korszerű formáiban mind az értékelt, mind az értékelő munkájáért felelős vezető értékeli. Gyakori, hogy az értékelésbe bevonják az értékelttel együttműködő munkatársakat is.

Az értékelés gyakorisága, ütemezése

Az értékelési rendszer működtetését, időszakosságát érdemes a vezetői ellenőrzés – értékelés, illetve az éves munkaterv kialakításának ciklusaihoz igazítani. Évi egyszeri értékelés esetén a dolgozó reális, konkrét visszacsatolást kap végzett munkájáról, ennek alapján differenciálhatunk az ösztönző rendszerben, és megszabhatjuk a következő évi célfeladatokat, vagy módosíthatunk a hatás- és felelősségkörökön. A leghatékonyabb az, ha az értékelés folyamatos, azaz, ha a tevékenység végzése során folyamatosan értékelünk: megerősítünk, ha szükséges módosítunk, változtatunk.

Az értékelés szintjei

A dolgozók munkájának értékelése az első számú vezető hatáskörébe tartozik. Természetesen nem várható el, hogy minden egyes dolgozó értékelését ő végezze. A feladatok megosztásának delegálásával tehet eleget a vezető a kötelezettségeinek. Az értékelésbe akkor tud másokat is bevonnia vezető, ha előtte tisztázzák az értékelő hatáskörét, és kialakítják az értékelés egységes szempontrendszerét. A dolgozók

értékelését szervezeti egységenként ajánlott elvégezni. Amennyiben megfelelő eszköztárat alakítunk ki, akkor a közvetlen vezetővel való célfeladat egyeztetése és az ehhez kapcsolt teljesítési szempontsor alapján a tevékenység végrehajtása közben a dolgozó önértékelést is végezhet.

Az értékelési rendszer szabályozásához **közösen kell megállapodni az értékelés egységes, minden dolgozóra érvényes szempontjaiban**. Optimális esetben tehát már a kialakítás során bevonunk minden dolgozót. A kialakított rendszert tájékoztatás és/vagy betanítás formájában minden munkatárssal megismertetjük. Az értékelési rendszer része az intézmény alapidokumentációjának, beillesztjük a munkaköri leírásokba, szerződésekbe, az új dolgozók számára készülő tájékoztatókba. Az értékelés eredményéről –szintén a rendszerben meghatározott kommunikációs csatornákon, eszközökön, fórumokon keresztül – adunk visszajelzést az értékelteknek.



A fejlesztés kimeneteként **elvárt** szabályozó **dokumentum**:

- az intézmény munkatársaira (pedagógus és nem pedagógus alkalmazottakra) vonatkozó értékelési rend
- az értékelés közös szempontrendszer

Javasolt szabályozó **dokumentumok**:

- az egyes munkakörökben foglalt feladatok értékelési szempontjai
- az aktuális tárgyév feladatteljesítéseinek értékelési szempontjai, rendszere dolgozónként



„Nem tudunk mérhető, konkrét szempontokat adni az értékeléshez.”

A munkakörök és az éves feladatok meghatározásakor kell törekednünk arra, hogy „közös nyelvet beszéljen” a vezető és a feladatokért felelős munkatárs: pontosan meg kell határoznunk a teljesítés feltételeit, sikerkritériumait. A sikeres munkavégzést „megfogható” eredményekhez, tényekhez kell kötnünk, melyek megléte az értékeléskor vizsgálható lesz.

„Az értékelés időigényes”

Az év közben folyamatosan követett (dokumentált!) munkavégzés, és a pontosan meghatározott teljesítési feltételek teljesülésének értékelése biztonságot ad, növeli a sikerélményt, csökkenti a hibák számát. Végiggondoltuk-e, hogy az értékelés hiányából fakadó korrekciós tevékenység – a minőségi problémákon túl – mennyi időt von el?

„Az értékelés nem harmonizál a vezetői ellenőrzési, értékelési rendszerrel, illetve az ösztönzési rendszerrel.”

A munkatársak értékeléséhez a vezetői ellenőrzés adatszolgáltatással járul hozzá, és természetesen mindkét folyamatnak az általános belső normákat kell konzekvensen követnie. Az ösztönzőrendszer feladata az értékelési eredmények alapján történő differenciálás, a pozitív példa kiemelése.

„1.3.4. Ösztönzőrendszer működtetése

Az intézmény alakítsa ki és működtesse a pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak ösztönzésére szolgáló rendszerét, anyagi és erkölcsi elismerésük – jogszabályokra épülő –

intézményi alapelveit és rendjének szabályozását. Az intézmény vezetése saját értékelési és ösztönzési rendszerét alapozza az országos vagy helyi szinten kiépülő értékelési, ösztönzési, illetve minőségidíj-rendszerére.”

☞ A követelmény szabályozási igénye a szervezet teljes munkatársi körére vonatkozó ösztönzési rendszer kialakítása, amely kereteinek, feltételeinek meghatározásánál figyelembe vesszük a közoktatás törvényi szabályzóiban megszabottakat, az ágazati minőségdíj rendszere által kínált lehetőségeket, a fenntartó által képviselt szabályozásokat és lehetőségeket, valamint a szervezeti humánerőforrás menedzsment keretében helyi (intézményi) szinten kialakított eljárásokat. Az ösztönzőrendszer kiépítése és működtetése szervesen kapcsolódik az „Emberi erőforrások biztosítása” követelményterület eddig elemzett részeihez: kiválasztási rendszer, továbbképzési rendszer, értékelési rendszer. Az eddigi gyakorlat alapján az ösztönzőrendszert az esetek többségében a formális lehetőségeken alapuló jutalmazási, kitüntetési lehetőségek jelentették. Jelen követelmény azt érzékelteti, hogy a munkatársak vonatkozásában **ösztönzőrendszernek több dimenzióját, formáját, szintjét is működtetheti az intézmény**: előrehaladás a pedagógus életpályamodellben; továbbtanulások támogatása; pozicionális elismerés; funkciók, hatáskörök, jogkörök bővítése; szerzett kompetenciák gyakorlásának lehetősége; stb.



Az ösztönzőrendszer kialakításának folyamatához az alábbi lépések megtételét javasolhatjuk:

- Az országos és helyi szabályozók, lehetőségek elemzése alapján az **ösztönzési formák**, keretek, változatok, módok konkrét meghatározása, szükség esetén bővítése
- Az ösztönzés **csatlakozási** formáinak feltárása **más helyi szabályzókhoz**
- Az ösztönzési hierarchia, **fokozatok** megszabása
- Az intézményi ösztönzőrendszer **működési kereteinek** (ütemezés, személyi, dologi, szervezeti feltételek) meghatározása
- A szükséges szabályozási formák meghatározása
- Az ösztönzési rendszer működtetése, a keretek meghatározása a **vezetői felelősség** körébe tartozik. Ugyanakkor, miután szervesen kapcsolódik az értékelési rendszerhez, ezért nagyon fontos, hogy akár a kialakítás során már teljes legitimitást élvezzen. Minél inkább bevonjuk az értékelés, ösztönzés szempontjainak, lehetőségeinek feltárásába a munkatársakat, annál inkább várható a működtetés során a rendszer elfogadottsága, betartása.



A fejlesztés kimeneteként **elvárt** szabályozó **dokumentum**:

- az intézmény munkatársakra vonatkoztatott ösztönző rendszere
- a kialakított rendszer – az értékelési rendszerhez hasonlóan – bekerül az intézmény alapidokumentációiba, belső tájékoztató anyagaiba

Javasolt szabályozó **dokumentum**:

- Pedagógus életpálya váltás intézményi szintjei, belső karrier út



Mi a vezető felelőssége a differenciálásban? Sok esetben hiányzik a megfelelő differenciáláshoz a vezetői határozottság, a közös értékek és célok következetes képviselete. Ez a hiány a legtöbbet vállalók és a legjobban teljesítők motiválását képes rombolni.

„Törekvésünk-e új elismerési formák megalkotására, tudatos alkalmazására?”

Nagy különbségeket mutat az egyes intézmények gyakorlata, ami felértékeli a horizontális tanulást. Az ösztönzőrendszer működtetése ugyanis nem kizárólag pénzügyi kérdés.

Az intézményi hagyományok és közös értékek komoly alapot biztosítanak a végzett kitűnő munka olyan elismerésére, ami a helyi közösségben presztízzsel bír.

3.4. Az egyéb erőforrások biztosítása és hatékony felhasználása

„II.1.4 Az egyéb erőforrások biztosítása és hatékony felhasználása

Az intézmény vezetése – különösen a közép- és hosszú távú tervezés során – az induló helyzetet az intézmény lehetőségeivel és képességeivel összevetve határozza meg az erőforrások biztosításának prioritásait. A vezetés tudatosítsa partnereiben, hogy mindenki felelős a közös vagyon, az infrastruktúra megóvásáért, hatékony kihasználásának biztosításáért, a pazarlás megakadályozásáért”

☞ A szövegből egyértelmű, hogy a fejezetben foglaltak elsősorban a **vezetés felelősségi körébe** tartoznak, így célszerű a szabályozások megalkotásánál a 3.1 és a 3.3 fejezet pontjaival való harmóniát megtalálni. Ezen felül szorosan e fejezethez kapcsolódik az 3.5 is, amely az intézmény működtetésével kapcsolatos szabályozások csoportját segíti megalkotni. Mivel az „egyéb erőforrások” körébe a pénzen kívül a nagyobb értékű intézményi infrastruktúra is beletartozik, ezért ezen a területen talán a legfontosabb a közép- és hosszú távú tervezés – ami ma még nem tartozik az intézményi erősségek közé. A tervezés során elsősorban a prioritások meghatározása fontos momentum: meg kell határozni azt, hogy a sok fontos dolog közül, melyek azok, amelyeket előnyben részesítünk másokkal szemben, azaz, korlátozott forrásainkat mire fordítjuk. Ez érdekeket és egyéni, esetleg csoport terveket sérthet, így nehéz vezetői feladat, de megoldása elengedhetetlen a hatékony erőforrás-gazdálkodás érdekében.

🏠 A vagyon megóvása kiemelt feladat minden nevelési-oktatási intézményben. Az erről való gondoskodás kiterjed a következőkre.

- Biztonsági védelem: az intézmény épületének, nagy értékű eszközeinek fizikai védelme betörés és lopás ellen.
- Karbantartás, ami megelőzi az épület, az eszközök gyors tönkremenetelét, amortizációját. (Ez a lötyögő kilincsek javításától az épület beázásának megakadályozásáig sok mindent jelenthet.)
- Nevelési feladat a környezettudatos viselkedés kialakításának támogatása, aminek eredményeként az intézmény tanulói figyelmet fordítanak az épület, az eszközök, a külső és belső környezet megóvására.

A vagyonnal való gazdálkodás növekvő fontosságú szempontja, hogy mennyire használja ki az intézmény a rendelkezésére álló infrastruktúrát. Itt is több megközelítéssel élhetünk:

- Milyen a tornaterem, sportcsarnok, sportpályák vagy éppen a számítógép-hálózat, esetleg drága szerszám gép kihasználtsága? Mennyire szolgálja az intézményi célokat használatuk. Ezen túlmenően felhasználja-e az intézmény bevételi forrásainak növelésére az infrastruktúráját?
- Milyen az Internet, az intranet kihasználtsága? Mennyire alkalmazzák a modern információs, kommunikációs eszközöket a pedagógusok a nevelés-oktatás területén?

🏠 Milyen indikátorokkal lehet az infrastruktúra kihasználtságát jellemezni?

Az indikátorokat az adott területhez illeszkedően kell meghatároznunk. A különböző létesítmények (sportpályák, tornaterem) vagy eszközök (számítógépes hálózat) esetében például meghatározhatjuk az elvi használati időt, és mérhetjük a tényleges használat időtartamát. Az utóbbi és az előbbi hányadosa a kihasználtság mérőszáma lehet.

„II.1.4.1 A gazdasági erőforrások biztosítása

Az intézmény vezetése végezze el a pedagógiai program megvalósításához szükséges gazdasági, pénzügyi tervezést (pl. költségvetés-tervezés, pályázatok, külső támogatások feltárása). Az erőforrások biztosítása és hatékony kihasználása érdekében tegye mérhetővé az erőforrások felhasználását.”

 A vezetés általában végez tervezőmunkát az éves költségvetés elkészítéséhez. Sok esetben az intézmények megpróbálják tervezni egyéb bevételeiket is (bérbeadás, bálók, szponzorok stb.). Az állami, önkormányzati költségvetés tervezése azonban külön „papíron” történik az egyéb bevételektől, amelyek sok esetben nem is az óvoda, iskola pénzei, hanem az őket támogató alapítványé. Egyáltalán nem történik hivatalos tervezés az intézménybe egyéb csatornákon beérkező pénzek területén: ez a csoport- vagy osztálypénz, kirándulások, ballagások stb. költségei, s teljesen kimarad a tervezési folyamatból az önkéntes, természetbeni hozzájárulások halmaza (szülői kíséret vagy segéd-, illetve szakmunka, szponzori fénymásolás, tanári ingyen munka stb.). Ideális esetben mindezek összessége az erőforrás-tervezés tárgya. A realitásokat figyelembe véve **a kötelező tervező munkán felül legalább végig gondolásra érdemesek a rendelkezésre álló erőforrások**, „ceruzás” listán érdemes ezeket tervezni. Ha az intézmény számára lehetséges, akkor érdemes a tervezést számítógépes támogatással elvégezni. Ez lehetővé teszi a modellezést, az adatok visszakeresését, mindezen keresztül csökkenti a döntéshez szükséges időt és növeli annak hatékonyságát.

 A tervezés alapvető mozzanata, hogy **kövesse a vezetés a terv- és tény adatokat**. Ehhez a tervezést olyan táblázatokban érdemes elvégezni, ahol mindjárt követni s lehet a megvalósulást. A gazdálkodás nyomon követéséhez javasoljuk a következő kimutatások elkészítését és folyamatos figyelését:

1. Költségvetés alakulása
2. Bevételek alakulása tényadatok alapján.
3. Külső támogatások számbavétele.
4. Beszerzések összesítése.

Ilyen táblázatok használatával (amelyekben érdemes az összes rendelkezésre álló erőforrást belevenni) könnyebben válik mérhetővé az erőforrások nagysága és ezáltal a fejlesztési tervek elkészítése.

Az erőforrások jövőbeli alakulása is tervezhető, minden bizonytalanság ellenére is. Terveink lehetnek – legfeljebb a külső körülmények miatt módosítani kell azokat. Ha azonban van tervünk a fejlesztések ütemére, akkor van mit átütemeznünk, prioritásokat válthatunk stb.

 Nagy kérdés, hogy **az erőforrások mértékéről és annak felhasználási hatékonyságáról kinek mit kommunikáljon** az intézmény. Ha a szülőknek, szponzoroknak kell elszámolni, nyilván azt kell bizonyítani, hogy a lehető legkevesebb pénzből a lehető legtöbbet hoztuk ki. A fenntartó esetében bizony ez nem mindig célravezető, mert a gazdálkodás a hazai hagyományokban hiánypótlás alapú – a legnagyobb hiányt kimutató intézménynek van a legnagyobb esélye pótköltségvetésre. Ma még gyakori a győztes-vesztes vagy éppen vesztes-vesztes játszma a költségvetéssel kapcsolatban az intézmény és

fenntartója között. Nem könnyű ebből kitörni. Az egyetlen javasolható stratégia azonban a nyílt és átlátható kommunikáció a gazdálkodásról: ekkor azonban nem csak az erőforrásokat kell teljes értéken kezelni és tervezni, hanem a ráfordításokat is. Azaz, erőforrással lefedendő ráfordításnak kell tervezni pl. egy kirándulásnál a munkaidőt (fedezete a pedagógus szombatja), az utazás költségeit (fedezete: a szülő támogatásként felajánlott kisbusza). Valóságos költségekhez valóságos fedezetet érdemes tervezni, és ez már bátran kommunikálható, sőt kommunikálandó a partnerek felé.



A kötelező tervezési dokumentumokon kívül a fenti táblázatok elkészítése ajánlható. Talán sehol másutt nem olyan fontos a **számítógépes adatrögzítés**, mint ezen a területen, mert így és csakis így kaphat (és adhat!) a vezető naprakész helyzetképet a felhasznált és még rendelkezésre álló erőforrásokról.



Az egyik **veszély**, ami a fenyegető az intézményben, **a vezetői kompetencia hiány**. A gazdálkodási tervezést sok vezető saját kárán és kinnal megtanulta. Továbbra is gondot jelent azonban a prioritások egyértelmű megfogalmazása és érvényesítése. Az erőforrások felhasználása tervszerűségét fenyegeti az intézményen belüli lobbik működése.

„II.1.4.2 Eszköz, felszerelés, épület biztosítása

Az intézmény vezetése a fenntartóval együttműködve biztosítsa az intézmény működéséhez szükséges – és a beszerzési lehetőségek által biztosítható – infrastruktúrát és tárgyi eszközöket. Az infrastruktúra és a tárgyi eszközök tervezése és biztosítása a ténylegesen meglévő eszközök kihasználtságának figyelembevételével történjen.”



Az intézmény működtetéséhez szükséges **infrastruktúra** és **tárgyi eszközök** fogalma és azonosítása kemény feladat és egészen biztos, hogy a fenntartóval közösen megfogalmazható lista. Ehhez világos nevelési – pedagógiai programmal kell rendelkezni, amely egyértelműen megfogalmazza az adott célok eléréséhez feltétlenül szükséges tárgyi környezetet. A tervezés itt is közép- és hosszú távú, tehát 3-5 évre szóló. Ez azért is fontos, mert a terv elkészítésekor figyelembe kell venni a meglévő eszközök fizikai és erkölcsi amortizációját is. Egy példát említve: egy óvodában a ma vásárolt számítógép valószínűleg három év múlva is jó fizikai állapotban lesz és nem lesz szükség annak cseréjére sem, mert továbbra is megfelel arra a szövegszerkesztési és adattárolási funkciónak, amelyre vették. Mindez más egy számítástechnikai orientáltságú iskola esetében, ahol a gépek ugyan fizikailag használhatóak lesznek öt év múlva is, de erkölcsi állapotuk (korszerűségük) szempontjából bizony akkor már öregecskék. A közoktatási törvény szerint kötelező eszköz- és felszerelésjegyzék alapján – remélhetőleg – jelentős javulás következhet be az intézmények ellátottságában.



Külön kérdés, hogy a meglévő **eszközök kihasználtsága hogyan mérhető** és értelmezhető. Egyrészt a javítások, selejtezések elmaradása miatt sok intézményben meglévő számtalan használhatatlan eszköz rontja a statisztikát. Másrészt az évente néhány alkalommal használt videokamera vajon kihasznált-e vagy sem? Vagy kiváló kihasználtságú-e a havi 6000

példányt előállító fénymásoló? E kérdésekben egyrészt a **költség-haszon elemzés**, másrészt a **költség-ráfordítás elemzés segíthet**. A költség-haszon elemzés esetében nem feltétlenül csak gazdasági mutatók szerepelnek. Előfordulhat, hogy a ritkán használt eszközök elengedhetetlenek az intézmény programjának megvalósításához (ilyen például egy drágán megvásárolt diagnosztikai eszköz, amelyet évente talán csak egyszer használnak, de ezzel lehet a speciális gondoskodást igénylő gyermekeket azonosítani), vagy egyéb, mással nem pótolható előnyt nyújtanak (pl. az előbb említett videokamera, melynek PR haszna nagy lehet). A költség-ráfordítás elemzésnél, példánkat folytatva, a másológép terhelése, kihasználása akkor hatékony (optimális), ha használata a gép specifikációjában megadott optimum érték körül van. Ha kevesebbet használjuk, akkor túl nagy teljesítményű gépet vettünk, ezért nem hatékony (sokba került, ahhoz képest, hogy mire van szükség). Ha többet használjuk, akkor gyorsabb az elhasználódása, több lesz a javítási költség, hamar selejtezni kell (így is többbe került, mint az optimum).



A tervezés és a hatékonyság követésének egyik nagy problémája a **szegénység által kikényszerített pazarlás**. Ekkor az intézmény nem képes a legtakarékosabban működő, a legjobb minőségű és ezért aztán a leghatékonyabb eszközöket megvásárolni, és belekényszerül abban az ördögi körbe, hogy a rossz hatékonysággal üzemeltethető, gyenge minőségű eszközök magas működtetési költségei miatt nem képes korszerű eszközt vásárolni. Sok esetben az is gond, hogy az intézmény nem tud választani. A fenntartó, a pályázatot kiíró szervezet „adja” az eszközt. Így aztán sok helyen például a számítástechnikai eszközpark kisebb kínai piac benyomását kelti, annyiféle gépet kapott, vett az intézmény. Itt a szervizelés, a működtetés területén nagy a veszteség.

Érdemes azonban azt is végiggondolni, hogy van-e olyan dolog, ami az intézményen múlik? Például:

Számítógép vásárlásakor a pontos felhasználási cél segíti meghatározni az optimális konfigurációt és minőséget. E nélkül akár 1,5–2-szer többet költhetünk rá a kelleténél; vagy éppen nem lesz megfelelő az eszköz tudása.

Drága eszközöknél fontos az alapos – ugyanakkor gyors – piaci tájékozódás. Az intézmény számára fontos érték (szolgáltatás) és lehetséges árintervallum meghatározása. Elsősorban vezetői felelősség annak felmérése, hogy mikor kell lezárni a tájékozódást, és meghozni a vásárlásra vonatkozó döntést.

Az épület karbantartása a legtöbb esetben nem az intézményvezetés döntési jogkörébe tartozik, javasoljuk az ide tartozó folyamatok, területek szabályozását a biztonságos intézmény fejezetben (1.6) megoldani.

„II.1.4.3 Munkakörnyezet biztosítása

A megfelelő munkakörnyezet kialakításának és fenntartásának alapja a hatékony működéshez

szükséges rend, tisztaság, rendszeresség mindennapi biztosítása. Az intézmény vezetése

folymatosan értékeli e három feltétel teljesülését, ezzel is ösztönözve az intézmény

használóit a közösen elfogadott értékrend tiszteletben tartására, illetve támogatására.”

 A **munkakörnyezet rendezettsége, tisztasága** szinte előfeltétele a hatékony működésnek. Nincs ez másként az oktatás területén sem: egy óvodába, iskolába lépve hamar látszik, hogy az ott élők mennyire érzik magukénak az intézményt. Fontos értelmezési pont, az intézményvezetés értékelési feladata és annak következtetései. Ha a vezetés a rendet értékeli, akkor ott nem elsősorban a tanulói rendet kell ezen érteni, hanem a dolgozóit: pontos órakezdés és befejezés, a szabályok egységes betartása, a megállapodások határidőre való teljesítése stb. A tisztaság esetében hasonló a helyzet: ha a vezetés azt tapasztalja, hogy piszkos, elhanyagolt az intézmény, akkor a teendő annak megfogalmazása, hogy az intézménynek milyen feladatai következnek ebből (melybe beletartozhat egy elemként a tanulókkal való beszélgetés). Fontos a munkakörnyezet rendszerszerű értelmezése, azaz a tanulók, a pedagógusok és a technikai, adminisztratív dolgozók munkafeltételeinek tevékenységük mentén, ergonómiai szempontú elemzése.

 A **munkafeltételek elemzése** házilag úgy oldható meg, ha **az adott célcsoport napi tevékenységét elemekre bontva meghatározzuk** annak **szükséges környezeti elemeit**, és ahhoz viszonyítjuk a meglevő állapotot. Így például, ha megnézzük, mit csinál egy pedagógus egy nap az iskolában, azt látjuk, hogy ideje egy részét tanítással tölti, de beszélget, kávézik, dohányzik, eszik, iszik, WC-re megy, tanul, dolgozatot javít, gyerekekkel találkozik stb. E tevékenységek mind más munkakörnyezetet igényelnek. A gyerekekkel hasonló a helyzet, de ott még a pedagógiai program is befolyásolja az értékelést. Ha ugyanis egy frontális, hagyományos rendszerű oktatásra beállt intézményről van szó, ott a kényelmes és ergonómiailag korrekt iskolapadok megfelelőek. Míg, ha egy differenciált foglalkoztatást céljai közt feltüntető iskola az elemzés tárgya, ott a padok diszfunkcionálisak. Amíg az egyik iskolában a gyermekenkénti 1,3 négyzetméter megfelelő, addig a másikban a két négyzetméter is épphogy elég.

 A munkafeltételek, munkakörnyezet folyamatos dokumentálást azért igényel, mert a vezetésnek folyamatosan értékelnie kell a helyzetet. Több intézményben jól bevált a takarítás olyanforma dokumentálása, hogy a takarító személyzet szignózza az adott helységben kifüggesztett csekklistát. Az értékelés dokumentálása, időszakos összesítésekkel, szintén elengedhetetlen. A munkakörnyezet értékeléséhez előre elkészített formanyomtatványt érdemes használni, azért hogy az értékelési szempontok azonosak legyenek.

 A vezetés feladata az intézmény partnereinek, használóinak meggyőzése arról, hogy a **közösen elfogadott rend betartandó**, és mindannyian felelősek a környezetért. Nyilván ez másként érinti a fenntartót és másként a tanulót vagy a szülőt. Azt is mondhatnánk, hogy a partnerek közül csak a közvetlen partnerek egy részére vonatkozik e rendszerkíváncsóság. Minden esetre ennek kommunikálása csak kis részben bízható a szabályszegések intőik formájában való megtorlásával. Pozitív kommunikáció a szabályok és az ezekhez való értékek folyamatos hangsúlyozása, valamint a vezetés példamutatása e téren.

 Vigyázni kell arra, hogy a szabályozásban meghatározott vezetői „folyamatos” értékelés, valójában ne folyamatos, hanem meghatározott időszakonként visszatérő jellegű legyen. Csak így biztosítható, hogy az **értékelés tervezhető** legyen, és nehogy szép csendben abba

maradjon. Sok esetben előfordul, hogy az intézmény a munkakörülményeket adottnak, szinte természeti adottságnak fogja fel (úgysincs pénz rá...). Ez komoly hiba. A kérdés ugyanis nem az, hogy van-e rá pénz vagy nincs, hanem, hogy megfelelő-e vagy sem. Ha nem, akkor is a következő kérdés nem az, hogy legye-e változtatás vagy sem, hanem az, hogy mikor? Ugyanígy, el kell kerülni az intézményen kívüli tényezőkre való problémahárítást (ezt hozzák otthonról a gyerekek, közömbösek a kollégák, érdektelen a fenntartó stb.). Az ilyen attitűd lehetetlenné teszi a stratégiai alkotást, porrá zúzza a jövőképet.

3.5 Az intézmény működtetése

„II.1.5 Az intézmény működtetése

Az óvoda, iskola, kollégium a jogszabályokban megfogalmazott keretek között alakítsa ki, illetve – szükség szerint – a körülményekhez igazodva módosítsa az intézmény működtetését érintő folyamatokat.”

 A fejezet értelmezése során szükséges megismerni a vezetés felelőssége fejezet 3.1.1 pontjával, mely a jogszabályoknak megfelelő működés szabályozására vonatkozik. Ugyancsak összhangba kell hozni ezt a fejezetet a 3.4 alatt leírtakkal, mivel a működtetési kérdések jó része gazdasági jellegű. Az intézmény működtetése valójában igen széles tevékenységi spektrumot ölel fel, de e fejezetben azokat a folyamatokat érdemes értelmezni és szabályozni, amelyek tradicionálisan a **támogató vagy segéd folyamatok** körébe tartoznak.

„II.1.5.1 Beszerzési terv készítése

Az intézmény végezze el a mindennapi hatékony működéséhez szükséges külső tárgyi eszközök és szolgáltatások felmérését és készítsen – a költségvetési lehetőségeihez képest optimális – beszerzési tervet. A beszerzési folyamat során az intézmény vezetése

- *határozza meg a beszerzendő termékkel vagy szolgáltatással szembeni elvárásokat (specifikáció),*
- *írásban adja meg a megrendelő számára a szerződés vagy megrendelés elvárásait (minőségi, mennyiségi, pénzügyi, teljesítési és egyéb feltételek),*
- *ahol valós választási lehetősége van, értékelje a – biztonságos, egészséges intézmény (lásd 3.6. fejezet) szempontjából – fontos beszállítóit (pl. étkeztetés, tankönyv, taneszköz),*

a nyújtott beszállítói teljesítmény alapján döntsön a további igénybevételről.”

 A **beszerzési terv** elkészítése voltaképpen nemcsak itt, hanem az 1.4 fejezetben is szabályozható. Általában igaz, hogy a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési program leírását értelemszerűen kell követni; a mereven a szabályokhoz ragaszkodó megoldások ellenkezést és működési zavart okoznak. A beszerzési terv azért fontos, mert nem csak az erőforrások felmérését, hanem a termékek, szolgáltatások beszállítói (alvállalkozói) minősítését is előkészíti és előírja. A 6-os fejezetre való utalás csak példaértékű, nem kötelező és nem kizárólagos.



A **beszerzendő szolgáltatással, termékkel szembeni elvárások megfogalmazása** specifikációval lehetséges. A specifikációban kell az áru, szolgáltatás legfontosabb jellemzőit leírni. Ilyen tulajdonság lehet az ár, a minőségi jellemzők (tartósság, anyag, szín stb.), a szállítási és fizetési feltételek. Ennek megfelelően történhet a legmegfelelőbb szállító kiválasztása. A feltételek teljesülését beszállítói minősítésekben kell rögzíteni. Az értékelés nyilvánvalóan ennek megfelelően történik. Szerencsés, ha egy pontrendszer kapcsolódik a minősítéshez, így könnyebben rangsorolhatók a „kipróbált” szállítók. A szállítói értékelési rendszer nyilván hosszabb távon nyer értelmet (pl. élelmezés).

A szállítók és alvállalkozók között lehetnek kizárólagosak is. Kizárólagos az a beszállító, amely egyedül igénybe vehető – ilyen lehet az áramszolgáltató vagy a MÁV. Az ő minősítésük nem, de azonosításuk szükséges.



A **beszállítói minősítések alapjául szolgáló kritériumrendszert** ismertetni kell a lehetséges beszállítókkal, alvállalkozókkal. A beszerzési terv egyeztetése a fenntartóval szükséges. A minősítések az intézmény bizalmas dokumentációját képezik, és ezért az érintett beszállítókon és alvállalkozókon kívül másnak nem kommunikálhatóak.



A **beszállítói minősítést** erre rendszeresített **űrlapokon** érdemes vezetni és archiválni azért, hogy a megfelelőség folyamatosan ellenőrizhető legyen.



A beszállítói minősítésnek különösen akkor van jelentősége, ha az intézmény önálló gazdálkodó és dönteni tud a beszállítókról. Akkor is lehetséges persze a beszállítói értékelés, ha a fenntartó központilag rendel meg szolgáltatást (pl. étkezés, vagy karbantartás). Ilyen esetben is lehet folyamatos visszajelzést adni a termékről, vagy szolgáltatásról – bár nem biztos az azonnali eredmény.

Az intézmények számára nagy jelentőségű szolgáltatás lehet a továbbképzés valamint a SZAK pályázatok keretében történő értékelés, tanácsadás – ahol nem ők a megrendelők, de ők az a igénybe vevők. Mindkét esetben elemi érdeke fűződik az intézménynek ahhoz, hogy e szolgáltatásokról, tartalmukról várható hasznukról, a szolgáltatást nyújtókról tájékozódjon.

„II.1.5.2 Gazdasági és pénzügyi folyamatok

Az intézmény – gazdasági önállósága függvényében – szabályozza a nevelési-oktatási tevékenységéhez közvetlenül és közvetetten szükséges feltételek biztosításának, finanszírozásának folyamatait (elszámolás, könyvelés, számvitel, munkaügy stb.).



Ehhez az alfejezethez túl sok magyarázat azért nem szükséges, mert a közoktatáson belül a **finanszírozási folyamatokat szigorúan és pontosan szabályozzák** a központi jogszabályok (a közoktatásról, az önkormányzatokról szóló, valamint a munkaügyre és pénzügyi folyamatokra vonatkozó törvények), valamint a helyi rendeletek (pl. az étkezési támogatásról). Van néhány terület, mint például a tankönyvtámogatás elosztásának rendje, amit az intézménynek kell szabályozni, de ezek száma elenyésző.



Gyakorlati probléma, hogy az elszámolás, könyvelés több szervezeti formában, egységben kell, hogy történjen – az intézményi gazdálkodás pénzügyei teljesen elkülönülnek az óvodát, iskolát támogató alapítvány, esetleg egyesület könyvelésétől. Ennek megfelelően a felelősség csak az intézményvezető által „jegyzett” szervezetek esetében kérhető számon, míg a napi gyakorlatban ezek a források együttesen kezeltek.

„II.1.5.3 Adminisztráció

Az intézmény megfelelő mélységben dokumentált formában szabályozza folyamatait, amelyhez alakítsa ki és üzemeltesse az intézmény jellegének megfelelő dokumentációs és bizonylatolási rendet, határozza meg a dokumentumok és bizonylatok megőrzésének rendjét, időtartamát.

A tervezési, végrehajtási, ellenőrzési, beavatkozási folyamatokat szabályozó dokumentumok kezelésének során az intézmény biztosítsa a dokumentumok és bizonylatok

- *kibocsátás előtti szakmai ellenőrzését,*
- *rendszeresen átvizsgálását és szükség esetén aktualizálását,*
- *a rendelkezésre állását minden olyan helyen, ahol az intézmény működésének minősége szempontjából meghatározó tevékenységet végeznek,*
- *használatának megakadályozását, amennyiben azok hatályukat veszítették,*
- *nyilvántartását.*

Az intézmény vezetése gondoskodik az iratkezelési szabályzatban foglaltak betartásáról, és szabályozza az intézmény jogszerű és hatékony működését igazoló bizonylatok (melyek valamely tevékenység elvégzését igazolják) azonosítását, tárolását (irattározását), hozzáférhetőségét, védelmét, megőrzését és selejtezését – a vonatkozó jogszabályok követelményeinek megfelelően.”

 A minőségfejlesztési folyamatok szabályozásában talán a leglátványosabb elem az **adminisztráció**. Itt két alapvető fogalmat kell megkülönböztetnünk: a **dokumentum** és a **bizonylat** (feljegyzés) kategóriáit. Az intézmény iratkezelési szabályzatában e két fogalom mentén érdemes a szabályozást megalkotni. Dokumentumnak nevezzük a szabályozó jellegű iratokat, azokat, amelyek a végrehajtás hogyanját írják le. A dokumentum tehát szabályokat tartalmaz, amelyeket az intézmény jogkörének megfelelően alakíthat, átírhat, megváltoztathat. Ilyen, dokumentum tehát, a nevelési/pedagógiai program, a házirend, az alapító okirat, az SzMSz vagy egy igazgatói belső utasítás, esetleg szabályozás, eljárásrend. Bizonylat, feljegyzés az az irat, amely megtörtént események, dolgok adatait rögzíti. Ennek megfelelően a bizonylat nem írható át, nem módosítható – úgy érdemes ezt tekinteni, mint egy számlát, ha azt kiállították, akkor tilos átírni, megváltoztatni, csak sztorizni lehet, de akkor sem semmisül meg. A dokumentumok tehát gyakorlatilag meghatározzák a bizonylatok keletkezésének és kezelésének rendjét.

 A **dokumentumok egységes kezelését segíti**, ha az intézmény **minőségügyi kézikönyvet** alkot, amely rendszerbe foglalja az intézmény dokumentumait. A szabályozó dokumentumokat mindenesetre elkülönülten kell kezelni az intézményi bizonylatoktól. Célszerű, ha a bizonylatok egy-egy élő projekthez kapcsolódóan állandóan elérhetők, míg a befejezett fejlesztések, minőségi kör munkák archiválva vannak az iratkezelési szabályzatnak megfelelően. A tárolási idő a kötelező intézményi dokumentáció esetében jogszabályban kötött, egyéb esetekben helyileg kell megállapítani az ésszerű tárolási időt. Így például a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési program esetében érdemes minden bizonylatot megőrizni a program lezárásáig, hiszen rendkívüli vagy tervezett monitoring esetében szükség lehet ezek bemutatására. A programon kívül a kitöltött kérdőíveket, például, csak a feldolgozás végéig, az adatrögzítés befejeztéig érdemes megtartani. A dokumentációs rendszer kialakítását – ahogy erre más fejezetekben is hivatkoztunk – a személyiségi jogok figyelembe vételével kell kialakítani (szabályozni kell a hozzáférési jogosultságokat és a személyes adatok védelmét).

A szabályozó dokumentumok megismerését biztosítani kell minden olyan dolgozó részére, aki az adott folyamatban érintett. Nagyobb, bonyolultabb intézmények esetében ez elosztási

listával segíthető: ezen követni lehet, hogy ki, milyen szabályozást kapott kézhez. Ennek segítségével megoldható a frissítés és selejtezés is.

A kibocsátáskori ellenőrzés és a felülvizsgálat rendszerint a minőségügyi megbízott, a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési programon belül a csoport vezetőjének feladata.



A szabályozások „térképe” a **minőségirányítási kézikönyv**, amely **tartalmazza a szabályozott területeket, a szabályozások célját, az előforduló fogalmak magyarázatát, a szabályozást magát** (mit szabályozunk), **és a szabályozás „hogyanját”, az eljárásokat**. A dokumentumokon és bizonylatokon egyértelműen jelölni kell azok nevét és/vagy azonosító jelét (számát), a készítés dátumát, a készítő és az ellenőrző személyét, dokumentumok, bizonylati űrlapok esetén a verzió, változat számát. Az intézményben szükséges vezetni az érvényes dokumentumok listáját és a kiadás időpontját, valamint a kiadás hitelességét (vezetői aláírás).



A dokumentumok megismertetéséről az intézményvezetésnek kell gondoskodnia. Ennek során a vezérelni, hogy mindazoknak meg kell ismerni a szabályozásokat, akikre azok vonatkoznak, és lehetőleg el kell kerülni azt, hogy olyanokat is terheljen az intézmény szabályok tömegével, akiket az nem érint. Nyilván a pedagógiai program mint szabályozó dokumentum, minden partnert közvetlenül érint – ám ekkor is célszerű azokkal a részekkel foglalkozni, – pl. a tanulók esetében – amelyek elsődlegesen őket érintik.



Az egyik leggyakoribb probléma az adminisztrációban, hogy **elkülönül egymástól a**

kötelező és/vagy **megszokott, rutinszerű dokumentálás és a minőségirányítási szabályozás.**

A kettős szabályozás nemcsak elkerülendő de felesleges is. Legkönnyebben úgy

akadályozhatjuk meg, hogy az egyes területek szabályozásánál áttekintjük a meglévő

szabályzatokat, és azokra hivatkozunk az új szabályzat elkészítésekor.

Másik gyakran előforduló hiba a szabályozások elkészítése, majd „ottfelejtése”. Ekkor az

intézmény tökéletes szabályokat alkot, de nem fordít energiát a bevezetésükre, intézményi

rutinná alakítására. Ebben az esetben egészségtelen kettősség alakul ki: van egy jól

megalkotott szabályozás, és egy ettől teljesen független (talán éppúgy jó) intézményi

gyakorlat.

„II.1.5.4 Egyéb kiszolgáló folyamatok

Az intézmény azonosítsa és szabályozza a működéséhez és az oktatási-nevelési folyamathoz kapcsolódó egyéb tevékenységeket, amelyek segítik az intézményt szakmai munkájában (különös tekintettel a 3.6 pontban foglaltakra). E körbe értendők az oktatás-nevelést kiszolgáló és támogató nem pedagógiai tevékenységek, az infrastruktúra karbantartásának tevékenységei, valamint az amortizáció figyelése és a tárgyi eszközök cseréjének, az épület felújításának a lehetőségekhez mért optimális tervezése és megvalósítása.”

 Az „**egyéb**” **kiszolgáló folyamatok** meghatározása igen nehéz feladata, mert intézményenként és intézménytípusonként változhat ennek tartalma és köre. Voltaképp idetartozhat az étkeztetés, a takarítás, a konyha működtetése, a karbantartó műhely vagy az orvosi rendelő. Annak eldöntése, hogy szükséges-e és milyen mértékben ezek szabályzattal, eljárással való lefedése, függ a tevékenység jellegétől, súlyától és attól, hogy hogyan működnek e funkciók.

Tapasztalataink szerint a leggyakrabban a konyha és az étkeztetés szabályozására van szükség. Ez némiképp meglepő, hiszen ezen a területen igen pontos jogszabályi előírások vannak. Tanulságos viszont, hogy a jogszabályok elsősorban a higiénés feltételekre vonatkoznak, ezek azonban nem elegendőek a partneri kör elvárásainak kielégítéséhez. A szabályozást ezért célszerű úgy elkészíteni, hogy elő segítse a partneri elvárások, igények teljesítését.

3.6 Biztonságos intézmény

„II.1.6 Biztonságos intézmény

Az óvoda, iskola és kollégium határozza meg azokat a folyamatait, amelyekkel biztosítható az intézmény biztonságos és egészséges feltételek közötti működése. E szabályozás során a fizikai feltételek biztosítása mellett, azzal egyenrangú feladatként, helyezzen kiemelt hangsúlyt a szemléletformálásra is.”

☞ Az **intézmények biztonsága** sok esetben jól definiált jogszabályok által. Van azonban néhány terület, amelyre érdemes a figyelmet felhívni. Az egyik a stresszkezelés az intézményen belül, amely akár tartozhat a 3.3 fejezetbe is. A másik, sok vitára okot adó pont a prevenció programok értelmezése, mivel ez aligha szabályozandó terület, inkább tartalmi, nevelési elem, amely az intézmények szakmai autonómiájának körébe tartozik. A COMENIUS 2000 közoktatási minőségfejlesztési program inkább a figyelmet kívánja e területre felhívni, hiszen az addiktív problémák kezelése, vagy a szexualitás értelmezése egészen más jelentőségű egy óvodai kiscsoportban, mint egy érettségiző osztályban.

„II.1.6.1 Az egészséges és biztonságos munka és tanulási körülmények biztosítása

Az intézmény mérje fel azokat a veszélyeket (pl. eszközhasználat, világítás, közlekedés), amelyek a gyerekek, tanulók, intézményi dolgozók fizikai biztonságát érintik. A veszélyek megelőzésére, illetve elfogadható mértékűre való csökkentésére dolgozzon ki és vezessen be szabályozást, amely az intézmény működését meghatározó folyamatokba ágyazódik. A szükséges megelőző intézkedések érdekében az intézmény működjön együtt az illetékes hatósági szervezetekkel (pl. önkormányzat, rendőrség).”

☞ Az intézményt jogszabály kötelezi arra (óvodától kezdve), hogy a **veszélyforrásokat felderítse**, és azokról oktatást tartson minden évben a gyermekeknek tanulóknak. Más kérdés, hogy hány intézmény teszi ezt meg. A fejezet e része ezt a jogszabályi kötelezettséget erősíti meg. Az elmúlt évek nagy port felvert iskolai és óvodai balesetei mindenesetre annak fontosságát jelzik, hogy fokozottan kell vigyázni a balesetveszélyes eszközökre. Az alfejezet szabályozásánál figyelni kell arra, hogy a beszállítói minősítéseknél is szempont legyen a biztonság.



A beszerzendő eszközök esetében figyelni kell arra, hogy azok **megfelelő tanúsítással**, esetleg jelzéssel (CE) ellátottak legyenek. Meg kell oldani az eszközök **folyamatos felülvizsgálatát** – pl. óvodában a karbantartói feladatok egyike az udvari játékok heti rendszerességű ellenőrzése. Ugyanígy megoldandó a pedagógusok által készített eszközök kontrollja. Itt elsősorban a felhasznált anyagok, festékek megfelelősége lehet gond. Kiemelkedő jelentősége az eszközök folyamatos felülvizsgálatának, a felhasznált anyagoknak ellenőrzése a szakképzésben. A munkavédelmi oktatás, saját és mások testi épségének óvása – a veszélyes eszközöket, anyagokat használó képzések esetében – kiemelkedő

figyelmet érdemel. A körültekintő felkészítés hozzájárulhat a későbbiekben a munkahelyi balesetek megelőzéséhez is.

Ha a rendőrséggel e téren együttműködik az intézmény, akkor ne felejtse el feltüntetni partnerlistáján!



A **balesetveszélyes körülményekre** minden tanév elején köteles az **intézmény felhívni a tanulók és a szülők figyelmét**. Törvényben előírt kötelezettség a dolgozók balesetvédelmi, munkavédelmi ismétlődő oktatása.



A **balesetveszélyes körülményekről szóló tájékoztatót** a foglalkozási vagy osztálynaplóban kell **rögzíteni**. A szülők esetében pedig a szülői tájékoztató emlékeztetőjébe érdemes beépíteni. Jó, ha van írásos lista az ismertetett veszélyekről, mert az kiadható, kommunikálható is. A megfelelő bizonylatoláshoz jelenléti ív, napló szükséges.



A formalitás, a feladat „letudása” itt is a szabályozás halála. Ugyanakkor a tájékoztatás nem helyettesíti a cselekvést. Az intézményt nem menti fel a felelősség alól, ha valaki kezét-lábát törí a mosdóban, ha év elején felhívja a figyelmet arra, hogy a nedves kőpadló csúszik. Legalább ennyire érdekes és fontos, hogy egy megtörtént baleset során gyorsan és hatékonyan tudnak-e intézkedni.

„II.1.6.2 Mentálhigiéné

A biztonságos és egészséges munkavégzés és tanulás feltételeit a mentálhigiéné vonatkozásában is ki kell alakítani. Az intézmény tekintse át, hogy milyen mentálhigiéné kérdésekkel (pl. konfliktuskezelés, stresszkezelés) kell foglalkoznia a gyermekek, tanulók, intézményi dolgozók érdekében. Amely területeken ez lehetséges, ott ezeket a tevékenységeket jelenítse meg szakmai programjában, és a 3.7 szerint szabályozza azokat. Ennek során szükség szerint működjön együtt az országos szakmai szervezetekkel.”



A jelenlegi intézményi gyakorlatban alig-alig létező tevékenység a **szervezett konfliktuskezelés, stresszkezelés**, bár szükségességéhez alig fér kétség. Fontos értenünk, hogy itt mind a gyermekek, mind pedig a dolgozók (nem csak pedagógusok!) mentálhigiénééről szó van. Az intézmény szakmai programjában a gyermekekkel kapcsolatos elképzeléseit jelenítheti meg, elsősorban nevelési programjában. A dolgozókkal kapcsolatos programok a továbbképzési tervekben jelentkezhetnek.



A **mentálhigiéné programok szervezése és lebonyolítása** ma még ritka. A programkínálat azonban örvendatosan növekszik, ami talán elvezet a növekvő igénybevételhez is. Fontos megérteni, hogy a mentálhigiéné olyan, mint a testi higiénia: napi rutin, amely segít egészségesnek maradni. Nem gyógyítás, terápia

tehát, és nem feltétlenül pszichológus dolga. Az erre való felkészülés azonban készségeket és tudást igényel, amelyet meg kell szerezni.

„II.1.6.3 Szemléletformálás és prevenciós tevékenység

Az intézmény határozza meg, hogy a társadalom egészséges működése érdekében milyen szemléletformáló, illetve megelőző (prevenciós) programokra (pl. személyi higiénia, környezettudatos gondolkodás, testedzés, szexuális kultúra, drogprevenció, AIDS-megelőzés) jelentkezik helyi, illetve társadalmi igény. Vállalásait rögzítse szakmai programjában, és a 3.7 szerint szabályozza azokat. Ennek során szükség szerint működjön együtt az országos szakmai szervezetekkel.”

☞ A **szemléletformálás és prevenció** voltaképpen nem minőségfejlesztési folyamatszabályozás. Azt is mondhatnánk, hogy tartalmi elem, amely azért került bele a modellbe, mert egyre fontosabb az intézményhálózat minden szintjén. Ezért elképzelhető, hogy az óvoda, iskola programjában már szerepel ez a terület. Ebben az esetben természetesen nem kell még egyszer szabályozni e témát. A modellalkotók azonban szeretnék volna elkerülni azt, hogy lehessen olyan II. intézményi modellt építő intézmény, amely egyáltalán nem foglalkozik a szemléletformálással és prevencióval. Hogy a szabályozást milyen módon (önállóan vagy a programba építve) oldják meg, ez a **helyi sajátosságoktól függ**.

A környezetvédelem, az egészséges életmód, a drog számos kérdést vet fel az egyes pedagógus és az intézmény számára egyaránt. Milyen lehetőséggel, felelősséggel bír a tanár egyénként, az iskola szervezatként e területen? Mit tehet, a pedagógus, az intézmény, ha észleli, hogy egy tanuló vagy a tanulók egy csoportja drogot fogyaszt? A veszélyforrások növekedése, a tapasztalati adatok mind arra utalnak, hogy e problémák radikálisan növekvő jelentőséggel bírnak az intézmények életben. Mindez felértékeli a prevenciós tevékenységet. Ez tipikusan olyan terület, ahol hatásos beavatkozásra csak tudatos, szervezett, ugyanakkor kellő tapintattal végzett tevékenység esetén van esély.

3.7 Oktatás-nevelés

„II.1.7 Oktatás-nevelés

Az intézmény határozza meg és működtesse azokat a folyamatokat, melyek kulcsfontosságúak az oktatási-nevelési célok és az intézmény küldetésének megvalósítása szempontjából.

☞ *A küldetés szempontjából fontos folyamatok hangsúlyozása azt jelenti, hogy az intézmény vegye figyelembe a sajátosságait a kulcsfontosságú folyamatai meghatározásánál.*

II.1.7.1 Helyi képzési kínálat tervezése

Az óvoda, iskola, kollégium alakítsa ki – alapító okiratának, küldetésnyilatkozatának és pedagógiai, illetve nevelési programjának megfelelően – a képzési programok (ide értve a helyi tantervet is) tervezésének, illetve adaptálásának módját, valamint a kötelező foglalkozásokon kívüli kiegészítő tevékenységek és szolgáltatások körét.

Határozza meg – a folyamatos értékelés és a partneri visszajelzések alapján – a tervezett fejlesztések lépéseit. Tervezze meg, hogy pedagógiai ciklusának függvényében milyen rendszerességgel méri a tanterv, foglalkozási terv beválását, milyen információk és feltételek alapján dönt azok módosításáról. Határozza meg a módosítás lépéseit a PDCA-logika érvényesítésével.”

☞ A helyi **képzési kínálat** tervezése során az intézmény folyamatosan felülvizsgálja képzési kínálatát, és a partnerek (elsősorban a szülők, diákok /gyermekek, majd a fenntartó, az előző és a következő oktatási fokozat intézményei, a munkaerőpiac stb.) elvárásai, igényei alapján folyamatosan fejleszti a működő képzési rendszert.

A képzési kínálat részben a **kötelező oktatáson belül** történő fejlesztéseket, részben a **kötelező oktatáson túlmutató** lehetőségek folyamatos fejlesztését jelenti.

A közoktatási intézmények a piaci viszonyokhoz, a társadalmi változásokhoz alkalmazkodva keresik az új igényeket, elvárásokat, információkat, adatokat gyűjtenek. A változtatásra, a módosításra okot adhat a környezetben a **célcsoport változása** – pl. elszegényedő lakótelep, változó szociális háttér stb. – szükségessé tehetik a kötelező képzés tartalmának, eszközeinek, módszereinek megváltoztatását. Az **oktatásirányítás** által **preferált**, támogatott **tevékenységek** – pl. informatikai képzés – ugyancsak korrekcióra ösztönözhetik az intézményt.

Különösen nagy a jelentősége a képzési kínálat tervezésének a szakképzésben. A környezet, a munkaerőpiac változásaira a legérzékenyebben a szakközépiskolák reagáltak. A szakképző intézmények számottevő része az elmúlt években átstrukturálta szakmai kínálatát, és ma is rugalmasan kell alkalmazkodniuk az új kihívásokhoz. A szakképzés szempontjából a **munkaerőpiaci változások** – pl. ipari park létrejötte, új vállalkozások indulása – figyelembevételre szükségessé teheti a képzési profil változását, akár az alapító okirat megváltoztatásának kezdeményezését az intézmény részéről. A képzési kínálatot bővíthetik szakképző iskolában a szakma elsajátításának lehetőségei, óvodában a gyermek fejlődéséhez kapcsolódó szolgáltatások, kollégiumban pedig a neveltek kulturálódási, tanulást támogató tevékenységei.

A fejlesztés irányulhat saját **oktatási** és egyéb **programok készítésére**, a meglévők korrekciójára, vagy máshol bevált programok átvételére, az intézmény viszonyait figyelembe vevő **adaptálásra**.

A képzési kínálat megvalósításának értékelése alkalmával kerülhet sor a helyi **tanterv bevalásának** mérésére. Természetesen a bevalásról visszajelzéseket, adatokat kaphatunk a partnerek elégedettségének mérése során is. A külső vagy belső bevalásvizsgálatot ajánlatos a **pedagógiai/nevelési program felülvizsgálatához** kapcsolódóan elvégezni. A helyi tanterv tanévi megvalósítását szolgáló éves tervek a **tanmenetek**, a **foglalkozási tervek**. A tanév során ezek alapján követhető, ellenőrizhető az előrehaladás a tananyagban, ítéltető meg a tanévi célok sikerkritériumainak teljesülése.

 A **helyi képzési kínálat** tervezése folyamatjellegű tevékenység, amit **a partnerek igényeinek megfelelően folyamatosan alakítani**, fejleszteni szükséges. A modellkövetelmény a helyi képzési kínálat tervezésének folyamatszabályozását írja elő, beleértve a bevalás vizsgálatát is. Ebben a szabályozásban feltétlenül meg kell jelennie a partnerek igényei alapján végzett folyamatos fejlesztésnek, a PDCA-elvnek. Az oktatásban ez egy nagy ciklusidejű PDCA lesz, mivel 4-8 év is lehet, mire megtudjuk, bevált-e a helyi tantervünk.

A megvalósítás lehetséges lépései:

- A képzési kínálat jelenlegi helyzetének elemzése
- A partnerek elégedettségének és igényeinek felmérése
- A szükséges fejlesztési irányok kijelölése, ami figyelembe veszi a lehetőségeket (az intézmény tárgyi és személyi feltételeit, valamint a megjelenő új igényeket, a működtetett képzési kínálaton belüli hangsúlyváltást. A fejlesztési irányok vonatkozhatnak a meglévő programok bővítésére, új programok indítására vagy például új szemléletű oktatás bevezetésére stb. A változtatás mértékétől függően szükséges lehet a fenntartóval történő egyeztetés is.
- A fejlesztés megtervezése és megvalósítása
- Új kínálat rögzítése és kommunikálása a partnerek felé

A képzési kínálat tartalma:

A **helyi képzési kínálatnak tartalmaznia** kell mindazokat a **képzéseket** és egyéb **szolgáltatásokat**, amelyeket a nevelés-oktatás területén az intézmény nyújt a tanulóknak. Ezek egy része **kötelező** a tanulók/gyermek számára, más része **választható**. Ide tartozik a kerettanterv helyi tantervben történő kiegészítése. Szakképző intézményekben elsődleges szerepe van a szakmai képzési lehetőségek világos és áttekinthető megjelenítésének a partnerek számára. Óvodában a választott alapprogram jellege és az óvoda egyéb szolgáltatásai lehetnek fontosak.

A képzési kínálat **folyamatos fejlesztése** ciklikussá tehető, a **felülvizsgálat** és a **módosítás** intézmény által meghatározott időközönként való megismétlésével.

A tervezést segíti a képzési kínálat nyomon követése az éves intézményi tervezésben, a

tanmenetekben, foglalkozási tervekben. Annak megállapítása, vizsgálata, elemzése, hogy

menyire sikerült elérni a kitűzött célokat. Ehhez az eljárásrendben célszerű meghatározni a szükséges információkat, a módosítás feltételeit.

A módosított képzési programok, módosított helyi tanterv beválását a program időtartamának megfelelő ciklusban (pl. elemi szakasz 1-4 osztály) a PDCA-ciklusnak megfelelően érdemes kipróbálni, ellenőrizni, értékelni, esetleg korrigálni, a következő évfolyamokon bevezetni.

☞ Az intézmény számára fontos a **képzési kínálat kommunikációja a partnerek** felé is, mert ez az intézményi PR része lehet. A kommunikáció formái: tájékoztató hirdetés az intézményről –különösen a beiskolázás, illetve a beiratkozás előtt, falújság, iskolaújság, honlap, megjelenés a pályaválasztási tanácsadóban, szülői értekezlet, intézményi nyílt nap stb.

✎ A képzési kínálatot tartalmazó **intézményi szabályozó** dokumentumok:

- pedagógiai program, melynek része a nevelési program és a helyi tanterv
- Egyéb dokumentumok:
 - az intézmény szolgáltatásairól, a tanórán kívüli foglalkozásokról szóló tájékoztatás
 - az intézményről szóló PR anyagok
 - stb.

A dokumentálás másik része a képzési kínálat tervezéséhez és a beválásához kötődő lépésekhez kapcsolódik:

- a szükséges döntések előkészítése – emlékeztetők, jegyzőkönyvek
- a változtatások bevezetésének módja – például határozat a módosításról
- a partnerekkel való kommunikációs alkalmak emlékeztetői, jegyzőkönyvei
- a tervező munka dokumentumai

🧩 „A képzési kínálat meghatározását az igények és elvárások sokfélesége nehezítheti.”

A **prioritásokat** érdemes a döntés előtt meghatározni. Tudomásul kell venni, hogy nem lehet – és nem kell – minden felmerülő igényt kielégíteni, ráadásul ezek az igények részben egymásnak is ellentmondhatnak. Az intézmény dönt, hogy mennyiben veszi figyelembe a többségi, illetve a kisebbségi igényeket és elvárásokat. A döntés során szükséges áttekinteni az intézményi célokat, a rendelkezésre álló erőforrásokat, valamint felmérni a döntés várható következményeit.

„A képzési kínálat erőforrásigénye túlmutat az intézményi lehetőségeken: az intézmény nem tudja teljesíteni a partnerek előtt, amit ígért.”

Nincs rosszabb helyzet, mintha az ígért szolgáltatást vagy képzési elemet az intézmény nem teljesíti. Ezért nagyon fontos a külső és belső körülmények, az **erőforrások előzetes, reális felmérése**, hogy az intézmény az ígéreteinek megfelelő képzési kínálatot működtetni tudja.

„A szükséges fejlesztéseket túl rövid pedagógiai ciklusokhoz rendelik, a beválszvizsgálathoz nincs még elegendő információ.”

A tervezésnél kell **tekintettel lenni** a program vagy egyéb **képzési elem** **kifutási idejére**, és ennek megfelelően megtervezni a szükséges kontrollt, majd korrekciót. Az elkapkodott korrekciók, változtatások az átgondolatlanság látszatát keltik, és az intézmény iránti bizalomvesztéssel párosulhatnak.

„A képzési kínálatkal kapcsolatos változásokat nem kommunikálják időben az érintettek felé.”
Az érintettek nem értik, nem tudnak a változásról, vagy utolsó pillanatban tájékoztatják őket, ezért nincs alkalmuk megfelelően átgondolni, igénylik-e a kínált képzést, szolgáltatást, vagy sem.

„II.1.7.2 Az oktatási-nevelési tevékenység közös követelményeinek érvényesítése

- Módszertani eszköztár és kultúra

Az oktatási-nevelési folyamatban résztvevők összegezzék az intézmény cél- és feladatrendszeréhez illeszkedő módszertani tapasztalat- és eszköztárat, és fogalmazzanak meg követelményeket ezek használatát illetően. Alakítsák ki a módszertani tapasztalatok átadásának fórumait.”

☞ A közoktatási törvény a pedagógus munkájában a szakmai autonómia részének tekinti a nevelés-oktatás módszereinek, eszközeinek megválasztását (a pedagógiai programban a taneszközök kiválasztására megfogalmazott alapelvekkel összhangban).

Az intézmény **cél- és feladatrendszerének** megvalósítását támogató módszerek és eszközök

alkalmazása kívánatos. A nevelőtestületnek a nevelési/pedagógiai program, illetve az SzMSz

kidolgozása során figyelembe kell vennie, hogy bizonyos pontokon az egyes pedagógus, a

munkaközösségek, valamint az intézmény egészének autonómiája korlátot jelenthet egymás

száma. A rendező elvet az intézmény küldetése, céljai jelenthetik. A

tantestület/nevelőtestület **pedagógiai együttműködésének** tehát része a célok, feladatok

megvalósítását segítő módszerek, eszközök alkalmazásáról szóló megállapodás. Ezt megelőzi

a módszer, eszköz megismerése, átadása. A korszerű módszerek, eszközök ismeretéhez a

pedagógusnak joga van hozzájutni. Az intézményen belüli tapasztalatcsere segítheti a jó

gyakorlat megismerését, a közös álláspontok kialakítását, a közös követelmények

értelmezését.

📌 A képzési kínálatban vagy általánosabban a pedagógiai/nevelési programban foglaltak eredményes megvalósítását segítheti az intézmény küldetését tükröző, deklarált értékeivel és a konkrét feladatokkal harmonizáló **módszerek, eszközök** meghatározása, alkalmazásának támogatása.

A modell nem ír elő szabályozást, megállapodást javasol a módszertani eszköztár használatát

illetően. A megoldás módjára többféle lehetőség képzelhető el: Ajánlható erről előzetesen

kikérni a pedagógusok véleményét, elfogadás után **írásban rögzíteni** az **alkalmazás**

követelményeit (tervezés – P), a tevékenységek, a megvalósítás (D) során az **ellenőrizni**,

értékelni az eredményeket (C), **beépíteni a működésbe**, a nevelés-oktatás részévé tenni a

bevált módszereket, eszközöket, kijelölni a fejlesztés irányait (A).

Belső képzéssel, tapasztalatcserékkel (bemutató óra, óralátogatás, megbeszélés, előadás, prezentáció, dokumentumelemzés stb.) lehet segíteni a pedagógusok körében **a módszerek és**

eszközök cseréjét, bővítését. Ez kiegészíti a továbbképzési és a beiskolázási tervben meghatározott külső képzések hatását.

A testületi tag vagy a munkaközösség szempontjából végiggondolt **módszertani együttműködés** az intézményen belül folyamattá szervezhető, és bizonyos **elemei szabályozhatók** (pl. bemutató órák szervezése, belső intézményi prezentációk, esettanulmányok gyűjtése, intézményi intranetes faliújság működtetése a tapasztalatok megosztására.).

☞ A belső tapasztalatcseréket az **éves munkatervben** ajánlott rögzíteni, és az érintettek tudomására kell hozni. Azokról az alkalmazott módszerekről, eszközökről, amelyek **anyagilag a szülőket** is érintik, előzetesen tájékoztatni kell őket.

A közoktatási törvény 48. §-a szerint a pedagógiai programnak tartalmaznia kell a nevelés-

oktatás pedagógiai alapelveit. Ezek talán leginkább a módszerekben tükröződhetnek, ami

kommunikálható, PR szempontból is jelentősége van.

✍ A módszerekre, eszközökre vonatkozó követelményeket a helyi tanterv, a tanmenet, a foglalkozási terv tartalmazza. A módszertani kultúra fejlesztése általában része a pedagógiai/nevelési programnak is. Az ezt célzó konkrét események az éves intézményi munkatervben, a munkaközösségi munkatervekben jelennek meg.

A különböző fórumokról, eseményekről emlékeztető, jelenléti ív stb. nyújthat információt az értékeléshez.

📄 „Az adott intézmény dokumentumaiban rögzített, a megállapodások szerinti módszereket, eszközöket nem alkalmazzák a pedagógusok”.

Meg kell találni a folyamatos ellenőrzés, monitoring módját. Ez elsősorban a vezetői ellenőrzés feladata.

„A módszerek és eszközök alkalmazása öncélú, nem kötődik a pedagógiai/nevelési programhoz, a helyi tantervhez.”

El kell kerülni a divathullámok követését a pedagógiában, és az intézményi sajátosságoknak, igényeknek megfelelő módszer- és eszközrendszert indokolt működtetni.

„A módszert csak egy-egy pedagógus alkalmazza.”

Ilyenkor fel kell mérni, a **tanulók/gyerekek intézményi pályafutásában okoz-e ez**

hátrányt. Pl. általános iskolákban alsó tagozaton a Soroban használata. Nyilván nem

szerencsés, hogy egyik évben a tanulók matematika oktatásában használják az eszközt,

azután nem, majd a következő tanító néni újra használni akarja.

„II.1.7.2 Az oktatási-nevelési tevékenység közös követelményeinek érvényesítése (folytatás)

- *A tanulás támogatása*

Az intézmény összegezze azokat az általa alkalmazott tanulásszervezési eljárásokat és eszközöket, amelyekkel a tanulók önálló ismeretszerzését támogatja (tanulási technikák elsajátításának segítése, a tanulmányi feladatok önálló teljesítésének támogatása stb.). Az intézmény dolgozza ki annak a rendszerét, miként végzi a tanulók egyéni tanulási útjának végigkísérését.”

☞ Az előbbiek értelmezéseként az intézményben használatos pedagógiai módszerek és eszközök összegzése fontos. A pedagógus a maga eszközeivel, módszereivel támogatja a tanulás folyamatát, ki jobban, ki kevésbé hatékonyan. Saját tantárgya tanulásához technikákat, módszereket ajánl, mutat be.

A kérdés az, hogyan lehet egymástól tanulni, hogyan lehet a jó tapasztalatokat összegezni? Melyek a testület által használt módszerek, eszközök közül a bemutatásra, követésre méltóak? Szakirodalmi tájékozottság, szakmai konszenzus alapján vezetői irányítással gyűjthetők össze, választhatók ki az intézményen belül a mindenki által alkalmazásra ajánlható **tanulásszervezési eljárások, tanulási technikák**, a tanulmányi **feladatok önálló teljesítése támogatásának** legjobb gyakorlata.

Feltétlenül **testületi elfogadással** és **vezetői irányítással, támogatással** oldható meg például a nívócsoportos oktatás, a mobil tantermi berendezést igénylő csoportmunka, a tanulásmódszertan tanítása önálló tantárgyként vagy a tantárgyakba integrálva, vagyis azok a módszerek, eljárási módok, eszközök, amelyek bevezetése túlmutat a pedagógus szakmai autonómiájának határain.

Az összegzés és az **együttes alkalmazás célja** az egyes tanulóban a tanulás támogatásának erősítése, az egyeztetett módszerek, technikák ismételt, több tantárgyban történő alkalmazásával.

Kiemelendő néhány alapelv, amelyek gyakran szerepelnek pedagógiai/nevelési programokban:

- aktív tanulói részvételre építő tanulási, tanulásszervezési eljárások hangsúlyozása; ilyen például a differenciálás, a csoportmunka, projektmunka stb.
- a tanulói, tanári attitűd befolyásolása, új magatartásformák érvényesülésének igénye a tanulási folyamatban,
- az élethosszig tartó tanulás támogatása a tanulás iránti igény felkeltésének és fenntartásával (attitűd), valamint a tanulási képesség fejlesztésével (eszköz-tudás).

Óvodában az önálló ismeretszerzés, a játékszabályok elsajátítása, nevelési eljárások alkalmazása stb. lehet tárgya a testületi konszenzus megszerzésének, a nevelés hatékonyabbá tétele érdekében.

A tanulók/gyermekek **egyéni tanulási/fejlődési útjának** végigkísérése intézményi gyakorlatát kell végiggondolni, bővíteni, kiegészíteni.

Lehetséges elemek:

- a) A tanulókra vonatkozó adatok (tantárgyi teljesítmény, képesség, attitűd) rendszeres, rendszerezett, szisztematikus gyűjtése.
- b) Feljegyzések a tanulókról: olyanok, amelyek nevelés-oktatás szervezése szempontjából érdekesek. Pl. aktivitás, beilleszkedés, kommunikáció, együttműködés, döntésképeség stb.
- c) Iskolai adatbázis kialakítása.
- d) Elemzés és értékelés.

Az adatgyűjtés és -tárolás, az adatokhoz való hozzáférés rendszerének kialakítása során kiemelt figyelmet kell fordítani a személyiségi jogok tiszteletbetartására.

■ Az értelmezés bővebb kifejtése után nézzünk egy lehetséges algoritmust a megvalósításra:

- a) Testületi együttműködéssel – a pedagógiai/nevelési program cél- és feladatrendszeréből kiindulva – **meghatározzuk a kívánatos tanulásszervezési eljárásokat**, ezek alkalmazásának érintettjeit, helyét, idejét, módját.
- b) Felmérjük az ehhez szükséges **erőforrásokat**.
- c) Ezután gondoljuk végig az erőforrások biztosításának lehetőségeit.
- d) Az adott team, amelyik a területtel foglalkozik, menedzselje a testületben a konszenzussal megszülető összegzést az alkalmazott tanulásszervezési eljárások és eszközök köréről, amelyekkel a tanulók önálló ismeretszerzését támogatja az intézmény (tanulási technikák elsajátításának segítése, a tanulmányi feladatok önálló teljesítésének támogatása stb.).
- e) A tanulók/gyermekek **egyéni tanulási/fejlődési útjának végigkísérését** támogató rendszert alakítunk ki. Ez részben gyakorlat (félévente, negyedévente az osztályban tanítók adott szempontok alapján értékelik a tanulókat), részben szükséges a kibővítése – pl. mikor, milyen intézkedésre van szükség. Majd vizsgáljuk meg, milyen szerepe van a tanulók fejlesztésében az alkalmazott módszereknek és eszközöknek, beváltották-e a hozzáfűzött reményeket, stb.

A szabályozás kiterjedhet az egész folyamatra vagy annak ez részére: például tanuló/gyermek

egyéni tanulási/fejlődési útjának végigkísérésének módja, dokumentálása. Természetesen

sokféle úton lehet jó megoldásokhoz jutni. A lényeg, hogy a testület által összegzett és közös

alkalmazásra szánt **módszer- és eszköztár használata** miként segíti elő a tanulók egyéni

tanulási/fejlődési eredményeinek javulását, hogyan történik ebben a folyamatban az

eredmények regisztrálása, visszacsatolása.

☞ A megállapodást, szakmai konszenzust igénylő döntésekhez fontos a nevelőtestülettel a **szükséges egyeztetések** lefolytatása. Elegendő időt kell hagyni a vélemények meghallgatására, az aggályok megfogalmazására, érvek és ellenérvek küzdelmére. Ha nem veszik figyelembe kellőképpen a többség véleményét, a megvalósítás hatékonysága alacsony szintű lesz.

A tanulói fejlődés nyomon követése a testületen belül **komoly időráfordítást** igénylő

egyeztető megbeszélések során oldható meg. A félévi és a tanév végi osztályozó értekezletek

légköre nem biztos, hogy jelen formájukban alkalmasak az ilyen egyeztetésekre. Az önálló

ismeretszerzés támogatásának módszereit és eredményeit bemutató kommunikációs forma

lehet a hagyományos nevelési értekező, a tanári teammunka, melynek során egyeztetett

vélemények születhetnek, majd szükség szerint részletezett feljegyzések készülnek a tanulókról.

 A lehetséges dokumentáció:

- Emlékeztetők a vitákról, a megállapodásokról.
- Módszerek, tanulásszervezési eljárások leírása.
- A tanulók egyéni értékelésének eljárása, annak megfogalmazása, hogy az intézményben általában hogyan történik a tanulók fejlődésének értékelése, az eredmények beépítése a pedagógiai munkába, a dokumentálás alkalmazása.

A tanuló előrehaladására vonatkozó feljegyzések vezethetők **a csoportnaplóban**: tanulmányi eredmények, erősségek és fejlesztendő tantárgyi területek, a tanulással kapcsolatos attitűd (szorgalom), a magatartás jellemzői, a tanuló környezeti háttere.

Kiegészítő információk lehetnek:

- a személyiség erősségei, fejlesztendők,
- a tanuló mentálhigiénéje,
- pedagógiai intézkedések a tanuló fejlődésével kapcsolatban, ennek nyomon követése.

Óvodában a tanulással kapcsolatos attitűd helyébe a játékkal kapcsolatos attitűd léphet.



„Nincs szakmai konszenzus, nem tartják be a megállapodásokat.

Nem ellenőrzik a megvalósítást.”

Ajánlatos – legalábbis néhány éven keresztül – minden tanévben visszatérően ellenőrizni, mérni, értékelni a testület által alkalmazott **módszerek** és **eszközök** eredményességét, korrigálni az **alkalmazást**, mindaddig, amíg a **szakmai kultúra részévé válnak** az elemei. A módszerek alkalmazása vezetői óralátogatások egyik fontos szempontja lehet. A szervezeti kultúra változása fontos ezen a területen, amit az mutat, ha megvalósul az új módszerek keresése, megtanulása, alkalmazása és egymásnak történő átadása. A szervezeti kultúra kívánatos irányú változását a vezetés kíséri figyelemmel.

„II.1.7.2 Az oktatási-nevelési tevékenység közös követelményeinek érvényesítése (folytatás)

- *A csoport vezetéséért felelős pedagógus szerepe*

Az intézmény nevelőtestülete közösen határozza meg követelményeit, elvárásait (képzettség, képességek stb.) a csoport, osztály vezetéséért felelős pedagógusok (csoportvezető, osztályfőnök stb.) szerepét illetően. Alakítsa ki a gyerekcsoport vezetésével megbízott pedagógusok munkáját segítő módszertani tapasztalat- és eszköztárat. A csoportvezető, osztályfőnök stb. pedagógusok tevékenységére építve biztosítsa a gyermekekre, tanulókra vonatkozó információk gyűjtését és továbbadását a nyomon követés érdekében.”

 Az intézményi nevelőmunka minősége elsősorban a **csoport, osztály** vezetéséért felelős pedagógus kezében van. (Óvodában nincs tisztázva, hogy a csoportot nevelő két

óvodapedagógus közül melyik a csoportért felelős pedagógus, tehát óvodában a felelősség megosztott.) Ezt jól tudják a szülők mint partnerek is, hiszen általában úgy íratják be gyermeküket az óvodába, iskolába, hogy kéri, személy szerint melyik pedagógushoz vagy milyen típusú pedagógushoz kerüljön gyermekük. Ezért a minőség ezen funkcióra történő kiterjesztésére is **egységes követelményeket, elvárásokat** érdemes megfogalmazni.

■ Először alaposan tanulmányozzuk át a **közüktatási törvény** és végrehajtási utasításában a **csoportvezető, osztályfőnök szerepére vonatkozó kötelezettségeket és jogokat**. Gondoljuk át, milyen feltételek szükségesek ezek végrehajtásához: a vezetői tájékoztatás, irányítás, ellenőrzés, személyzeti munka stb. területeteken.

Ezután – az **érintettek bevonásával**, a pedagógiai/nevelési program alapelvei, céljai alapján – fogalmazzuk meg az **elvárható közös követelményeket**, azok ellenőrzési, értékelési módját, az esetleges korrekcióra történő visszatérés időciklusát, azaz alkalmazzuk a PDCA-ciklus szerinti eljárást.

A csoportvezető/osztályfőnök funkció/szerepkör betöltéséhez szükséges – adott intézményre vonatkozó – **közös követelmények** a következő **szempontok alapján készülhetnek**:

- Milyen pedagógiai gyakorlat szükséges a funkció betöltéséhez?
- Milyen képzésben kell a jövőbeni csoportvezető/osztályfőnöknek részt vennie?
- Melyek a kötelező tervezési, szervezési feladatai?
- Milyen adminisztrációs kötelezettségeket kell a pedagógusnak a tanulókkal/gyermekekkel kapcsolatosan teljesíteni?
- Milyen beszámolási kötelezettségei vannak az érintett pedagógusnak?
- Kikkel kell együttműködni és milyen formában, hogyan vesz részt a partnerközpontú működés megvalósításában az érintett pedagógus?
- Milyen magatartási, bánásmódbeli elvárások vezethetők le a pedagógiai/nevelési programban meghatározott pedagógiai alapelvekből?

Az osztályfőnök/csoportvezető pedagógus irányítja a tanulók/gyermekek fejlődésének nyomon követését, az érintett pedagógusokkal való együttműködést. Joga van **összehívni az adott pedagóguscsoportot**, és folyamatosan egyeztetni az egyes tanuló/gyerek, valamint a csoport előrehaladását, fejlődését. Nyilván jó megoldás, ha ez nem ad-hoc módon, hanem az intézmény működésébe beépítve, szabályozottan történik.

🔊 A követelmények, elvárások között kiemelkedő fontossággal kell szerepelnie a partnerekkel való kommunikációnak (lásd partnerkapcsolatok irányítása), a kommunikáció minőségére vonatkozó elvárások megfogalmazásának.

A partnerek elégedettségének mérése során fontos **visszacsatolást** kérni a **csoportvezető/osztályfőnök szerepről**, és beépíteni az értékelésbe, a szükséges korrekcióba.

✍ A csoportvezető/osztályfőnök funkció/szerepkör betöltéséhez **szükséges követelmények, elvárások** megjelenhetnek a **pedagógiai/nevelési programban**, az SzMSz mellékleteként a **munkaköri leírásokban**. Egyes intézményekben ezek kiegészülnek a nevelőtestület által elfogadott **etikai kódexben** vagy az SzMSz mellékleteként kezelt **tanári házirendben**. A megoldást az intézmény maga választja meg.

Az osztályfőnöki funkció ellátása a nevelés-oktatás fontos részterülete, írásbeli szabályozása ezért is célszerű, természetesen ez nem jelenti azt, hogy önálló szabályzat készítendő, megjelenhet más szabályozó dokumentumokban.

🗣️ „Hogyan illeszthetők be újabb kommunikációs alkalmak az intézmény munkarendjébe?”
A pedagógusok idejével való gazdálkodás körültekintést igényel. A vezetés feladata, hogy a

tanévre vonatkozóan a feladatokkal összhangban előre megtervezze **a kommunikációs**

alkalmak számát, idejét, formáját, majd a megvalósítás során olyan módszereket, eszközöket

alkalmazzanak, amelyek segítik az idő hatékony felhasználását. Ilyen módszerek a

csoportmunka, a javaslatok előzetes véleményeztetése, a szabályozott vita stb. Az alkalmazott

eszközök lehetnek a közös gondolkodást vezető sablonok, az elemzést, értékelést segítő

modellek.

„II.1.7.2 Az oktatási-nevelési tevékenység közös követelményeinek érvényesítése (folytatás)

- *A pedagógusok együttműködése*

Az intézmény alakítsa ki a pedagógusok együttműködésére vonatkozó szakmai kereteket, illetve fogalmazza meg az ezzel kapcsolatos követelményeket. A követelmények meghatározása terjedjen ki a

- *az egy csoportban/osztályban tanító/nevelő pedagógusok együttműködésére,*
- *a szakmai/szaktárgyi munkaközösségek tagjainak együttműködésére (ide értve az osztályfőnöki, a napközis munkaközösséget, az azonos szaktárgyat oktatókat és a szakmai gyakorlatot vezetőket),*
- *az együttműködés szabályozott kereteinek megfogalmazására (az együttműködés fórumai, az egyeztetések gyakorisága és rendje stb.),*
- *az együttműködés rendjének értékelésére.”*

☞ A pedagógusok szakmai együttműködésének működő gyakorlata van a közoktatási intézményekben. Általában ez a gyakorlat valamilyen szinten megjelenik a pedagógiai/nevelési programban, rendszeresen szerepel az éves munkatervben, a munkaközösségek munkatervében.

Most lehetőség van a szervezet egyik legfontosabb elemének – **a pedagógusok**

együttműködésének – rendszer szintű elhelyezésére, **szabályozására**.

Az **együttműködés szakmai kereteit** az intézményi szervezeti formán, struktúrán belül formális szakmai csoportok megléte, illetve kialakításuk lehetősége biztosítja (lásd szakmai munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége, egyéb feladatokra alakult munkahelyi teamek). Az együttműködés szabályozott kereteihez tartoznak a tervezett kommunikációs alkalmak: dolgozói értekezletek, szakmai fórumok, szakmai egyeztetések. Az együttműködés rendszereként szükséges szabályozottá tenni a kommunikációs alkalmak gyakoriságát és rendjét. Célszerű a nevelőtestületnek tanévente értékelni az együttműködés eredményességét.

 A pedagógusok együttműködésének módja és területei

a) ***Az egy csoportban/osztályban tanító/nevelő pedagógusok*** együttműködése:

A jelenlegi gyakorlat szerint legalább félévente egyeztetnek a pedagógusok a

tanulók/gyermekek, tanulócsoportok/gyermekcsoportok előrehaladásáról. A fentiek alapján

növelni kellene az egyeztetések gyakoriságát, hogy folyamatában is lehessen közösen

támogatni, segíteni az eredmények javulását: pl. a differenciálás egyeztetése, tanulási és

nevelési problémák közös megoldásának keresése. Ehhez szükségesnek látszik legalább

negyedévente alkalmat találni a felmerült kérdések, problémák megbeszélésére egyeztetni.

Az éves munkaterv meghatározhatja az ilyen típusú megbeszélések gyakoriságát, idejét.

b) A ***szakmai/szaktárgyi munkaközösségek*** tagjainak együttműködése (ide értve az osztályfőnöki, a napközis munkaközösséget, az azonos szaktárgyat oktatókat és a szakmai gyakorlatot vezetőket:

Szaktárgyi munkaközösségek esetén kiemelt jelentősége lehet a különböző képességek (rendszerező képesség, logikus gondolkodás, kreativitás stb.) célirányos fejlesztésének; a tanulás tanítása, beépítése a szaktárgy oktatásába stb. A szakmai munkaközösségek munkatervét szükséges egyeztetni az éves munka- és ütemtervvel.

c) ***Adott célra, feladatra szerveződő projekteken dolgozó csoportok*** együttműködése:

Célszerű szabályozni, milyen gyakorisággal, milyen időtartamban találkoznak, mikor tekinthető eredményesnek a csoport együttműködése. Mindenképpen az éves munkatervbe kell beilleszteni az időszakosan működő csoportok együttműködését is, mert különben tervezhetetlenné válik az időfelhasználás.

 Az együttműködés ***követelményeit egyéni és csoportszinten*** érdemes egyeztetni, várhatóan az elfogadás mértékével arányosan alakul a végrehajtás iránti elkötelezettség.

A partnerek elégedettségének mérése során fontos visszajelzést kérni a pedagógusok együttműködésének minőségéről, és ennek eredményét beépíteni az értékelésbe, az együttműködést fejlesztő korrekciós tevékenységbe.

 A pedagógusok együttműködésének formái, az együttműködéssel kapcsolatos

követelmények, elvárások jórészt megjelennek a pedagógiai/nevelési programban, az SzMSz

által tartalmazott szervezeti struktúrában, az éves munkatervekben. A minőségfejlesztés

segíthet végiggondolni és feltárni, hogy hol és mivel célszerű az együttműködés szabályozását

kiegészíteni.

🗄️ „Hogyan teremthetünk időt arra, hogy többet jöjjünk össze az együttműködés érdekében?”
A pedagógusok együttműködésével kapcsolatos követelmények, elvárások meghatározása

során fontos szerepe van az időtényezőnek. Gondosan meg kell tervezni, mely együttműködési forma mikor illeszthető be a tanév rendjébe, az órarendbe, a napi működésbe. A tanév előkészítésénél az idő mint erőforrás felmérésével, jól előkészített **időegyeztetéssel** lehet az érintetteket váratlanul érő foglalkozásokat elkerülni. Ilyen lehet például a rendszeres tantestületi értekezletek időpontjának rögzítése egy tanévre; a munkaközösségek és a tartósan működő csoportok (ad hoc csoportok, projektcsoportok stb.) találkozási idejének tanévre szóló tervezése; megállapodás az eseti összejöveteleket összehívásának rendjében; stb. Időt lehet nyerni az **értekezletek, megbeszélések hatékonyabb vezetésével**, a tevékenységek jobb előkészítésével, a különböző csoporttechnikák alkalmazásával.

„II.1.7.3 Az adott csoport előrehaladására vonatkozó éves pedagógiai tervezés

Az intézmény állapítsa meg azokat a közös követelményeket, amelyeket elvár a tanmenetek/foglalkozási tervek tartalmi szabályozására, az adott tanulócsoportra való kidolgozására, folyamatos frissítésére vonatkozóan. A képzési kínálat, a helyi tanterv alapján az intézmény pedagógusai dolgozzák ki foglalkozási tervüket, tanmenetüket. Ezek a dokumentumok teremtik meg egy-egy csoport, osztály nevelésének-oktatásának tartalmi szabályozását, így a különféle szakmai együttműködés alapjait.”

☞ Az intézményben dolgozó pedagógusok tervező munkájának legfontosabb dokumentumai az oktatási, nevelési feladatok adott tanuló-, gyerekcsoportra történő elkészítése: ezek a tanmenetek, a foglalkozási tervek.

Az éves pedagógiai tartalmi **tervező munka alapja** az intézmény képzési kínálata, helyi tanterve. Jó esetben a helyi tanterv biztosítja a tantárgyak egymáshoz való kapcsolódását, egymásra épülését, a tantárgyi koncentrációt és integrációt.

Szükséges megfogalmazni e dokumentumok (rövid távú tartalmi szabályzók) elkészítésének követelményeit, mely részben maguknak a szakmai dokumentumoknak, részben azok megvalósításának ellenőrzése, értékelése szempontjaiként is szolgálhatnak.

🗄️ A megvalósítás lehetséges útjai az előzőekben kifejtetteken alapulnak, **a pedagógusok szervezett együttműködésével** alakíthatók ki.

Az éves pedagógiai tervezéssel kapcsolatos követelmények kiterjedhetnek:

- a tanmenet/foglalkozási terv formai elvárásaira,

- a helyi tantervhez fűződő viszonyára,
- a részletezettség mélységére,
- az adott tanuló/gyermek csoport sajátosságainak figyelembe vételére,
- a korrekció módjára és idejére.
- a pedagógiai tervezésre vonatkozó szabályok betartásának mértékére.

☞ A pedagógusok éves pedagógiai tervező munkája szakmai egyeztető megbeszéléseket igényel. Ezek színteréül elsősorban a **szakmai munkaközösségek** és az **egy osztályban/csoportban tanító/nevelő pedagógusok csoportjai** szolgálnak. A vezetésnek szükséges világosan kommunikálni a dokumentumok és azok használatának, ellenőrzésének, értékelésének szempontjait, módját, a következményeket.

A **szülőket**, és a **tanulókat** is szükséges tájékoztatni az egy-egy osztály, csoport nevelésének-oktatásának tartalmi vonatkozásairól.

✍ A tanmenetek/foglalkozási tervek elkészítésével kapcsolatos követelmények tekinthetők az nevelés-oktatás területe egy részterületének, bekerülhetnek a minőségfejlesztési dokumentációba is, vagy adott helyen egyszerűen hivatkozunk arra az intézményi dokumentációra, amelynek részeként már szerepelnek.

A tanmenetek, foglalkozási tervek az intézményi dokumentáció részei.

A megvalósítás bizonylatai az osztálynaplók, foglalkozási naplók napi témáinak kitöltése, aláírása, az óralátogatásokról készült feljegyzések.

„1.7.4 A gyermekek/tanulók értékeléséhez szükséges közös követelmények és mérőeszközök meghatározása

Az intézmény – az országos jogszabályok, a helyi szabályozók, az intézményi alapértékek és az adott intézményben folyó oktató-nevelő munka jellegének figyelembevételével – határozza meg a gyermekek/tanulók értékeléséhez szükséges közös követelményeket. Dolgozza ki az értékelés mérőeszközeit, és szabályozza használati rendjüket (különös tekintettel a partnerek tájékoztatására és a naplóvezetésre). ”

☞ A közoktatási törvény szerint a **tanulók értékelésének rendszere** része a **pedagógiai**

programnak. Az intézmény a központi szabályozó dokumentumok – NAT, kerettantervek,

vizsgakövetelmények –, valamint a helyi sajátosságok figyelembe vételével dolgozza ki helyi

tantervét. Ebben határozza meg részletesen a tanulókkal szemben támasztott

követelményeket.

A központi követelményeket kiegészítheti az intézményi sajátosságokkal igazolható

elvárásokkal. A törvényi előírások szerint itt kell szabályozni az intézménynek a magatartás

és szorgalom értékelését is. Mind a tantárgyak, mind a magatartás, szorgalom esetében olyan

pontossággal megfogalmazott követelményekre van szükség, amelyek racionális keretek között tartják a szubjektivitást.

A korrekt értékelés, a fejlesztést támogató visszajelzés alapfeltétele **az átlátható, érthető és jól mérhető követelmények meghatározása**. Szűken vett értékelési szempontokon túl ez szolgálja a kiszámítható, ezért biztonságot nyújtó intézményi, órai légkör megteremtését is.

Az értékelés mérőeszközei egyrészt a nevelési, oktatási **célkitűzések megvalósulására**, az oktató munka, a tanulási folyamat **hatékonyságának felmérésére** szolgálhatnak, másrészt a **tanulóval szemben támasztott követelmények teljesítésére** vonatkozhatnak

A **mérőeszközök használati rendjében** tanulócsoportra vetítve egyeztetni szükséges az éves mérések rendjét. A közoktatási törvény előírja a szülők, diákok folyamatos tájékoztatását a tanuló előmeneteléről. Ennek konkrét megvalósítását az intézmény szabályozza. Az intézmény a törvényi (közoktatási tv. 48. §) előírás és a minőségirányítás szellemének azzal felel meg, ha kialakítja a tanulók értékelési rendszerét. Ez tartalmazza:

- az értékelési rendszer működtetésének céljait,
- a követelményeket, illetve az ezekre történő hivatkozásokat (pl. helyi tanterv),
- az értékelés funkcióit,
- az értékelés eszközrendszerét – funkciókkal összhangban,
- az értékelési pontokat (vizsgált terület (ami lehet tantárgy, képesség, attitűd), évfolyamokat, időpontot stb.),
- a feldolgozás és visszacsatolás módját,
- a tájékoztatás módját, fórumait (ennél a funkciónál körültekintően kell eljárni, nem sérülhetnek a tanuló személyiségi jogai, pl. az osztályzatot/érdemjegyet nem hozhatjuk nyilvánosságra az érintett bejegyzése nélkül).

 A megvalósításnál a tanulók értékelésének pedagógiai programban lévő rendszeréből kell kiindulni, vagy a szükséges módosításnál ahhoz visszatérni. A pedagógiai/nevelési programba, a helyi tantervbe tartozó elem az értékeléshez szükséges **közös követelmények meghatározása**. A közös követelményeknek a tanulói értékelés személyiséget tiszteletben tartó, a személyes fejlődést elősegítő körülmények megteremtését kell támogatnia. A pedagógiai program tartalmazhatja és szabályozhatja általában a **mérőeszközök kiválasztásának módját**, az alkalmazás körülményeit. Az oktatási és nevelési mérőeszközök konkrét meghatározása inkább az éves tervezés része.

Kiemelkedő jelentősége van a mérőeszközök szakszerű kiválasztásának vagy fejlesztésének, a mérési eredmények értelmezésének, általában a magas szintű félkészültségnek a pedagógiai értékelés területén. (Pl. tudásszintmérés és készség-, képességvizsgálat közötti különbségtétel, norma- vagy kritériumorientált, mérések végzése, diagnosztikus, formatív vagy minősítő értékelés alkalmazása stb.) A szakszerű értékeléshez szükséges tudás részben az alapképzés, részben a pedagógus-továbbképzés keretei között szerezhető meg.

☞ A közös követelmények a **nevelési célokkal** kapcsolatban **testületi/tantestületi egyeztetést**, az **oktatási követelmények** elsősorban **szaktárgyi szintű** (munkaközösségi) **egyeztetést** kívánnak meg.

A kommunikáció itt szólhat a tanulói értékelés tapasztalatainak intézményen belüli tájékoztató fórumairól;

a tanulók tájékoztatásáról;

a szülőkkel – akik többségében laikusok – való kommunikáció jellemzőiről.

Az értékelés eredményének visszacsatolása a tanulási folyamatra a kommunikáció újabb területe, részben a tanári munkát fejlesztő, részben a tanuló tanulását motiváló tényezővé válhat.

✍ A rendszer elemeinek lehetséges írásbeli megjelenési helyei:

- pedagógiai/nevelési program
- a követelmények tanulók és szülők számára történő megfogalmazása
- osztálynaplókban az osztályzatok vezetése
- tantárgyi osztályszintű és iskolai szintű statisztikák, adattáblák
- szülők írásbeli tájékoztatásának formái gyermekük előmeneteléről

📌 „A pedagógiai gyakorlatban indokolatlanul túlteng a minősítés jellegű értékelés.”

A **mérés, értékelés diagnosztizáló jellege** nem érvényesül kellőképpen, szinte mindent osztályzattal minősítünk, holott időnként a tanári, a tanulói munkára vonatkozó tanulságok ennél fontosabbak lehetnek. A formáló, fejlesztő értékelés a tanulási folyamat közben ad visszajelzést a tanulónak, lehetővé téve a korrekciót, javítást.

„Mit jelent az intézményben a folyamatos tájékoztatás?”

Jelenthet például legalább havi egy osztályzatot tantárgyanként az osztálynaplóban és a szülők tájékoztatását szolgáló ellenőrzőkönyvben.

„A pedagógus munkakörével kapcsolatos túlzott követelmények (pl. adminisztrációra vonatkozóan) és elvárások (a pedagógus hivatással kapcsolatos egyéni értékrend figyelmen kívül hagyása) ellenállást szül a testületben.”

Ez a probléma elkerülhető a **pedagógusokkal történő egyeztetéssel**. Szinte bármiféle írásos feladattal szemben fellép az ellenállás. Ugyanakkor a ténszerűség nem képzelhető el e nélkül. Például a tanárváltás jelentős mértékben azért okoz traumát (mindkét félnek), mert

hiányoznak azok a tanulóra, tanulócsoportra vonatkozó, tényeken alapuló információk, amelyek elősegítenék a tanulás folyamatának szerves folytatását.

„Milyen kockázattal jár az értékelés fegyelmező eszközként (büntetésként) való használata?”

A közoktatási törvény szerint a tanuló ***tantárgyi értékelése nem lehet büntetőeszköz***

magatartásbeli negatív megnyilvánulásainak. Erre a kérdésre a válasz egyértelmű, mégis

érdemes a tantestület figyelmét külön is felhívni erre. Betartása lényegesen csökkentheti az

értékeléssel kapcsolatos konfliktusokat.

„Attól függ egy tanuló érdemjegye, hogy melyik osztályba jár?”

A közös követelményekről való megállapodás segítheti, hogy iskolán belül ne attól függjön egy tanuló osztályzata, hogy melyik pedagógushoz kerül.

3.8. Mérés, elemzés, javítás

„II.1.8 Mérés, elemzés, javítás

Az intézménynek meg kell határoznia és be kell vezetnie azokat a

- *mérési,*
- *értékelési,*
- *ellenőrzési,*
- *minősítési,*
- *elemzési,*
- *megelőzési és*
- *javítási*

folyamatokat és eszközöket, amelyekkel biztosítja a PDCA-ciklus értékelési (C) és beavatkozási (A) pontjának intézményi szintű megvalósítását. A megvalósulás feltétele, hogy a mérés, elemzés és az azt követő beavatkozás az intézményi folyamatok szintjén is megtörténjen. Ezt a tevékenységet az intézmény – adott folyamat végrehajtásában érintett – pedagógus és nem pedagógus munkatársai együttesen végzik.”

☞ Az értékelő tevékenység az **intézmény folyamatainak működését támogatja**, a javításhoz és a beavatkozáshoz nyújt információt a folyamatért felelős munkatársak és – az indikátorrendszeren (1.8.2.), valamint a vezetői ellenőrzésen (1.1.4.) keresztül – az intézményvezetés számára. Így nem csak a pedagógiai tevékenységek mérését, értékelését szolgálja.

A mérés, elemzés, javítás **követelményeit a modell alapján két szinten** érdemes végiggondolni és megtervezni. Egyrészt az **intézmény** szintjén, másrészt az egyes **folyamatok szintjén**. Az 1.8. fejezetben leírt követelményeket intézményi szinten és a folyamatok értékelési (C) és beavatkozási (A) szakaszában kell szabályozni.

A folyamatok szintjén ez azt jelenti, hogy magába a folyamatba be kell építeni a mérést, az ellenőrzést, a folyamatos fejlesztést. (lásd a II.1.8.1. pontot)

Intézményi szinten ez történhet például két új folyamat bevezetésével. Az egyik folyamatot hívhatjuk az irányítási rendszer fejlesztése folyamatának. E folyamat azt szabályozza, hogy az észlelt hibákra, problémákra, nem-megfelelőségekre, fejlesztési igényekre az intézmény hogyan reagál (lásd 1.8.3.). A másik folyamat a belső értékelést, felülvizsgálatot szabályozó folyamat (lásd 1.8.4.). E két folyamat összhangban van a hatályos közoktatási törvény szabályozásával. A közoktatási törvény 48.§-a szerint ugyanis a pedagógiai program nevelési programjának tartalmaznia kell „az iskolában folyó nevelő-oktató munka ellenőrzési, mérési, értékelési és minőségbiztosítási rendszerét”. A nevelő-oktató munka ellenőrzési, értékelési rendszere tulajdonképpen része a felülvizsgálatot szabályozó folyamatnak.

(Az **ellenőrzés** során a közoktatási intézmény működésének áttekintésére kerül sor a hatályos jogszabályok alapján; a különböző működési területeken definiált normáknak való megfelelés vizsgálatával. Az **értékelés** a közoktatási intézmény, a fenntartó, az ágazati irányítás által meghatározott szakmai célkitűzések összehasonlítása a közoktatási intézmény tényleges működésének eredményével.)

Az alábbi táblázat áttekinthetővé teszi az intézmény, a folyamatok, az indikátorok, a folyamatos fejlesztés és az audit tartalmi kapcsolatát. Az intézményben vannak szabályozott folyamatok, és ezek között található az irányítási rendszer fejlesztési folyamata, valamint a felülvizsgálatok szabályozása is. A folyamatoknak két dimenzióját érdemes megkülönböztetni a működési és a tartalmi dimenziót. Ezeket részletesen megmutatjuk a II.1.8.1. pontban. Az indikátorok folyamathoz kötődnek. A folyamatos fejlesztés a folyamatokba építve jelenik

meg, illetve van egy folyamat, amely a folyamatos fejlesztést intézményi szinten biztosítja. Az audit pedig a folyamatok felülvizsgálata és ennek szabályozása.

In- téz- mény	Folyamat	Dimenzió	Indikátorok	Folyamatos fejlesztés	Audit
	Folyamatok – beleértve az irányítási rendszer fejlesztési folyamatát és az auditra vonatkozó szabályozást is. (Lásd 1.8.3. és 1.8.4.)	Működési Tartalmi – eredményesség, hatékonyság és partneri elégedettség (Lásd 1.8.1.)	Indikátorok – folyamatokhoz rendelt (1.8.2.)	Folyamatokba építve, beleértve az irányítási rendszer fejlesztési folyamatát is. (Lásd 1.8.3.)	Belső értékelések végzése; a szabályozások megfelelőségének vizsgálata, a folyamatok működésének és eredményességének, hatékonyságának vizsgálata. (1.8.4.)



„Kell-e a mérést, elemzést, javítást külön szabályozni?”

A mérés, elemzés, javítást célszerű külön szabályozni. Ez, ahogy fentebb leírtuk, két új folyamat szabályozását jelenti. Áttekinthetőbb, könnyebben kezelhetőbb lesz így a rendszer. Ez a szabályozás támogatja a rendszerelvű megközelítést, a mérés, értékelés stratégiai tervezését.

„II.1.8.1 Az intézményi folyamatok és tevékenységek ellenőrzése, mérése

Az intézmény a különböző folyamatok és tevékenységek jellegének megfelelően határozza meg az egyes folyamatok ellenőrzésének

- *gyakoriságát,*
- *módszertanát,*
- *mérési pontjait,*
- *végrehajtói felelősségét és*
- *bizonylatolási kötelezettségét.*

Az ellenőrzési és mérési tevékenységeket az egyes folyamatokban kell szabályozni úgy, hogy beavatkozási, javítási lehetőséget biztosítsanak a felelős szereplők számára, és információt nyújtsanak az intézmény indikátorrendszerére számára. Az ellenőrzési feladatok elsődleges végrehajtói a tevékenységet végző, folyamatot végrehajtó intézményi munkatársak. Ezt az önellenőrzési tevékenységet egészítik ki a vezetői ellenőrzések (1.1.4). ”

☞ Ez a pont a **folyamatszintű PDCA** alkalmazását várja el. Ez azt jelenti, hogy a minőségirányítási rendszer kiépítésének megkezdésekor, a szabályozandó folyamatokra – ahol lehet – definiálni kell a folyamatindikátorokat. Az intézményi folyamatok szabályozásnak tartalmaznia kell, hogy a folyamat ellenőrzését milyen gyakorisággal, milyen módszereket alkalmazva, kinek kell elvégezni. Definiálni kell a folyamatokban azokat a pontokat, ahol a működésről információ gyűjthető, azaz a mérési pontokat. Meg kell határozni, hogy az ellenőrzés kinek a felelőssége, ki a végrehajtója, kinek kell a szükséges bizonylatolásokat elvégezni. A folyamatok ellenőrzését és a beavatkozást is lehet delegálni a folyamat végrehajtói számára, nekik lehet felhatalmazást adni a javításra, a fejlesztésre. A delegálhatóság függ az intézményi/törvényi szabályozástól. A tanulók értékelése folyamat esetében az ellenőrzés, beavatkozás nem delegálható a végrehajtói-pedagógus szintre, mert

ezt a közoktatási törvény szerint a pedagógiai programban kell szabályozni, s kritikus esetekben az egyes pedagógus nem, csak vezető lehet beavatkozó. A delegálást meghatározza az intézmény szervezeti kultúrája is (mennyire fogadókész a közeg, s mennyire hajlandó egyes hatáskört és felelősségkört delegálni például a vezetés), illetve létezik-e a delegáláshoz szükséges kompetencia.

A folyamatoknak két dimenzióját lehet elkülöníteni: az egyik a működési, a másik a tartalmi dimenzió. Ennek bemutatására válasszuk konkrét példaként egy középiskolában a beiskolázás folyamatát. A működési dimenzió arról szól, hogy a beiskolázás folyamán a működés a folyamatleírásnak megfelelően történik-e. Időben és pontosan megkapják-e a jelentkező tanulók az értesítést, elkészülnek-e felvételi tesztek stb. A folyamat ellenőrzését évente célszerű elvégezni. Az ellenőrzés elvégzése lehet az igazgató vagy a helyettes felelőssége, a tényleges ellenőrzésbe bevonható egy, a beiskolázásért felelős pedagógus. Az ellenőrzés módja lehet dokumentumelemzés, az érintettek véleményének megkérdezése stb. Mérési pontok lehetnek például a tájékoztató szakasz vége, a felvételi lebonyolításának vége, valamint a folyamat vége, azaz a beiratkozás.

A folyamat tartalmi dimenziója azt jelenti, hogy például a beiskolázási folyamatban alkalmazott felmérő tesztek jól mérnek-e, és azt mérik-e, amit mérni akarunk (ismeretet, képességeket, s melyeket). A folyamatok ellenőrzésekor a tartalmi dimenziót is vizsgálni kell, bár ezt nem biztos, hogy évente kell megtenni.

 A **folyamatok szabályozásakor** minden kulcsfolyamatba **be kell** tehát **építeni a folyamat-indikátorokat** és az ellenőrzés módját (lásd 2.4.). Jobban áttekinthető és tervezhető lesz a folyamatok ellenőrzése, mérése, ha az intézmény készít egy olyan táblázatot, amelyben feltünteti az egyes folyamatok ellenőrzésének, mérésének időpontjait. Így az intézmény minőségfejlesztési vezető kézből tudja tartani, átlátja, hogy az egyes folyamatok esetében mikor aktuális ez a tevékenység. Ez tulajdonképpen a felülvizsgálat szabályozása!

 A folyamatok ellenőrzési időtáblája természetesen nyilvános az intézmény dolgozói számára. Azon folyamatok esetében, amelyeknél nemcsak az intézmény dolgozói érintettek, érdemes a többi partnert is értesíteni az ellenőrzés gyakoriságáról, tervezett időpontjáról.

 Az intézménynek meg kell fontolnia, hogy milyen ellenőrzést és mérést kíván dokumentálni. A közoktatási törvény által előírt ellenőrzéseket, értékeléseket minden esetben dokumentálni kell. Ennek módját az adott folyamatban pontosan meg kell határozni.

„1.8.2 Indikátorrendszer

Az intézmény a folyamatok és tevékenységek ellenőrzésére és a partneri igény- és elégedettségmérések eredményeire alapozva (mérendő paraméterek) alakítsa ki azt az indikátorrendszert, amelynek keretében az adatgyűjtést, adatfeldolgozást és adatelemzést végzi. Az indikátorrendszernek illeszkednie kell a jogszabályokhoz, a fenntartói elvárásokhoz és az országos mérési és értékelési rendszerhez, annak érdekében, hogy az eredmények összehasonlíthatósága biztosított legyen. Az indikátorrendszer terjedjen ki a következő területekre:

- *szakmai (az intézmény jellegének megfelelő nevelési/oktatási/pedagógiai) szempontok,*
- *partneri elvárások teljesítése,*

- *partnerek elégedettsége, illetve elégedetlensége,*
- *humán erőforrások fejlesztése,*
- *eszközgazdálkodás és finanszírozás,*
- *az intézmény szervezeti kultúrájának fejlesztése,*
- *az intézmény folyamatainak fejlesztése.*

Az intézmény az indikátorrendszerben meghatározott gyakorisággal mérje eredményeit, s az ezek elemzéséből nyert adatokat használja fel az intézményi működés értékelésénél.”

☞ Az **indikátorok** adott vizsgálati szempontokhoz rendelhető számszerű mutatók. Az indikátorok **funkciója kettős**:

- alkalmasak adott állapot leírására,
- a vizsgálati/értékelési szempontok állandósága mellett alkalmasak a változások irányának és mértékének megítélésére.

Célszerű a gyűjtött adatok mennyiségét gondosan megtervezni: ha kevés adatunk van, nem jutunk elegendő információhoz; ha túl sok, akkor elveszhetünk a részletekben, nem tudjuk feldolgozni, felhasználni. Érdemes összetett, képzett mutatókkal dolgozni, amelyek egy változóval kapcsolatosan összegyűjtött információk kombinációja, illetve átlaga. Vizsgálhatjuk például a szülők elégedettségét az iskola tevékenységrendszerének ezer területén, de nem biztos, hogy minden egyes mutatót külön kell őriznünk. Ezek átlagából definiálhatjuk a szülői elégedettséget a nevelőmunkára, az oktatómunkára, a higiénés körülményekre stb., és definiálhatunk egy globális szülői elégedettséget is.

Az **indikátorok számát** – megfelelő tapasztalat birtokában – érdemes **minimalizálni**. Arra törekedhetünk, hogy meghatározzuk azokat, amelyek összetett mutatóként elég informatívak – azaz elég érzékenyek –, és így jelzik, hogy egy adott területen változás történik. Például az egy tanulóra jutó képzési költség ilyen mutató lehet. Az indikátorok jól használhatók mind a stratégiai tervezés, mind az éves tervezés folyamatában. A tervezésen kívül az értékelésnek is fontos elemei az indikátorok.

A minőségirányítási rendszer kiépítése során a vezetési stratégia részeként (lásd 2.4.) kell meghatározni, hogy mely területeken gyűjt az intézmény strukturáltan indikátorokat. Ezeken a területeken az indikátorok együttesét **indikátorrendszernek** nevezzük. Mielőtt az új mutatók képzését elkezdjük, meg kell nézni, hogy a már eddig rendelkezésre álló mutatók mire adnak választ, s utána képezzünk új indikátorokat.

Az indikátorok esetében megkülönböztetünk úgynevezett **folyamatindikátorokat** – ezek tulajdonképpen a működési dimenzióhoz kapcsolódó indikátorok –, valamint **eredményindikátorokat**, amelyek alapvetően a tartalmi dimenzióhoz kapcsolódnak. Folyamatindikátor lehet például a tehetséggondozásban – felkészítő szakkörön stb. – részt vevő tanulók száma; eredményindikátor pedig a versenyeken elért helyezések száma. Folyamatindikátor a partneri igény- és elégedettségmérés során a kérdőívet visszaküldő szülők száma, aránya, a kérdőívek feldolgozását végző munkatársak száma, az értékelésre fordított munkaórák száma; eredményindikátorok az igényfelmérés során kapott mutatók.

Az **indikátorrendszernek**, ahogy a modell-leírás fogalmaz, **illeszkednie kell a jogszabályokhoz, a fenntartói elvárásokhoz és az országos mérési és értékelési rendszerhez**. A jogszabályokhoz való igazodás teljesíthető elvárás. A fenntartói elvárásoknak való megfelelés abban az esetben lehetséges, ha ezek definiálása a fenntartó részéről megtörtént. A fenntartók megkezdték ezt a munkát, de ma még ez nem teljes, ez az igazodási pont még nem mindenkinek áll rendelkezésére. Az országos mérési-értékelési rendszer pontos meghatározása még nem történt meg, de a 3/2002 (II.15.) OM rendelet 11.§ (4) a) pont szerint ennek egyik feladata éppen az intézményi minőségfejlesztési tevékenység segítése. Ennek

egyik eleme az országos statisztika rendszer, amelyet az intézmények minden évben feltöltenek adataikkal; a szakmai alrendszer kialakítása folyamatban van.

Az **indikátorrendszer működtetése** jelenti az indikátorok tervszerű gyűjtését, elemzését, az ebből származó információk felhasználását a tervezés és működtetés folyamatában, valamint magának az indikátorrendszernek a folyamatos fejlesztését, szükséges korrekcióját.

Az indikátorrendszer nagyon jól használható az irányított önértékelés elvégzésekor, mert szinte minden olyan mutatót tartalmaz, amely mutatók állapotának és tendenciájának vizsgálatával az intézmény adottságai és eredményei értékelhetők.

Az **indikátorok rendszerbe szervezésekor minta** lehet

- a **Comenius II.** intézményi modell folyamatszabályozási részének struktúrája,
- az **irányított önértékelés** intézmény által kialakított vagy átvett/adaptált struktúrája, valamint
- a **Közoktatás Minőségéért Díj** modell rendszere.



Az **indikátorrendszert**, a folyamatosan mért indikátorokat célszerű a **minőségirányítási rendszer kiépítésének kezdetén meghatározni**, ahogy ez a 3.4. pontban látható. Így az indikátorok gyűjtése tudatosan, tervezetten történik. Induláskor tehát a rendszer tervezhető, de közben a teljes kiépülésig újabb indikátorok léphetnek be, illetve egyes indikátorok gyűjtése nem ad igazán információt, így gyűjtésük fölöslegessé válik. Induláskor egy középiskola eldönti, hogy az iskola iránti érdeklődést az alapján kíséri figyelemmel, hogy egy-egy általános iskolából hány tanuló érkezik hozzájuk. De kiderül, hogy a tanulók döntő többsége három általános iskolából érkezik, így elég csak ezeket figyelemmel kísérni. Egy másik iskolában évente méri az iskolából távozó – nem végzős – tanuló számát/arányát. Több év átlagában kiderül, hogy ez évente átlagosan – csekély ingadozást mutatva – csupán 2-3%. Így ezt az indikátort törlik a rendszerből.

Érdemes gondot fordítani az indikátorok meghatározását lehetővé tevő **adatbázis** precíz kialakítására és karbantartására. Kiemelt jelentősége van az adatok elektronikus tárolásának, az áttekinthetőséget és az összehasonlíthatóságot garantáló rendszer kialakításának. Ez lehet az alapja a későbbiekben a trendvizsgálatoknak. Hiányában ugyanakkor könnyen kerülhetünk abba a helyzetbe, hogy az almát akarjuk majd a körtével összehasonlítani.



Kiemelt jelentősége van az **indikátorrendszer** világos, érthető **kommunikációjának**. A rendszerbe tartozó mutatók megkönnyítik – és egyben szakszerűbbé tehetik – az iskolai eredményekről, problémákról zajló kommunikációt nem csak a nevelőtestületen belül, hanem a fenntartóval, szülőkkel, diákokkal és partnerekkel folytatott párbeszéd esetében is.

Érdemes végiggondolni, hogy ennek milyen formái lehetségesek. Itt a faliújság, a tájékoztató levél, az intranet kínálta lehetőségek mind fontos csatornát jelenthetnek. Az indikátorok alkalmazása a mindennapi munkában hozzájárul a szervezeti és személyi professzionalizációhoz, a szervezeti kultúra fejlődéséhez is.



Az **indikátorrendszert elektronikusán** célszerű **dokumentálni**, tárolni. Fontos, hogy világos, áttekinthető, könnyen kezelhető rendszert alakítsunk ki. Több olyan szoftver is létezik, amely az indikátorok egy-egy csoportját képes tárolni, kezelni, illetve bizonyos gyűjtött indikátorokból definiált indikátorokat tud számolni. Például a feladatfinanszírozás tervezésekor gyűjtött adatokat az erre a célra fejlesztett szoftver átalakítja (átszámolja) egy „ekvivalens” tanulóra jutó költségre.

 A közoktatási informatikai rendszer (KIRSTAT) igen komoly munkát jelent az intézmény számára, rengeteg adatot kell összegyűjteni. A folyamatok szabályozásával, az indikátorrendszer megtervezésével és az indikátorok folyamatos gyűjtésével a KIRSTAT-hoz az adatszolgáltatás egyszerűbbé válhat.

Az **indikátorrendszer működtetése** igényli modern **információs, kommunikációs technológiák** elsajátítását, folyamatos fejlesztését az intézményen belül. Nem sokra megy a vezető, ha csak az informatikus támogatásával képes az indikátorrendszerben adatokat keresni.

Az adatok jelentős része felmérésekből kerülhet a rendszerbe. Az adatszolgáltatásnál kiemelkedő jelentősége van a személyiségi jogok szigorú védelmének. Nem maradhat el például annak közlése, hogy az intézmény által végzett adatfelvétel során – lévén nem hatósági vizsgálat – az adatszolgáltatás önkéntes. A partneri igény, elégedettség, elégedetlenség vizsgálata során bizalmat erősítő – így a válaszadás mértékét és megbízhatóságát fokozó tényező – az anonimitás garantálása.

„1.8.3 Az intézményi folyamatok, tevékenységek folyamatos fejlesztése

Az intézmény vezesse be a mindennapi gyakorlatba a folyamatos fejlesztést, azaz az egyes tevékenységek és folyamatok végrehajtása során szerzett tapasztalatok alapján – a folyamatok, tevékenységek végrehajtói szintjén – helyben javítsa, fejlessze tevékenységeit, folyamatait. Az egyes tevékenységek, folyamatok szereplői, végrehajtói rendelkezzenek a folyamatok javításához és fejlesztéséhez szükséges képességekkel és felhatalmazással. Az egyes folyamatok végrehajtása, valamint a belső auditok és az egyéb visszajelzések alapján végezzék el a felmerült hibák kijavítását, illetve a későbbi, ismételt előfordulás megakadályozásának érdekében végezzenek preventív munkát (megelőző fejlesztést), hogy a tevékenységek, folyamatok a korábbinál jobb minőségben (biztonságosabban, illetve magasabb színvonalon) kerüljenek végrehajtásra. Az intézmény határozza meg azokat az eszközöket, amelyeket az érintettek igénybe vehetnek. Az intézmény biztosítsa, hogy az érintett személyzet megfelelő tudással és gyakorlattal rendelkezzen a korrekciós és a megelőző tevékenységek végrehajtásához.”

 A folyamatos fejlesztésnek alapvetően a folyamatok szintjén kell megvalósulnia, ugyanakkor rendkívül hasznos lehet, ha az intézmény kialakít egy olyan folyamatot, amelyben szabályozza, hogy az észlelt hibákra, nem-megfelelőségekre, fejlesztési igényekre hogyan reagál. Ez a folyamat tartalmazhatja, hogy:

- Hogyan szervezi meg az intézmény a szisztematikus problémagyűjtést?
- Hogyan, milyen módon, reagál a felmerült problémákra?
- Az észlelt és feltárt problémák ismeretében milyen megelőző tevékenységet végez más területeken?
- Milyen fejlesztéseket indít el az intézményi szintű indikátorok változásai alapján?

A minőségirányítási rendszer fejlesztésének folyamata tulajdonképpen a nagy PDCA körben feltárt, intézményi szintű, fejlesztést igénylő problémák kezelését támogatja. Ha például az óralátogatások tapasztalati alapján szükség van fejlesztésre, ugyanakkor a beiskolázási folyamat ellenőrzése alapján meg kell változtatnia teljes felvételi rendszert, akkor ennek a folyamatnak tartalmaznia kell, hogy a fejlesztéseket milyen módon, kinek és hogyan kell összehangolni – a rendelkezésre álló erőforrásokat figyelembe véve. A fenti példa jól mutatja, hogy nem elég pusztán a folyamatok szintjén foglalkozni a folyamatos fejlesztéssel, mert az erőforrások gazdaságos felhasználása megköveteli ezek intézményi szintű összehangolását.

 Az intézmény irányítási rendszerének fejlesztését (II.1.8. pont) folyamatosan, többszöri korrekcióval célszerű elvégezni. A folyamatszabályozás kezdetekor lehet már tervezni, sőt szabályozni ezt a folyamatot, de a szabályozott folyamatok bővülésével újra és újra át kell nézni, végig kell gondolni szabályozását.

 A **folyamatos fejlesztés** tényének komoly **PR értéke** van. Ha egy intézmény be tudja mutatni, hogy a közvetlen és közvetett partnerektől gyűjtött információk alapján folyamatait, tevékenységeit folyamatosan fejleszti, jelentősen javíthatja a róla kialakított képet. Kiemelkedő jelentősége van a változások pontos, szakszerű indoklásának, valamint a korrigált működést támogató tájékoztatásnak. Például a gyakorlóléhelyektől a szakmai gyakorlatról kapott visszajelzések alapján a szakképző intézmény fejleszti a szakmai képzést, és következő évben érzékelhető a változás, ennek hatására a szakmai kapcsolatok, az együttműködés javulhat a gyakorlóléhely és az intézmény között.

 A PDCA-logika alkalmazását segíti, ha a dokumentáció lehetővé teszi az egyes lépések (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) nyomon követését. Az erre való figyelem abban is segítséget nyújt az intézményvezetés számára, hogy a körfolyamat mely pontja a legjobban működő vagy éppen a legsérülékenyebb az adott intézményben.

 A folyamatos fejlesztés igazi próbatétel lehet a **dokumentációs rendszer** számára. Ha fejlesztési lépések, a beavatkozások, a változtatások nem azonosíthatók pontosan, akkor könnyen káoszhoz vezet a rendszer működése. A dokumentálást olyan kollégá(k)ra érdemes bízni, akik kellő precizitással bírva napra készen tartják a szükséges anyagokat. A folyamatos fejlesztés kivitelezése komoly vezetői támogatást, az érdekeltek motiválását kívánja meg. Hiánya esetén a rendszer könnyen „leül”, vagy működése formálissá válik.

„II.1.8.4 Belső értékelések (auditok)

Az intézmény – az általa meghatározott gyakoriságban – végezzen belső értékelést, annak érdekében, hogy felmérje:

- *folyamatai mennyire felelnek meg a belső szabályozásoknak,*
- *az alkalmazott folyamatok – beleértve azok szabályozását is – mennyire hatékonyak, célszerűek, segítik az intézményi célok megvalósulását.*

A belső értékelések támogassák a különböző tevékenységeket, illetve folyamatokat végző és végrehajtó munkatársakat abban, hogy tevékenységüket fejlesszék, felismerjék a hibákat és képesek legyenek azok kijavítására, valamint mutassanak rá a pozitív eredményekre, a lehetséges fejlesztendő területekre. A belső értékelés terjedjen ki az intézményen belüli – a szervezeti egységek közötti – együttműködés hatékonyságának, valamint a követelmények megvalósításának vizsgálatára. Az intézmény úgy tervezze meg belső értékelési programját, hogy az lefedje a teljes intézményi működést, és az egyes értékelések eredményeiből a teljes minőségirányítási rendszerre tudjon következtetéseket levonni az intézményi működés értékelésének keretében.”

 A **belső értékelés (audit) vagy felülvizsgálat** (a későbbiekben ezt a kifejezést fogjuk használni), tulajdonképpen az intézmény teljes egészére kiterjedő értékelés, majd javítás,

amely a nem írott eljárással szabályozott területekre is kiterjed. A felülvizsgálat tulajdonképpen az intézmény számára egy új folyamat, amit szabályozni kell, méghozzá célszerű ezt írásban megtenni. Művelésének célja kettős: megbízható, tényeken alapuló képet kapjunk az intézményi működés részterületeiről, ezek birtokában az egész működésről. Továbbá célja a felülvizsgálatnak az, hogy támogassa az intézményi működés fejlesztését, javítását. Az audit a vezető által végzett értékeléshez is információval szolgál.



Az intézménynek meg kell határoznia a felülvizsgálat gyakoriságát. A felülvizsgálat – egyes területekre kiterjedő – gyakoriságának meghatározásakor két dolgot érdemes figyelembe venni:

- Milyen eredménnyel zárult az előző felülvizsgálat, milyen megállapítások, fejlesztési javaslatok születtek? Ebben az esetben figyelembe kell venni, hogy a fejlesztésre mennyi időt szabott a felülvizsgáló.
- Mennyire fontos az adott tevékenység a szervezeten belül? Minél fontosabb egy tevékenység, egy folyamat, annál gyakrabban – ugyanakkor lezajlási, megvalósítási ciklusához igazodóan – szükséges vizsgálni a működését, eredményességét.
- Az auditot a belső felülvizsgálók végzik. A belső felülvizsgálók a szervezet speciálisan erre a feladatra felkészített tagjai.

A felülvizsgálat **egyéni** és **csoporthoz** is végezhető tevékenység. A felülvizsgálatot végző személyek kiválasztásakor figyelembe kell venni a következőket:

- Saját munkaterületén senki nem végezhet felülvizsgáló tevékenységet.
- A felülvizsgálónak felkészültnek kell lennie feladatának ellátására.
- A szakmai szempontokon túl érdemes figyelni arra is, hogy a felülvizsgáló a szervezet elfogadott, elismert tagja legyen, aki pozitív hozzáállással végzi munkáját, jól kommunikál, jól tud kérdezni, érdeklődő, nyitott, együttműködő és támogató.

A létszám (egyen vagy felülvizsgáló csoport tudja elvégezni a feladatot) és az összetétel (kikből álljon a felülvizsgálatot végző csoport) függ a feladat jellegétől, bonyolultságától, kiterjedésétől, valamint a feladat ellátásához szükséges szakmai ismerettől.

A felülvizsgálók a felülvizsgáló folyamat által rögzített keretek között végzik munkájukat. A felülvizsgálat megkezdése előtt elkészítik a kérdéslistát, egyeztetik az audit idejét és helyét. A felülvizsgálaton az érintett munkatársaknak jelen kell lenni. Problémák esetén a felülvizsgálónak és a vizsgált terület képviselőjének megegyezésre kell jutnia a helyesbítő tevékenységeket illetően.

Az elkészült jelentés(ek) alapján a feltárt problémák megszüntetésére intézkedési tervet kell készíteni.

A felülvizsgálók számára vagy külön munkaköri leírást kell készíteni, vagy az egyéb fő tevékenységük ellátáshoz készült munkaköri leírásba ezen feladatukat is rögzíteni szükséges.

A felülvizsgáló folyamat során kiemelt figyelmet kell arra fordítani, hogy az eredményes megvalósításokat, a kiemelkedően jó megoldásokat ki kell emelni, megerősítést és pozitív visszacsatolást kell adni az érintetteknek.

☞ A felülvizsgálat sikerességét jelentősen befolyásolja az előkészítéséhez, lebonyolításához, eredményeinek bemutatásához kapcsolódó kommunikáció. A fentiekben írottak szerint meghatározó, hogy a felülvizsgálat a szervezet tagjai számára átlátható, kiszámítható módon menjen végbe. Az eredmények célcsoporthoz és helyzetéhez illeszkedő visszacsatolásának

megtervezése és lebonyolítása erősíti a felülvizsgálat szervezetfejlesztő hatását, a munkatársak körében való elfogadottságát és támogatottságát.



A felülvizsgálati folyamatban szabályozott módon készülnek a dokumentumok. Az először elkészülő dokumentum a felülvizsgálati kérdéslista. A felülvizsgálat során felmerült problémákról „Nem megfeleléségi jelentést” szoktak írni, amelyet a felülvizsgálónak bizonyítékokkal kell alátámasztania. A „Nem megfeleléségi jelentés” alapján a minőségügyi vezető készíti el az „Felülvizsgálati jelentést”. A felülvizsgálat zárásaként kerül sor egy megbeszélésre, a tapasztalatok összegzésére. Az érintettek általában itt abban is megállapodnak, hogy milyen módon fogják a vizsgálat során feltárt eltéréseket korrigálni. Erre az adott részleg, munkaközösség, érintett pedagógusok csoportja stb. intézkedési tervet (helyesbítő tevékenység terve) készít.



Az intézményekben jelenleg vagy **nincs** vagy csak egy-két felkészült **belső felülvizsgáló** van. Fontos cél, hogy minél előbb legyen megfelelő számú végzett szakembere erre a feladatra az intézménynek. Célszerű ilyen képzésekre beiskolázni munkatársakat. A felülvizsgálat hitelességét erősíti, ha a feltárt problémák alapján intézkedés történik (lásd intézkedési tervek), és az intézkedések eredményéről ugyancsak tájékoztatást kapnak az érintettek. Egy hosszabb működési periódus során komoly figyelmet igényel, hogy minden folyamatban lévő probléma megoldásakor megtörténjen ez a visszacsatolás.

☞ A Comenius II. intézményi modellnek megfelelő szabályozások elkészítése után a minőségirányítási rendszer bevezetése ugyanolyan gondos figyelmet és tervezést igényel, mint kidolgozása. A szabályozások legitimitásának biztosítása mellett a munkatársak felkészítése és a megfelelő „próbaüzem” tervezése nélkül a rendszer nem vezethető be. Minden elkészült **szabályozást időciklusának megfelelően ki kell próbálni**, és a mindennapi működés során tapasztaltak alapján el kell végezni a szükséges módosításokat. A kész szabályozásokat így saját időciklusuknak megfelelően bocsáthatjuk próbaműködésre, nem kell „összevágni” míg minden szabályozandó területtel kész leszünk, hiszen szervezetünk el sem viselné ennyi új eljárás egyszerre történő bevezetését. A **próbaműködtetést** tehát a fejlesztési-szabályozási időszakkal párhuzamosan kell megterveznünk és elindítanunk. Sok folyamat, tevékenységterület esetében a szabályozás egy kipróbálás – esetleg a már meglévő tapasztalat alapján – véglegesíthető. Másor azonban akár több ciklusnyi próbaműködés is kell ahhoz, hogy megállapíthassuk, javasolt új lépéseink, módszereink és eszközeink valóban beválnak-e. Ennek érdekében a bevezetés első fázisát nevezzük próbaműködtetésnek, mely az első tapasztalatok után „útjára engedi” a kész rendszert, de a bevezetés következő 2-3 éves időszakában még számos módosítás, felülvizsgálat történhet.

📌 A bevezetés első fázisa öt nagyobb lépésre osztható. Ennek tervezése a rendszerépítés utolsó fontos tevékenységsora.

a) A szabályozás véleményeztetése és elfogadtatása a vezetéssel és az alkalmazottakkal

A fejlesztő-szabályozó munkát végző minőségfejlesztési teamnek rendszerint nincs felhatalmazása arra, hogy a szabályozást véglegesítse. A megfelelő „tálalás” és az elkötelezettség növelése az egyetlen útja annak, hogy a javaslat ne kerüljön azonnal a szüllyesztőbe. Akkor kell különösen nagy odafigyeléssel végezni ezt a tevékenységet, ha a szervezetről korábban már kiderült, hogy a változásokat nehezen fogadja el. Mindezek alapján a minőségfejlesztési team fejlesztési-szabályozási munkájának befejezését a szabályozás új javaslatának elkészítése és a megfelelő intézményi fórum elé terjesztése jelenti. Minden elkészült **szabályozás** esetében először a **vezetéssel** kell **egyeztetni**, nemcsak **a szabályozás tartalmáról**, hanem **az elfogadás formájáról** is: szükséges-e nevelőtestületi vagy összmunkatársi értekezlet.

Kiemelkedő jelentősége van a szabályozásokról szóló tájékoztatásnak. Ez részben a döntéselőkészítés része, hiszen döntési joga legtöbb esetben a nevelőtestületnek van. A döntést követően pedig gondoskodni kell arról, hogy az elfogadott szabályozásokat minden érintett pontosan ismerjen. A szabályozás ismerete nem csak a bevezetésének idején fontos. Gondoskodni kell az esetleges korrekciókról szóló tájékoztatásról is. Hasonlóan lényeges, hogy a szervezetbe belépő új munkatársak megismerhessék az érvényes szabályozókat.

b) Képzések

A szabályozási javaslaton túl ki kell dolgozni a szabályozás bevezetésének és próbaműködtetésének ütemezését, módszereit is. A megvalósíthatóság felmérésekor a szabályozást végző csoport figyelmet fordít a résztvevők számára szükséges továbbképzések

megszervezésére annak érdekében, hogy a szabályozásban megfogalmazottaknak megfelelően legyenek képesek ellátni feladataikat. A megvalósításhoz, illetve **alkalmazáshoz szükséges képzések** elmaradása esetében a szabályozások betartása esetlegessé válhat.

c) A próbaműködtetés

A minőségfejlesztési teamnek a vezetői körrel kell konzultálni arról, hogy a próbaműködtetésben ki vesz részt. A **próbaműködtetés** megszervezése és **nyomon követése** alapvetően a folyamatgazda feladata.

d) Követő értékelés

A **folyamatgazda feladata** a folyamatszabályozás során elkészített **mérési rendszer** által szolgáltatott adatok **figyelemmel kísérése**. A mérési rendszer szolgáltat információt a szabályozásoktól való eltérésre, valamint lehetővé teszi a folyamat hatékonyságának és eredményességének mérését is. A folyamatgazda számba veszi az eltéréseket, javaslatokat készít az eltérések korrigálására. Sok esetben a szabályozás beválása nem mérhető le egy próbaidőszak alatt, hanem trendeket – a változás tendenciáit – kell vizsgálni. Ennek megfelelően az egyes folyamatokat jellemzően nem időhöz kötöttek, hanem a tapasztalatok, a vizsgálati eredmények alapján célszerű módosítani.

A folyamat hatékonyabbá és eredményesebbé tétele azonban nem kizárólag a folyamatgazda feladata, bár az ő hatásköre. A folyamatban részt vevő munkatársak felelőssége, hogy rendszeresen tájékoztassák a folyamatgazdát minden olyan tapasztalatról, javaslatról, amelyek elősegíthetik a hatékonyabb működést, és szükség szerint legyenek segítségére a folyamat javításában. E tevékenységet számos folyamatjavítási, fejlesztési módszer, eszköz (hatlépéses folyamatjavítás, benchmarking, áttöréses fejlesztés) segítheti.

e) Az értékelés feldolgozása, a módosítási javaslatok összeállítása

A folyamatgazda feldolgozza az értékelést, elemzi az eltéréseket akár ok-okozati elemzések segítségével is. A **folyamatgazda** az elemzések segítségével **elkészíti a szabályozás módosítását**, és bemutatja az intézmény minőségfejlesztési vezetőjének. Az MF vezető feladata és hatásköre a módosított szabályozás elfogadása, illetve – nagyobb mértékű változtatások esetén – a döntéshozatal előkészítése. A nagyobb módosítások szükségessé tehetik a nevelőtestület vagy a teljes alkalmazotti kör véleményének megismerését, bizonyos esetekben e döntésükkel testületek legitimálhatják a változást.

☞ A szabályozások elkészülte után a minőségfejlesztési teamek döntsék el, hogy kit kell tájékoztatni. Indokolt erről a szervezet **minden döntéshozóját tájékoztatni**. A szabályozási javaslat elkészítésével egyidőben célszerű, ha a minőségfejlesztési team elkészíti a szabályozott folyamatot bemutató szemléltető eszközöket. A minőségfejlesztési team a saját szervezet ismeretében döntse el, hogy milyen szemléltető eszközt alkalmaz: írásos dokumentum segítségével vagy csak kötetlen beszélgetésen adja át az információt. Érdemes arra törekedni, hogy az elkészült javaslat bemutatásában a fejlesztést végző teljes csapat vegyen részt. Ez két szempontból tűnik hasznosnak: egyrészt hitelessé teszi a bemutatót, érzékeltetve, hogy a minőségfejlesztési team minden tagja egyetért a javaslattal; másrészt elősegítheti a tagok személyes fejlődését. A próbaműködtetés eredményeit és a véglegesített szabályozást is meg kell ismertetni a munkatársakkal, mint ahogy azt is hangsúlyozni kell, hogy ezután sincs a rendszer „kötéltábla vésve”, a folyamatgazdának mindig jelezni lehet (és kell is) a megvalósítás nehézségeit.

 A **szabályozás módosítására tett szövegszerű javaslatoknak** jobbító és a munkatársak számára elfogadható szelleműeknek kell lenniük. A megfogalmazáskor tudatosítani kell, hogy az intézményi működés minőségközpontúvá tétele hosszú időbe telik, és egy szabályozás bevezetése csak kis lépés ez irányban.

A próbaműködtetés során feltárt eltéréseket az alábbi két téma köré kell gyűjteni:

- Szabályozóknak való megfelelés.
- Céloktól eltérő működés vizsgálata.

A módosítási jelentés tartalmazza a módosítás bevezetésének bemutatását is. A módosítások bemutatásakor a folyamatgazdának figyelmet kell fordítania arra is, hogy az érintettek közül ki(ke)t kell képzésben részesíteni annak érdekében, hogy a szabályozásban megfogalmazottaknak megfelelően legyen(ek) képes(ek) ellátni feladataikat. Ennek alapján az érintettek elsajátítják a megfelelő kompetenciákat. A szabályozás módosításakor a dokumentációs és a bizonylatolási rend szerint kell eljárni, illetve módosítani a szabályozás dokumentálását.

Fenntarthatóság

A Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési program modell-leírása nem tartalmaz követelményeket a teljes körű minőségfejlesztés rendszerének fenntarthatóságára, működtetésére vonatkozóan. Ez érthető, hiszen egy kísérleti programról van szó, és voltaképp a működtetés már a programon kívül álló munkaszakasz, amelynek megvalósítása teljes egészében az intézmények feladata. Az Útmutató általános szerkezetétől eltérően ezért e rövid fejezetet nem tagoltuk piktogramokkal, mert „értelmezés”, „kommunikáció” stb. külön-külön nem köthetők elvárásokhoz. Ugyanakkor ma már elegendő tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy vázolni lehessen a sikeres működtetés feltételeit, az esetleges leállást okozó veszélyeket.

Általában az elindított és sikeres pályázati projekteket fenyegető egyik legnagyobb veszély az, hogy egyszer véget érnek. A program indítóinak világos, hogy nem minden, a programot elkezdő intézmény fogja évek múlva is a modell szerint végezni tevékenységét. A záró beszámoló postázásának ünnepélyes aktusa után lezáródnak látszik egy fejezet az intézmény életében, s újabb pályázatok, újabb feladatok következhetnek. A minőségfejlesztési program bevezetési része valóban le is zárul, de – a szándékok szerint – a minőségfejlesztés maga nem. A program fenntarthatósága és továbbélése az intézményben döntően attól függ, hogy mennyire sikerül beépíteni, integrálni a minőségfejlesztési tevékenységeket, ennek kiépített elemeit a működési rutinok közé. Ez is az oka annak, hogy a változásmenedzsment szakemberek általában három évre teszik egy nagyobb intézményi átalakítás, átszervezés futamidejét, hiszen a szervezeti kultúra átalakítása kritériuma az új rutinok kialakulásának.

A napi rutinok átalakítása igen nehéz és időigényes feladat, amely akkor járhat megfelelő eredménnyel, ha a minőségfejlesztés folyamatai szokássá válnak az intézményen belül. Ez pedig nyilvánvalóan e folyamatok elfogadottságának függvénye. Jó az esély a folyamatos működtetésre akkor, ha a minőségfejlesztés nem csak presztízisokból indult el az óvodában, iskolában, hanem a vezetésnek elérendő céljai vannak, és ahhoz eszközként használta a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési programot. Ebben az esetben a megszületett szabályozások nem „papírszaporításnak” látszanak és felejtődnek el, mihelyst tanácsadó, intézményvezető, monitorozók nem figyelnek oda, hanem valóban a hatékonyabb működést segítik.

A minőségfejlesztés nem az elkészült szabályozásoktól működik. A szabályozás vagy a már létező rutinok kodifikálása, hivatalossá tétele, vagy pedig új közmegegyezések szerződéses dokumentuma. Az előzőre példa talán a partnerlisták frissítése, amire évente sor kerül. Szabályozásra igazából azért van szükség, hogy el ne felejtődjenek, és lehetőleg ugyanúgy csináljuk minden évben. Az utóbbira példa lehet a nevelés-oktatás területén a házi feladatok ellenőrzésének és a hiányokkal kapcsolatos teendők rendjének szabályozása, amikor szakmai viták után a nevelőtestület megegyezik abban, hogy ezen túl így jár el mindenki a szabályozott folyamatokban. Itt, más úton, de a szabályozás szintén „szervezeti emlékeztető” funkciót lát el. Ha mindez igaz, akkor azt is mondhatnánk, hogy minél egységesebb a szervezet, annál kevesebb intézményi szintű szabályozásra van szükség, mert az ott dolgozók

értékrendje, szóbeli megegyezése, egyéni és kollektív tudása, emlékezete feleslegessé teszi a papírt. Az inkább az iparban használatos ISO szabvány is megengedő e téren, és a szabályozások számát és mélységét a szervezet tevékenységének komplexitásától, nagyságától és a dolgozók képzettségétől (!) teszi függővé. Nem ipari területről, hanem humán szolgáltatásról lévén szó, mindezt kiegészítenénk a dolgozók közös értékrendjével – a formális szabályozás helyett a közös értékek belső iránytűje adja meg a választ a napi döntésekben (pl. egy egyházi intézményben).

Mielőtt azonban valaki arra a következtetésre jutna, hogy nincs is szükség papírokra, le kell szögeznünk: minőségfejlesztés nem létezhet szabályozások nélkül. Azok mennyisége és mélysége változhat intézményenként, s ennek a „jó” aránynak megtalálása a fenntarthatóság záloga. A „jó” arány a szervezet aktuális fejlettségétől függ. Lehet, hogy egy intézményben néhány év után feleslegessé válnak egyes, nem fő folyamatokat érintő szabályozások, mert soha senki nem veszi elő őket, és a megismételt partner elégedettségi mérések sem jeleztek soha gondot. De az is lehet, hogy több szabályozásra lesz szükség, mivel olyan, eddig rejtett folyamatokat találunk, melyek nem megfelelő működése befolyásolja az intézmény szolgáltatásainak minőségét. De ilyen, nagyobb szabályozottságra való igényt indukálhat egy új programelem bekerülése az intézménybe, vagy fenntartói koncepcióváltás, esetleg hirtelen nagy fluktuáció a kollégák között (egyszerre sok pedagógus megy nyugdíjba, és helyükre fiatalok kerülnek). Azt lehet tehát mondani, hogy az intézményi stabilitás (program, személyzet, környezet statikussága) csökkenti a szabályozás iránti szükségletet (több a jól működő rutin). A másik oldalon az intézményi dinamizmus (változó közegben alkalmazkodó óvoda, iskola), rombolja a rutinokat, és újak építéséhez szükség van a szabályozások „állványzatára”.

A szervezeti kultúra talán még az eljárási rutinoknál is nehezebben változtatható, és tartható meg a változás után olyannak, amilyennek szeretnénk látni. A fenntarthatóságban kulcsszerepe van a következetes vezetői magatartásnak. Ha a vezető azt az értéket szeretné központivá tenni az intézményben, hogy mindenki a saját területén próbáljon javítani a működésen, akkor értékke kívánja tenni a folyamatos fejlesztést. Ha szeretné elérni, hogy mindenki a saját területén, a saját tevékenységének javításán fáradozzon, akkor

1. saját magával és munkájával kezdje,
2. és azzal folytassa, hogy lehetőséget ad és figyelmet fordít arra, hogy ezt más is megtehesse.

A vezető személyes példamutatása, erőfeszítése elengedhetetlen a program további sikeres fenntartásához.

A fenntarthatóság esélyeinek elemzéséhez ajánljuk az OM módszertani segédanyagai között is megtalálható 7S modellt. Ennek során a teljes intézményelemzés helyett csak a minőségfejlesztési dimenziót érdemes megvizsgálni ilyen kérdések mentén:

1. **Stratégia:** Készült-e a rendszer fenntartására és fejlesztésére vonatkozó terv? Van-e elképzelés a működtetésre?
2. **Közös értékek:** A munkatársak között elfogadott érték-e a helyi minőségfogalom és az intézményi minőségfejlesztés?
3. **Stílus:** A vezetés stílusa, munkamódszere a minőségfejlesztés melletti elkötelezettséget jelzik-e?
4. **Struktúra:** Rögzültek-e, állandósultak-e a minőségfejlesztés szervezeti feltételei? (Minőségfejlesztési vezető, támogató csoport, minőségi körök stb.)

5. **Munkatársak:** Van-e elegendő ember (idő) ahhoz, hogy a szabályozott folyamatok úgy menjenek végbe, ahogy azokat leírtuk?
6. **Készségek:** Megvannak-e azok az egyéni és intézményi szintű képességek, amelyek a minőségfejlesztési munka folytatásához szükségesek?
7. **Rendszerek:** Az intézmény szabályozott folyamatai a szabályozásoknak megfelelően működnek-e, nincs-e egyenetlen minőséget produkáló folyamat, amely nem szabályozott?

A működés megtervezéséhez is használható a fenti szempontrendszer, mert a fenntarthatóság középponti elemét képező stratégia megvalósítása annál sikeresebb, minél több oldalról tudjuk megtámogatni. Egy stratégia, melyet a vezető talál ki, és amelyet meghirdetve egyedül, kézi irányítással kíván megvalósítani, kevés esélyt kínál. A kialakított rendszer fenntartása annál sikeresebb lehet, minél több lábon áll: a stratégia megvalósításához a másik hat dimenzió adja a támaszt, a „lábakat”. Ezért, bár minden szempont mindegyik másikkal összefüggésben van, célszerűnek látszik a stratégiai terület vizsgálatával kezdeni a fenntarthatóság tervezését, majd az elsősorban a vezetés kompetenciájába tartozó területekkel folytatni a munkát.

Gyakran felmerül a kérdés, hogyan fog működni az intézményi rendszer külső segítség, tanácsadó nélkül. Lehetséges-e, és milyen módon kell továbbépíteni a rendszert? Optimális esetben nem szabad, hogy szükség legyen tanácsadóra a Comenius 2000 program II-es intézményi modelljének bevezetési projektjén túl jutott intézménynek. Tudjuk azonban, hogy az „optimális” eset nem tekinthető általánosnak. A minőségfejlesztéssel, TQM bevezetéssel régebben foglalkozó szakemberek tudják, hogy egy-egy ilyen projekt befejezését követően a tanácsadó távozásával űr keletkezik. Ha intenzív együttműködés alakult ki tanácsadó és az intézmény között, akkor szinte „elvonási tünetek” jelentkezhetnek. Tudatos felkészüléssel, stratégiában gondolkodva erre érdemes számítani. Megtervezhető – és így jobb eredményeket ígér – a tanácsadói segítség fokozatos „vékonyodása”, azaz az intézmény leválásának segítése. Ez az elem már a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési program keretében nyújtott támogatási időszakon túli momentum. Megtervezése ugyan – logikus módon – megtörténhet a szerződéses időszak alatt. A fokozatos elválást segítheti az intézmény, a fenntartó és a tanácsadó közös megállapodása. Érdemes – ugyancsak még a projekt időszakában – végiggondolni az esetleges további felülvizsgálati audit vagy helyszíni monitoring igényét is. Az intézményértékelés országos szinten növekvő mértéke, a különböző külső értékelési formák terjedése segítheti a Comenius II-es intézményi modelljének keretében kialakított, periodikusan elvégzendő önértékelés megvalósítását.