



**KATONA JÓZSEF MŰSZAKI, KÖZGAZDASÁGI SZAKKÉPZŐ  
ISKOLA ÉS GIMNÁZIUM**  
1138 BUDAPEST, VÁCI ÚT 107.  
OM AZONOSÍTÓ: 035280



# **INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAM**

Példánytulajdonos:

Neve:  
Munkaköre:

Példány sorszáma:

|                                    |  |   |   |
|------------------------------------|--|---|---|
| <b>Készítette:</b>                 | <b>Átvizsgálta:</b>                              | <b>Alkalmazotti közös-<br/>ség jóváhagyásá-<br/>nak dátuma:</b> | <b>Fenntartóhoz tör-<br/>tént benyújtás dá-<br/>tuma:</b> |
| <b>Vései Zoltán<br/>igazgató</b>   | <b>Horváth Gyula igh.<br/>minőségügyi vezető</b> | <b>2006. 06. 02.</b>  | <b>2006. 06. 30.</b>                                      |
| <b>Budapest,<br/>2004. 05. 05.</b> | <b>Tervezett felülvizsgá-<br/>lat időpontja:</b> |   | <b>Fenntartói jóváha-<br/>gyás dátuma:</b>                |
|                                    | <b>2007. 05. 30.</b>                             |   |   |

**A Minőségirányítási programot tilos az intézmény írásbeli engedélye nélkül másolni!**



### Tartalomjegyzék

1. IMIP- ÖMIP törvényi háttere
  - 1.1 Az IMIP
  - 1.2. Kötelező határidők
2. Fenntartói minőségpolitika (ÖMIP - PP - IMIP koherencia)
  - 2.1 A fenntartói és intézményi értékelési területek kapcsolata
  - 2.2. Az intézményi dokumentumok kapcsolata
3. Az intézmény bemutatása
  - 3.1. Az intézmény képzési irányzatai
  - 3.2. Az intézmény nevelési elvei
  - 3.3 Minőségügyi előzmények
  - 3.4. Az intézmény küldetésnyilatkozata.
  - 3.5. Intézményi jövőkép.
4. Szervezeti felépítés
5. Az intézmény minőségpolitikai nyilatkozata
  - 5.1. Intézményi minőségcélok
  - 5.2. A minőségfejlesztési rendszer
  - 5.3. Szabályozó elemek a rendszerben.
  - 5.4. Humán elemek a rendszerben.
    - 5.4.1. Minőségügyi vezető:
    - 5.4.2. Munkacsoport (minőségi kör, munkaközösség, team stb.):
    - 5.4.3 A vezetés és a munkacsoport kapcsolata:
6. Vezetés elkötelezettsége és felelőssége
  - 6.1. Felelősségi mátrix, folyamatok rendszertáblája
  - 6.2. Jogi követelmények
    - 6.2.1. Számítógépen történő tárolás, kezelés
    - 6.2.2. Dokumentumok kiadása, kezelése
    - 6.2.3. Közlönyökre és szabályzatokra vonatkozó előírások
7. Stratégiai tervezés
  - 7.1. Rövid távú feladatok (1 év)
  - 7.2. Középtávú feladatok (2-3 év)
  - 7.3. Hosszú távú feladatok (3 éven túli)
  - 7.4. Folyamatok, szabályozások rendszere
  - 7.5 Tervezés
8. Vezetői ellenőrzés és értékelés rendszere
  - 8.1. Ellenőrzés és értékelés
  - 8.2. Értékelés és minőségbiztosítás
  - 8.3. Ellenőrzési-értékelési rendszerünk
  - 8.4. Bevezetési, fejlesztési ütemezés
9. Partneri igény, elégedettség és elégedetlenség mérésének rendje
10. Intézményi önértékelés rendszere
11. Intézményi értékelés
12. Kommunikáció a partnerekkel
13. TISZK és IMIP harmonizáció, közös folyamatok
14. A minőségirányítási program felülvizsgálata
15. Mellékletek, hivatkozások (Kidolgozásuk folyamatban)



## 1. IMIP- ÖMIP törvényi háttere

A minőségpolitika mint általános elv három szinten jelenik meg a közoktatásról szóló módosított 1993. évi LXXIX. törvényben:

- központi, miniszteri felelősség [a miniszter egyrészt a 94. § (1) c/ szerint szabályozza a minőségpolitikai feladatok ellátásának rendjét, másrészt a 95. § h/ alatt feladata a minőségpolitika rendszerének kiépítéséhez, működéséhez szükséges országos szolgáltató rendszer létrehozása és működtetése],
- önkormányzati fenntartói feladat (a IMIP létrehozásával kapcsolatosan),
- intézményi feladat (szintén a IMIP részeként).
- 1057/2005. (V.31.) Korm. határozat

A minőségirányítás lényege a folyamatokra épülő tervezés és az abból megvalósításra kerülő feladatok ellenőrzött végrehajtása, majd az esetleges korrekciók után az újabb tervezési ciklus elindítása. Ennek értelmében a minőségirányítási rendszer célhierarchiájában fentről lefelé haladva a már meglévő fővárosi, megyei fejlesztési tervek és helyi intézkedési tervek, oktatáspolitikai koncepciók adaptált vonatkozásai a kiindulópontok. A helyi oktatáspolitikai fejlesztése vagy épp visszafejlesztése nem csupán a politikai akarat, hanem a

- demográfiai helyzet,
- helyi pedagógiai tradíciók,
- településszerkezetben elfoglalt hely,
- közlekedési viszonyok,
- pedagógus ellátottság,
- saját bevételek és fenntartói támogatottság mértékének függvénye.

A fejlesztési tervek abban segítik a fenntartókat, hogy megtervezzék kötelező feladatellátásuk módját (önállóan, társulásban, nem önkormányzati szervezetekkel megállapodás alapján stb.) és azt, hogy az egyes településeken élő tanulók hol és milyen szolgáltatáshoz juthatnak hozzá. Ezt, valamint az önkormányzat által ellátott nem kötelező, közoktatással összefüggő feladatokat intézkedési tervben kell rögzíteni. Azoknak az önkormányzatoknak, amelyeknek eddig nem kellett intézkedési tervet készíteni, a MIP-pel azonos határidővel, 2004. január 31-ig kell azt elfogadniuk, majd 15 napon belül a megyei önkormányzatnak megküldeniük 129. § (5) szerint].

### 1.1 Az IMIP

A minőségirányítási program egységes dokumentum, amely szakmai tartalmát illetően két részből áll:

- minőségpolitika és
- minőségfejlesztési rendszer.



Az egyes alkotóelemek tartalmát taxatív módon nem határozza meg a törvény, de az intézményi MIP szakmai jellemzőire utal a 40. § (11)-ben. Ennek megfelelően azt mondhatjuk, hogy

- a minőségpolitika a működés hosszú távra szóló elveit és a megvalósításra vonatkozó elképzeléseket tartalmazza;
- a minőségfejlesztési rendszer pedig a működést szabályozó folyamatokat, ennek keretén belül pedig
  - a vezetési,
  - tervezési,
  - ellenőrzési,
  - mérési, értékelési feladatok végrehajtását és annak intézményi szervezeti kereteit határozza meg.

### 1.2. Kötelező határidők

A közoktatási törvény 129. § (5) és (6) egyértelműen fogalmaz:

A fenntartói MIP elkészítésének és az intézményeknek történő megküldés határideje: 2004. január 31.

Az intézményi MIP (valamint a módosított pedagógiai, nevelési program) elkészítésének és a fenntartóhoz való benyújtás időszaka és határideje: 2004. április 15-től (ötnél több intézményt fenntartó önkormányzatok esetében!) 2004. június 30.

## 2. Fenntartói minőségpolitika (ÖMIP – PP - IMIP koherencia)

A fenntartó önkormányzat általános oktatáspolitikai koncepcióját a törvénymódosítás során minden önkormányzat részére kötelezővé tett intézkedési terv tartalmazza. A MIP e dokumentummal koherens, attól eltérő tartalmú koncepció. Míg az intézkedési tervek a helyi közoktatási stratégia általános elveit tartalmazzák, addig a minőségpolitika az egyes intézményekkel kapcsolatos elvárásokat rögzíti. Az intézkedési terv feladata annak meghatározása, hogy az intézményhálózat kinek (hány, hol lakó, hány éves és milyen képességű tanulónak) milyen (intézménytípus, oktatási szint, kínálat) szolgáltatást nyújt, addig a minőségpolitikában teljesítményelvárások megfogalmazása szükséges, azaz a szolgáltatásokat milyen **mutatók** mellett, milyen **hatá-  
sossággal** és **hatékonysággal** kell az intézményeknek ellátniuk. Az elvárások mellett, azokkal együtt azt kell megfogalmaznia a fenntartónak, hogy milyen fejlesztési irányokat preferál az intézményrendszer egészére vagy egyes intézményeire vonatkozóan.

A fenntartói MIP tartalmára vonatkozóan még szűkszavúbb a törvény. A 85. § (7) intézkedik az „önkormányzati közoktatási intézményrendszer működésének minőségirányítási programjáról”.



Eszerint az önkormányzati MIP

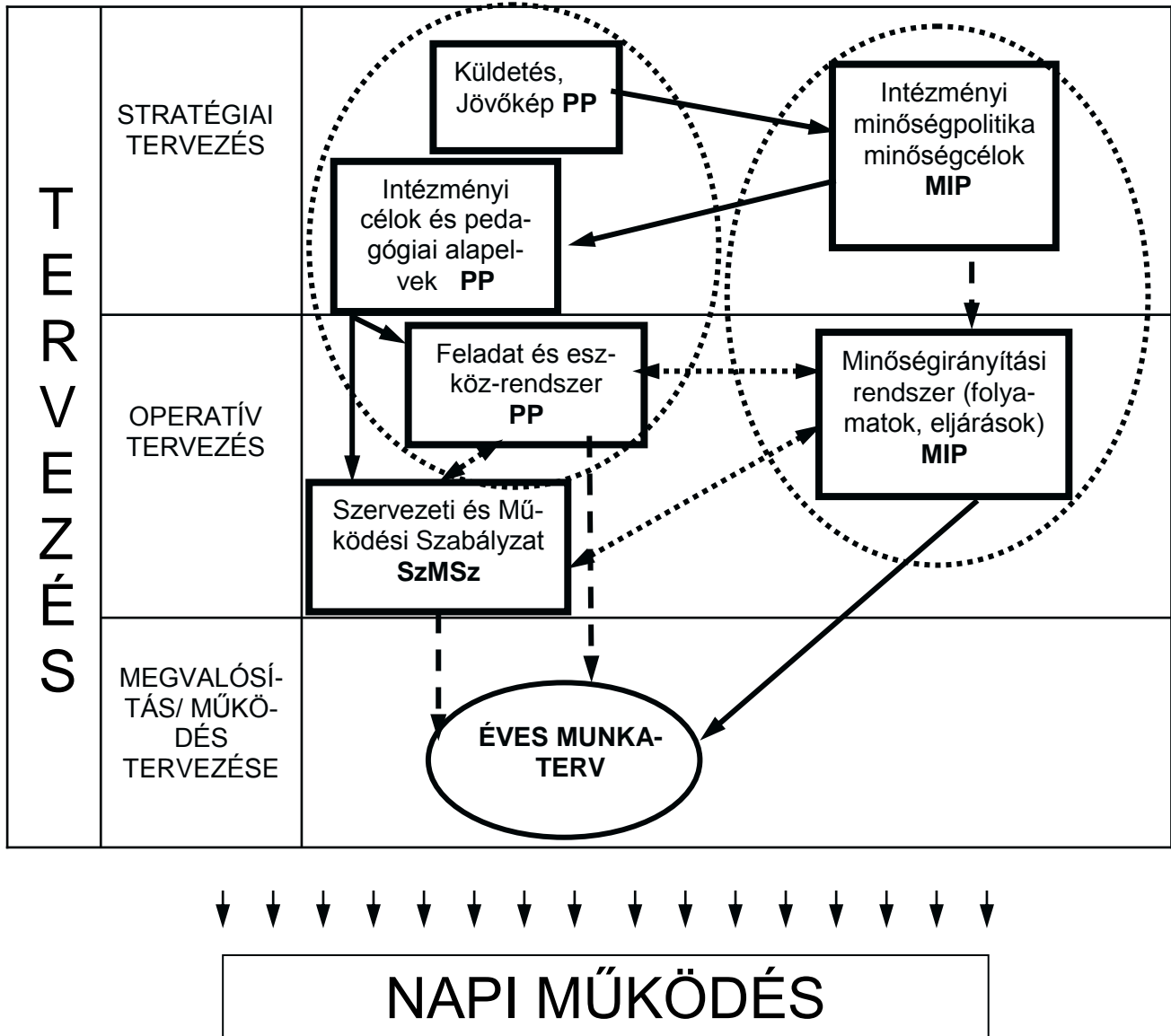
- minőségpolitikája meghatározza
  - a fenntartónak a közoktatási rendszer egészére vonatkozó elvárásait,
  - valamint intézményenként az elvárásokkal kapcsolatos feladatokat;
- minőségfejlesztési rendszere leírja
  - irányítási,
  - tervezési folyamatait<sup>1</sup>
  - a közoktatás és más ágazatok, nevezetesen
    - a gyermek- és ifjúságvédelem,
    - a szociálpolitika,
    - a munkaerő-gazdálkodás,
    - a közművelődés,
    - az egészségügy kapcsolatait;
  - a fenntartói ellenőrzések, különösen
    - a szakmai,
    - törvényességi
    - pénzügyi ellenőrzések rendjét;
  - és a 102. § (2) d/ szerinti értékeléseket, így az intézmény
    - működésének hatékonyságát,
    - szakmai eredményességét,
    - valamint a gyermek- és ifjúságvédelmi,
    - a tanuló- és gyermekbalesetek megelőzését érintő intézkedéseket.

## 2.1. A fenntartói és intézményi értékelési területek kapcsolata

| Fenntartói                                     | Intézményi                              |
|--|---|
| Gazdasági, tanügyigazgatási                    | Gazdasági, tanügyi                      |
| Feltételek                                     | Feltételek                              |
| Vezetés  | Szervezet és vezetés                    |
| Humán erőforrás,                               | Oktatás-képzés                          |
| A tanítás eredményessége                       | Nevelés                                 |
| A pedagógiai program teljesülésének vizsgálata | Szociális és egyéb szolgáltatás         |
| Szakmai munka értékelése                       | Kapcsolatrendszer, társadalmi elismerés |

<sup>1</sup>• A törvény nem írja elő kötelezően az irányítási és tervezési folyamatok szabályozását, de szakmailag nagyon ajánlott ezek egyértelmű rendezése.

**2.2. Az intézményi dokumentumok kapcsolata**





### 3. Az intézmény bemutatása

Alapítási év 1952, 21. sz. Szakmunkásképző Intézet az MTH irányítása alatt, majd 1968-tól 21. sz. Ipari Szakmunkásképző és Szakközépiskola MÜM irányítása alatt, 1980-tól 21. sz. Katona József Ipari Szakmunkásképző és Szakközépiskola.

1986-ban indult a szakközépiskolai képzésre épülő 4 + 1-es rendszerű technikus képzés. Az ötödik év elvégzése után technikus képesítést kaphattak tanulóink. 1990-ben kezdődött gimnáziumi oktatásunk, majd 1996-ban fuzionáltunk a "Gömb utcai" Közgazdasági Szakközépiskolával bővítve ezzel iskolánk képzési profilját. 1985-ben iskolánk egyesült a Dolgozók Bánki Donát Szakközépiskolájával Esti Tagozattal, megteremtve az alapját - az iskolánk szerkezetébe és képzési célrendszerébe szervesen illeszthető - felnőttoktatásnak, annak további fejlesztésének.

Az elmúlt 51 év alatt így jutottunk el jelenlegi szervezeti felépítésünkig, amikor is kiszínesedett, gazdagodott iskolánk képzési profilja, híven megőrizve és a nem feledve a hagyományokat, azaz hogy mely gyökerekből fejlődött terebélyesedett ki a sokrétű képzési tevékenység. Büszkén adhatunk számot arról, hogy ma már közel 1500 tanulóval egy sikeresen működő többcélú iskola viseli a magyar reformkor nagy alkotójának, Katona Józsefnek a nevét.

Fejlődésünk, sikerünk egyik titka, hogy az iskola nevelőtestülete, vezetése mindig érzékenyen reagált az új kihívásokra, soha nem feledve a múlt értékeit, hagyományait. Pedagógiai hitvallásunkban a nevelés és oktatás mindig azonos értéket képviselt, a tudás és a munka tisztelete mindig összetartozott! Ez az iskolai szellemiség, és a vállalkozó kedvű, hithű, gyermek centrikus pedagógusaink munkája, szellemi kapacitása a garanciája az ezredforduló elvárásainak megfelelő új típusú iskola kialakításának.

Iskolánk többcélú intézmény, alapvetően az alábbi képzési profilokkal:

- Műszaki Szakképző Iskola
- Közgazdasági Szakképző Iskola
- Gimnázium
- Felnőttoktatás
- Felnőttképzés
- TISZK tagiskola



#### 3.1. Az intézmény képzési irányzatai

Három ágazaton folyik az érettségi képesítő vizsga követelményei szerinti felkészítés:

- műszaki szakmacsoport (nappali, esti)
- ügyviteli szakmacsoport (nappali, esti)
- gimnázium (nappali, esti)



## Intézményi Minőségirányítási Program

IMIP  
Változat: 02  
Oldal: 8/41

Tanulóink sikeres érettségi képesítő vizsga után szakképzési évfolyamokon az alábbi szakokon tanulhatnak tovább:

| <b>Szakterület</b>             | <b>Szakmacsoport</b>                                 | <b>Eredeti szakmák</b>                        | <b>OKJ szám</b> | <b>Képzési idő</b> |
|--------------------------------|--|---|-----------------|--------------------|
| <b>Műszaki</b>                 | <b>Gépészet</b>                                      | Fémforgácsoló                                 | 31 5233 14      | 2 év               |
|                                |  | Gépgyártás-technológus technikus              | 52 5442 03      | 2 év               |
|                                |  | Gépipari mérnökasszisztens (akkreditált)      | 55 5442 01      | 2 év               |
|                                |  | Gépipari számítástechnikai technikus          | 52 5442 04      | 2 év               |
|                                |  | Géplakatos                                    | 31 5233 04      | 2 év               |
|                                |  | Műszaki üzletszervező technikus               | 52 5499 08      | 2 év               |
|                                |  | Szerszám- és készülékszerkesztő technikus     | 52 5442 06      | 2 év               |
|                                |  | Szerszámkészítő                               | 51 5233 02      | 2 év               |
|                                |  | NC, CNC gépkezelő (esztergálás, marás)        | 32 5233 02      | 1 év               |
|                                |  |   |                 |                    |
|                                | <b>Informatika</b>                                   | Gazdasági informatikus I.                     | 54 4641 01      | 2 év               |
|                                |  | Gazdasági informatikus II.                    | 52 4641 02      | 2 év               |
|                                |  | Számítástechnikai szoftver-üzemeltető         | 52 4641 03      | 1 év               |
|                                |  | CAD-CAM tervező dokumentumkezelő informatikus | 54 4641 07      | 2 év               |
|                                |  | Számítógép-kezelő (- használó)                | 33 4641 01      | 1 év               |
| <b>Gazdasági-szolgáltatási</b> | <b>Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció</b> | Biztosítási ügyintéző                         | 52 3440 02      | 1 év               |
|                                |  | Marketing és reklámmenedzser                  | 54 3434 03      | 1 év               |
|                                |  | Protokoll ügyintéző                           | 52 3404 02      | 1 év               |
|                                |  | Európa üzleti asszisztens                     | 52 3435 01      | 1 év               |
|                                |  | Marketing- és reklámügyintéző                 | 52 3435 04      | 1 év               |
|                                |  | Ügyfélszolgálati asszisztens                  | 52 3435 09      | 2 év               |
|                                |  | Integrált ügyfélkapcsolatok asszisztense      | 52 3435 08      | 2 év               |
|                                | <b>Ügyvitel</b>                                      | Gyorsíró és idegen nyelvi gépíró              | 52 3404 01      | 2 év               |
|                                |  | Irodavezető                                   | 54 3439 01      | 1 év               |
|                                |  | Jogi asszisztens (akkreditált)                | 55 3452 01      | 2 év               |
|                                |  | Menedzserasszisztens                          | 54 3404 01      | 2 év               |
|                                |  | Szerkesztőségi ügyintézőtitkár                | 52 3404 03      | 2 év               |
|                                |  | Ügyintéző titkár I.                           | 54 3404 02      | 2 év               |
|                                |  | Ügyintéző titkár II.                          | 52 3404 04      | 1 év               |
|                                |  | Beszédíró gyorsíró                            | 54 3404 03      | 3 év               |
|                                |  | Gépíró és gyorsíró                            | 33 3404 01      | 2 év               |
|                                |  | Gépíró és szövegszerkesztő                    | 33 3404 02      | 2 év               |
|                                |  | Igazgatási ügyintéző-ügykezelő                | 52 3452 02      | 1,5 év             |
|                                |  | Titkárságvezető                               | 55 3434 02      | 2 év               |
|                                |  | <b>Közgazdaság</b>                            | Banki ügyintéző | 52 3440 01         |
|                                | Mérlegképes könyvelő                                 |   | 54 3436 03      | 1,5 év             |
|                                | Pénzügyi-számviteli ügyintéző                        |   | 52 3432 04      | 1,5 év             |





Gimnázium: 4 év (9-12) illetve "5 év (9-13)" (nyelvi előkészítő)

Szakközépiskola: középiskolai évfolyamokon: 4 év (9-12) illetve "5 év (9-13)" (nyelvi előkészítő)

További céljaink:

Az EU-s elvárásoknak és a munkaerő piaci igényeknek megfelelően:

Kiterjeszteni mindkét tagozaton képezhető szakmák oktatását, az iskola rendszerű esti tagozatos felnőttoktatás, illetve az iskola rendszeren kívüli felnőttképzés területére:

- Vizsgaszervezési jogok megszerzése az illetékes minisztériumok pályázatain
- ECDL Nemzetközi Számítástechnikai Vizsgaközponttá válás
- Akkreditált képzési intézménnyé válás
- Önálló képzési programok akkreditáltatása

### 3.2. Az intézmény nevelési elvei

Az iskolában folyó nevelőmunka értékközpontú. Az értékek létrehozásában és érvényesítésében teret kapnak:

- az emberi együttélés általánosan elfogadott szabályai
- a polgári társadalom normái
- az egyetemes és nemzeti kultúra értékei
- a közoktatási törvényben megfogalmazott normák.

Ezek szerves egységet képeznek, működésük egy időben jelenik meg.

***Az iskolai nevelőmunka célja olyan értékek közvetítése illetve megerősítése, amelyek egyrészt a tanulók személyiségére, tanulmányi eredményeire, másrészt a tanulói és intézményi közösségben történő tevékenységet követően a családra, a szűkebb és tágabb társadalmi környezetre is pozitív hatást gyakorolnak.***

#### *Tanulóközpontúság*

Az iskola tiszteletben tartja a szülők gyermekeik nevelése iránti felelősségét és jogait. Céljaiból is fakadóan hangsúlyt helyez a tanulók jogainak teljes körű érvényesítésére és védelmére.

Az iskola a szülők megbízottjaként törekszik a szülők által is helyesnek ítélt normák közvetítésére és erősítésére. Figyelembe veszi a szülők és diákok ez irányú jelzéseit, kész a jelentkező problémák megoldására.

A humánus gyakorlat kialakítása és megőrzése, valamint a kölcsönösen gyümölcsöző diák-tanár kapcsolat nagy hangsúlyt kap.

Az egészséges körülményeket és az életkorhoz illeszkedő terhelés feltételeit az iskola következetesen megvalósítja.



### *Szabadság*

Az iskola a tanórák idevonatkozó anyagrészeiben, az iskola tevékenységében és a nevelési elvek alkalmazásában a szabadság különböző területeken történt megvalósulásának társadalmi, történelmi (világ, európai és magyar történelem) vonatkozásait kiemelten kezeli. Az egyik ember szabadságának legfőbb korlátja a másik ember szabadsága, ezért iskolánkban azonos fontosságúnak tekintjük a szabadságot és a rendet, hogy valóságosan működjön a tolerancia, a személyiség tisztelete.

Fontos szerepet kap az emberi méltóság, az egyéniség tiszteletben tartása, a kreativitás kibontakoztatása. Az uniformizálást, a személytelenséget teljességgel el kívánja kerülni az intézmény. Ez főként a pályaorientációban, a személyre szabott feladatokban, a sokrétű többlétszolgáltatások közötti választási lehetőségekben, valamint az iskola jó hangulatának megteremtésében nyilvánul meg.

A tanuló rendszeres és kielégítő információkat kap a személyét és tanulmányait érintő minden kérdésben. Szervezett formában gyakorolhatja egyetértési, döntési, véleményezési és javaslattevési jogait.

Az iskolai kötelezettségek teljesítése nem sértheti a tanulók személyiségi, cselekvési szabadságát, családi és magánélethez való jogát. Ez az elv megnyilvánul az oktatás menetének minden fázisában és az értékelésben is.

### *Felelősség*

Mindannyian (felnőttek és diákok) felelősek vagyunk önmagunk, egymás és az iskola egészének fejlődéséért, az iskola értékeinek, jó hírnevének megőrzéséért, a vállalt, vagy ránk bízott feladatok felelősségteljes elvégzéséért.

A nevelőtestület tagjai személyes példamutatással, illetve különböző pedagógiai eszközökkel és módszerekkel segítik a tanulók helyes szemléletének kialakítását.

Az iskola felelőssége, hogy a tanulók magatartásáról, tanulmányi munkájáról a közoktatási törvényben foglaltak szerint tájékoztassa a szülőket.

### *Teljesítmény*

Az iskola maximálisan elősegíti és értékeli a kiváló teljesítményt.

Minden feltételt biztosít az átlagos, és az átlag alatti teljesítményű diákok számára is eredményességük növelése érdekében.

A teljesítmények következetes értékelésével motiválja a jobb eredmények elérését.

Az iskola figyelmet fordít arra, hogy az egyén képességeit kibontakoztathassa és hasznosíthassa közösségi és társadalmi szinten is.

Az iskolai értékelés alapja az egyenlő elbírálás elve.

### *Polgári értékek*

Az előzőekben említett, a polgári értékrendbe is illeszkedő tényezők mellett az iskola segíti a tanulók társadalomba való beilleszkedésének menetét, és hangsúlyt helyez az

- általános emberi
- európai
- nemzeti
- lakóhelyi



identitás, valamint az e területeken létrejött történelmi értékek elfogadására és időszzerű alkalmazására.

A hazaszeretet - mint polgári erény - erősítése az iskolai nevelés egyik fontos célja. Az iskola elősegíti, hogy a tanulók személyiségének, alkotó életének tartalmas részévé váljanak a polgári vívmányok, a polgári szemlélet, a társadalmi hasznosság és a kiválóság.

Az emberi együttélés, együttműködés minősége hat az iskolai tolerancia kialakulására, az intolerancia történelmi következményeinek mérséklésére és helyes értékelésére.

Intézményünk fontos alapelve, hogy a fenti nevelési elvek tanulók érdekében történő alkalmazása csak akkor éri el a kívánt eredményt, ha az iskola és a szülők kétirányú és folyamatos kapcsolata is biztosított. A hagyományosan alkalmazott és bevált kapcsolattartási módszerek mellett ezért az iskola folyamatosan meggyőződik e feltétel megfelelő szintjéről, illetve az újítás lehetőségeiről.

Iskolánk nyitott a társadalomban, a nagyvilágban újonnan keletkező olyan valóságos szakmai értékekre, amelyek az iskolai nevelési célok megvalósítására progresszíven hatnak.

### 3.3 Minőségügyi előzmények

Az Oktatási Minisztérium pályázatát megnyerve kezdtük el az iskola fejlesztését, a szolgáltatások lehetőségét, a partneri igények feltérképezését, a gazdálkodás hatékonyságának vizsgálatát, a humán erőforrás rejtett tartalékainak feltárását.

A Comenius 2000 I. intézményi modellre sikeresen pályáztunk és munkánk során sokféle gondolat fogalmazódott meg bennünk, de legtalálóbbnak tartjuk Newt Gingrich gondolatait:

**„Csak úgy tudunk megfelelni gyorsan változó környezetünknek, ha folyamatosan tervezünk és ismerünk minden egyes lehetőséget, mely nyitva áll előttünk. Ha minden problémát akkor akarunk megoldani, amikor ténylegesen elénk kerül, egész egyszerűen elborít a megoldandó feladatok tengere. „**

Kiépítettük a partnerközpontú működést; a folyamatainkat azonosítottuk, szabályoztuk, felülvizsgáltuk belső szabályzó rendszerünket; elkészítettük a záró beszámolót.

A minisztériumi vizsgálat-megállapítása:

„Az intézmény a záró beszámoló benyújtásának időpontjáig olyan szinten alakította ki a minőségügyi rendszerét, mely kellő alapot jelent a további működéshez. Átlátják a modellhez kapcsolódó követelményeket, ezeket valós, intézményi tartalommal sikerült megtölteniük.

2004. április 15-én átvettük a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program I. partnerközpontú minőségirányítás bevezetésében és kiépítésének megtörténtét tanúsító oklevelet.



A Comenius 2000 program sikeres befejezése után is folyamatos feladat maradt a partnerközpontú működés és a folyamatokkal szabályozott területek működtetése és állandó fejlesztése.

### 3.4. Az intézmény küldetésnyilatkozata.

Alapvető feladatunk, hogy tanítványainkat olyan szellemben és módon neveljük, oktassuk, hogy alkalmasak legyenek a valóság sokoldalú és tárgyilagos megismerésére, a kor színvonalán álló általános és szakmai ismeretek elsajátítására és alkalmazására, alkotó és kritikus gondolkodásra, önálló világnézet kialakítására.

Iskolánk összetett középiskola, melynek elsődleges feladata az általános műveltséget megalapozó, érettségi és szakmai vizsgára, valamint felsőfokú iskolai tanulmányok megkezdésére felkészítő nevelés és oktatás biztosítása, a munkába álláshoz és az önálló életkezdéshez szükséges ismeretek nyújtása.

Az ismeretközvetítés tanulóközpontú, magas színvonalú, a munkaerőpiac igényeihez rugalmasan alkalmazkodó, az oktatás változásaira nyitott, eredményes és hatékony szakmai munka folyik. Az iskolai oktató munka eredményeként kreatív, kommunikatív, a polgári életet megélni tudó, idegen nyelveket beszélő, művelt állampolgárokat képezünk. Az iskola toleráns, erkölcsös, fejlett érdekérvényesítő és együttműködési képességekkel rendelkező tanulókat ad az országnak.

Fentieknek megfelelően pedagógiai munkánk középpontjába a tanulók tudásának, képességeinek, egész személyiségének sokoldalú fejlesztését helyezzük. Hagyományainknak megfelelően kiemelt szerepet szánunk a tehetséges tanulókkal való foglalkozásnak. A szakképzésben elsősorban a magasabb kvalifikációt adó felsőfokú szakképzéseket, kiemelten az akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzést részesítjük előnyben.

Munkánk során figyelembe vesszük az intézménnyel szemben támasztott minőségi elvárásokat. Törekszünk az intézményi munka hatékonyságának folyamatos javítására annak érdekében, hogy tanulóink minőségileg garantált, a felemelkedés esélyeit biztosító oktatáshoz, neveléshez, munkaerő-piaci orientáltságú szakmai képzéshez jussanak. Elengedhetetlennek tarjuk a nevelő – oktató – képző munka partnerek számára történő átláthatóságát, a sokoldalú partneri igényeknek való megfelelést.

### 3.5. Intézményi jövőkép.

**Modern, megújulásra kész, az európai normákat szem előtt tartó, országosan elismert, ugyanakkor széles körű szolgáltatást nyújtó intézménnyé szeretnénk válni, amely biztosítja tanulóinak az esélyegyenlőséget, valamint az egyéni igényeket is a lehető legteljesebb mértékben tolerálja.**

Olyan intézménnyé, amelyben a szakmai felkészültség és az igényes munkavégzés a meghatározó, amelynek legfőbb összetartó ereje a MI tudat, legfőbb erénye a képességeken alapuló minőségi munka méltó megbecsülése.



Olyan intézménnyé, amely ápolja hagyományait, épít munkatársai tapasztalataira, amelyben követelmény a sokrétű magas fokú felkészültség, amelyet együttműködésre kész elkötelezett vezetők irányítanak a vonatkozó törvények és jogszabályok szellemében.

Ez az intézmény kezdeményező és vállalja az úttörő szerepet. Mentés az előítéletektől, a szervezetlenségtől, tanult a múlt hibáiból, és a felmerülő problémáit belső erőből, munkatársai aktív és szakszerű tevékenysége nyomán képes rövid idő alatt a minőségügyi követelmények alkalmazásával megoldani.

#### 4. Szervezeti felépítés

Az igazgató a következő vezetők bevonásával az SzMSz-ben rögzített munkamegosztás szerint látja el feladatait:

- oktatási, tanügy-igazgatási igazgatóhelyettes,
- a nevelési és pedagógiai igazgatóhelyettes,
- a műszaki és informatikai igazgatóhelyettes, (min. vezető)
- a közgazdasági igazgatóhelyettes,
- a felnőttoktatási igazgatóhelyettes,
- a gazdasági igazgatóhelyettes,
- PR marketing vezető (felnőttképzés menedzselés)
- gyakorlati oktatásvezető

A gyakorlati oktatásvezető kivételével, együttesen alkotják az Igazgató Tanácsot (menedzsmenet).

Az Igazgató Tanácson belül az igazgatóhelyettesek, „stáb” jelleggel vesznek részt a tanácsot vezető igazgató döntéseinek előkészítésében, a stratégiai vonatkozású feladatok végrehajtásában, illetve az igazgatói döntések funkcionális és operatív megvalósításában.

A gazdasági igazgatóhelyettes vonal-funkcionális irányítása alá tartozik a gazdasági csoport, a gondnok és a kisegítő technikai dolgozók.

- A divíziós felépítés rugalmasságot biztosít az iskola számára. Az egyes tagozatok alaptervékenysége bármikor szükség szerint a környezeti feltételrendszer alakulásához igazítható. Különösen fontos a rugalmasság a demográfiai hullámvölgyek szükségszerű áthidalásának időszakában és az esetleges önálló piaci törekvések megvalósításának kérdéseiben.
- A horizontális síkon működő projektek igen hatékonyan oldhatják meg céladataikat, mert lényegében a funkcionális kérdések mellőzésével, az adott feladatra tudnak komoly energiát koncentrálni. Ugyanakkor speciálisan előnyös helyzetet jelent az, hogy egyrészt e célfeladatok finanszírozására általában elkülönített források állnak rendelkezésre, másrészt jellegüknél fogva szorosan illeszkednek a funkcionális tevékenységhez, így a projekt-funkció konfliktusok kialakulásának veszélye is minimálisra csökken.



A vázolt statikus szervezet előnyeit azonban csak akkor élvezheti az intézmény, ha azt fejlett szervezeti kultúrával ötvözi és a kettő együtt hatékony struktúrát alkotva töltheti be funkcióját. Ennek az összhangnak a hosszú távú biztosítása az intézmény minőségügyi rendszerének egyik lényeges feladata.

### 5. Az intézmény minőségpolitikai nyilatkozata

A Katona József Műszaki, Közgazdasági Szakközépiskola és Gimnázium minőségirányítási rendszerének kialakítása, működtetése, illetve folyamatos karbantartása azt jelenti, hogy az intézmény kollektívája elkötelezte magát az aktuális vezetői programban megfogalmazott minőségcélok és minőségkezelési feladatok megvalósítása mellett, segítve ezzel az oktatásügyben – az OM által meghirdetett – törekvések megvalósítását.

Stratégiai célunk: hogy munkánk során folyamatosan alapozzunk a iskola haladó hagyományaira, a társadalmi, megrendelői, felhasználói (partneri) igényekre, a fővárosi közoktatási, művelődési kapcsolatrendszerre, programelemekre.

- Az iskolai nevelőmunkánk célja olyan értékek közvetítése, melyek a tanulók személyiségére, tanulmányi eredményeire, jövőjére, a családra, a társadalmi környezetre is pozitív hatást gyakorolnak.
- A fenti értékek közvetítése a tananyagban, a személyes példamutatáson, az iskola egészén keresztül történik.
- Iskolánk a társadalmi és oktatáspolitikai változásokra nyitott.
- Célunk, hogy tanulóink művelt és egészséges tagjai legyenek a társadalomnak.
- Szakképzésünkben a munkaerőpiaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodó ismereteket közvetítünk.
- Korszerű közgazdasági, ügyviteli, műszaki és informatikai ismeretekkel rendelkező tanulókat képezünk.
- A tanulókkal szemben magas, de teljesíthető követelményeket támasztunk. Oktatásunk ugyanakkor tanulóközpontú és humánus, nyitott rugalmas a kor mindenkor követelményének megfelelően.
- Az iskola dolgozói elkötelezettek a minőségi munka, a folyamatos intézményfejlesztés, a partnerközpontú működés iránt.

#### 5.1. Intézményi minőségcélok

Középtávú célunk: olyan infrastruktúra, a taneszköz-feltételek és a módszertani kultúra további fejlesztése mellett hatékony intézményi hálózat működtetése, amely fajlagos költségmutatói tekintetében is képes megfelelni a korszerű követelményeknek, elvárásoknak.

- A nevelési oktatási feladatainkat olyan színvonalon végezni, hogy a 9. évfolyamra minden évben túljelentkezés legyen.
- Az érettségi bizonyítvány megszerzéséig minden tanuló szerezzen ECDL szintű számítástechnikai ismereteket.



- Minden érettségizett tanulónk tanuljon tovább vagy felsőfokú oktatási intézményben vagy szakképzési évfolyamon.
- A végzős tanulóink (beleértve az érettségizőket és a szakképző évfolyamon végzőket) legalább 50%-a jelentkezzen felsőoktatási intézménybe.
- A továbbtanulásra jelentkezett tanulók legalább 50%-át vegyék fel valamelyik felsőoktatási intézménybe.
- A sikeres középfokú nyelvvizsgával rendelkező tanulók aránya a 12. évfolyam végére legalább 30% legyen.
- Az iskolánkba beiratkozott tanulók tanulmányi eredménytelensége 20% alá csökkenjen.
- Tanulói elégedettségmérés minden indikátora tekintetében legalább 65%-ot mutasson iskolaátlagban.
- A dolgozói elégedettségmutatók indikátorai tekintetében minden kérdésben elérje a 65%-ot valamennyi dolgozó átlagában.
- A dolgozói elégedettségmérés a minőségirányítási rendszer 100%-os ismertségét és legalább 80%-os elfogadottságát jelezze.
- Az irányított önértékelések során legalább 500 pontot érjünk el.

E jellemzők kialakításában hatékony eszköznek számít az intézmény minőségirányítási rendszere, amely nem csak a jelzett kvalitást deklarálja, hanem szabályozza a minőségi célok elérését biztosító folyamatokat is.

### 5.2. A minőségfejlesztési rendszer

Az intézmény COMENIUS 2000 I. partnerközpontú modell minőségirányítási rendszerének működtetésében és fejlesztésében figyelembe kell venni bizonyos peremfeltételeket. E peremfeltételeket a mindenkori környezeti adottságok:

- a demográfiai tényezőktől függő tanulólétszám,
- a tanulólétszámhoz jogi szabályozás alapján rendelhető alkalmazotti létszám,
- a fenntartó oktatáspolitikája,
- a pénzügyi források volumene és
- az aktuális intézményi stratégia
- a gazdaság munkaerőpiaci igényének alakulása

határozzák meg. A feltételeknek történő megfelelés azt jelenti, hogy nem lehet minden elemében állandósult minőségirányítási struktúrát kiépíteni. Ez a megállapítás elsősorban a humán erőforrások felhasználására és a személyi kérdésekre vonatkozik. Hosszabb távon csak néhány főre lehet építeni.

A vázolt probléma megoldásának érdekében nem rögzítünk konkrét szervezeti felállást a minőségirányítási rendszerben, de megfogalmazunk olyan **irányelveket**, amelyek mindenkori szem előtt tartása biztosíthatja a minőségirányítási rendszer zavartalan működését. Ezek a következők:

- A minőségügyi szervezetet közvetlenül a minőségügyi vezető irányítsa.

- A minőségügyi vezető igazgató-helyettesi szinten kapcsolódjon be az intézmény információ áramlásába. (Nem szükséges azonban, hogy igazgató-helyettesi státuszt töltsön be, illetve ilyen felelősségi szinttel rendelkezzen. )
- Minden feltárt működési folyamatnak és nem folyamatszerű tevékenységnek legyen „gazdája”.
- Legyen olyan megbízott személy, aki a dokumentációs rendszert kezeli.
- Legyen olyan megbízott személy, aki az indikátorrendszer működtetését szervezi és felügyeli.
- Legyen mód a kollégáknak a minőségirányítási rendszer működtetésébe történő időszakos bevonására.
- Az aktuális célfeladatok projekt jellegű megvalósításához hozzunk létre időszakosan működő munkacsoportokat.
- Az intézmény vezetése, illetve a rendszer működtetésében érintett kollégák rendszeresen informálják egymást az aktualitásokról.

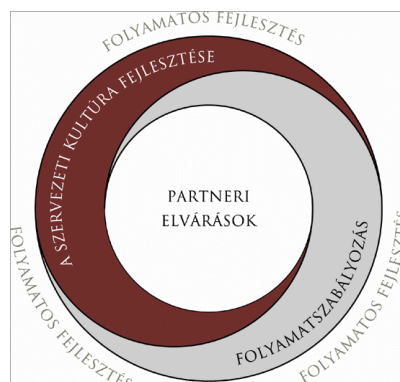
Intézményünk a fentiek megvalósítása és segítése érdekében kiépítette és működteti a Comenius 2000. I. partnerközpontú modellt.

A modell alkalmazásával intézményünk képessé vált:

- partnerközpontú működés kiépítésére, működtetésére
- folyamataink szabályozására
- a szabályozott folyamatok, partnerek elvárásain alapuló folyamatos fejlesztésre
- a szervezeti kultúra tudatos építésére, valamint folyamatos fejlesztésére az intézményi élet résztvevőinek elvárása alapján

A teljes körű minőségirányítási rendszer kiépítése során iskolánk életében, gondolkodásmódjában újdonságnak számító követelményeket fogalmaztunk meg. Intézményünk dolgozói tisztában vannak azzal, hogy egy többéves komoly belső erőforrásokat igénylő programot építettünk ki és működtetünk, melynek sikeréhez – a vezetői elkötelezettségen túl – a nevelőtestület aktív támogatása is elengedhetetlen volt.

Mindezek megvalósítása képessé tette egy tanulóbarát, partnerközpontú, magas színvonalú és folyamatosan megújulni képes intézményi működést, melyet az alábbi ábra szemléltet.







## Intézményi Minőségirányítási Program

IMIP  
Változat: 02  
Oldal: 17/41

A modell kiépítése során az alábbi intézményi folyamatokra készítettük el a helyi szabályozásokat, melyeket 2003-2004. tanévben működtetünk, 2005. tanévtől tervezzük.

| 2003-2004.  | 2005.   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Beiskolázás, kiiskolázás</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Infrastruktúra működtetése<ul style="list-style-type: none"><li>○ Dokumentáció kezelése</li></ul></li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vezetés, irányítás, ellenőrzések<ul style="list-style-type: none"><li>○ Irányított önértékelés</li><li>○ Belső auditok</li></ul></li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Helyesbítő, fejlesztő, megelőző tevékenység</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mérés, elemzés, javítás</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• PDCA</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Emberi erőforrások<ul style="list-style-type: none"><li>○ Új munkatársak felvétele, be-tanítása</li></ul></li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Felnőttképzés folyamatai</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gazdasági tervezés, gazdálkodás,<ul style="list-style-type: none"><li>○ beszerzés</li></ul></li></ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Vizsgák szervezése<ul style="list-style-type: none"><li>○ Vizsgáztatás</li></ul></li></ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oktató-nevelő munka tervezése<ul style="list-style-type: none"><li>○ Tanári munka</li><li>○ Osztályfőnöki munka</li><li>○ Munkatársak értékelése</li><li>○ Munkatársak képzése</li></ul></li></ul>                  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oktatást nevelést segítő<ul style="list-style-type: none"><li>○ Diákönkormányzat működése</li><li>○ Tanulás támogatása</li><li>○ Tanulók értékelése</li></ul></li></ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Intézmény kultúra<ul style="list-style-type: none"><li>○ Iskolai rendezvények szerve-zése</li><li>○ Kommunikáció a partnerekkel</li><li>○ Partneri igény, elégedettség és elégedetlenség mérése</li></ul></li></ul> |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Intézmény informatika</li></ul>   |   |

Lásd 1. számú melléklet (Minőségirányítási kézikönyv)

### 5.3. Szabályozó elemek a rendszerben.

A **jogi szabályozás elemei** az iskola belső működésétől függetlenül, külső tényezőként vannak jelen a rendszerben. Hierarchikusan a legmagasabb szabályozási szintet jelentik, hiszen az összes többi elemre - törvényi előírásként - közvetve, vagy közvetlenül kihatással vannak.

Az **alapidokumentumok** már kifejezetten az intézmény jellegére alakítva, de a jogi szabályozás elemeinek hatálya alatt jönnek létre és a legfőbb belső

szabályozókként működnek. Áthatják a hierarchiában alattuk elhelyezkedő szabályozó dokumentumok tartalmi összefüggéseit.

A **fő szabályozó dokumentumok** már konkrétabb formáját jelentik a belső szabályozásnak, ám az intézmény működésében - szervezetileg - még mindig általánosítható tartalmi elemként érvényesülnek.

A **részterületek szabályozó dokumentumainak** tartalma már nem általánosítható minden szervezeti egységre.

A **munkautasítások** hatálya időben lehet korlátozott úgy a hatálybalépés, mint a hatályvesztés tekintetében.

A **bizonylatok** – mint a szabályozó rendszer legalacsonyabb szintű elemei – kiemelését az indokolja, hogy ellentétben az előzőekkel, tartalmuk a keltezés után már soha többé nem változtatható.

A minőségirányítási rendszer szabályozó elemeinek hierarchikus struktúráját a következő ábra szemlélteti:



A szabályozó dokumentumok részletes listáját a 8. fejezet tartalmazza.



### 5.4. Humán elemek a rendszerben.

#### 5.4.1. Minőségügyi vezető:

- A minőségügyi vezetőt az igazgató bízza meg, az igazgatótanács véleményének kikérését követően. Felette a munkáltatói jogokat az intézmény igazgatója gyakorolja.
- Részt vesz az igazgatótanács munkájában. Közreműködik az intézményi szintű döntések, stratégiák kidolgozásában.
- Működteti az intézmény minőségügyi rendszerét, amely átfogja az intézmény teljes szakmai munkáját.
- Felelősségkörébe tartozik a minőségüggyel kapcsolatos tevékenységek, módszerek, eszközök, dokumentációk szakmai ellenőrzése, értékelése (belső audit).
- Javaslatokat tesz a feltárt problémák kezelésére, javítására. Rávilágít a fejlesztési lehetőségekre. Gondoskodik a korrekciós folyamat végrehajtásáról.
- Tevékenységéhez tartozik a minőségügyi kultúra szervezettel való megismertetése, terjesztése. A fejlesztéssel foglalkozók tevékenységének szakmai támogatása.
- Minőségügyi továbbképzéseket, tréningeket szervez.
- Segíti és koordinálja a minőségi és fejlesztő körök munkáját.
- Előkészíti a területét érintő tantestületi döntéseket.
- A minőségügy területén állandóan fejleszti tudását, képességeit, értékelési eszközrendszerét és kommunikációs kultúráját.
- A projektirányításból eredő feladatai:
  - A projekt munkatervének intézményre adaptálása.
  - A támogató szervezet kiépítésének segítése.
  - A szükséges képzések megtartása, ill. az ahhoz szükséges feltételek biztosítása (előadó hívása, képzésekre delegálás stb.).
  - A fejlesztő munkák koordinálása.
  - Az intézkedési tervek végrehajtásának, ellenőrzésének, értékelésének koordinálása.
  - A testület tájékoztatása az elvégzett munkáról.
  - A munkajelentések leadása.
  - Kapcsolattartás:
    - Igazgató,
    - (Oktatási Minisztérium),
    - Tanácsadó cég és munkatársa,
    - Támogatói kör,
    - Munkacsoportok,
    - Fejlesztő csoportok,
    - Dolgozói közösség.



### 5.4.2. Munkacsoport (minőségi kör, munkaközösség, team stb.):

Feladata: **az** intézményi pedagógiai programban kimunkált és elfogadott célok megvalósításához szükséges tevékenységhezalmazt egy adott folyamatra vonatkozóan munkafolyamatokba rendezze, és a szabályozással segítse elő a célnak való megfelelést.

Munkáját az igazgató **írásos megbízása** alapján végzi. A munkacsoport vezetőjét az igazgató jogosítványokkal (pl. számítógéphez való hozzáférés) és határidős megbízással látja el.

Összetétele: lehetőleg 3-7 fő; a folyamatban érintettekből áll.

Tevékenysége:

- Elkészítik munkatervüket.
- Rendszeresen üléseznek.
- Elkészítik a folyamatleírást.
- Tájékoztatják a testületet a munka eredményeiről.
- Ajánlásokat, javaslatokat dolgoznak ki a döntéshozók részére.
- A munkacsoport zárójelentését, valamint folyamatszabályozási elképzeléseit az intézményvezetés és a tantestület megvitatja, majd konszenzusos formában elfogadja.

A csoport munkájának végterméke:

- Dokumentációs lap és jelenléti ív az ülésekről (Isd. 9. pont).
- A folyamatszabályozás leírása.
- Zárójelentés.

### 5.4.3 A vezetés és a munkacsoport kapcsolata:

- A feltételek megteremtése:
  - Humán erőforrás:
    - Nyilvános (testület előtt ismertett) megbízás.
    - A feladatok megszabása.
    - Az elvárt kimenet.
    - Hatáskör, felelősségkör.
    - A szükséges szakmai fejlesztés biztosítása (képzés, könyvek).
    - A feladatteljesítés határídeje.
    - Ösztönző források (anyagi, erkölcsi).
  - Dologi feltételek:
    - Hely.
    - Eszközök.
    - Anyagok.
  - Idő:
    - Órakedvezmény.



### Az igazgató felelőssége:

- A rendszer kialakításának, működtetésének támogatása.
- A szakmai működési keret biztosítása.
- Folyamatos tájékozódás.
- A támogató szervezet biztosítása.

### Folyamatgazda:

- Tevékenységét a minőségügyi vezető útmutatásai alapján végzi.
- A minőségi kör által kidolgozott folyamat működtetéséért felelős.
- A folyamattal összefüggő valamennyi szervezési munkát ellátja és összehangolja a folyamatban dolgozók tevékenységét.
- A folyamat dokumentációs rendszerét folyamatosan „karbantartja”.
- Az intézmény vezetését tájékoztatja az általa felügyelt folyamat helyzetéről.
- Az intézmény vezetésével egyeztetve biztosítja a működtetéshez szükséges feltételeket.
- Anyagi és erkölcsi elismerését az intézmény igazgatója biztosítja.

### Fejlesztőcsoport:

- Az intézmény szervezettefejlesztési munkájában vesz részt.
- A fejlesztő kört mindig egy aktuális probléma megoldására hozzuk létre.
- Két-három főből áll.
- Az intézmény igazgatójának megbízása alapján végzi munkáját.

A munka végeztével jelentést készít az elért eredményekről a vezetés számára.

## 6. Vezetés elkötelezettsége és felelőssége

A minőség elérésében, bármilyen minőségirányítási rendszerben gondolkodunk is, a szervezet vezetésének kulcsszerepe van. Ha az oktatási intézmény vezetője nem alkalmazza, nem sajátítja el a vezetőkkel szemben támasztott új követelményeket (lásd. a piramisokat) a szervezetnek esélye sincs eredményes, hatékony minőségirányítási folyamat kiépítésére és napi alkalmazására.

A minőségért elsősorban a *vezetőt terheli a felelősség*. A minőség a vezető döntéseiből fakad és nem a többi pedagógus cselekedeteinek függvénye.

A minőségbiztosítási rendszerek kidolgozásának és *működtetésének első számú felelőse az intézmény igazgatója*. Példamutatása és az a tény, hogy kiemelten kezeli ezt a kérdést, különös súlyt ad az ehhez kapcsolódó munkáknak.

Elengedhetetlen a *vezetői elhatározás, elkötelezettség*.

Felelősség terheli az intézmény vezetőjét a minőségbiztosítás iskolai rendszerének kiépítésében.



Ennek megvalósítása érdekében:

- Az intézmény vezetése kinyilvánította elkötelezettségét a minőség, a minőségfejlesztés terén.
- Betartja az intézmény működését szabályozó külső és belső jogrendszert, szabályozók előírásait
- Elkészítette az intézmény küldetésnyilatkozatát, Pedagógiai Programját – ezt megfelelő időközönként felülvizsgálja – éves munkatervét, minőségpolitikáját és minőségpolitikai célokat
- Kinevezte az intézmény minőségügyi vezetőjét
- Elkészíti az intézményi és munkatársi értékeléseket, szükséges beavatkozásokat kezdeményez
- Biztosítja mindezekhez a szükséges erőforrásokat

### 6.1. Felelősségi mátrix, folyamatok rendszertáblája

A felelősségi mátrix segít láthatóvá tenni, hogy mely főfolyamatnak ki a gazdája

| Szervezeti egység vagy folyamatgazda |                                | Szervezeti egység vagy folyamatgazda |                     |
|--------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| <b>A</b>                             | Igazgató:                      | <b>H</b>                             | Folyamatgazda: (2.) |
| <b>B</b>                             | Igazgatóhelyettes: (általános) | <b>I</b>                             | Gazdasági vezető:   |
| <b>C</b>                             | Igazgatóhelyettes:             | <b>J</b>                             | Folyamatgazda: (3.) |
| <b>D</b>                             | Minőségügyi vezető:            |                                      |                     |
| <b>E</b>                             | Folyamatgazda: (1.)            |                                      |                     |
| <b>F</b>                             | Folyamatgazda: (4.)            |                                      |                     |
| <b>G</b>                             | Folyamatgazda: (5.)            |                                      |                     |

|     | Folyamat  | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.  | Stratégiai tervezés   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2.  | Éves tervezés   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3.  | Vezetői ellenőrzés  |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.  | Irányított önértékelés  |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.  | <b>Partnerek azonosítása, igényeinek és elégedettségének mérése</b> |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |   |
| 6.  | Kiválasztási és betanulási rend működtetése                         | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7.  | <b>Továbbképzési rendszer működtetése</b>                           |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| 8.  | <b>Belső értékelési rendszer (munkatársak értékelése)</b>           |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| 9.  | Ösztönző rendszer működtetése (szolgáltatások)                      |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 10. | Eszköz, felszerelés, épület biztosítása (infrastruktúra)            |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |   |



## Intézményi Minőségirányítási Program

IMIP  
Változat: 02  
Oldal: 23/41

|     |  |  |   |   |   |  |  |   |  |   |   |  |  |
|-----|--|--|---|---|---|--|--|---|--|---|---|--|--|
| 11. | Gazdasági és pénzügyi folyamatok   |  |   |   |   |  |  |   |  | X |   |  |  |
| 12. | Egyéb kiszolgáló folyamatok  |  |   |   |   |  |  |   |  | X |   |  |  |
| 13. | <b>Beiskolázás</b>   |  | X |   |   |  |  | X |  |   |   |  |  |
| 14. | Módszertani eszköztár és kultúra   |  |   |   |   |  |  |   |  |   | X |  |  |
| 15. | A tanulás támogatása   |  |   |   |   |  |  |   |  |   | X |  |  |
| 16. | Az adott csoport előrehaladására vonatkozó éves pedagógiai tervezés (tanmenet) |  |   |   |   |  |  |   |  |   | X |  |  |
| 17. | <b>A tanuló értékeléséhez szükséges közös követelmények és mérőeszközök</b>    |  |   |   |   |  |  |   |  |   | X |  |  |
| 18. | Pedagógusok együttműködése   |  |   |   |   |  |  |   |  |   | X |  |  |
| 19. | Az intézmény működésének éves értékelése                                       |  | X | X |   |  |  |   |  |   |   |  |  |
| 20. | A végzős diákok nyomon követése  |  | X |   |   |  |  |   |  |   |   |  |  |
| 21. | Belső audit  |  |   |   | X |  |  |   |  |   |   |  |  |

### 6.2. Jogi követelmények

Az intézményvezetés fontosnak tartja, hogy az iskola életét szabályozó jogi dokumentumok – törvények, különböző szintű rendeletek, a fenntartó, vagy az intézmény belső szabályzói – minden munkatárs számára hozzáférhetőek legyenek, azokat mindenki ismerje meg, munkaköri feladatuk ezek betartása.

#### 6.2.1. Számítógépen történő tárolás, kezelés

A minőségbiztosítási dokumentum mellékleteivel együtt jól felépített struktúrában központi gépen helyezkedik el. A dokumentumok elnevezése a következők szerint történik: **dokumentum neve + Comenius jelölés + verziószám**. A dokumentumokhoz való hozzáférés szigorú. A minőségirányítási vezetőnek van írásjoga, minden más dolgozónak csak olvasási joga. A működés során történő változásokat, szükséges módosításokat a **minőségügyi vezető** tanszabványi és igazgatói jóváhagyás után behelyezi a megfelelő helyre. A dokumentum a módosítás után új verziószámot kap, így ezen új fájlneven kerül be a helyére. Az előző verzió is gépen marad. Archiválásról a rendszergazdán kívül a **minőségügyi vezető** is gondoskodik.

#### 6.2.2. Dokumentumok kiadása, kezelése

1. Az iskolába érkező hivatalos küldeményeket az igazgató vagy az általa megbízott dolgozó bontja fel.
2. Minden beérkezett hivatalos iratot (ügyiratot), valamint az iskolában hivatalból kezdeményezett, intézkedést igénylő ügyiratot, jegyzőkönyvet iktatóbélyegző alkalmazásával iktatni kell.
3. Az iktatás az iktatókönyvben, naptári évenként újra kezdődő növekvő sorszámú rendszerben, az iratok beérkezése (kezdeményezése) sorrendjében történik.



4. Az iktatás során az iktatókönyv rovatait pontosan ki kell tölteni. Az ügyirat tárgyát úgy kell megállapítani, hogy az ügy lényegét röviden és szabatosan fejezze ki. A naptári év végén az igazgató az iktatókönyvet az utolsó iktatás után aláhúzással, keltezéssel, az iskola kerek bélyegzőjével és névaláírásával lezárja.
5. Bizalmas iratokat az igazgató vagy megbízottja beérkezési sorrendben külön iktatja és irattározza.
6. Az iskolában az iratkezelési szabályzat alapján történik az ügyiratok kezelése.
7. Az iratok elintézése és továbbítása
  - Postabontáskor a beérkezés dátumával a postabontást végző személy az iratot láttamozza. A vezető ráírja az elintézésért felelőst, határidőt, ügyintézési teendőket.
  - Az iskolatitkár a beérkezett iratokat iktatja. Elintézésért felelős személyeknek az ügyiratot kiadja, az irat határidőre történő elintézését figyelemmel kíséri. Végzi az iratok irattári lerakását.
  - Az ügyiratokat kézbesítőkönyvvel vagy postakönyvvel továbbítja.

### 6.2.3. Közlönyökre és szabályzatokra vonatkozó előírások

Intézményünkbe az alábbi közlönyök járnak:

Magyar közlöny – felelős: gazdasági vezető

Oktatási közlöny – felelős: igazgató

A közlönyben megjelent változásokról a felelősök értesítik az érintetteket, melynek módszere a következő:

- Az érintettek tájékoztatása 2 héten belül történjen meg
- Sürgős esetekben fénymásolattal az érintetteket aznap vagy a következő munkanapján
- Mindenkit érintő esetben tantestületi megbeszélésen szóban közölni, majd egy példányt 2 hétre kitenni a faliújságra, melynek figyelemmel kísérése mindenki számára munkaköri kötelesség
- A technikai dolgozókat is érintő tételek esetén előre megbeszélt időpontban szóbeli tájékoztatás

A közlönyökhöz a felelős személyek betekintést biztosítanak a könyvtári kölcsönzés lehetősége mellett.

**A különböző jogszabályokat az alábbi helyen lehet megtekinteni, kölcsönözni:**

#### *Könyvtárban*

- Alkotmány
- Pedagógiai program
- Házirend
- Kollektív szerződés
- Szervezeti Működési Szabályzat
- Iskolaszolga





### *Igazgatónál*

- Köznevelési Törvény
- Szakképzési Törvény
- Felsőoktatási Törvény
- Felnőttképzési Törvény
- Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény és végrehajtási rendeleteik

### *Gazdasági vezetőnél*

- Munka Törvénykönyve

Kölcsönzési füzetben vezetve maximum 3 napra kikölcsönözhető, azzal a feltétellel, hogy a kölcsönzés ideje alatt szükség esetén bármikor visszakereshető.

Ezen felül a CD jogtár hálózati elérhetősége, és üzemeltetése. Így megoldható központi gépről bármely munkaállomásról a jogosultak hozzáférése. A jogosultak az intézmény alkalmazottjai.

A jogi követelmények betartását a vezetői ellenőrzésekkel támogatja az iskolavezetés.

## 7. Stratégiai tervezés

Az iskola kiemelt céljai, alapfeladatai egyedivé, mássá, az iskolahasználók számára megkülönböztethetővé teszik a középiskolák között. Az iskola kiemelt céljai a következők:

- A fenti értékek közvetítése a tananyagban, a személyes példamutatáson, az iskola egészén keresztül.
- Az ismeretközvetítés tanulóközpontúságával magas színvonalú, a munkaerőpiaci igényekhez rugalmasan alkalmazkodó, az oktatás változásaira nyitott, eredményes és hatékony szakmai munka megvalósítása.
- Az iskolában folyó nevelő-oktató munka eredményeként kreatív, kommunikatív, a polgári életet megélni tudó, idegen nyelveket beszélő, művészeteket értékelő és értő művelt állampolgárok képzése. A szakma, életpálya választás, felkészülés az önálló életre....
- Az iskola toleráns, erkölcsös, fejlett érdekérvényesítő és együttműködési képességekkel rendelkező tanulókat adjon a demokratikus, polgári Magyarország számára.
- Az iskola alapcéljának tekinti az intézményben tanítók szakmai továbbképzéseinek biztosítását.
- Korszerű szakmai elméleti és gyakorlati műveltséget biztosítson.
- Logikusan gondolkodó, jó problémamegoldó képességgel, a társadalomban elvárt magas szintű informatikai tudással rendelkező tanulókat képezzen.
- Korszerű elméleti és gyakorlati ismeretek biztosítása az önálló egészséges életvezetéshez.



- Környezetkímélő magatartás megvalósítása egyéni és közösségi szinten egyaránt.
- Különböző szociális és kulturális háttérrel rendelkező tanulók esélyegyenlőségének biztosítása.
- Az intézmény által megfogalmazott minőség folyamatos biztosítása a rendszeres, következetes ellenőrzés, mérés, értékelés alkalmazásával
- Az iskola eszközállományának folyamatos javítása, korszerűsítése, bővítése.

*Az intézményi célokból eredő, nevelő-oktató munkánkkal kapcsolatos feladatainkat, illetve végrehajtásukat az alábbiak szerint határozzuk meg:*

### 7.1. Rövid távú feladatok (1 év)

- Ún. 0. évfolyam – nyelvi előkészítő – indítása
- A tanulók érdeklődési körének megfelelő diákkörök és önképző körök szervezése, vezetése
- Differenciált képességfejlesztés biztosítása
- Iskolai rendezvények, megemlékezések szervezése, lebonyolítása
- Versenyekre felkészítés, versenyeken való részvétel biztosítása
- Tanulmányi kirándulások, színház- és múzeumlátogatások szervezése
- Drog- és bűnmegelőzési programok szervezése
- Pályázatok figyelése és elkészítése
- Szakmai tanártovábbképzéseken, tanfolyamokon, konferenciákon való részvétel biztosítása, az iskola igényeinek figyelembe vételével
- Szakmai munkához nélkülözhetetlen szakfolyóiratok, szakkönyvek biztosítása
- Iskolai sportnapok szervezése
- Diáknap szervezése
- Elméleti és gyakorlati ismeretek nyújtása az egészség védelme és megőrzése érdekében
- Iskolai támogatások rendszerének kidolgozása
- Mulasztások következetes számonkérése, előidéző okok feltárása, azok hatásainak mérséklése.
- Felnőttképzés feltételeinek megteremtése

### 7.2. Középtávú feladatok (2-3 év)

- Pályaorientációs feladatok ellátása 12. évfolyam és szükség szerint 13. és 14. évfolyam végén
- Idegen nyelv oktatásának fejlesztése érdekében meglévő külkapcsolatok ápolása, újak felkutatása
- Nevelést-oktatást segítő eszközök korszerűsítése, bővítése, karbantartása, pótlása
- Felnőttképzési folyamatok indítása és a struktúra igazítása a munkaerőpiaci igényekhez, valamint az EU-s elvárásoknak megfelelően.



### 7.3. Hosszú távú feladatok (3 éven túli)

- Érettségi és szakmai vizsgára való tudatos felkészítés
- Továbbtanulásra való ösztönzés, felkészítés
- Munkába álláshoz szükséges ismeretek megszerzésének elősegítése
- Legalább egy a munka világában napra készen alkalmazott ügyviteli szoftvert ismerjenek meg alkalmazói szinten a közgazdasági ágazaton végző tanulók
- Minden képesítő vizsgát tett tanuló szerezzon ECDL szintű számítástechnikai ismereteket
- Az iskolai sportkör hatékony működtetése, diák sport egyesületté válás
- Munkánkat környezetünk tisztántartásával, megóvásával végezzük
- Tiszta, rendez környezet iránti igény kialakítása

A pedagógiai feladatok megvalósításának alapvető színterei:

a tanítási órák, a tanítási órán kívüli foglalkozások, a felzárkóztató foglalkozások, a differenciált képesség fejlesztések, az osztályfőnöki órák, a diák önkormányzati tevékenységek, az iskolai rendezvények, a tanulmányi kirándulások.

A stratégiai tervet az éves munkaterv bontja le operatív feladatokra. Lásd 2. sz. melléklet.

### 7.4. Folyamatok, szabályozások rendszere

Partnerkapcsolatok irányítása

#### Cél:

A partnerközpontú működés fenntartása, fejlesztése.

A partnerek igényeinek folyamatos figyelemmel kísérése. Az együttesen, több partnertől jelentkező igények koordinálása, prioritási sorrend megállapítása. A lehetőségekhez mérten az igények kielégítése.

#### Feladat.

A területen meglévő folyamatok folyamatos fejlesztése (Minőségirányítási Kézikönyv)

#### Meglévő elemek:

- Jogi követelmények,
- A partnerkapcsolatok irányítása,
- A partnerek azonosításának folyamata ,
- A partnerek igényeinek és elégedettségének felmérését bemutató folyamat,
- Kommunikáció a partnerekkel folyamatok
- Az osztályfőnök kapcsolattartása a szülőkkel
- A diákönkormányzat szervezési és működési folyamata



Fejlesztendő elemek:

A szülői szervezet és az intézmény kapcsolatának külön dokumentumba rendezése

### 7.5 Tervezés

#### Cél:

Az intézmény mint szervezet munkája kiszámítható, egymásra épülő, ellenőrizhető tevékenységek sora legyen.

#### Feladat

Érvényesüljön a stratégiai tervezés.

Operatív tervek készüljenek (munkaterv, továbbképzési terv stb.)

Az elfogadott tervek mindenki számára hozzáférhetőek legyenek.

#### Meglévő elemek

- Pedagógiai program (Helyi tanterv)
- SZMSZ
- Éves tervek (Munkaterv, továbbképzési terv, ellenőrzési terv stb.)
- Házi rend
- Munka és tűzvédelmi terv
- Kollektív szerződés

#### Fejlesztendő elemek

- MIP

### 8. Vezetői ellenőrzés és értékelés rendszere

Az iskolában folyó nevelő-oktató munka ellenőrzési, értékelési, minőségbiztosítási rendszere:

#### 8.1. Ellenőrzés és értékelés

A fogalmak között jelentős átfedés van, azonban mégsem azonosak. Az **értékelést** az alábbiak különböztetik meg az **ellenőrzéstől**:

- Az értékelés középpontjában minden esetben az eredményesség és a minőség áll, célja ezek javítása, az iskola egészének vagy egyes elemeinek, funkcióinak a fejlesztése.
- Az értékelés az ellenőrzéssel szemben nem szabályoknak való megfelelés, hanem az eredményesség és a minőség vizsgálatára irányul.



- Az értékelés eredményei nem csak néhány felelős vezető személy érdeklődésére tarthatnak számot, mint az ellenőrzés esetében, ezért az értékelés gyakran nyilvános.

### 8.2. Értékelés és minőségbiztosítás

Az értékelés legfontosabb funkciója a **minőség biztosítása és fejlesztése**, mégsem azonos fogalmak. A minőségbiztosítás tágabb fogalom:

Minőségbiztosítás az iskola egyes elemeinek működésébe beépülve folyamatosan elősegíti a minőségi elvek érvényre jutását.

Azaz ne csak vizsgák idején értékeljük, hanem a szervezeti működés és a pedagógiai folyamat **minden pontján**.

Ennek érdekében az intézmény elkészítette az indikátorrendszerét, lásd 3. számú mellékletben.

#### Mérés

Az intézményi munka ellenőrzésének, értékelésének egyik legfontosabb **eszköze**. A tantárgyi mérések mellett egyre több lehetőség van kipróbált mérési eszközökkel pedagógiai mérések elvégzésére is. Több ponton elvégzett méréssel becsülhető az ún. hozzáadott pedagógiai érték.

#### Ellenőrzés

Az iskolai szabályoknak (normáknak) való megfelelés.

#### Értékelés

A kitűzött célok és az elért eredmények összevetése

Szinterei

Tanulók tanulmányi munkája

- tanórai és tanórán kívüli tevékenységek
- érettségi és szakmai vizsgák
- tanulmányi versenyek

Tanulók magatartása, szorgalma

(A pedagógiai programban és a házirendben leírtak szerint.)

Pedagógusok, technikai dolgozók munkája

- önértékelés (évente, munkaközösségenként)
- vezetői ellenőrzés, értékelés
  - tervezett (munkatervi)
  - eseti
- külső, szakmai vizsgálat

Intézményi szintű

- fenntartói, és egyéb vizsgálatok
  - szakmai tevékenységre vonatkozó
  - gazdasági, pénzügyi szempontú
- vizsgák
- irányított önértékelés



Az alábbiakban először iskolánk ellenőrzési és értékelési rendszerét, majd a COME-NIUS 2000 modell kiépítésének folyamatát rögzítjük.

### 8.3. Ellenőrzési-értékelési rendszerünk

rövid távú céljai:

- a pillanatnyi teljesítmény javítása az erősségek kihasználásával, a gyengeségekre utaló visszajelzésekkel és annak megvitatásával, hogyan lehet ezeken úrrá az egyén, a testület;
- az egyéni képességek felszínre hozása és hasznosítása, az ehhez szükséges oktatási-képzési szükségletek és lehetőségek összhangba hozása.

hosszú távú céljai:

- az intézmény céljainak eredményes megvalósítását az optimális emberi erőforrás kihasználását segíti;
- pontos, tárgyilagos adatokat biztosít a minőségi munka elismeréséhez.

egyéb céljai:

- a felelősség-hatáskör pontos meghatározása alapján az elvárások egyértelműbb megfogalmazását segíti;
- megbízható információt nyújt a tényleges teljesítményekről, a meglévő tartalékokról;
- javítja a munkahelyi légkört a hitelesebb kommunikációval, az információ-áramlás minőségének javításával, fokozódik az együttműködési készség és mindezekkel együtt az egyéni és az intézményi stratégiai célok összhangját biztosítja.

### 8.4. Bevezetési, fejlesztési ütemezés

Az iskola ellenőrzési, értékelési rendszerének bevezetése 2004. szept. 01-től folyamatosan történik, a következő ütemezést figyelembe véve.

**Az iskola ellenőrzési, értékelési rendszere**

|         | TERÜLET                  | ELLENŐRZÉS                        |                                 |                      |                             | ÉRTÉKELÉS           |  |                                |                                    |                                |                          |
|---------|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|--|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
|         |                          | mérési pont                       | módszer                         | gyakoriság           | dokumentáció                | felelős             | mérési pont                                | módszer                        | gyakoriság                         | dokumentáció                   | felelős                  |
| TANULÓK | Tanulmányi munka         | belső ell. szerint esetenként     | dokumentum-elemzés              | havonta              | napló, ellenőrző            | ofi ig.h. igazgató  | folyamatos tanmenet szerinti félév, évvége | szóbeli írásbeli               | eseti tanmenet szerinti, félévente | ellenőrző, napló, bizonyítvány | szaktanár                |
|         | Versenyeredmények        | tanévvégi értékelés               | elemzés                         | évente               | összesítések, jegyzőkönyvek | igazgató igh. mkv.  | versenyek                                  | írásbeli, szóbeli, gyakorlati  | évente                             | jegyzőkönyv                    | szaktanár                |
|         | Vizsgák                  | évvége                            |                                 |                      | jegyzőkönyv                 | igazgató ig.h.      | vizsga                                     | írásbeli, szóbeli, gyakorlati  | évente                             | jegyzőkönyv                    | vizsgáztató              |
|         | Magatartás               | folyamatos osztályozó értekezlet  | óralátogatás megbeszélés        | folyamatos félévente | feljegyzés feljegyzés       | igazgató ig.h.      | félév, évvége                              | önértékelés megbeszélés        | félévente                          | napló                          | osztályfőnök             |
|         | Szorgalom                | folyamatos osztályozó értekezlet  | óralátogatás megbeszélés        | folyamatos félévente | feljegyzés feljegyzés       | igazgató ig.h.      | félév, évvége                              | önértékelés megbeszélés        | félévente                          | napló                          | osztályfőnök             |
|         | Fegyelmi ügyek           | esetenként                        | dokumentum-elemzés megbeszélés  | esetenként           | jegyzőkönyv                 | igh.                | félév, évvége                              | megbeszélés                    | félévente                          | jegyzőkönyv                    | igazgató                 |
|         | Jutalmazások (motiváció) | munkaterv szerinti                | óralátogatás dokumentum-elemzés | rendszeres           | feljegyzés napló            | igazgató ig.h., mkv | félév, évvége                              | önértékelés dokumentum-elemzés | félévente                          | jegyzőkönyv                    | igazgató, ig. h.         |
|         | Belső mérések            | tanmenet szerint 11-12. év közben | dokumentum-elemzés              | folyamatos évente    | napló jegyzőkönyv           | ig.h. ig.h.         | tanmenet szerint 11-12. év végén           | írásbeli szóbeli               | rendszeres évente                  | napló jegyzőkönyv              | szaktanár munkaköz. vez. |
|         | Külső mérések            | esetenként                        | írásbeli                        | esetenként           | jegyzőkönyv                 | ig.h.               | esetenként                                 | írásbeli                       | eseti                              | jegyzőkönyv                    | ig. h.                   |

**Az iskola ellenőrzési, értékelési rendszere**

|             | TERÜLET                                | ELLENŐRZÉS                   |   |                            |                                 |                     | ÉRTÉKELÉS                    |                                 |                            |              |                    |
|-------------|--|------------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------|--------------------|
|             |  | mérési pont                  | módszer                                       | gyakoriság                 | dokumentáció                    | felelős             | mérési pont                  | módszer                         | gyakoriság                 | dokumentáció | felelős            |
| PEDAGÓGUSOK | Tanmenet, program                      | IX. 10.                      | dokumentum-elemzés                            | évente                     | tanmenet                        | ig.h.               | félév évvége                 | beszámoló                       | félévente                  | jegyzőkönyv  | igazgató           |
|             | Tankönyv, taneszköz                    | IX. 15.,<br>II. 15.          | dokumentum-elemzés megbeszélés                | félévente                  | rendelések, leltári jegyzőkönyv | ig.h.               | félév évvége                 | beszámoló                       | félévente                  | jegyzőkönyv  | igazgató           |
|             | Ofi, munkaközösségvezetői tevékenység  | munkaterv szerint            | óralátogatás dok.-elemzés megbeszélés         | munkaterv szerint          | feljegyzés                      | igazgató ig.h.      | félév évvége                 | beszámoló                       | félévente                  | jegyzőkönyv  | igazgató           |
|             | Pedagógusok munkája                    | munkaterv szerint            | óralátogatás dokumentum-elemzés               | munkaterv szerint          | feljegyzés napló                | igazgató ig.h. mkv. | félév évvége                 | beszélgetés, dokumentum-elemzés | félévente                  | feljegyzések | igazgató           |
|             | Munkaközösségi szakmai munka           | munkaterv szerint            | óralátogatás iskolai elemzés beszélgetés      | munkaterv szerint          | napló feljegyzés                | igazgató ig.h.      | tanév vége                   | önértékelés                     | évente                     | jegyzőkönyv  | igazgató ig.h.     |
| ISKOLA      | Házirend                               | folyamatos                   | iskolabejárás óralátogatás dokumentum-elemzés | folyamatos                 | feljegyzés                      | igazgató ig.h.      | évente                       | beszámoló                       | évente                     | jegyzőkönyv  | igazgató           |
|             | Ügyeleti rendszer                      | folyamatos                   | dokumentum-elemzés beszámoltatás              | folyamatos                 | feljegyzés                      | igazgató ig.h.      | évente                       | beszámoló                       | évente                     | jegyzőkönyv  | igazgató           |
|             | SZMSZ, Pedagógiai Program végrehajtása | ig. utasítás szerint         | jogszabály és dokumentum elemzés              | 2 évente                   | feljegyzés                      | igazgató            | 2 évente                     | beszámoló                       | 2 évente                   | jegyzőkönyv  | igazgató           |
|             | Comenius 2000 I. modell                | folyamat-szabályozás szerint | irányított önértékelés                        | igazgatói ciklus 3.-5. éve | jegyzőkönyv                     | minőségügyi vezető  | folyamat-szabályozás szerint | EFQM PDCA                       | igazgatói ciklus 3.-5. éve | jegyzőkönyv  | minőségügyi vezető |





### 9. Partneri igény, elégedettség és elégedetlenség mérésének rendje

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

Az eljárás magában foglalja

- a partnerazonosítás frissítését
- a felmérés lebonyolítását
- intézkedési terv készítését
- a beavatkozás ellenőrzését

#### A mérés rendje

Minden tanévkezdéskor az **igazgató** a **minőségügyi vezető** közreműködésével megszervezi a minőségügyi eljárás lebonyolításáért felelős teamet. Határidő: szeptember 15. A team megbízása 1 tanévre szól, munkáját a **minőségügyi megbízott** irányítja.

#### Partnerazonosítás

A team szeptember 30-ig átnézi az Iskola partnerei táblázatát és elvégzi a szükséges változtatásokat és frissítéseket. Amennyiben a táblázatban lényegi változás történt:

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

a változás tantestületi jóváhagyást igényel.

#### A felmérés tervezése

A team áttekinti az előző évben készült Intézkedési tervet és ellenőrzi, hogy az éves munkaterv tartalmazza-e az áthúzódó intézkedéseket. Az elemzés eredményét rögzíti *Jelentés az intézkedésekről* címmel. Határidő szeptember 30.

A team az Iskola partnerei táblázatát és a *Jelentés az intézkedésekről* alapján ütemezi az adott évre vonatkozó felméréseket, és október 15-ig elkészíti a *Partneri elégedettségvizsgálat tervét*. A felmérések időpontját november – január időszakra kell tervezni. A terv tartalmazza a konkrét időpontokat, egyes felmérésekért **felelős team tag** megnevezését, a visszajelentés módját, időpontját.

*Jelentés az intézkedésekről* ill. a *Partneri elégedettségvizsgálat tervét* a tantestület hagyja jóvá. A szükséges tantestületi értekezlet megszervezéséért az **igazgató** a felelős, a téma előterjesztése a **minőségügyi vezető** feladata.

A tantestületi jóváhagyás után a team az Iskola partnerei táblázat alapján – figyelembe véve az előző évi felmérés tapasztalatait – átvizsgálja szükséges mérőeszközöket – kérdőívek, interjúkérdések – és elvégzi a szükséges változtatásokat. A változtatás mértéke csak akkor lehet, ami nem gátolja a trendvizsgálat lehetőségét.



## Minőségirányítási Program

MIP  
Változat: 01  
Oldal: 34/41

A véglegesített mérőeszközök sokszorosítása a **minőségügyi megbízott** feladata.

Felmérés, elemzés, intézkedési terv

A felmérések lebonyolítását a **team felelős tagjai** szervezik.

A beérkezett eredmények feldolgozása és elemzése a **team** feladata. Az elemzésnek ki kell terjednie a különböző partnercsoportok véleményének egymással, az előző évek mérési eredményeivel, ill. a Pedagógiai Programmal való összehasonlításra is. Az eredményeket az *Összefoglaló jelentés a partneri elégedettségvizsgálatról* tartalmazza. Az összefoglaló alapján készíti el a team az Intézkedési tervet, amely a javasolt beavatkozásokat a következő csoportosításban tartalmazza:

- igazgatói utasítással megoldható feladatok
- fejlesztő tevékenységet igénylő feladatok
- az adott tanévben elvégezhető feladatok,
- következő tanévre áthúzódó feladatok

A részletes szabályozást lásd a 4. számú mellékletben (Partneri igény elégedettség, elégedetlenség mérése).

### 10. Intézményi önértékelés rendszere

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

Iskolánk az EFQM modellt adaptálta az önértékeléshez, a modellt az alábbi táblázat mutatja:

|                                     |  |  |  |   |
|-------------------------------------|--|--|--|---|
| <b>Vezetés</b><br>10%<br>(100 pont) | <b>Dolgozók irányítása</b><br>9% (90 pont)         | <b>Folyamatok</b><br>14%<br>(140 pont) | <b>Dolgozói elégedettség</b><br>9% (90 pont)   | <b>Oktatási, nevelési eredmények</b><br>15%<br>(150 pont) |
|                                     | <b>Iskolapolitika és stratégia</b><br>8% (80 pont) |  | <b>Partneri elégedettség</b><br>20% (200 pont) |   |
|                                     | <b>Erőforrások</b><br>9% (90 pont)                 |  | <b>Társadalmi kihatás</b><br>6% (60 pont)      |   |
| <b>Adottságok 50% (500 pont)</b>    |  |  | <b>Eredmények 50% (500 pont)</b>               |   |



### Az önértékelés lebonyolítása

Az irányított önértékelés évében az igazgató – a minőségügyi vezető egyetértésével - SZEPTEMBER 15-IG megbízza az önértékelést lebonyolító team tagjait. A team vezetője a minőségügyi vezető.

A team OKTÓBER 15-IG áttekinti az önértékelés eszközeit (kérdőívek, pontszámítási mód-szerek) előkészíti a szükséges módosításokat és jóváhagyás véget a tantestület elé terjeszti. A mérőeszközöknek ki kell elégíteni az eljárás céljában meghatározott követelményeket. A tantestületi értekezlet megszervezése és lebonyolítása a minőségügyi vezető a feladata.

Az egyes területek értékeléséhez szükséges mérések elvégzése, adatgyűjtések és a pontok kiszámítása a team feladata. Ezt a munkát a minőségügyi vezető koordinálja, határidő JANUÁR 15.

Az egyes területek pontértékének meghatározása után a team egy összegző jelentést készít *Összefoglaló jelentés az irányított önértékelésről* címmel. Ebben minden területen ki kell térni az intézmény erősségeire, illetve fejlesztendő területeire.

Az összefoglaló jelentést a minőségügyi vezető a FÉLÉVZÁRÓ ÉRTEKEZLETEN terjeszti a tantestület elé.

#### Elemzés, fejlesztési javaslat, nyilvánosságra hozatal.

A tantestület által megvitatott és jóváhagyott összefoglaló jelentés és a Pedagógiai Program összehasonlító elemzése a team feladata. Az összehasonlító elemzés eredményeképpen a team fogalmazza meg és rangsorolja az intézmény előtt álló legfontosabb fejlesztendő területeket, illetve tegyen javaslatot a szükséges intézkedésekre a *fejlesztendő területek, szükséges intézkedések* című feljegyzésben.

A team által elkészített feljegyzést a MÁRCIUSI TANTESTÜLETI ÉRTEKEZLETEN vitatja meg és hagyja jóvá a tantestület. A hatékony tantestületi értekezlet előkészítése és a megszervezése a **minőségügyi vezető** feladata.

A tantestület által megvitatott és véglegesített *fejlesztendő területek, szükséges intézkedések* alapján a minőségügyi vezető a helyesbítő, megelőző, fejlesztő tevékenységek eljárásrendje szerint intézkedik.

Az *Összefoglaló jelentés az irányított önértékelésről* és a *fejlesztendő területek, szükséges intézkedések* nyilvánosságra hozataláról a **minőségügyi vezető** gondoskodik.

Az irányított önértékelés évében a TANÉVZÁRÓ ÉRTEKEZLETEN a minőségügyi vezető beszámol az irányított önértékelés következményeként elindított fejlesztésekről, intézkedésekről.



Az eljárásrend érvényesítése

Az önértékelést végző team február – március hónapban áttekinti az irányított önértékelés eljárásrendjét, módszerét és a szükséges változtatásokhoz előkészíti a javaslatot. A MÁRCIUSI TANTESTÜLETI ÉRTEKEZLET dönt az eljárásrend módosításáról.

Az intézményi önértékelés részletes szabályozását lásd az 5. számú mellékletben (Irányított önértékelés).

### 11. Intézményi értékelés alapján a működés javításának és folyamatos fejlesztésének rendszere

Az eljárás célja, hogy az iskolánk működése során keletkező problémajelzések, valamint az intézményt érintő külső és belső mérések, belső értékelések eredményei alapján észlelt hiányosságok, hibák, nem-megfelelőségek megszűnjenek, a szükséges javító, fejlesztő, megelőző tevékenységek megtörténjenek.

Az eljárás hatálya kiterjed az intézmény teljes működésére.

Az eljárás során a **minőségügyi vezető** feladata a működési problémák, nem megfelelések összegyűjtése, és az iskolavezetéssel egyeztetve a megfelelő javító, fejlesztő tevékenységek elindítása.

Működési problémák, nem-megfelelőségek összegyűjtésének módja

Az intézmény napi működésében a dolgozók, tanulók által észrevett működési problémák, nem-megfelelőségek összegyűjtése a

- *Hibajelentő lap,*
- *Fejlesztő javaslat* illetve a
- *Tanulói észrevételek* alapján történik.

Hibajelentő lapot kell kitölteni

- az **intézmény dolgozóinak**, amennyiben működési rendellenességet vagy szabályoktól való eltérést tapasztalnak,
- a belső **audit vezetőjének**, amennyiben az audit során nem-megfelelőséggel találkozik,
- az **iskolavezetés tagjainak** a külső és belső mérés, a vezetői ellenőrzés során észlelt működési rendellenességekről, hiányosságokról, amennyiben úgy ítélik meg, hogy azok megszüntetéséhez helyesbítő, fejlesztő tevékenységre, vagy az ismételt illetve más területen történő bekövetkezés elkerülése érdekében megelőző tevékenységre van szükség.
- az **iskolavezetés tagjainak**, amennyiben a partneri igényfelmérés, irányított önértékelés eredményei vagy az indikátorrendszer mutatói alapján úgy ítélik meg, hogy helyesbítő, fejlesztő tevékenységre van szükség.
- a **diákönkormányzatot segítő tanárnak** az észlelt működési rendellenességekről, illetve a *Tanulói észrevételek* alapján.



## Minőségirányítási Program

MIP  
Változat: 01  
Oldal: 37/41

### Fejlesztő javaslat

A *Fejlesztő javaslat* c. lap kitöltése minden dolgozó joga. Célja, hogy a munkatársak javaslataikkal hozzájárulhassanak az iskolai működés hatékonyságának fejlesztéséhez.

### Tanulók jelzései

A tanulók által észlelt hibák, működési rendellenességek jelzésére, a *Tanulói észrevételek* c. lap használható, melynek kitöltése minden tanuló joga. A kitöltött lapokat a DÖK által kihelyezett gyűjtőládába kell dobni, melynek kezelése a DÖK feladata, felelőse a **diákönkormányzatot segítő tanár**. A DÖK döntése alapján vagy saját hatáskörben feldolgozzák a jelzést, vagy a **diákönkormányzatot segítő tanár** kitölt egy *Hibajelentő lapot* vagy *Minőségjavító indítvány* lapot az esetről.

Az összegyűjtött lapok, információk feldolgozása, megoldási módok

A dobozokban található lapok további kezelése a **minőségügyi vezető** feladata. A gyűjtődobozok tartalmát **naponta** ellenőriznie kell.

A lapok tartalma alapján dönt a folytatásról, ami lehet:

- intézkedés
- intézkedési terv
- fejlesztő tevékenység.

Minden hibajelzés után *prevenációs elemzést* köteles végezni. Az elemzés alapján dönt a folytatásról, ami lehet:

- intézkedés
- intézkedési terv
- fejlesztő tevékenység.

### Intézkedési terv

Amennyiben a jelzett probléma megoldása ismert, de elhárítása több lépésből álló, hosszabb folyamatot igényel, akkor a megoldás lépéseit *intézkedési tervben* (mintáját lásd a 6. számú mellékletben) kell rögzíteni. Az intézkedési tervet vagy a **minőségügyi vezető** készíti, vagy átadja ezt a munkát a **területért felelős vezetőnek**. A hibajelentő lapra rá kell írni az intézkedési terv megnevezését, készítőjét és a minőségügyi vezető aláírásával le kell zárni.

### Fejlesztő tevékenység

Fejlesztő tevékenységet akkor folytatunk, ha a jelzett probléma oka, megoldása még nem ismert.

E tevékenységet a **minőségügyi vezető** a *Fejlesztő tevékenység adatlap* (mintáját lásd a 7. számú mellékletben) kitöltésével indítja. Az adatlapon rögzíti a fejlesztő tevékenység **végrehajtásáért felelős személyt**, a tevékenységben részt vevő team tagjait és a tevékenység határidejét. Az adatlap másolatát átadja a tevékenységért felelős személynek. A folyamatban lévő fejlesztő tevékenységekről a minőségügyi vezető *nyilvántartást* vezet, amely tartalmazza a tevékenységért felelős személyek nevét és a határidőket.

Az intézményi működés javításának és folyamatos fejlesztésének részletes szabályozását lásd 8. számú mellékletben (Hibajelentő, fejlesztő, megelőző tevékenység).



### 12. Kommunikáció a partnerekkel

Az eljárás célja a partnerekkel való kommunikáció, az ezzel kapcsolatos panaszkezelés és az intézmény népszerűsítése.

#### Közvetlen partnerünkkel való kommunikáció szabályozása

Pedagógusokkal

Az iskola vezetősége minden tanítási hét kijelölt napján vezetői értekezletet tart, melyen megbeszélik, értékelik az elmúlt hét munkáját és a következő hét feladatait. Felelős: **igazgató**

Fenti értekezletről az aktualitásnak megfelelően rövid tájékoztatást ad a vezetőség. Erről a nevelési igazgatóhelyettes kivonatot készít (a „kijelölt nap” *megbeszélések kivonata*) és a tanáriban a faliújságra kihelyezi a következő értekezletig, utána a kivonatot iktatja. Felelős: **nevelési igazgatóhelyettes**

Minden hónap kijelölt napján nevelőtestületi értekezletet tartunk, melyen a tantestület az iskolát érintő feladatokat megbeszéli, szükség esetén dönt. Az értekezletről jegyzőkönyv készül. *(az értekezlet jegyzőkönyve)* Felelős: **igazgató**

Indokolt esemény miatt az igazgatóhelyettes az iskolarádióon keresztül rendkívüli nevelőtestületi megbeszélést hívhat össze. Felelős: **igazgató**

Nem pedagógus dolgozókkal

Az igazgató a gazdasági vezető a gondnok bevonásával minden hónap kijelölt napján munkaértekezletet tart. Felelős: **igazgató**

A távollévő dolgozókat az első munkanapon a gazdasági vezető és a gondnok tájékoztatja.

Diákokkal

A nevelőtestületi megbeszélés során felmerült, a tanulókat érintő ügyeket az osztályfőnökök továbbítják. Felelősök: **osztályfőnökök**

Kiemelten fontos eseményekről tanítási napokon az iskolarádióon keresztül értesítjük a tanulókat. Felelős: **nevelési igazgatóhelyettes**

Ellenőrző könyvbe az osztályfőnök írhatja be: szülői értekezlet, fogadónap időpontját, dicséretet, büntetéseket és az aktuális információkat. Felelős: **nevelési igazgatóhelyettes**

Szülőkkel

Fogadónapok

Évente kétszer az éves munkatervben meghatározott napon, 17<sup>00</sup>-19<sup>00</sup> óra között várjuk a szülőket az iskolába. A szaktanárok külön teremben fogadják az érdeklődőket. A **nevelési igazgatóhelyettes** az általa készített terembeosztás rendjét a tanári szoba előtti folyosórészre és a megfelelő terem ajtajára kifüggeszti. A fogadóórán minden pedagógusnak (az óraadóknak és rész munkaidőben dolgozóknak is) részt kell vennie. A távolmaradást indokolt esetben az **igazgató vagy az igazgatóhelyettesek** engedélyezhetik előzetes kérelem alapján.

**Szülői értekezlet**

Minden évben 2 alkalommal szülői értekezletet kell tartani, szeptember és február hónapban.



## Minőségirányítási Program

MIP  
Változat: 01  
Oldal: 39/41

A szeptemberi szülői értekezletet egyszerre kell megtartani:

a 9. évfolyamon, téma: mit adunk a tanulónak

mit várunk el a tanulótól, szülőtől

Felelős: **igazgató**

11. és 12. évfolyamon, téma: felvételi tájékoztató

Felelős: **pályaválasztási felelős**

Szervezésért felelős: **nevelési igh.**

### Tanári fogadóóra

Minden tanárnak meg kell jelölnie egy tanórát, amelyben hetente fogadni tudja a szülőket. Az igazgatóhelyettes ezeket az időpontokat összegyűjti, kifüggeszti a tanári szoba falújságjára. A kifüggesztett lista alapján az osztályfőnökök beíratják a tanulókkal az ellenőrzőbe az ott tanítók fogadóórájának időpontjait.

Iskolaszékkel, Szülői Szervezettel,

A kibővített iskolavezetés az Szülői Szervezettel és Iskolaszékkel működési szabályzata alapján tartja a kapcsolatot. Felelős: **igazgató, nevelési igazgatóhelyettes**

Fenntartóval

Az intézmény vezetője és a gazdasági vezető tartja a rendszeres kapcsolatot.

Lásd 9. számú melléklet (Kommunikáció a partnerekkel)

### 13. TISZK és IMIP harmonizáció, közös folyamatok

#### 1. Közös kínálattervezés

Összehangolt középtávú kínálattervezés célja az átgondolt - a munkaerő piac igényeire épülő – ÉPTISZK szintű szakmaszerkezet és szolgáltatások tervezése az iskolarendszerű szakképzés és a felnőttképzés területén. A tervezéskor a tagintézmények minőség tartalmú oktatási képességeire és az ÉPTISZK által biztosított gyakorlati képzésre alapozva kell megjeleníteni az ÉPTISZK szakmai profiljába tartozó szakképzés régióban betöltött, meghatározó kínálati szerepét. Cél a költséghatékonyabb feladatellátás, a versenyhelyzet megszüntetése az intézmények között, az alapító okiratok és a pedagógiai programok összehangolásával. Erőforrások, infrastruktúra hatékonyabb felhasználása érdekében együttműködés a képzés, az oktatási szolgáltatások, tehetséggondozás, szabadidős programok területén.

#### 2. Beiskolázás tervezése

A kínálattervezés alapján az éves beiskolázási terv elkészítése ÉPTISZK szintű összehangolással. A munkaerőpiaci igények, intézményi mérések alapján az iskolák érdekeit figyelembe vevő éves beiskolázási terv készítése. A tervezés támaszkodik az intézményi elméleti és gyakorlati, továbbá a ÉPTISZK gyakorlati kapacitásaira. A folyamat eredménye a ÉPTISZK adott tanévre vonatkozó képzési kínálat az iskolarendszerű szakképzésre és a felnőttképzésre vonatkozóan.



### 3. Szervezett információcsere biztosítása

Az ÉPTISZK intézményei, testületei, vezetők, felelős munkatársak és partnerek tudatos, rendszeres és szervezett információcseréje.

### 4. Közös gyakorlati képzés

A folyamat célja az ÉPTISZK szintű kínálattervezés és az éves beiskolázás alapján a gyakorlati képzés munkatervének, óratervének, munkamegosztáson alapuló elkészítése. Az iskolai tanműhelyi, az ÉPTISZK csúcstechnológiát biztosító központi képzőhelye és a vállalati képzőhelyek közötti feladatmegosztás a piacképes gyakorlati tudás, kompetenciák fejlesztése érdekében.

### 5. Vezetői értékelés

Az ÉPTISZK közoktatási eredményességének, hatékonyságának és minőségének értékelése együttműködés alapján. Közös értékelési szempontrendszer, módszerek indikátorok alkalmazása

### 6. TISZK közös PR tevékenysége

Az ÉPTISZK PR stratégiájának megfelelően közös felelősséggel történő megjelenés a célcsoportok megnyerése érdekében. Közös kiadványok, honlapok, továbbképzési adattár készítése, közös megjelenés pályaválasztási rendezvényeken. a felnőttképzési piacon egységes, hatékony megjelenés. A munkaerőpiacon szakmailag hiteles, felkészült, hatékony, meghatározó szakképző intézményi formává válás.

### 7. Nyomonkövetés, bevélszvizsgálat

A végzett tanulók elhelyezkedésének, továbbtanulásának és munkaerőpiaci bevélszának TISZK szintű mérése. Elektronikus adatbázis létrehozása, kezelése, amely a TISZK stratégia tervezési folyamatát és az intézményi tervezést támogatja. A méréseket évente meghatározott szakmacsoportokra vonatkozóan kell elvégezni.

### 8. Szakmai bizottságok (munkaközösségek) működtetése

Célja tantárgyi és nem tantárgyi ÉPTISZK szintű szakmai fejlesztő együttműködés. A folyamat keretet jelent a vertikálisan szerveződő szakmai csoportoknak, teameknek. A tervezett együttműködési területek: a pályaorientáció, hátrányos helyzet, lemorzsolódás megelőzése, esélyegyenlőség biztosítása, minőségfejlesztés, módszertani fejlesztések, nemzetközi kapcsolatok.





### 9. Minőségügyi rendszerek közös működtetése

Célja a közösen szabályozott folyamatok működtetésének, mérésének, a folyamatok fejlesztésének koordinálása. Az intézményi mérések összehangolása; az indikátorrendszer közös fejlesztése, elektronikus adatkezelés, a benchmarking kölcsönös biztosítása; nyomonkövetés és bevérvizsgálat közös elvégzése. A minőségügyi csoportok együttműködésével közös minőségfejlesztési tevékenység. A közös mérési rendszer megteremtésével az ÉPTISZK tervezési folyamatainak támogatása.

### 10. Pályázatok figyelése, közös megírása

Az ÉPTISZK fejlesztési és innovációs (esetenként még működtetési) tevékenységének egyik legfontosabb pénzügyi forráslehetősége és szakmai ösztönzője. A folyamat összehangolja az intézményi szintű és ÉPTISZK szintű pályázatokon való részvételt. Biztosítja a pályázatok figyelését és az éves tervben meghatározott prioritásoknak megfelelően a pályázatokon való részvételt, döntést a részvételtől, a pályázat megírását és beadását.

## 14. A minőségirányítási program felülvizsgálata

2007. 05. 30.

## 15. Mellékletek, hivatkozások (Kidolgozásuk folyamatban)

- |   |   |
|---|---|
| 1. számú melléklet                                      | Minőségirányítási Kézikönyv                             |
| 2. számú melléklet                                      | Éves munkaterv  |
| 3. számú melléklet                                      | Iskolai indikátorrendszer                               |
| 4. számú melléklet                                      | Partneri igény elégedettség és elégedetlenség felmérése |
| 5. számú melléklet                                      | Irányított önértékelés                                  |
| 6. számú melléklet                                      | Intézkedési terv  |
| 7. számú melléklet                                      | Fejlesztő javaslat adatlapja                            |
| 8. számú melléklet                                      | Helyesbítő, fejlesztő, megelőző tevékenység             |
| 9. számú melléklet                                      | Kommunikáció a partnerekkel                             |
| 10. számú melléklet                                     | Pedagógiai Program                                      |
| 11. Az alkalmazotti közösség értekezletének jegyzőkönyv |   |
| 12. A fenntartói jóváhagyás dokumentuma (határozat)     |   |