

---

**Intézményi önértékelés  
(CAF-PE)**

**Jókai Mór Közgazdasági  
Szakközépiskola és Leánykollégium**

**2007.**

---

---

## 1. Az intézmény vezetése

### Az értékelés szempontjai:

1=" Nem valósítottunk meg megfelelő tevékenységeket (vagy nincs tudomásunk róla)"

2=" Most kezdjük a megfelelő tevékenységek megvalósítását"

3=" Részben megvalósítottuk ezeket a tevékenységeket"

4=" Egy megfelelő tevékenységi programot teljes egészében megvalósítottunk"

5=" Folyamatos javulási ciklust kezdtünk el, amely a megelőző programok utólagos elemzésén alapul"

9= „Nem tudom megítélni”

### 1/a alkritérium: Az intézmény programja és értékrendje

1. **Az intézmény vezetése biztosítja-e személyes részvételét a partnerközpontú intézményi kultúrát támogató alapelvek és értékrend kialakításában?** (pl. közös értékrend kialakítása, elfogadtatása, meghonosítása, példamutatás ezek megvalósításában)

1      2      3      4      5      9

2. **Az intézmény vezetése a magatartásával személyesen példát mutat-e az értékrend, a jövőkép, a pedagógiai program megvalósításában?** (pl. a vezetők rendszeres teljesítményértékelése, a vezetői munkarend kialakítása és betartásának ellenőrzése, új vezetési módszerek megismerése elsajátítása, a vezetők motiválása)

1      2      3      4      5      9

3. **A vezetés rendszeresen felülvizsgálja-e a intézmény elért eredményeit?** (pl. pedagógiai program, stratégia, küldetés, értékrend rendszeres felülvizsgálata)

1      2      3      4      5      9

4. **A vezetés fontosnak tartja-e, kiemelten kezeli-e a partnerközpontúságon és az önértékelésen alapuló minőségfejlesztést?** (pl. minőségpolitika kidolgozása, minőségügyi tervezés megvalósítása, rendszeres önértékelés, minőségirányítási rendszer kiépítése, működtetése)

1      2      3      4      5      9

5. **A vezetés hatékony kereteket alkalmaz-e az intézményi minőségfejlesztés megvalósításához?** (pl. bátorító, kreatív, ösztönző munkahelyi légkör kialakítása a munkatársak számára, projektrendszer fokozatos kialakítása, projekt-felelősök, munkacsoportok kinevezése, megalakítása, belső ellenőrzési- és információs rendszer kidolgozása, működtetése)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

### 1/b alkritérium: Irányítás személyes részvétellel

6. **Az intézmény vezetése kidolgozta-, meghatározta-e az intézmény hosszú távú célkitűzéseit?** (pl. hová szeretnénk eljutni, mit szeretnénk elérni, milyen konkrét elképzeléseink vannak, ennek megfelelő intézményi felépítés kialakítása)

1      2      3      4      5      9

---

---

7. **Az intézmény vezetése meghatározta-e a intézmény minden munkatársa által elfogadható, vállalható értékeket?** (pl. közös értékrend kialakítása, elfogadtatása, meghonosítása)

1      2      3      4      5      9

8. **Rendelkezik-e az intézmény vezetése rövidtávú stratégiai tervekkel?** (pl. a hosszú távú célkitűzések, a pedagógiai program és a képviselt értékek rendszeres aktuális, napi-, heti, havi-, negyedéves feladatlebonthatása, felelősök, határidők megjelölésével, munkaköri leírások, munkaterv)

1      2      3      4      5      9

9. **A vezetés bevonja-e a munkatársakat az intézmény jövőképe, értékrendjének, hosszú és rövid távú céljainak meghatározásába?** (pl. motiváció, közös gondolkodás, nyitottság a munkatársak felé)

1      2      3      4      5      9

10. **A vezetés gondoskodik-e arról, hogy a munkatársak tisztában legyenek a intézmény jövőképe, a hosszú és rövid távú célkitűzéseivel és értsék, megértsék a vezetés döntéseit és a rájuk szabott feladatokat, vezetői elvárásokat?** (pl. a vezetés kommunikációja a munkatársak felé, az információk megosztása, a munkatársak képzése)

1      2      3      4      5      9

11. **A vezetés kidolgozta-e annak módjait, hogyan vizsgálja felül az intézmény célkitűzéseit, értékrendjét, stratégiai terveit?** (pl. rendszeres felülvizsgálatok, a társadalmi-, politikai-, gazdasági események, az új törvények-, jogszabályok-, rendelkezések figyelemmel kísérése, a tervek hozzáigazítása a változásokhoz)

1      2      3      4      5      9

12. **Az intézmény vezetése kidolgozta-e az intézmény pedagógiai/nevelési programjának megvalósítása során elérendő kulcsfontosságú eredmények mérését, vizsgálatát és a további programfejlesztésre vonatkozó elképzeléseit?** (pl. adatgyűjtés, minőségügyi tervezés, felülvizsgálati tervek, javító intézkedések)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

#### **1/c alkritérium: A vezetés partnerkapcsolatai**

13. **Az intézmény vezetése rendszeresen együttműködik-e a diákokkal, a szülőkkel?** (pl. a diákok, a szülők igényeinek, elvárásainak összegyűjtése, szülői érdekképviselő, diák érdekképviselő szervezése, a működésük partnerközpontú segítése)

1      2      3      4      5      9

14. **Az intézmény vezetése rendszeresen együttműködik-e a fenntartókkal, a politikai döntéshozókkal?** (pl. a fenntartói igények számba vétele, korrekt kapcsolat kialakítása a fenntartókkal, bevonásuk az intézmény stratégiájának kialakításába, korrekt, párt semleges kapcsolatok kialakítása a döntéshozókkal)

1      2      3      4      5      9

---

---

15. **Az intézmény vezetése rendszeresen együttműködik-e más közoktatási intézményekkel?** (pl. pedagógiai programok egyeztetése, közös programok szervezése, rendszeres párbeszéd rendszerének kidolgozása, közös pályázati lehetőségek felkutatása, közös értékek hatékony képviseleti rendszerének kidolgozása)

1      2      3      4      5      9

16. **Az intézmény vezetése rendszeresen együttműködik-e a külső és belső érdekképviselletekkel, civil szerveződésekkel?** (pl. iskolaszék, az intézmény képvisellete, kapcsolattartás munkarendje, közös érdekek felkutatása kidolgozása, közös értékek megtalálása, új kapcsolatok kialakítása, rendszeres beszámoltatás az elért eredményekről)

1      2      3      4      5      9

17. **A vezetés mindent megtesz-e annak érdekében, hogy az intézményt és tevékenységét minden érdekelt fél megismerje és elismerje?** (pl. intézményi arculatterv készítése: pl. logó, zászló, hírlevél, pedagógiai program, értékrend közzététele, iskolai nyílt napok szervezése, felvételi tájékoztatók, sajtótájékoztatók, honlap, szakmai, etikai elvárások közzététele stb.)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

**1/d alkritérium: Motiváció, támogatás, elismerés, ellenőrzés**

18. **A vezetés gondoskodik-e arról, hogy a munkatársak tisztában legyenek a intézmény jövőképevel, a hosszú és rövid távú célkitűzéseivel és értsék, megértsék a vezetés döntéseit s a rájuk szabott feladatokat, vezetői elvárásokat?** (pl. a vezetés kommunikációja a munkatársak felé, az információk megosztása, a munkatársak képzése)

1      2      3      4      5      9

19. **Az intézmény vezetése hogyan segíti a munkatársakat a hatékony feladatmegoldásban?** (pl. munkaköri leírások, projektek kitézése, a csoportmunka lehetőségének kialakítása, emelt szintű oktatás, szakkörök, felzárkóztatás biztosítása, hatáskörök, döntési jogkörök átadásának szabályozása)

1      2      3      4      5      9

20. **Az intézmény vezetése hogyan ösztönzi a munkatársakat a hatékony feladatmegoldásban?** (pl. a munkatársi ötletek, javaslatok megfontolási-, felkarolási-, elfogadási-, díjazási rendszerének kidolgozása, a teljesítmények elismerése, jutalmazása, teljesítményértékelés)

1      2      3      4      5      9

21. **Az intézmény vezetése hogyan biztosítja a munkatársak szakmai-, emberi fejlődését?** (pl. a vezetés elérhetősége, odafigyelés a munkatársak igényeire, a problémák személyes kezelésének, meghallgatásának biztosítása, képzési tervek összeállítása)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):

.....  
.....  
.....  
.....

---

---

## 2. Stratégia (hosszú távú intézményi tervezés)

### Értékelési szempontok:

(valamennyi kérdésre válaszolva az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Nem valósítottunk meg megfelelő tevékenységeket (vagy nincs tudomásunk róla)"

2=" Most kezdjük a megfelelő tevékenységek megvalósítását"

3=" Részben megvalósítottuk ezeket a tevékenységeket"

4=" Egy megfelelő tevékenységi programot teljes egészében megvalósítottunk"

5=" Folyamatos javulási ciklust kezdtünk el, amely a megelőző programok utólagos elemzésén alapul"

9= „Nem tudom megítélni”

### 2/a alkritérium: Információk gyűjtése

1. **Az intézmény hogyan biztosítja a partnerek elvárásainak, és az intézményi működés értékeléséből, a belső és külső továbbfejlesztésekből származó adatainak összegyűjtését és elemzését a hosszú távú terveinek, pedagógiai/nevelési- és a minőségirányítási programjainak elkészítése során?** (pl. minőségirányítási ismeretek szerzése, bővítése, adatgyűjtő, adatelemző, igényfelmérő eszközök, módszerek kiválasztása, információs rendszer működtetése az adatok gyors, szakszerű begyűjtésére)

1      2      3      4      5      9

2. **Az intézmény hogyan gondoskodik arról, hogy részletesen ismerje a diákok, a szülők igényeit?** (pl. igényfelmérő eszközök, módszerek alkalmazása, az igények, elvárások és elégedettség megértésére és a szükségletek megismerésére vonatkozó információk gyűjtése, feldolgozása és értelmezése)

1      2      3      4      5      9

3. **Az intézmény hogyan veszi figyelembe a stratégia és a politika kidolgozásakor a társadalmi, gazdasági, ökológiai s a szakmai változásokat?** (pl. országos statisztikák, elemzések figyelemmel kísérése, az intézmény működését befolyásoló gazdasági, demográfiai, szociokulturális felmérések adatainak azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése, az adatok összehasonlítása a helyi változásokkal, az oktatási és nevelési folyamatra vonatkozó új módszerek hatásainak elemzése, a helyi és országos pedagógiai kutatásokból származó információk felhasználása)

1      2      3      4      5      9

4. **Az intézmény hogyan veszi figyelembe a stratégia és a politika kidolgozásakor a mindenkori kormányzat igényeit és elvárásait?** (pl. új törvények, jogszabályok, kormányrendeletek születésének, ill. azok módosításainak nyomon követése már az előkészítés fázisában, megbízható hírforrások felkutatása, rendszeres igénybe vétele, véleményalkotási, javaslattevési lehetőségek számba vétele, a helyi és országos oktatáspolitikai változására vonatkozó információk értelmezése és a felismerhető alternatívák előrejelzése)

1      2      3      4      5      9

5. **Az intézmény hogyan veszi figyelembe a dolgozói, a munkatársai igényeit, elvárásait?** (pl. rendszeres dolgozói igényfelmérés, az intézmény működésének belső teljesítményére vonatkozó mutatók, az intézményi adatok összegyűjtése és elemzése (például költséggazdálkodási adatok, tanulmányi eredmények, tervek teljesülésére vonatkozó adatok); az intézményen belüli fejlesztésekből, saját pedagógiai innovációkból származó információk, igények összegyűjtése és feldolgozása, az intézmény pedagógiai/nevelési programjából származó információk értékelése, a vezetői ellenőrzések során feltárt igények, javaslatok figyelembe vétele)

1      2      3      4      5      9

---

- 
6. **Az intézmény hogyan gondoskodik arról, hogy az előző kérdésekkel kapcsolatban szükséges információk hiánytalanul rendelkezésre álljanak és a megszerzett információk felhasználásra kerüljenek?** (pl. belső és külső kommunikációs csatornák kiépítése, működtetése, felelősök kijelölése, hatáskörökkel felruházása, a kommunikációs, az adatelemző részlegek rendszeres ellenőrzése)

1      2      3      4      5      9

7. **Hogyan veszik figyelembe a társintézmények eredményeit a stratégia tervezése és megvalósítása során, hogyan építik be mások hasznosítható eredményeit a saját intézményük működésének fejlesztésébe?** (pl. a hasonló intézmények közül a legjobbak működésének figyelemmel kísérése, látogatások, tanulmányutak szervezése, bemutatók szervezése, együttműködés ösztönzése, folyamatos tanulás, a saját teljesítményeink statisztikai feldolgozása, az adataink rendszeres összehasonlítása a társintézmények hasonló adataival, az általuk alkalmazott módszereknek az elemzése)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, fejlesztési elképzelések, okok stb.):

.....  
.....  
.....  
.....

## **2/b alkritérium: Stratégia kidolgozása és felülvizsgálata**

8. **Az intézmény rendszeresen tervezi, kidolgozza a intézmény jövőképén, értékein és minőségpolitikáján alapuló minőségirányítási és pedagógiai, nevelési programját, amelyekhez kapcsolódóan tervezi és bonyolítja az aktuális feladatait?** (pl. minőségpolitika megalkotása, közösen vállalható értékek, küldetés meghatározása, minőségfejlesztési tervek kidolgozása és/vagy erre építve a pedagógiai, nevelési program megalkotása, mindezek mindenkori összehangolása az éppen aktuális feladatok megvalósításának tervezésekor és szervezésekor)

1      2      3      4      5      9

9. **Az intézmény vezetése bevonja-e az érdekelt feleket a tervezésbe?** (pl. a munkatársi kör bevonása az intézmény minőségirányítási programjának kialakításába, valamint e dokumentum legitimitásának biztosítása, a szükségletek, elvárások feltérképezése, javaslatok begyűjtése, azok rangsorolása a javaslattevők megbízott képviselői által)

1      2      3      4      5      9

10. **Az intézmény mennyire felkészült az esetleges változtatások fogadására?** (pl. a sikeres működtetés kockázatainak rendszeres felmérése, a stagnálás elkerülésének és az előbbre lépés lehetőségeinek állandó kutatása, a rövid (aktuális feladatok megoldása) és a hosszú távú (hatékony intézményi kultúra kialakítása, szemléletváltás elérése) célkitűzések egyensúlyának biztosítása)

1      2      3      4      5      9

11. **Az intézmény hogyan vizsgálja felül a pedagógiai, nevelési programját, a minőségpolitikáját és a minőségfejlesztési tervét (minőségirányítási programját)?** (pl. az intézményi működés sikeressége szempontjából kulcsfontosságú tényezők rendszeres azonosítása, az intézmény minőségirányítási-, pedagógiai/nevelési programjának, hosszú távú terveinek összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel a hosszú távú terveivel, rendszeres értékelések különös tekintettel az elért eredményekre, a célok megvalósulásának mértékére és az elért hatásokra vonatkozóan)

1      2      3      4      5      9

---

---

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....

**2/c alkritérium: A stratégia megvalósítása**

12. **Hogyan gondoskodik az intézmény arról, hogy a minőségirányítási- és a pedagógiai, nevelési programja megvalósuljon?** (pl. a stratégia lebontása konkrét feladatokra, megfelelő intézményi struktúra kialakítása, prioritások meghatározása, határidők, felelősök megnevezése)

1      2      3      4      5      9

13. **Hogyan gondoskodik az intézmény a váratlan helyzetek megelőzéséről?** (pl. érdekképviselőkkel állandó kapcsolattartás, egyeztetés, a stratégia állandó felülvizsgálata, hozzáigazítása az új rendeletekhez vagy azok módosításaihoz)

1      2      3      4      5      9

14. **Hogyan gondoskodik az intézmény a minőségirányítási program hatékony megvalósításáról?** (pl. teljesítménymérés kidolgozása, folyamatos alkalmazása, a kulcsfolyamatok eredményességének értékeléséhez szükséges mutatók meghatározása, hiba megelőzést rendszeres minőségfejlesztést irányító, koordináló részleg működtetése a szükséges hatáskörök, jogkörök biztosításával)

1      2      3      4      5      9

15. **Hogyan hangolják össze a megvalósítás során a tervezett stratégiai elemeket az aktuális menet közben fogalmazódott intézményi és külső-belső partneri feladatokkal és igényekkel?** (pl. folyamatos tájékoztatás minden érdekelt felé, az igények azonnali, rugalmas kezelése a stratégiához igazítása vagy szükség esetén a stratégia módosítása, a kulcsfolyamatok, az érintő váratlan elemek kezelőinek, gazdáinak egyértelmű kijelölése, a kulcsfolyamatok hatékonyságának felülvizsgálata és az ehhez szükséges értékelési rendszer kialakítása)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....

**2/d alkritérium: A stratégia ismertetése, tudatosítása**

16. **Az intézmény hogyan ismerteti meg a minőségirányítási programját és hosszú távú terveit a dolgozóival, a munkatársaival?** (pl. a tervek és célok összehangolása, egyeztetése, rangsorolása és megismertetése, az intézmény teljes tevékenységét átfogóan minden dolgozóval, az intézmény minőségirányítási programjának lebontása éves munkatervre az intézmény minden szintjére, és ezen munkaterv megismertetése, közzététele és tudatosítása az intézmény minden szintjén, a minőségirányítási program megértettségének és tudatos használatának ellenőrzése, értékelése)

1      2      3      4      5      9

---

---

17. **Az intézmény hogyan ismerteti meg minőségirányítási-, pedagógiai/nevelési programjait és hosszú távú terveit az egyéb érdekelt felekkel?** (pl. a programok megismertetése, értelmezése és tudatosítása a diákokkal, a szülőkkel s az intézmény partnereivel, a pedagógiai/nevelési program elérhetőségének biztosítása az érdekelt felek számára)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

### 3. Emberi erőforrások

#### Értékelési szempontok

(valamennyi alpontra vonatkozóan az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Nem valósítottunk meg megfelelő tevékenységeket (vagy nincs tudomásunk róla)"

2=" Most kezdjük a megfelelő tevékenységek megvalósítását"

3=" Részben megvalósítottuk ezeket a tevékenységeket"

4=" Egy megfelelő tevékenységi programot teljes egészében megvalósítottunk"

5=" Folyamatos javulási ciklust kezdtünk el, amely a megelőző programok utólagos elemzésén alapul"

9= „Nem tudom megítélni”

#### 3/a alkritérium: Az emberi erőforrás-politika tervezése, működtetése, továbbfejlesztése

1. **Mit tesz a intézmény annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberi erőforrás politikáját?** (pl. a jelenlegi és jövőbeni emberi erőforrás-igények rendszeres elemzése; a intézmény stratégiáján és tervezésén alapuló emberi erőforrás-gazdálkodási politika kidolgozása és kommunikálása; a szolgáltatások kialakítása és továbbfejlesztése során a hatáskörökkel felruházott személyi állomány folyamatos figyelemmel kísérése; átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, felvételre, előléptetésre, illetményre, jutalmakra és a vezetői funkciók meghatározására vonatkozó, egyetértésen alapuló politikák kidolgozása; jó munkakörülmények biztosítása a intézmény egészén belül; a felvétel és az életpálya kezelése az egyenlő bánásmód, az esélyegyenlőség és a sokszínűség elvei alapján)

1      2      3      4      5      9

#### 3/b alkritérium: Az emberi erőforrás fejlesztése

2. **Mit tesz a intézmény annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport, intézményi célok megvalósítását?** (pl. a jelenlegi szaktudás meghatározása egyéni és intézményi szinten a tudás, a készségek és a hozzáállás alapján; a szaktudás fejlesztésére vonatkozó stratégia megvitatása, létrehozása és kommunikálása; új munkatársak támogatása és segítése (pl. mentori képzés); korszerű képzési módszerek kidolgozása és fejlesztése (pl. multimédiás megközelítés, munkahelyi képzés, e-tanulás); a képzési tevékenységek tervezése és a kommunikációs technikák fejlesztése a kockázatkezelés és az érdekkonfliktusok kezelésének területén; a képzési és fejlesztési programok hatásainak értékelése a tevékenységek költségeinek tükrében monitoring és a költség/haszon elemzések elvégzésén keresztül)

1      2      3      4      5      9

---

---

### 3/c: alkritérium: A munkatársak bevonása

3. **Mit tesz a intézmény annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével, és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?** (pl. a nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása és a csoportmunka bátorítása; a munkatársak elképzeléseinek és javaslatainak beépítését szolgáló környezet kialakítása és ehhez megfelelő mechanizmusok kidolgozása, pl. javaslattevési rendszerek, munkacsoportok, ötletroham; a munkatársak és képviselőik bevonása a tervek, stratégiák, célok kidolgozásába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek végrehajtásának meghatározásába; a vezetők és munkatársak között a célokra és a célok megvalósításának mérési módjaira vonatkozó megállapodásra/konszenzusra törekvés; rendszeres felmérések elvégzése a személyi állomány körében, ideértve az eredmények/összefoglalók publikálását; a munkatársak képviselőivel (pl. szakintézményekkel)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

### 4. Közvetett partnerkapcsolatok és erőforrások

#### Értékelési szempontok

(valamennyi alpontra vonatkozóan az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Nem valósítottunk meg megfelelő tevékenységeket (vagy nincs tudomásunk róla)"

2=" Most kezdjük a megfelelő tevékenységek megvalósítását"

3=" Részben megvalósítottuk ezeket a tevékenységeket"

4=" Egy megfelelő tevékenységi programot teljes egészében megvalósítottunk"

5=" Folyamatos javulási ciklust kezdtünk el, amely a megelőző programok utólagos elemzésén alapul"

9= „Nem tudom megítélni”

#### 4/a alkritérium: Közvetett partnerkapcsolatok

1. **Az intézmény hogyan azonosítja a partnereit?** (pl. címlisták, adatbankok, információk gyűjtése, karbantartása, aktualizálása, a kulcsfontosságú partnerek kijelölése és a lehetséges stratégiai fontosságú partnerkapcsolatok meghatározása az intézmény tevékenységével és pedagógiai/nevelési programjával összhangban)

1      2      3      4      5      9

2. **Az intézmény hogyan szervezi és ápolja a kapcsolatait?** (pl. kapcsolatszervezés, állandó jelenlét biztosítása, együttműködés, társulás közös érdekek alapján, újítások, ötletek befogadása kipróbálása, megvalósítása, a különböző intézményi kultúrák összekapcsolhatóságának és az ismeretek megosztásának biztosítása a közvetett partnerekkel, a kölcsönös fejlődést elősegítő együttműködés kialakítása és támogatása, a kreatív és innovatív közös gondolkodás ösztönzése és támogatása, a fontos beszállítók (például étkeztetés, tankönyv és taneszköz ellátás) értékelési rendszerének kialakítása és működtetése)

1      2      3      4      5      9

3. **Az intézmény hogyan kíséri figyelemmel a fenntartó önkormányzatok tevékenységét?** (pl. közvetlen kapcsolatok kiépítése, lobbizás az intézményi érdekek érvényesítésére, közös pályázatok kidolgozása, gyors, kölcsönös segítségnyújtás, aktív részvétel az önkormányzati közoktatási stratégia kialakításában, felelősök, hatáskörök pontos meghatározása, a kapcsolatok rendszeres értékelése, fejlesztése)

1      2      3      4      5      9

---

- 
4. **Az intézmény hogyan kíséri figyelemmel a társintézmények tevékenységét az országban?** (pl. rendszeres statisztikai és tartalmi összehasonlítás a hasonló felépítésű intézményekkel, az élenjárók módszereinek elemzése, a gyakorlatuk átvétele, az összehasonlítási mutatók alapján a teljesítményértékelési rendszer állandó felülvizsgálata, más szektorokból, akár a versenyszférából is alkalmazható ötletek, módszerek, eszközök átvétele, a fejlesztési lehetőségek figyelemmel kísérése a pedagógiai eszköztár bővítése érdekében)

1      2      3      4      5      9

5. **Az intézmény hogyan kíséri figyelemmel a társintézmények tevékenységét a világban?** (pl. Internet használata, nemzetközi konferenciák, tanulmányutak szervezése, közvetlen kapcsolatfelvételek, diákcserék szervezése, tagsági viszony létesítése nemzetközi intézményekben)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.): .....

.....  
.....  
.....  
.....

#### **4/b alkritérium: Pénzügyi erőforrások**

6. **Az intézmény hogyan tervezi a rendelkezésére álló pénzügyi erőforrások felhasználását?** (pl. a források elosztására vonatkozó költségvetési terv, a stratégiai célkitűzések figyelembe vétele, az elosztás elveinek meghatározása, erős részvétel a fenntartó költségvetésének összeállításában, az intézmény pénzügyi stratégiájának és terveinek egyeztetési folyamata a fenntartóval)

1      2      3      4      5      9

7. **Az intézmény hogyan használja fel a rendelkezésére álló pénzügyi erőforrásokat?** (pl. az elosztás elveinek gyakorlati képviselése, kockázatok kezelésének a felelőségek és hatáskörök pontos meghatározása, személyre leosztása, az elosztási tervek, a költségvetés folyamatos, időarányos betartása, alternatív pénzügyi lehetőségek (például pályázatok, tantermek bérbeadása, szakképzési alap hozzájárulása) feltárása és alkalmazása az intézmény működtetéséhez)

1      2      3      4      5      9

8. **Az intézmény hogyan ellenőrzi a rendelkezésére álló pénzügyi erőforrások felhasználását?** (pl. az elosztás hatékonyságának mérése, kockázatelemzések, az igazgatóság, a tantestület döntéseinek rendszeres felülvizsgálata, kontrolling rendszer működtetése, a költségvetés rendszeres, időarányos ellenőrzése, az alapszolgáltatások és a fejlesztések költségeinek folyamatos figyelemmel kísérése)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

---

---

#### 4/c alkritérium: Infrastruktúra

9. **Hogyan használja ki az intézmény az infrastrukturális adottságait?** (pl. a tárgyi feltételek maximális, költségtakarékos kihasználása, az energiaforrások költségtakarékos átgondolt használata, az energiafogyasztás rendszeres ellenőrzése, a felhasználás hatékonyságának rendszeres felülvizsgálata, tantermek, szertárak, tanműhelyek, sportlétesítmények, egyéb helységek maximális, költséghatékony kihasználása, az ingatlanok és tárgyi eszközök bővítésére vonatkozó igények felmérése a kötelező taneszköz felmérés rendszerén túl, az intézményi működés során felhasznált anyagok, készletek mennyiségének optimalizálása (például fénymásolópapír, tisztítószer, oktatást-nevelést segítő eszközök))

1      2      3      4      5      9

10. **Hogyan fejleszti az intézmény a tárgyi feltételeket?** (pl. a fejlesztéseket, a beruházásokat mindenkor elsődlegesen az ügyfél diákok, szülők, társadalom igényeinek, elvárásainak maximális kielégítésének jegyében tervezzük, valósítjuk meg, a munkavégzés tárgyi feltételrendszerének és színvonalának javítása szintén az ügyfélközpontúság elve alapján szerveződik)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### 4/d alkritérium: Pedagógiai eszköztár

11. **Az intézmény hogyan alakítja ki és alkalmazza oktatási-nevelési módszertanát, eljárásait és ezzel kapcsolatos eszköztárát?** (pl. az intézmény cél- és feladatrendszeréhez illeszkedő oktatási-nevelési módszerek, eljárások és azok összetételének meghatározása, portfóliójának kialakítása, az eddig nem érintett munkatársak felkészítése a módszerek alkalmazására, az alkalmazott oktatási-nevelési módszerek, eljárások rendszeres értékelése, felülvizsgálata, a nem eredményes vagy nem kellően hatékony oktatási-nevelési módszerek, eljárások azonosítása, kiváltásuk megtervezése és megvalósítása)

1      2      3      4      5      9

12. **Az intézmény hogyan fejleszti tovább oktatási-nevelési módszertanát, eljárásait és ezzel kapcsolatos eszköztárát?** (pl. az új oktatási-nevelési módszerek, eljárások megismerése és értékelése az intézmény pedagógiai/nevelési programjával összhangban; az alkalmazni kívánt új oktatási-nevelési módszerek, eljárások azonosítása, bevezetésük megtervezése, a meglévő, az alkalmazott oktatási-nevelési módszerek, eljárások folyamatos továbbfejlesztése a belső tudás és innováció kiaknázásával)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### 4/e alkritérium: Információk kezelése, tudás hasznosítása

13. **Az intézmény hogyan használja fel a rendelkezésére álló információkat?** (pl. integrált információs rendszer alkalmazása, vezetői információs rendszer kiépítése, az információk védelme, az információ gyűjtés technikáinak alkalmazása, az információk ellenőrzése, az információ továbbítás technikáinak alkalmazása házon belül és kívül)

1      2      3      4      5      9

---

---

14. **Az intézmény hogyan szerzi be a működtetéshez szükséges információkat?** (pl. információs hírforrások kiépítése, a kapcsolatok ápolása, Internet témafelelősök kinevezése, munkájuk ellenőrzése, benchmarking felelősök kinevezése, rendszeres beszámoltatása, az információs igények folyamatos felmérése, összegyűjtése, PR csoport alkalmazása a külső és a belső információk gyűjtésére és kezelésére)

1      2      3      4      5      9

15. **Hogyan és milyen szinten alkalmazza az intézmény a számítógépeket az oktatási, nevelési és a fenntartási feladatai megoldására?** (pl. számítógépes ellátottság teljes körű biztosítása, a külső és a belső igényeknek megfelelő munkaállomások biztosítása, a számítógépek tervszerű, rendszerszerű működtetése, összehangolása, rendszergazda alkalmazása, karbantartási, korszerűsítési rendszer üzemeltetése, munkatársi továbbképzési program kidolgozása és megvalósítása)

1      2      3      4      5      9

16. **Hogyan és milyen szinten alkalmazza az intézmény a informatikai támogatásokat?** (pl. workflow programok a külső-belső ügyfelek hatékony kiszolgálására, Internet használata, intranet, belső kommunikációs informatikai fórumok rendszeres használata, levelezési rendszerek, információ továbbítási technikák napi használata)

1      2      3      4      5      9

17. **Hogyan hasznosítja az intézmény a házon belüli tudást?** (pl. az intézmény ügyfélközpontú intézményi felépítése, a munkatársak tudása, tapasztalata teljes körűen hasznosul az ügyfél diákok, szülők, társadalom javára, szakmai tapasztalat, kipróbált gyakorlati fogások megosztása minden munkatárssal, a módszertani tapasztalatok, az intézményen belül alkalmazott legjobb gyakorlat és tudás megosztása minden munkatárssal)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

## 5. Folyamatok

### Értékelési szempontok:

1=" Nem valósítottunk meg megfelelő tevékenységeket (vagy nincs tudomásunk róla)"

2=" Most kezdjük a megfelelő tevékenységek megvalósítását"

3=" Részben megvalósítottuk ezeket a tevékenységeket"

4=" Egy megfelelő tevékenységi programot teljes egészében megvalósítottunk"

5=" Folyamatos javulási ciklust kezdtünk el, amely a megelőző programok utólagos elemzésén alapul"

9= „Nem tudom megítélni”

### 5/a alkritérium: Folyamatok tervezése

1. **Az intézmény hogyan készül fel a belső folyamatok, az új szolgáltatások tervezésére?** (pl. a kulcsfolyamatok azonosítása, a rendelkezésre álló és a megszerezhető források feltárása, számba vétele, rendszeres önértékelés, az erősségek és a gyengeségek meghatározása)

1      2      3      4      5      9

---

- 
2. **A intézmény hogyan fogalmazza meg a szolgáltatások megvalósításával kapcsolatos céljait, követelményeit?** (pl. az intézményen belüli és kívüli gyengítő erők, a várható ellenállás számba vétele, mutatók kidolgozása a szolgáltatásokhoz kapcsolódó teljesítményekről, azok rendszeres méréséről)

1      2      3      4      5      9

3. **Az intézmény hogyan, milyen rendszerben tervezi működtetni folyamatait?** (pl. az alkalmazni kívánt folyamatirányítási rendszer meghatározása és kialakítása, például különböző rendszerszabványok (például COMENIUS 2000 I. és II. intézményi modell, ISO 9001 minőségirányítási, önértékelésen alapuló folyamatos minőségfejlesztés))

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

#### **5/b alkritérium: Folyamatok fejlesztése**

4. **Az intézmény hogyan fejleszti tovább folyamatait a működés hatékonyságának növelése érdekében?** (pl. a különböző intézményi folyamatok teljesítményének mérése, értékelése és a teljesítménnyel kapcsolatos további célok kitűzése, az intézményi önértékelés alkalmazása a folyamatok szabályozottságának és a szabályozási rendszer teljes-körűségének értékelésére, az új folyamatok menedzseléséhez kapcsolódó módszerek és technikák felkutatása és alkalmazása)

1      2      3      4      5      9

5. **Az intézmény hogyan fejleszti tovább folyamatait a partnerei elégedettségének növelése érdekében?** (pl. a partnerek innovatív fejlesztési képességének és kreativitásának ösztönzése és hasznosítása az intézmény folyamatainak továbbfejlesztésében, megfelelő módszerek partnerekkel közös kiválasztása, kidolgozása)

1      2      3      4      5      9

6. **Az intézmény hogyan biztosítja a fejlesztések hatékony megvalósulását?** (pl. az új vagy módosított folyamatok próbaműködtetése és a fejlesztések bevezetésének ellenőrzése, az érintettek értesítése és tájékoztatása a folyamatokban történő fejlesztésekről, a közvetlenül érintett munkatársak képzése és oktatása az új vagy módosított folyamatok bevezetését megelőzően, folyamatos ellenőrzésekkel, felülvizsgálatokkal annak biztosítása, hogy a fejlesztés elérje az elvárt eredményeket)

1      2      3      4      5      9

7. **Az intézmény dolgozói hogyan készülnek fel a fejlesztésekkel együtt járó esetleges változások fogadására?** (pl. a pénzügyi és a személyi feltételek feltérképezése, a fejlesztést megkövetelő új eljárások kidolgozása, az új folyamatok tervezése, munkatársak tájékoztatása)

1      2      3      4      5      9

8. **Az intézmény hogyan szervezi meg a fejlesztések létrejöttét?** (pl. a fejlesztési folyamat lépésről-lépésre szervezése, a fejlesztésből fakadó feszültségek, konfliktusok gondos, azonnali kezelése, minél több munkatárs részvételének biztosítása)

1      2      3      4      5      9

---

---

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....

**5/c alkritérium: Oktatási, nevelési szolgáltatások**

9. **Az intézmény hogyan tervezi és szervezi oktatási-nevelési tevékenységét?** (pl. a pedagógusok együttműködésére vonatkozó szakmai keretek követelményeinek meghatározása, az alkalmazható tanulásszervezési és nevelési eljárások és eszközök azonosítása, a diákok értékeléséhez szükséges közös követelmények kialakítása; a mérőeszközök meghatározása az országos jogszabályok, a helyi szabályozók és az intézményi alapértékek figyelembevételével, kiegészítő képzések feltételrendszereinek kidolgozása az intézmény pedagógiai/nevelési programjában meghatározott céljaival összhangban (például felzárkóztatás, tehetséggondozás))

1      2      3      4      5      9

10. **Az intézmény hogyan fejleszti tovább oktatási-nevelési tevékenységét a partnerek igényei és elvárásai alapján?** (pl. az intézmény elemzéseiből, valamint a partnerek visszajelzéseiből származó információk felhasználása az intézmény oktatási-nevelési tevékenységével és folyamataival szemben támasztott jelenlegi és jövőbeli igények és elvárások meghatározására, innovatív ötletek begyűjtése, a kreativitás kiaknázása új szolgáltatások, új képzési irányok tervezéséhez)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....

**5/d alkritérium: A szolgáltatások megvalósítása**

11. **Az intézmény hogyan irányítja a folyamatait?** (pl. teljesítményrendszer kidolgozása, minőségirányítási rendszer kiépítése)

1      2      3      4      5      9

12. **Az irányításban hogyan vesznek részt az intézmény dolgozói?** (pl. SZMSZ megalkotása, belső irányítási rendszer működtetése, hatáskörök, személyes felelősség, döntési jogok személyekre leosztása, közös követelmények meghatározása a tanmenetek/foglalkozási tervek tartalmi szabályozására az adott tanulócsoport előrehaladására vonatkozóan, az intézmény oktatási-nevelési munkájának megvalósításához szükséges munkaszervezés megvalósulása (például szakmai munkaközösség vezetők, osztályfőnökök, tanulócsoport vezetők kinevezése))

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....

---

---

## 5/e alkritérium: Közvetlen partnerkapcsolatok

13. **Az intézmény hogyan kezeli a közvetlen partnerkapcsolatait?** (pl. a közvetlen partnerek és képviselőik azonosítása a partnerekkel történő kapcsolattartás formájának megfelelően, a közvetlen partnerekkel történő kapcsolattartás követelményeinek meghatározása a partnerek igényeinek figyelembevételével; a közvetlen partnerekkel történő kapcsolattartás működtetése az intézmény által meghatározott követelményeknek megfelelően, a partnerek igényeinek és elégedettségének felmérése és a napi kapcsolattartás során kapott visszajelzések, információk kezelése, beleértve a panaszokat és reklamációkat is)

1      2      3      4      5      9

14. **Az intézmény hogyan fejleszti tovább közvetlen partnerkapcsolatait?** (pl. megelőző jellegű kapcsolattartás, igényeik, elvárásaik és problémáik megismerése, a közvetlen partnerek elégedettségi szintjének felmérése, a látens igények feltérképezése, törekvés az innováció és kreativitás fokozására )

1      2      3      4      5      9

15. **Az intézmény hogyan bővíti a közvetlen partnerkapcsolatait?** (pl. az intézmény tevékenységének széleskörű ismertetése a potenciális partnerekkel, az intézmény marketing- és PR-tevékenységének tudatos kiépítése, az ehhez szükséges feltételek biztosítása)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (reakciók, ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 6. A tanulókkal, szülőkkel kapcsolatos eredmények

### Értékelési szempontok:

(valamennyi alpontra vonatkozóan az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Semmiféle eredményt nem mértünk, vagy az eredmények visszaesést mutatnak (vagy nincs tudomás róla)"

2=" Az eredmények bizonyos javulást mutatnak"

3=" Az eredmények javuló tendenciát mutatnak bizonyos évek viszonylatában"

4=" Kitűzött céljainknak megfelelő teljesítményi szintet értünk el"

5=" Az elért eredmények rendszeresek és megfelelnek a terület legmagasabb teljesítményeinek hivatkozással a teljesítményi mutatókra, a rekompenzációkra, a kedvező tényezőkre, az auditálásokra, vagy más külső értékelésekre)."

9= „Nem tudom megítélni”

### 6/a alkritérium: A közvetlen partnerek véleménye az intézményről és teljesítményéről

(Pl.:

- a közvetlen partnerek feltárt igényeinek és elvárásainak kielégítésével kapcsolatos mutatók;
- a közvetlen partneri megkeresésekkel, felmérésekkel kapcsolatos mutatók;
- az intézmény oktatási-nevelési tevékenységével kapcsolatos értékelési szempontok: a gyermek/tanuló képességeinek kibontakoztatásában elért eredmények; az intézmény fő tevékenységén kívül felkínált egyéb szolgáltatások, például kulturális és sportolási lehetőségek; felkészítés a következő iskolafokozatra, a tanuló továbblépésére vagy munkába állására; az oktatás-nevelés színvonala.
- panaszok és reklamációk kezelése.)

1      2      3      4      5      9

---

---

**6/b alkritérium: A közvetlen partnerek elégedettségére vonatkozó további mutatók (az elégedettségre vonatkozó belső indikátorok)**

(Pl.:

- az intézményről alkotott általános képpel kapcsolatos mutatók: a közvetlen partnerek részvételi aránya az intézmény által intézményt rendezvényeken, valamint az általa elindított fejlesztésekben; a közvetlen partnerektől beérkező panaszok, reklamációk száma, aránya; az intézmény által nyújtott, oktatáson kívüli szolgáltatások (például szakkörök) és opcionális oktatási szolgáltatások (például korrepetálások) mértéke és kihasználtsága; az intézmény iránti érdeklődés mértéke, amely jellemezhető például az intézménybe jelentkezők számával; az intézmény szakmai munkájára vonatkozó sajtóvisszhang; az intézmény szakmai tevékenységének elismerései és díjai, illetve az ezekre történő jelölések.
- a közvetlen partnerek lojalitásával, az intézmény megtartó erejével kapcsolatos mutatók: a nem tanulmányi, illetve nevelési problémákból kimaradó gyermekek/tanulók aránya (intézmény-elhagyás); az intézmény által működtetett intézmények (például intézményi alapítvány) támogatottsága; az intézménybe járó testvérpárok aránya; nem körzetbe tartozó gyermekek/tanulók aránya;
- a szülői és tanuló ajánlások száma.)

1            2            3            4            5            9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, mint pl. ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

**7. A munkatársak elégedettségével kapcsolatos eredmények**

**Értékelési szempontok:**

(valamennyi alpontra vonatkozóan az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Semmiféle eredményt nem mértünk, vagy az eredmények visszaesést mutatnak (vagy nincs tudomás róla)"

2=" Az eredmények bizonyos javulást mutatnak"

3=" Az eredmények javuló tendenciát mutatnak bizonyos évek viszonylatában"

4=" Kitűzött céljainknak megfelelő teljesítményi szintet értünk el"

5=" Az elért eredmények rendszeresek és megfelelnek a terület legmagasabb teljesítményeinek hivatkozással a teljesítményi mutatókra, a rekompenzációkra, a kedvező tételekre, az auditálásokra, vagy más külső értékelésekre)."

9= „Nem tudom megítélni”

**7/a alkritérium: A munkatársak véleménye az intézményről és teljesítményéről**

(Pl.:

- a munkatársak motivációjával kapcsolatos szempontok: az intézmény értékrendje, küldetése, jövőképe, politikája és stratégiája; munkatársak bevonása; célok kitűzése és értékelés;
- elismerés; esélyegyenlőség biztosítása; a munkatársak felhatalmazása; karrierfejlesztés; képzés és szakmai fejlődés; kommunikáció; tanulási és önmegvalósítási lehetőség; vezetési stílus
- a munkatársak elégedettségével kapcsolatos szempontok: a munkatársak rendelkezésére álló helyiségek, eszközök és szolgáltatások; alkalmazási feltételek; az intézményi munkatársakkal kapcsolatos adminisztratív tevékenysége; az intézmény környezetvédelmi politikája és környezetre gyakorolt hatása; az intézménynek a helyi közösségben és a társadalomban betöltött szerepe; bér és egyéb juttatások; egyenrangúság a munkaviszonyban; munkaegészségügyi és munkavédelmi körülmények; munkahelyi biztonság; munkahelyi környezet; munkaközösségek és a munkaközösségek munkájának elősegítése; pedagógiai/nevelési program és annak megvalósítása; változásmenedzsment.)

1            2            3            4            5            9

---

---

**7/b alkritérium: A munkatársak elégedettségére vonatkozó további mutatók (az elégedettségre vonatkozó belső indikátorok)**

(Pl.:

- az elért eredményekkel kapcsolatos mutatók: a képzés és szakmai fejlesztés eredményessége a célok megvalósulása szempontjából; az alkalmassági követelmények összevetése a meglévő képességekkel; - a motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók: a munkatársi felmérésekben való részvétel aránya; a fejlesztő teamek munkájában részt vevők aránya, beleértve a minőségfejlesztési tevékenységben részt vevők arányát is;
- a képzés és a szakmai fejlesztés szintje (a képzések változatossága, képzési lehetőségek biztosításának mértéke); a képzéseken részt vevő munkatársak száma, aránya; a team-munka mérhető haszna; az egyének és a teamek elismerése; a munkatársak részvétele a javaslattevési rendszerben.
- a munkatársak elégedettségével kapcsolatos mutatók: a munkaerő-felvétel, -alkalmazás tendenciái; a munkatársak által vállalt túlmunkák, túlórák száma, megoszlása; az intézmény által nyújtott juttatások és azok kihasználtsága; az intézmény által intézményt rendezvényeken részt vevők száma, aránya; balesetek száma és aránya; a hiányzások és megbetegedések száma és aránya; munkaerő-elvándorlás mértéke, fluktuáció; munkaügyi sérelmek, panaszok, viták; sztrájkok, munkamegtagadások
- az intézmény munkatársainak nyújtott más szolgáltatásokkal kapcsolatos mutatók: a képzések és eredményességük értékelése, vizsgálata; a kommunikáció hatékonysága; a munkatársi kérdésekre, kérésekre adott válaszok gyorsasága; a személyzeti adminisztráció pontossága.)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, mint pl. ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....

.....

.....

.....

---

## 8. Társadalomra gyakorolt hatás eredményei

### Értékelési szempontok

(valamennyi alpontra vonatkozóan az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Semmiféle eredményt nem mértünk, vagy az eredmények visszaesést mutatnak (vagy nincs tudomás róla)"

2=" Az eredmények bizonyos javulást mutatnak"

3=" Az eredmények javuló tendenciát mutatnak bizonyos évek viszonylatában"

4=" Kitűzött céljainknak megfelelő teljesítményi szintet értünk el"

5=" Az elért eredmények rendszeresek és megfelelnek a terület legmagasabb teljesítményeinek hivatkozással a teljesítményi mutatókra, a rekompensációkra, a kedvező tényezőkre, az auditálásokra, vagy más külső értékelésekre)."

9= „Nem tudom megítélni”

**8/a alkritérium: Az intézmény jellegétől és céljaitól függően a társadalom véleményét bemutató és az intézmény társadalmi hatásával kapcsolatos további eredmények.**

(Pl.:

- a társadalom véleményével kapcsolatos értékelési szempontok: a közösség és a közvetett partnerek számára fontos információk megosztása;
- az intézmény és képviselőinek etikai magatartása;
- a társadalmi és közvetett partneri igények és elvárások kielégítése;
- a társadalmat képviselő intézményekkel és az intézmény közvetett partnereivel történő együttműködés hatékonysága;
- a társadalmat képviselő intézményekkel, valamint az intézmény közvetett partnereivel kialakított együttműködés, a közösen intézményt rendezvények számának alakulása és azok megítélése;
- a társadalomtól, illetve a társadalmat képviselő intézményektől és a közvetett partnerektől kapott elismerések és díjak;
- az intézmény számára kötelezően előírt társadalmi és törvényi követelményeknek való megfelelés (például ÁNTSZ-előírások), amelyeket ezen ellenőrzéseken való megfelelések igazolnak;
- az intézmény társadalmi szerepvállalása és ezen szerepvállalásra adott sajtóvisszhang.)

1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, mint pl. ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

.....  
.....  
.....  
.....

---

---

## 9. Kulcsteljesítmények eredményei

### Értékelési szempontok

(valamennyi alpontra vonatkozóan az alábbi szempontokat mérlegelve karikázza be a megfelelő számot)

1=" Semmiféle eredményt nem mértünk, vagy az eredmények visszaesést mutatnak (vagy nincs tudomás róla)"

2=" Az eredmények bizonyos javulást mutatnak"

3=" Az eredmények javuló tendenciát mutatnak bizonyos évek viszonylatában"

4=" Kitűzött céljainknak megfelelő teljesítményi szintet értünk el"

5=" Az elért eredmények rendszeresek és megfelelnek a terület legmagasabb teljesítményeinek hivatkozással a teljesítményi mutatókra, a rekompenzációkra, a kedvező tényezőkre, az auditálásokra, vagy más külső értékelésekre)."

9= „Nem tudom megítélni”

### 9/a alkritérium: Az intézmény kulcsfontosságú eredményei

(Pl.:

- pedagógiai/nevelési program nem oktatási és nevelési céljainak teljesülésével kapcsolatos eredmények;
- pedagógiai hozzáadott érték;
- a fenntartó által végzett mérések, ellenőrzések eredményei;
- oktatással kapcsolatos eredmények: tanulástámogatási programok eredményessége (például felzárkóztatás, tehetség gondozás);
- tanulmányi és sport versenyeken elért eredmények;
- tanulmányi út eredményessége (például évismértlések, lemorzsolódás alakulása) tanulók érdemjegyeinek javulása;
- vizsgákon (például nyelvvizsga) elért eredmények;
- neveléssel kapcsolatos eredmények:
- a pedagógiai/nevelési programban kitűzött nevelési célok teljesülése;
- tanuló/gyermek viselkedésének fejlődésére vonatkozó eredmények, például a magatartás és fegyelem fejlődése;
- az intézmény fejlesztésével kapcsolatos eredmények: az intézmény belső működésének javításával kapcsolatos eredmények;
- a fejlesztések eredményes végrehajtása, megvalósulása;
- a folyamatok és kulcsfolyamatok hatásosságának és hatékonyságának változására vonatkozó eredmények;
- gazdasági/pénzügyi eredmények;
- infrastruktúra (létesítmények és eszközök) fejlődésére vonatkozó eredmények.)

1      2      3      4      5      9

---

---

**9/b alkritérium: Az intézmény kulcsfontosságú mutatói**

(Pl.:

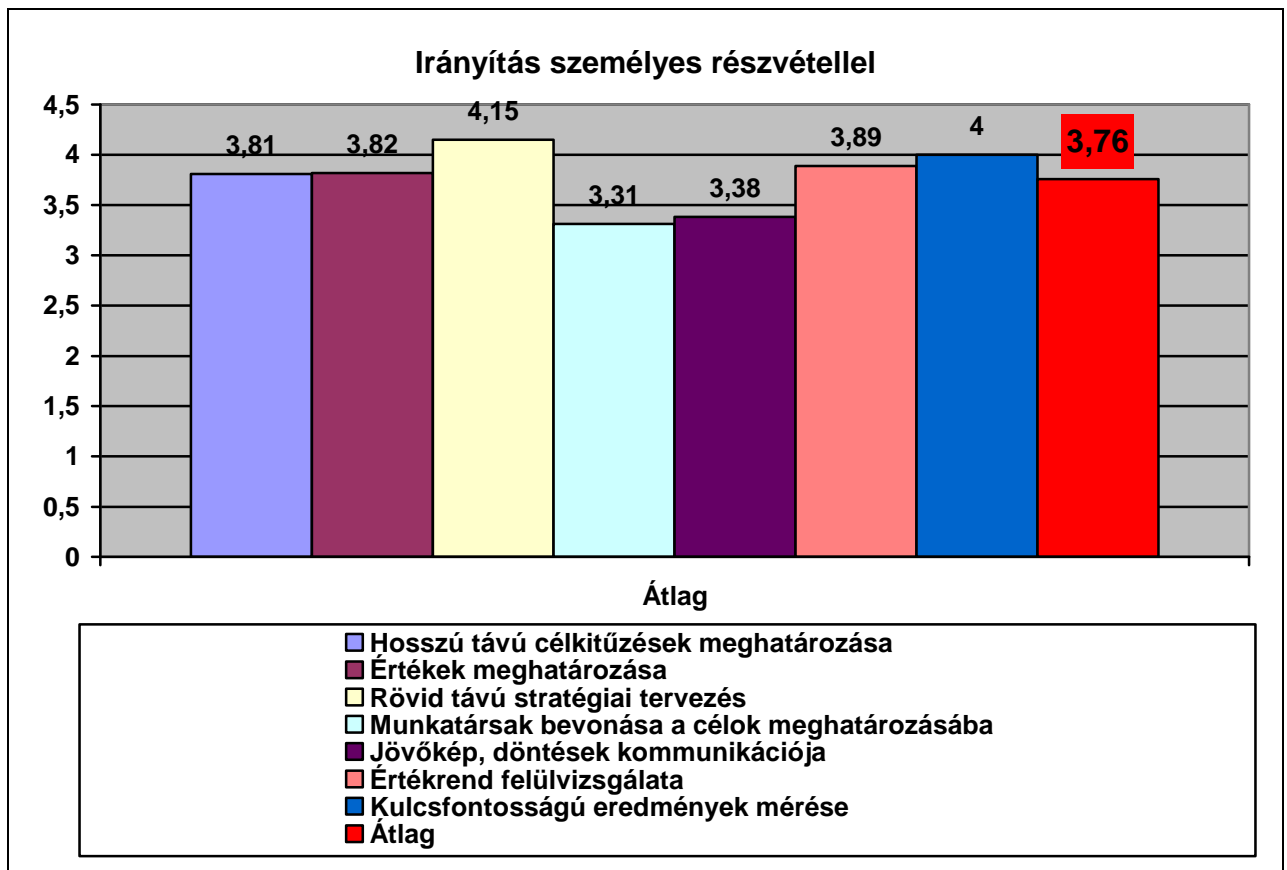
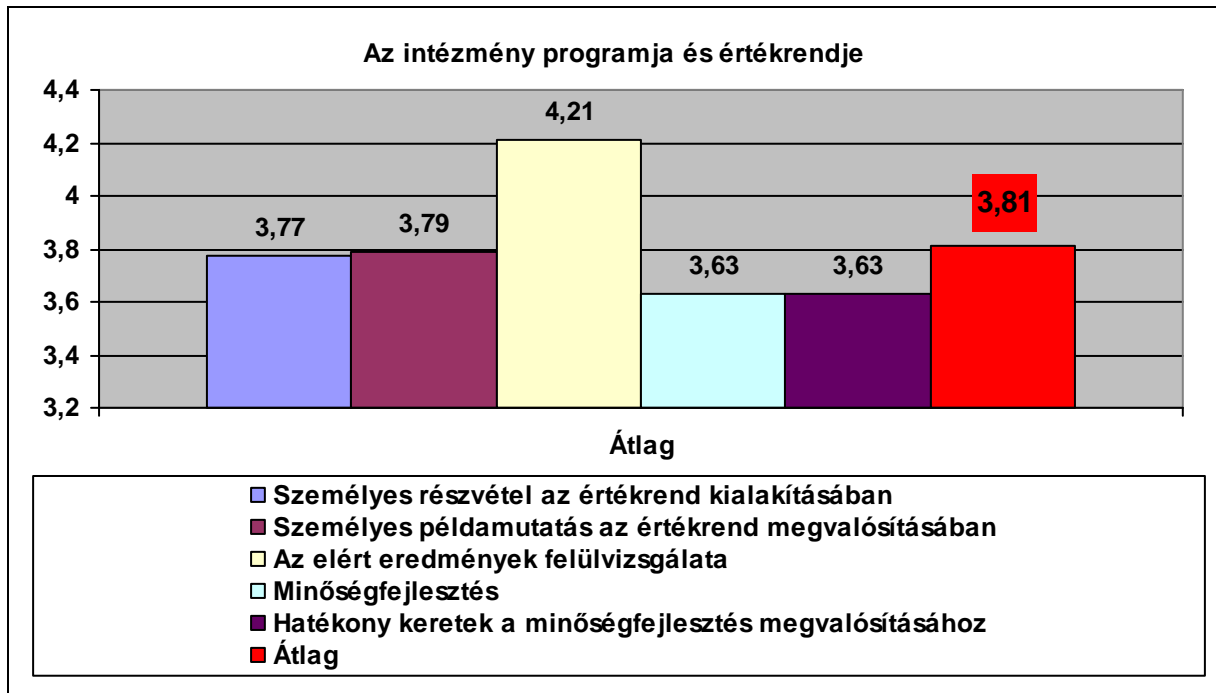
- az intézmény egyes részeire (osztályok, évfolyamok, speciális szakok) vonatkozó mutatók, amelyek segítik az intézmény teljesítményének differenciált megítélését;
- az intézmény hazai és nemzetközi fejlesztésekben való részvétele, illetve ezen fejlesztések eredményei;
- az intézmény multiplikációs hatása és erre vonatkozó eredményei;
- az intézmény saját innovációjára vonatkozó eredményei (például saját kezdeményezésű konferenciák, szakmai programok vagy saját kiadványok);
- a folyamatokkal és kulcsfolyamatokkal kapcsolatos mutatók:
- a folyamatok értékelése (hatékonyság és hatásosság);
- a folyamatok javítása, fejlesztése, a fejlesztések hatékonysága;
- a folyamatok működése során feltárt hibák aránya;
- az intézmény partnereivel kapcsolatos mutatók: a partnerekkel közösen végzett fejlesztések száma és a fejlesztések hozzáadott értéke;
- a partneri együttműködés elismerésének alakulása;
- az intézmény beszállítóinak értékelése (ár, minőség és más szempontok alapján);
- az intézmény erőforrásaival kapcsolatos mutatók: a belső munkamegosztás hatékonysága (például órarend elemzésből adódó mutatók, a munkatársak leterheltségével kapcsolatos adatok);
- az intézmény által alkalmazott oktatási/nevelési módszerek megfelelősége és változatossága, motivációs ereje;
- az intézmény által feltárt alternatív pénzügyi források (például pályázatok, alapítványi pénzek, szakképzési alap) száma és mértéke;
- az intézmény által kifejlesztett technikák, módszerek száma és hozzáadott értéke;
- az intézmény infrastruktúrájának (létesítményeinek és berendezéseinek) kihasználtsága;
- az intézmény pénzügyi mutatói;
- az intézmény által használt eszközök meghibásodásának száma és aránya az amortizációs mutatókhoz mérten;
- fenntartási és karbantartási költségek mutatói)

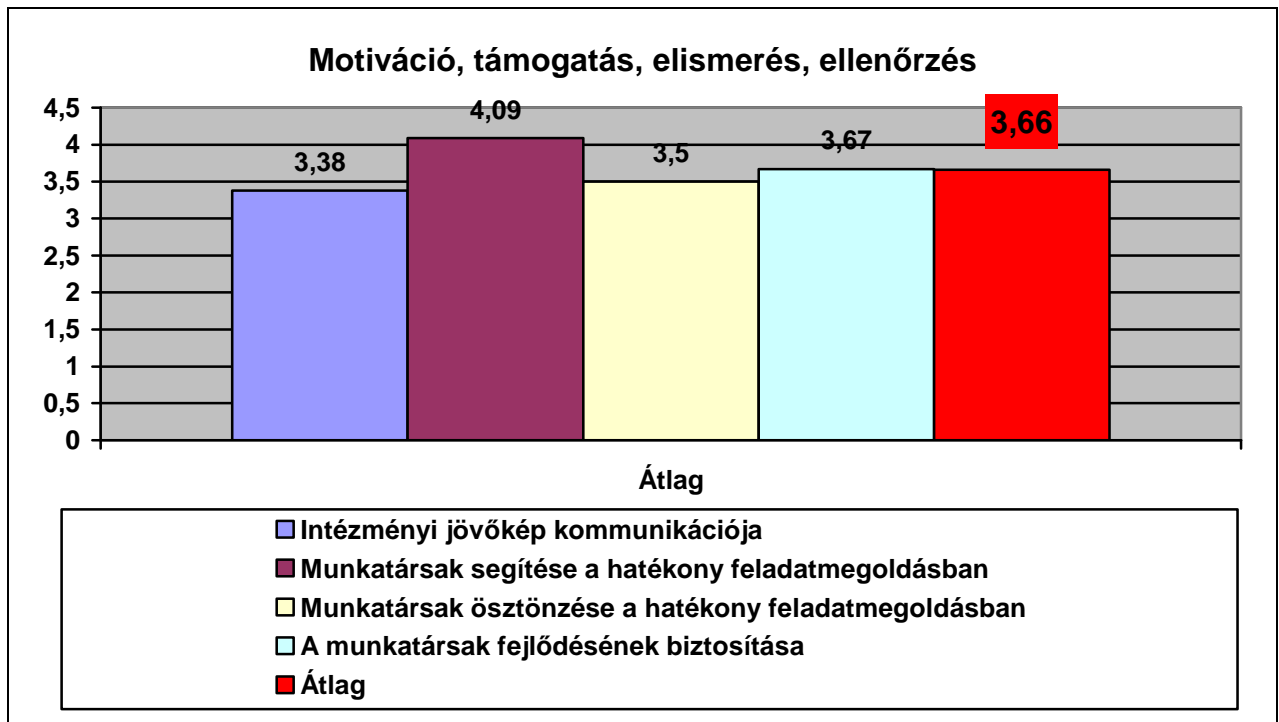
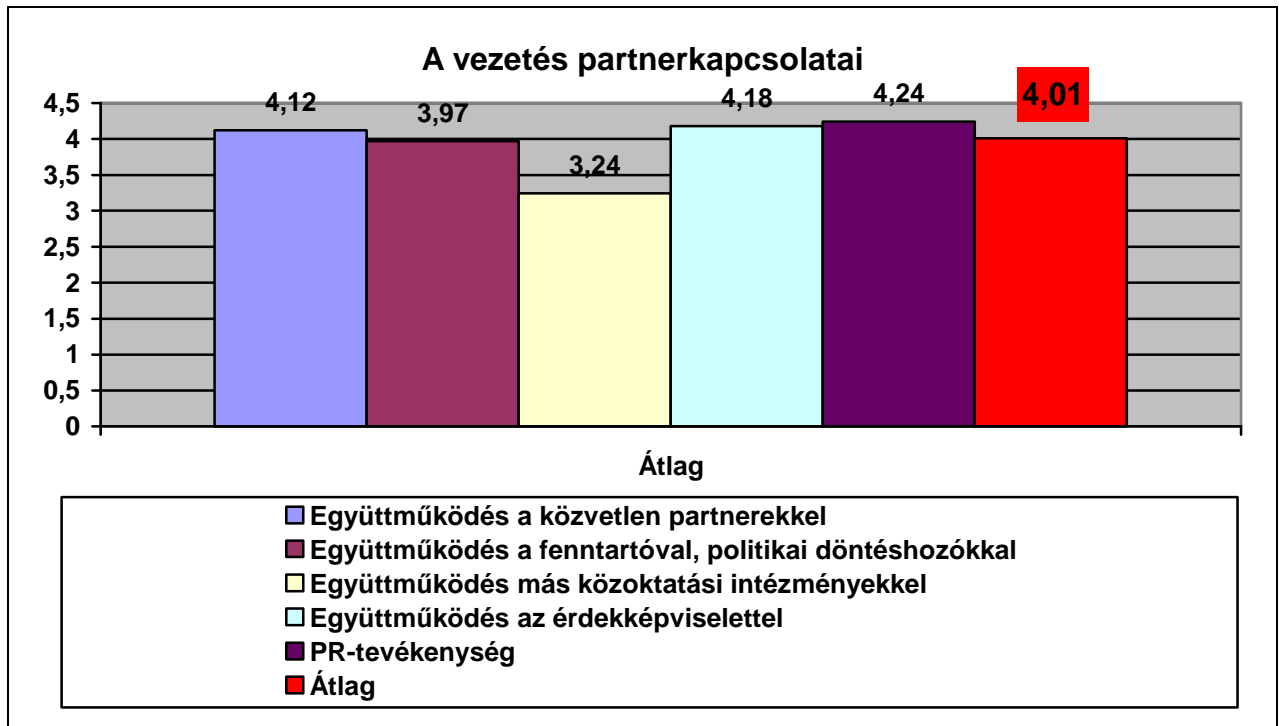
1      2      3      4      5      9

**Megjegyzés** (azonnali reakciók, mint pl. ötletek, fejlesztési elképzelések, okok stb.):.....

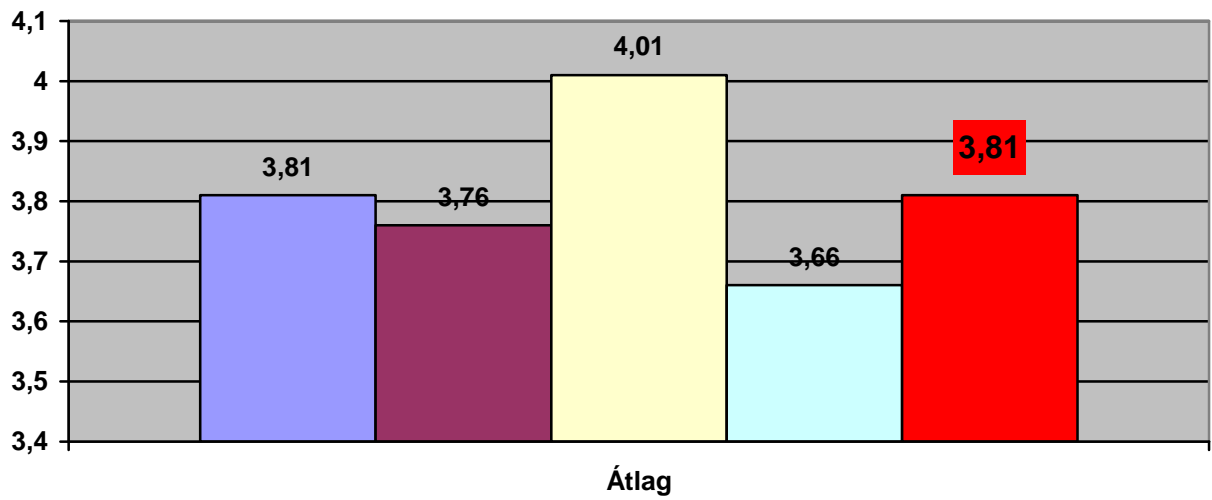
.....  
.....  
.....  
.....

---



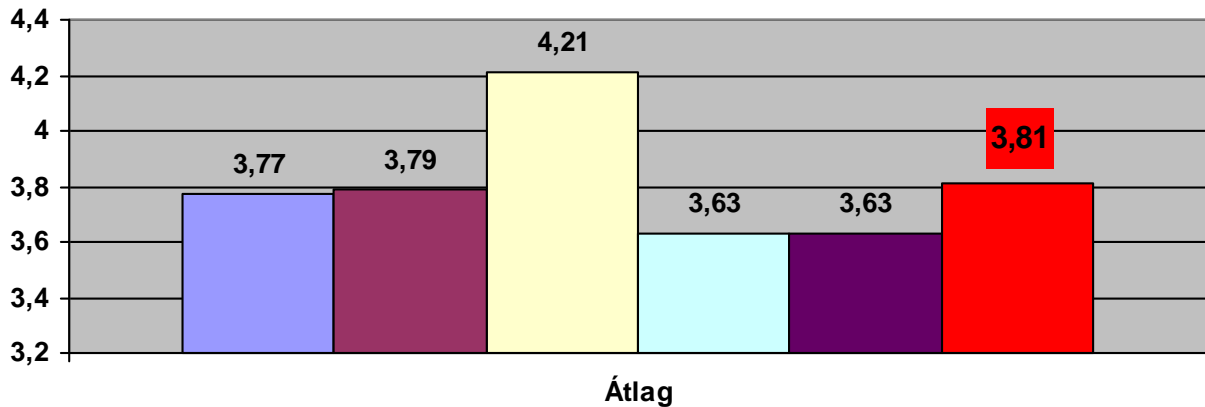


### Az intézmény vezetése



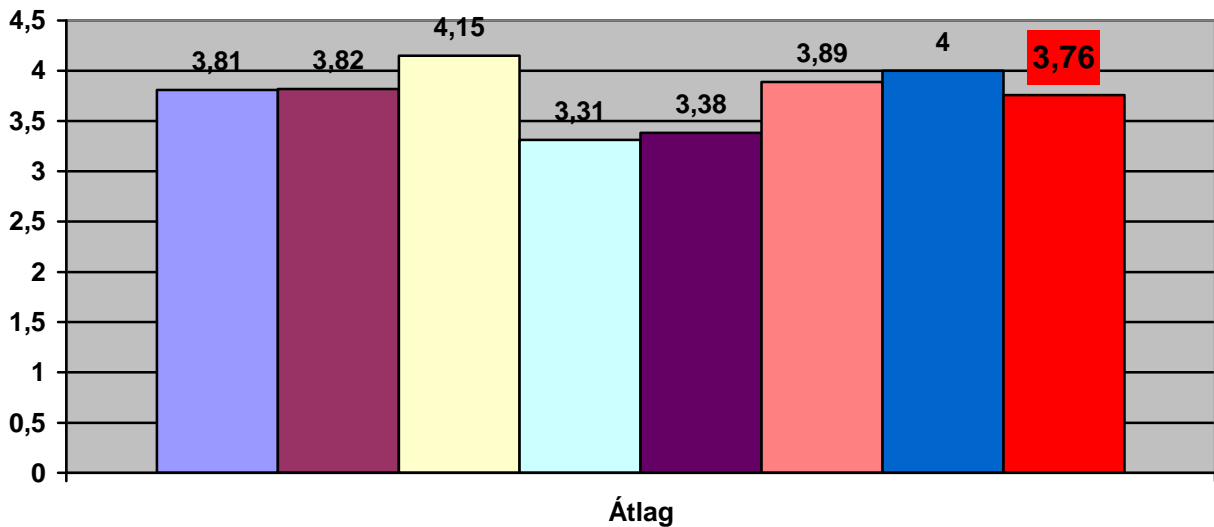
- Az intézmény programja és értékrendje
- Irányítás személyes részvétellel
- A vezetés partnerkapcsolatai
- Motiváció, támogatás, elismerés, ellenőrzés
- Összesítés

### Az intézmény programja és értékrendje

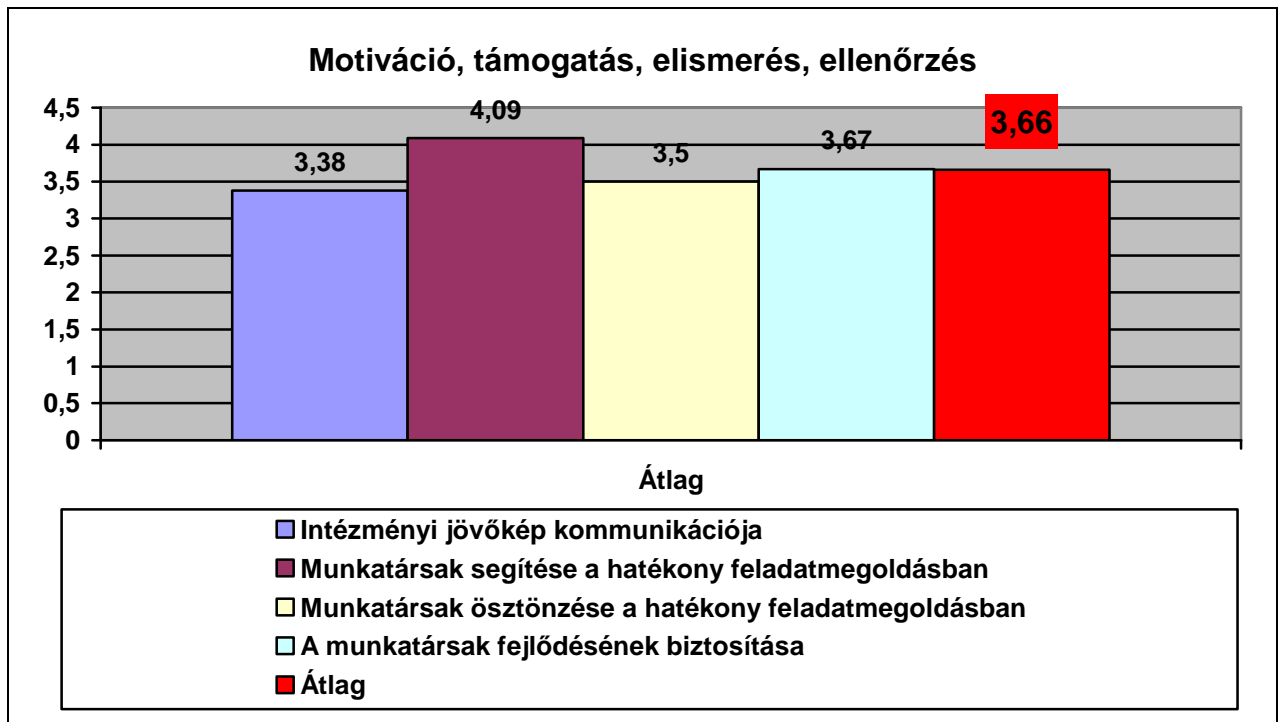
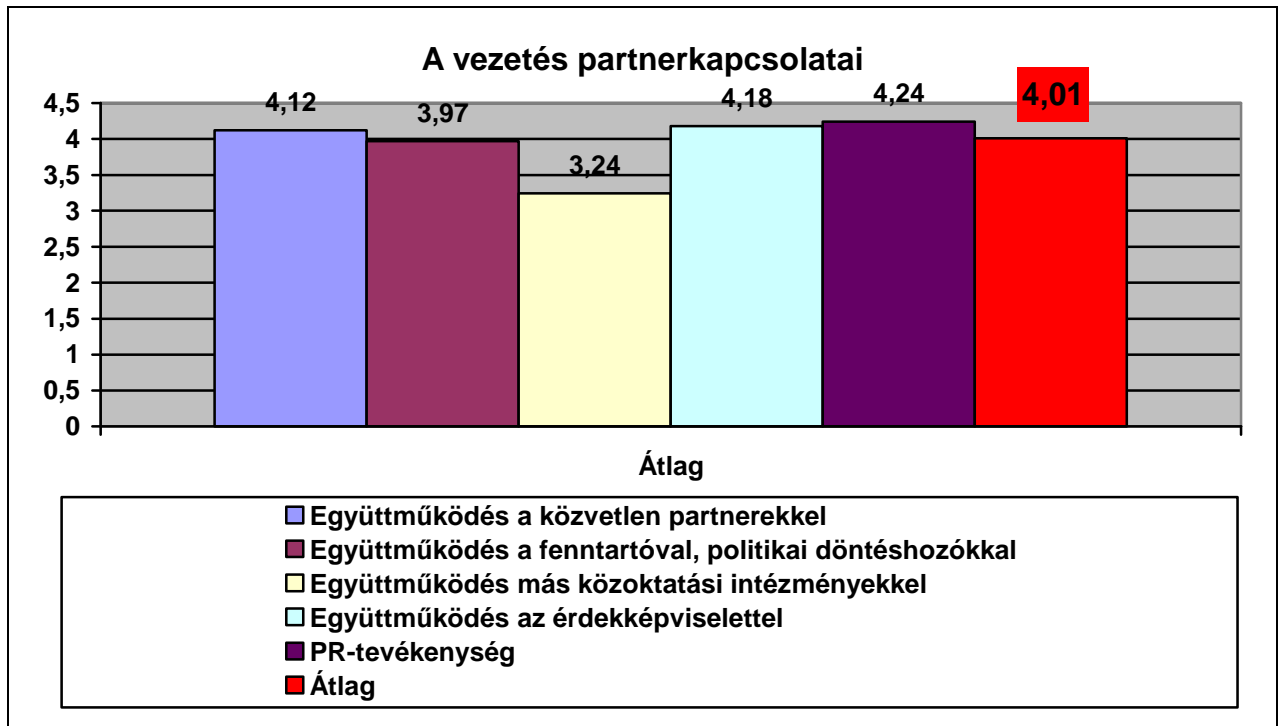


- Személyes részvétel az értékrend kialakításában
- Személyes példamutatás az értékrend megvalósításában
- Az elért eredmények felülvizsgálata
- Minőségfejlesztés
- Hatékony keretek a minőségfejlesztés megvalósításához
- Átlag

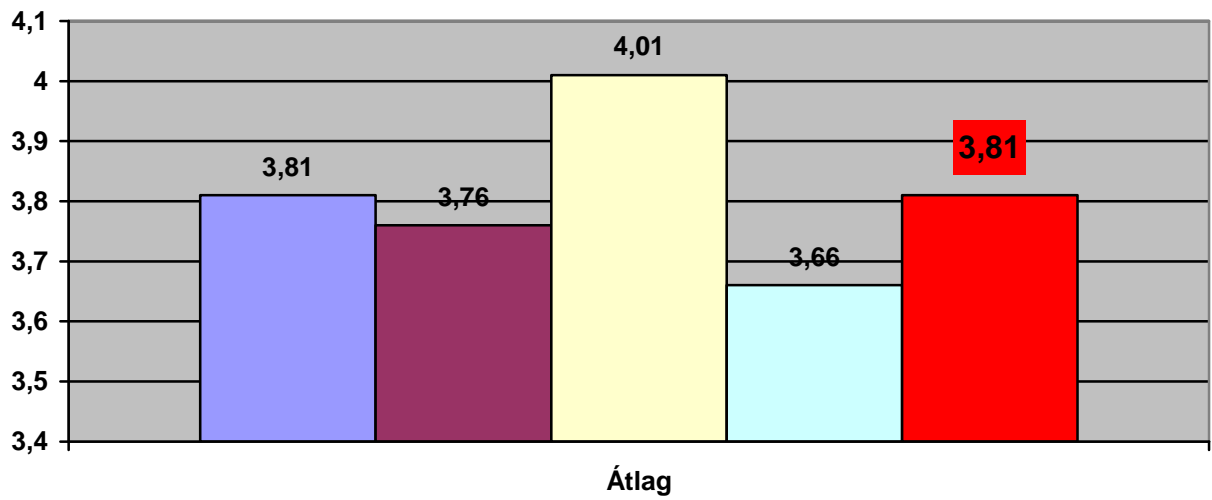
### Irányítás személyes részvétellel



- Hosszú távú célkitűzések meghatározása
- Értékek meghatározása
- Rövid távú stratégiai tervezés
- Munkatársak bevonása a célok meghatározásába
- Jövőkép, döntések kommunikációja
- Értékrend felülvizsgálata
- Kulcsfontosságú eredmények mérése
- Átlag

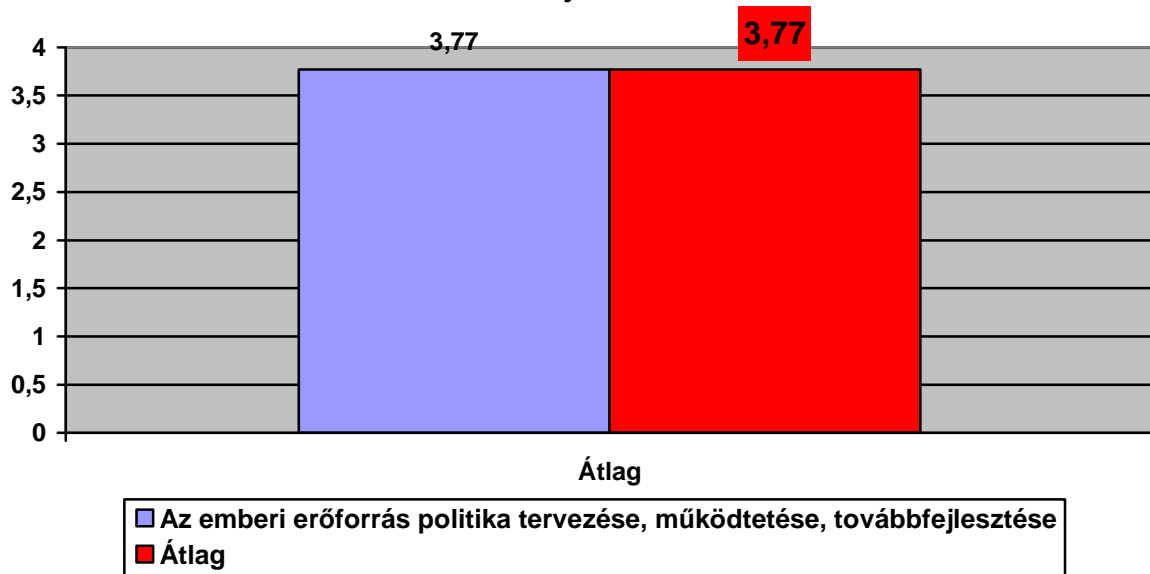


### Az intézmény vezetése

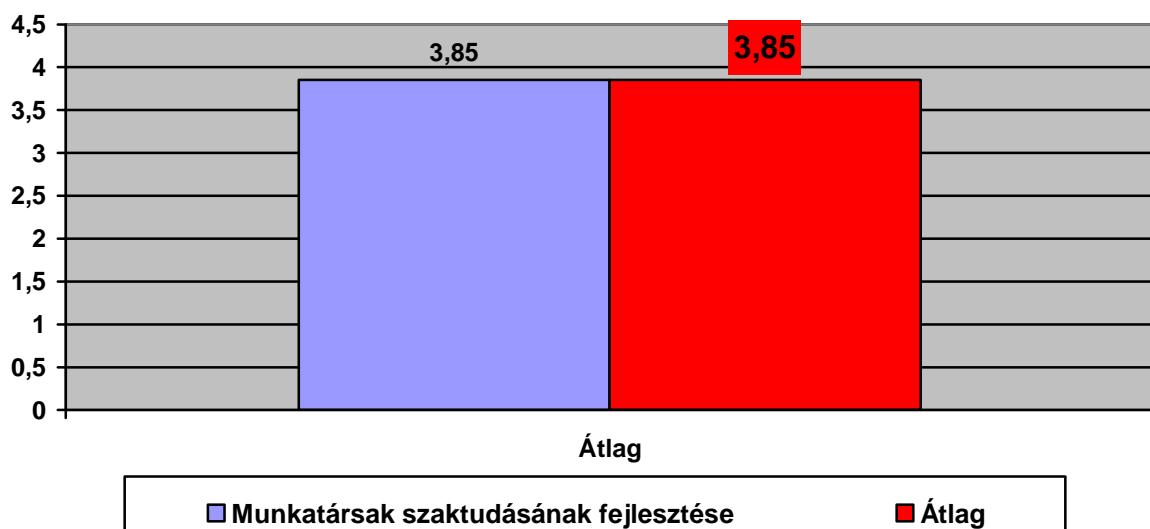


- Az intézmény programja és értékrendje
- Irányítás személyes részvétellel
- A vezetés partnerkapcsolatai
- Motiváció, támogatás, elismerés, ellenőrzés
- Összesítés

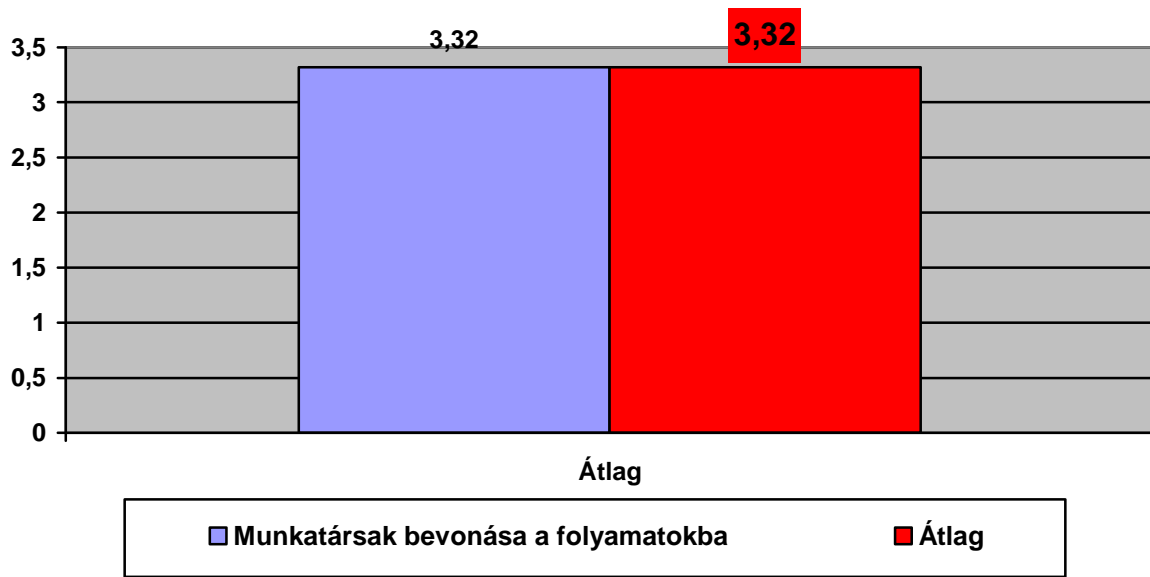
**Az emberi erőforrás politika tervezése, működtetése, továbbfejlesztése**



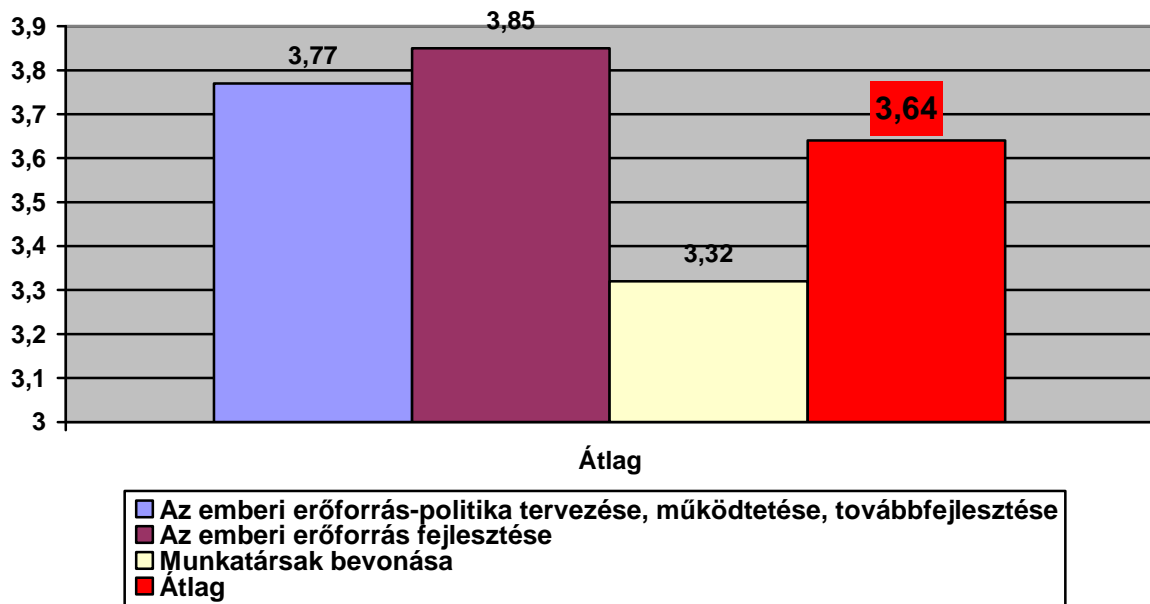
**Munkatársak szaktudásának fejlesztése**



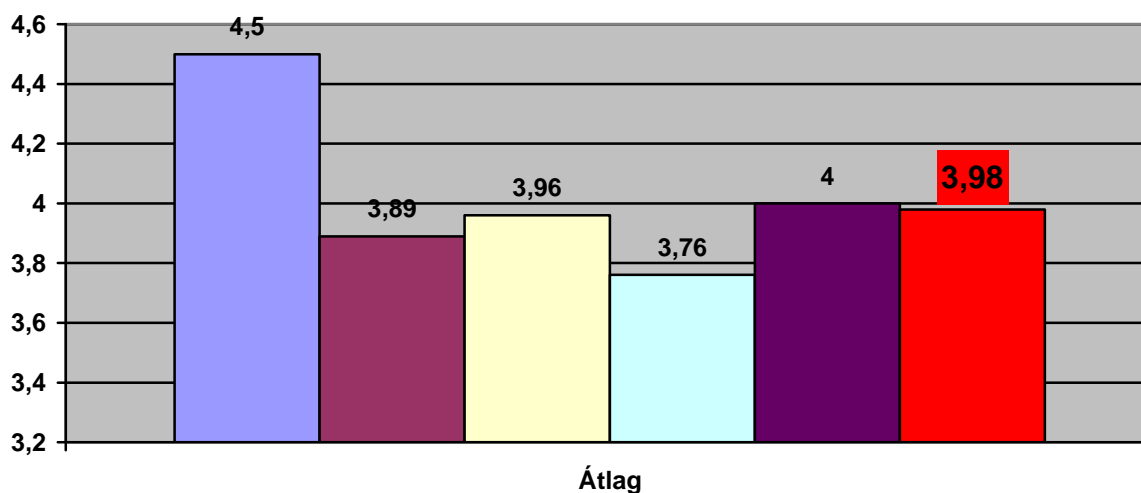
### Munkatársak bevonása a folyamatokba



### Emberi erőforrás (teljes)

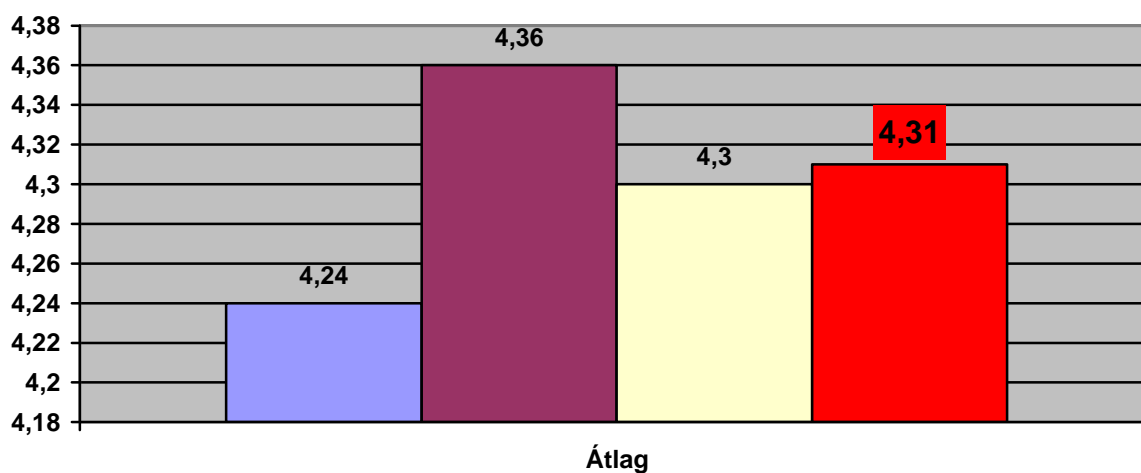


### Közvetett partnerkapcsolatok

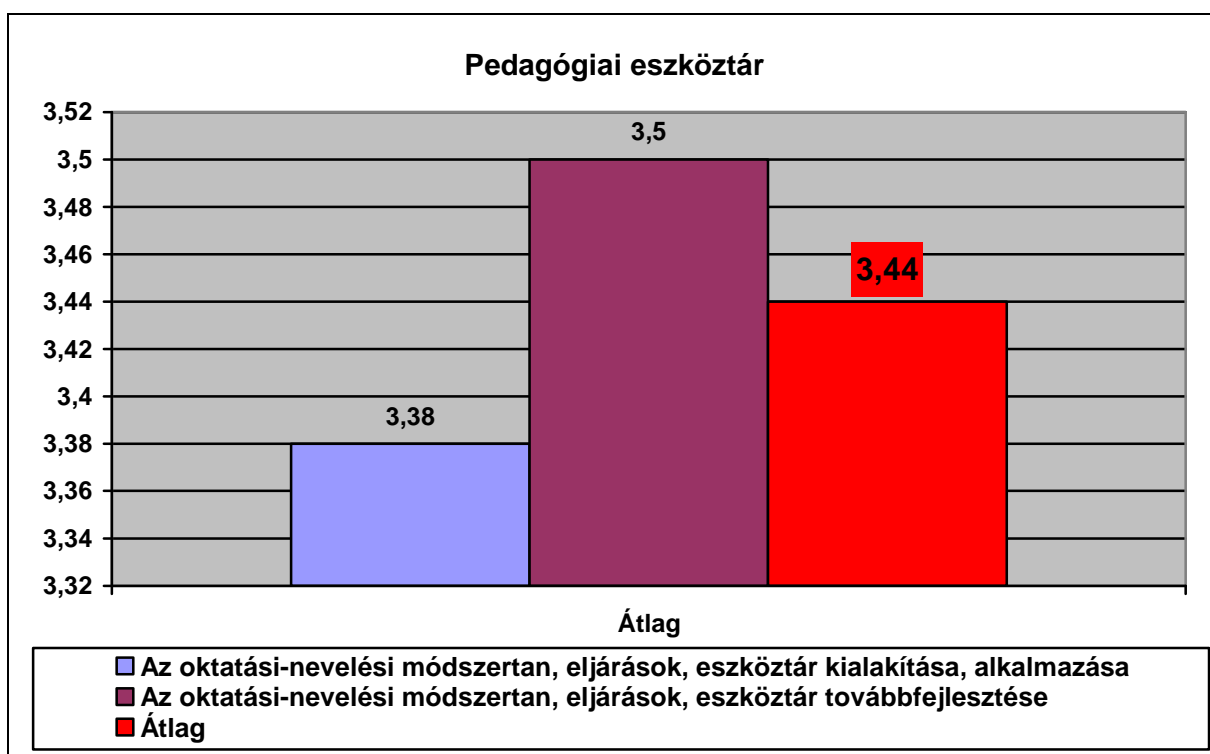
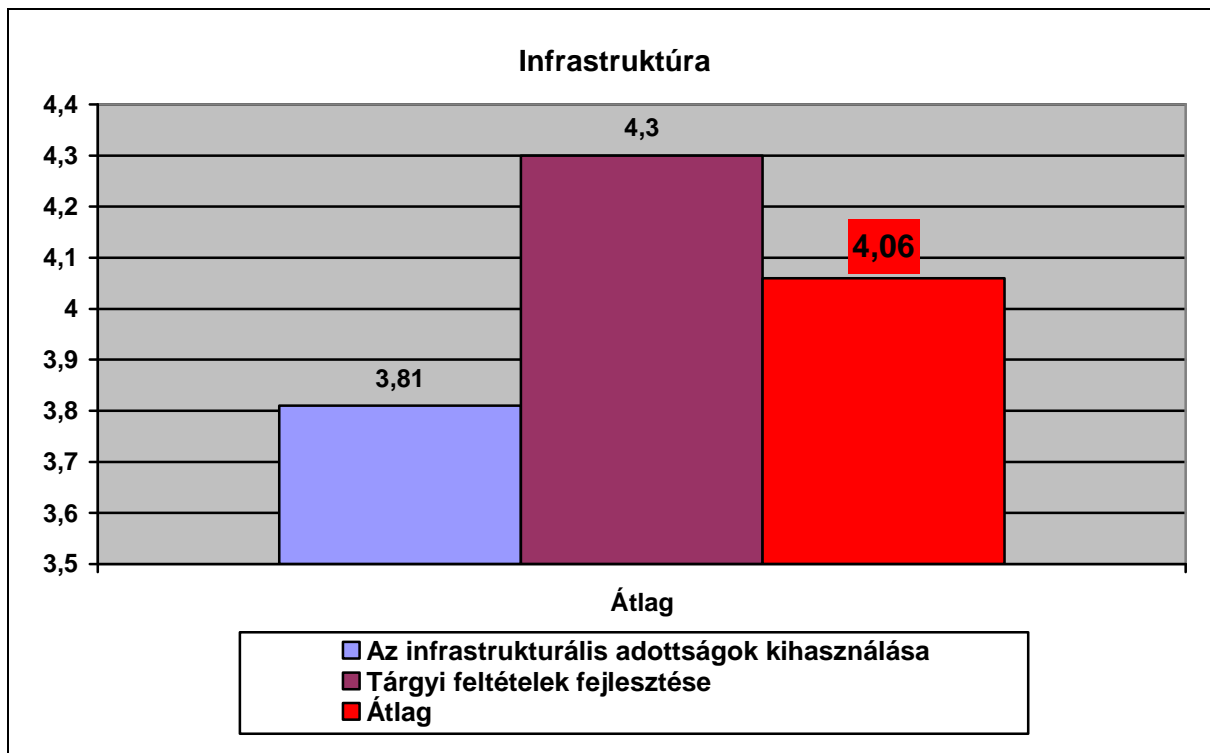


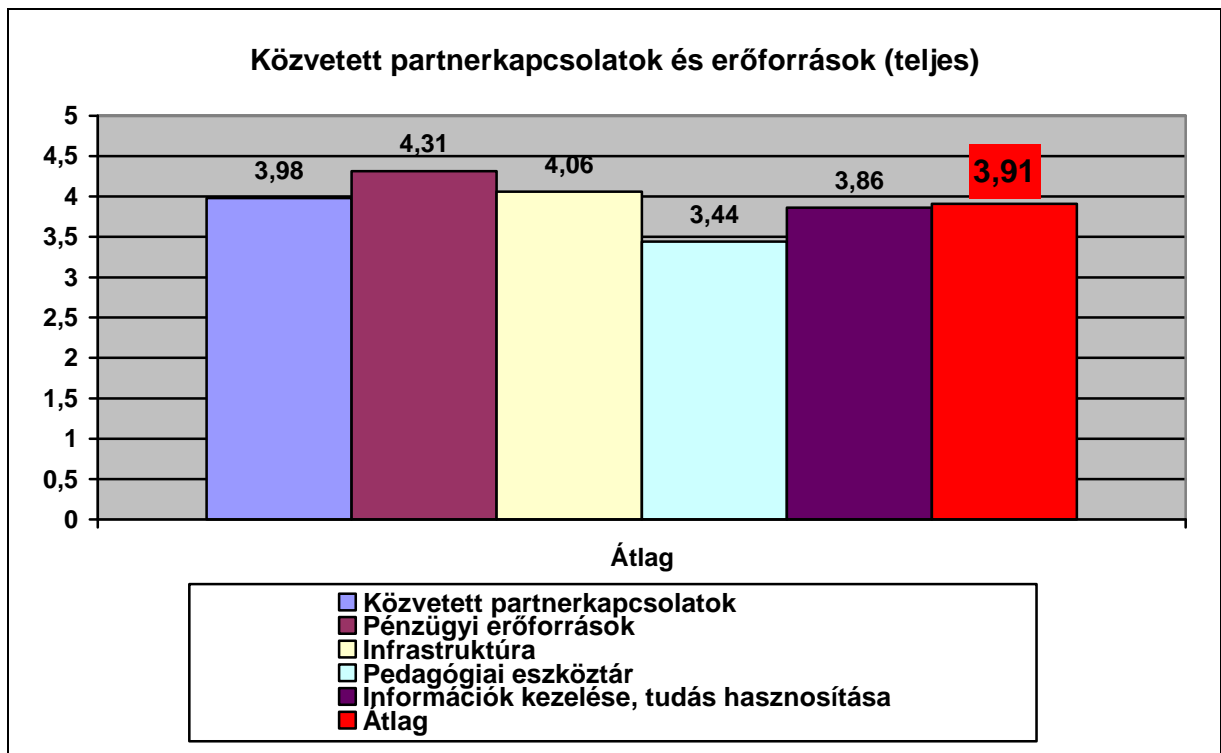
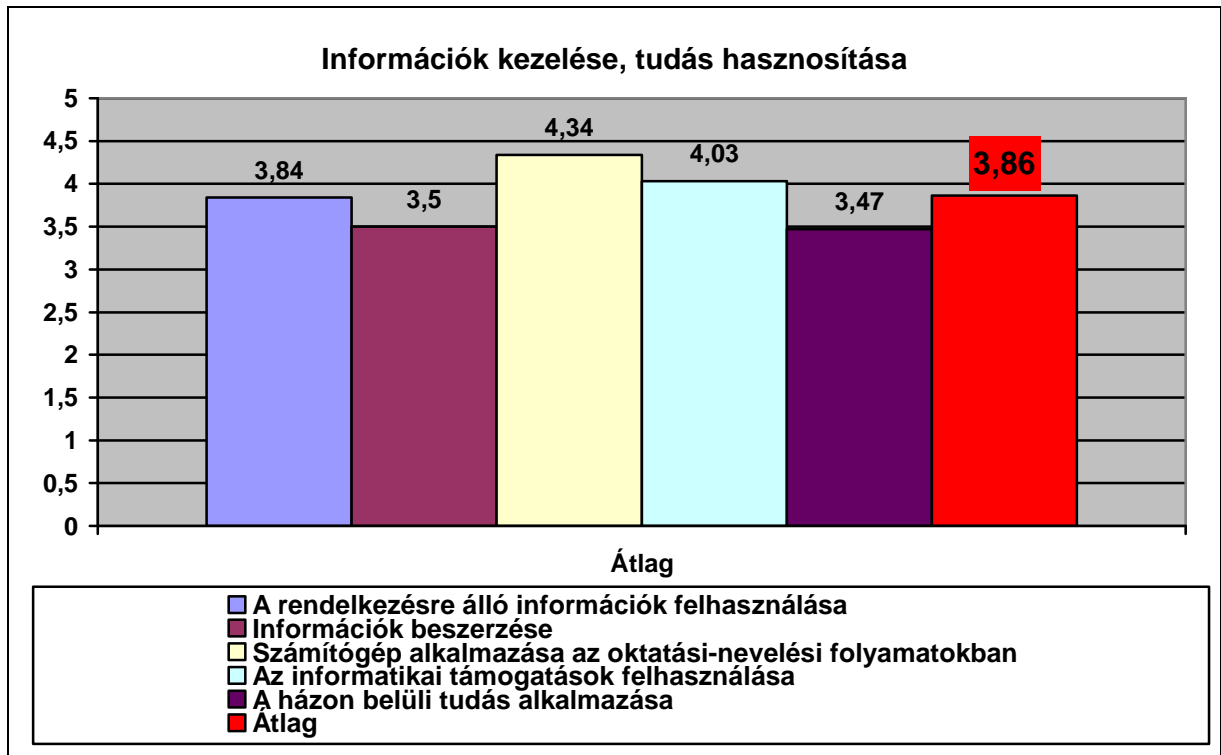
- Partnerek azonosítása
- A kapcsolatok szervezése és ápolása
- Kapcsolat a fenntartóval
- Benchmarking más magyar oktatási intézményekkel
- Benchmarking más nem magyar oktatási intézményekkel
- Átlag

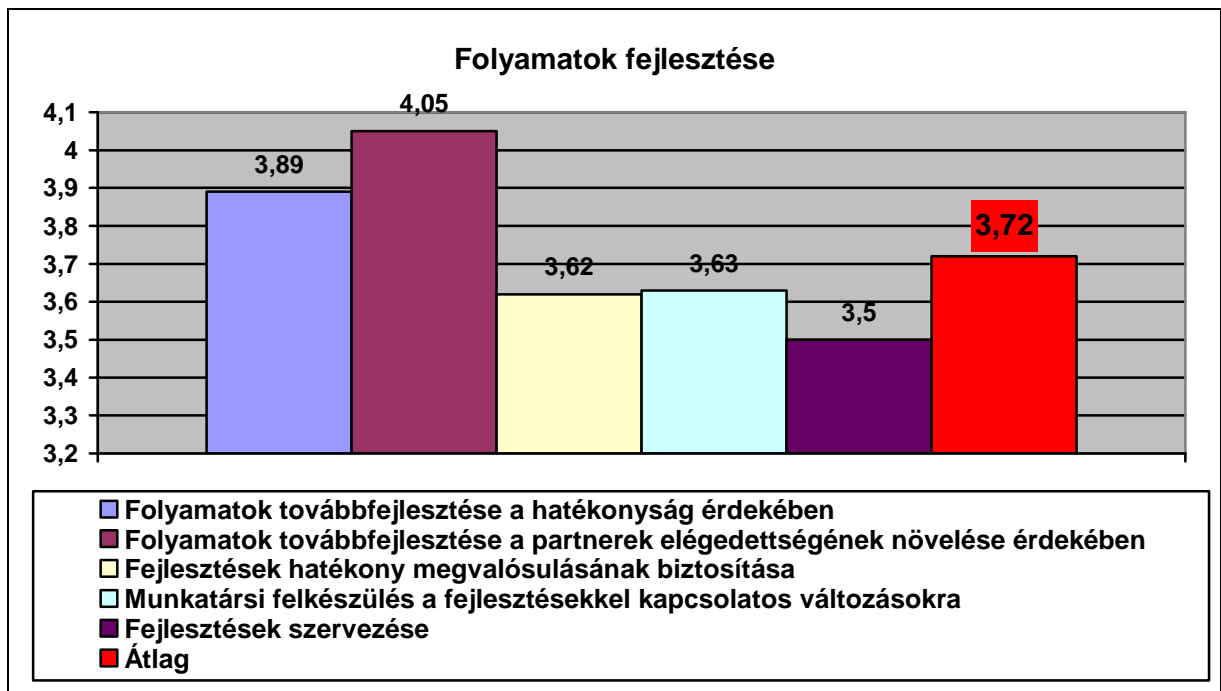
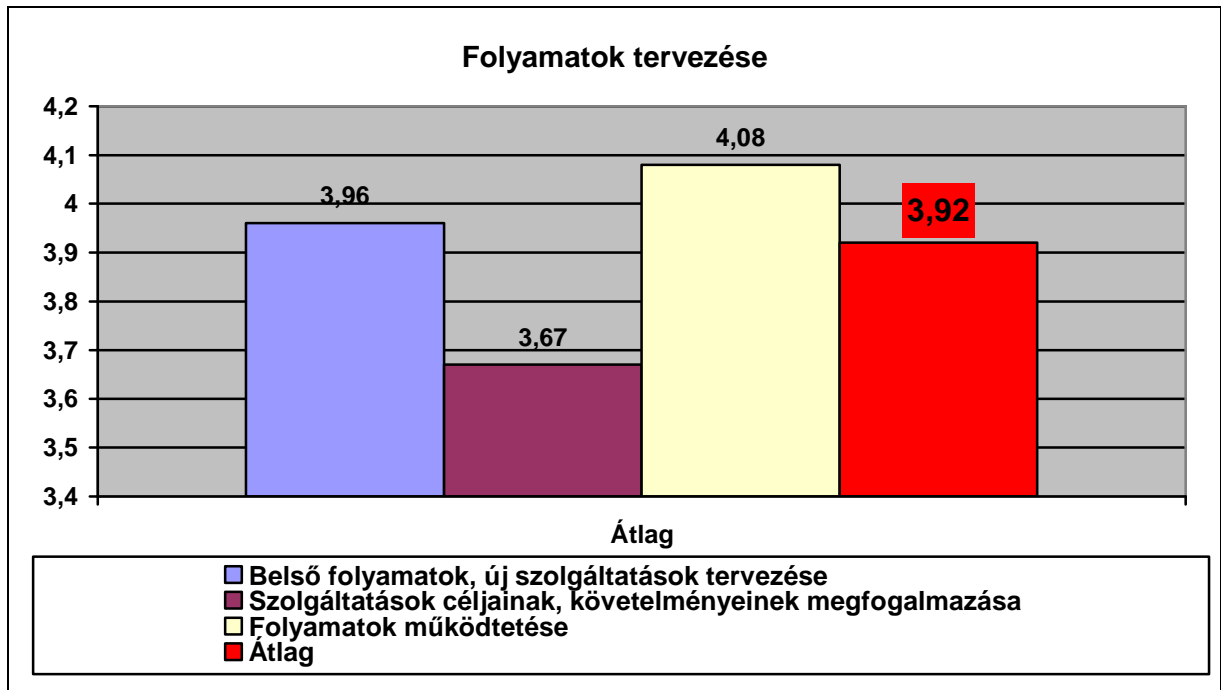
### Pénzügyi erőforrások



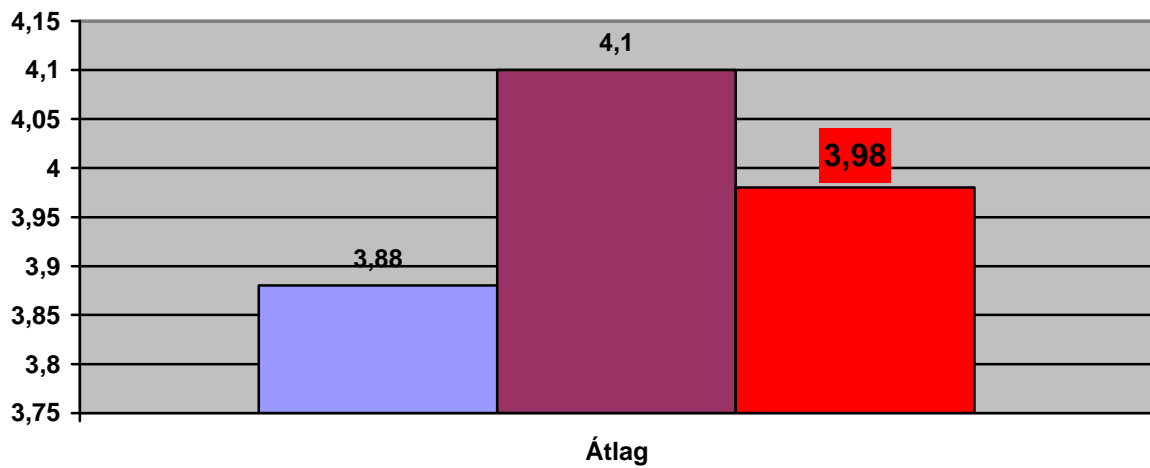
- A pénzügyi források tervezése
- A pénzügyi források felhasználása
- A pnzügyi források felhasználásának ellenőrzése
- Átlag





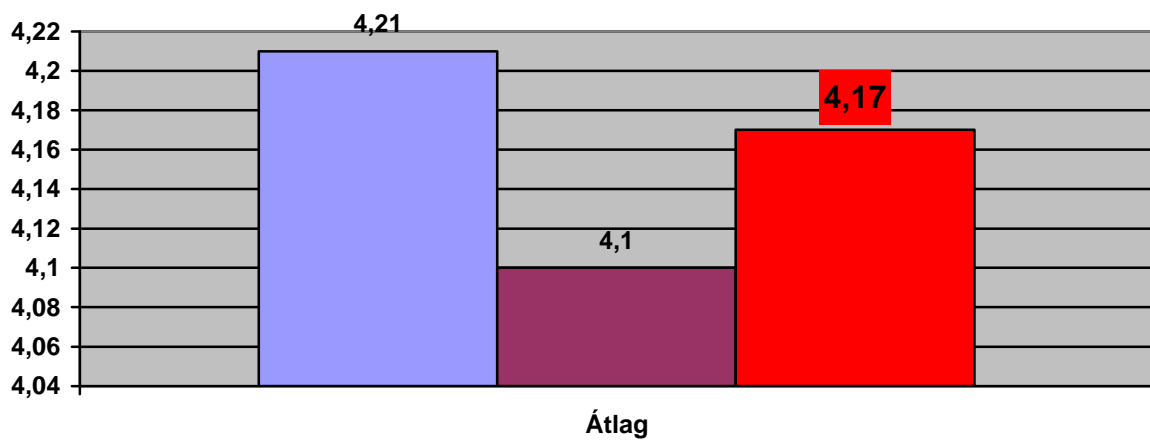


### Oktatási, nevelési szolgáltatások



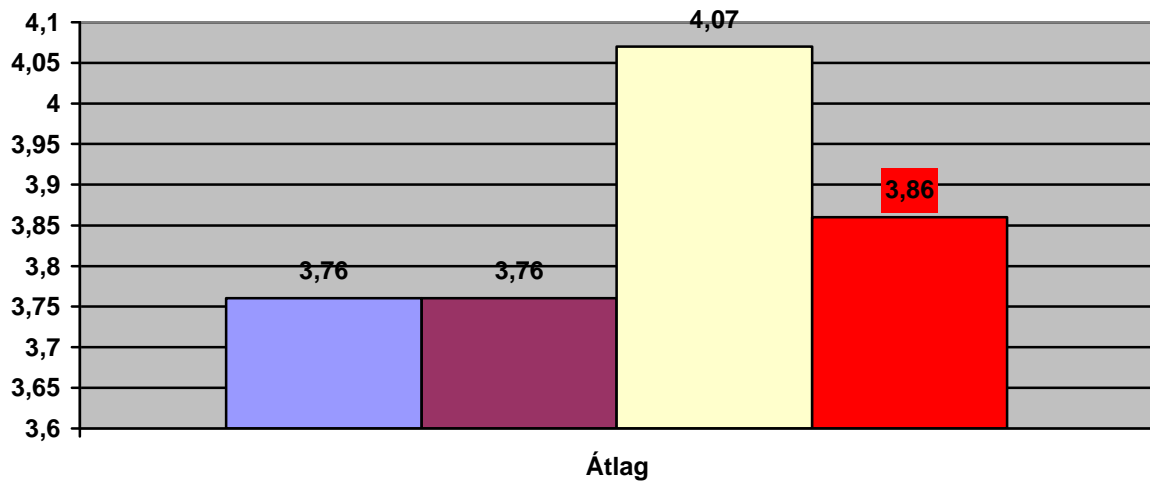
- Az oktatási-nevelési tevékenység tervezése, szervezése
- Az oktatási-nevelési tevékenység továbbfejlesztése a partneri igények alapján
- Átlag

### A szolgáltatások megvalósítása



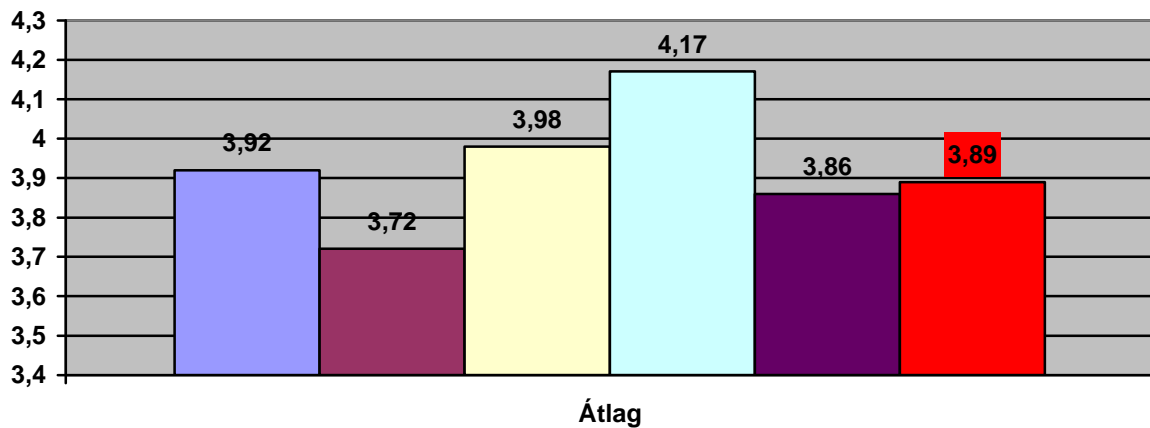
- A folyamatok irányítása
- Munkatársak részvétele az intézmény irányításában
- Átlag

### Közvetlen partnerkapcsolatok



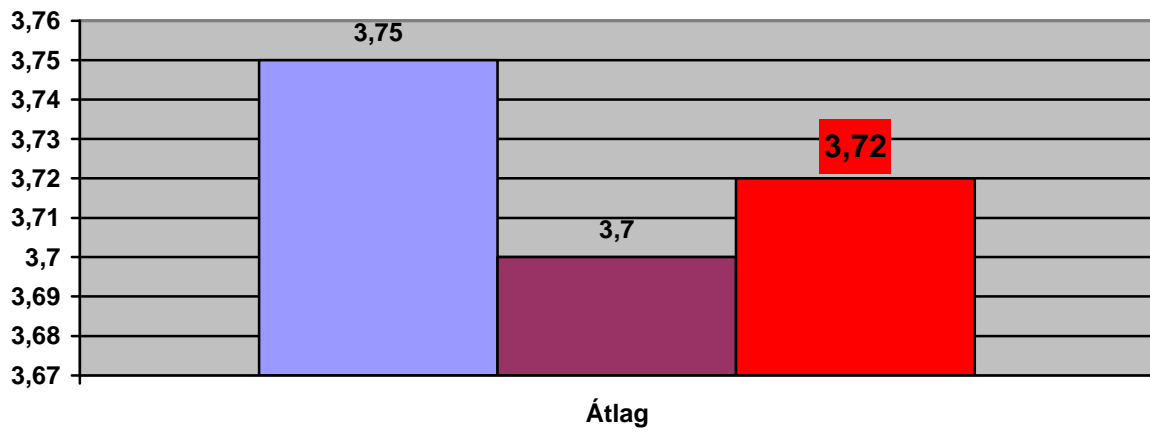
- Közvetlen partnerkapcsolatok kezelése
- Közvetlen partnerkapcsolatok továbbfejlesztése
- Közvetlen partnerkapcsolatok bővítése
- Átlag

### Folyamatok (teljes)



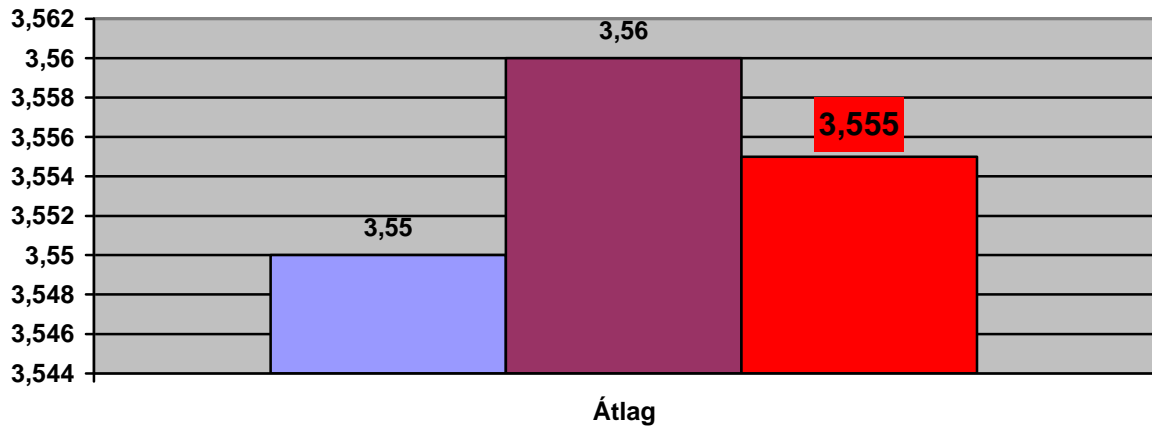
- Folyamatok tervezése
- Folyamatok fejlesztése
- Oktatási, nevelési szolgáltatások
- Szolgáltatások megvalósítása
- Közvetlen partnerkapcsolatok
- Átlag

### Közvetlen partnerek véleménye



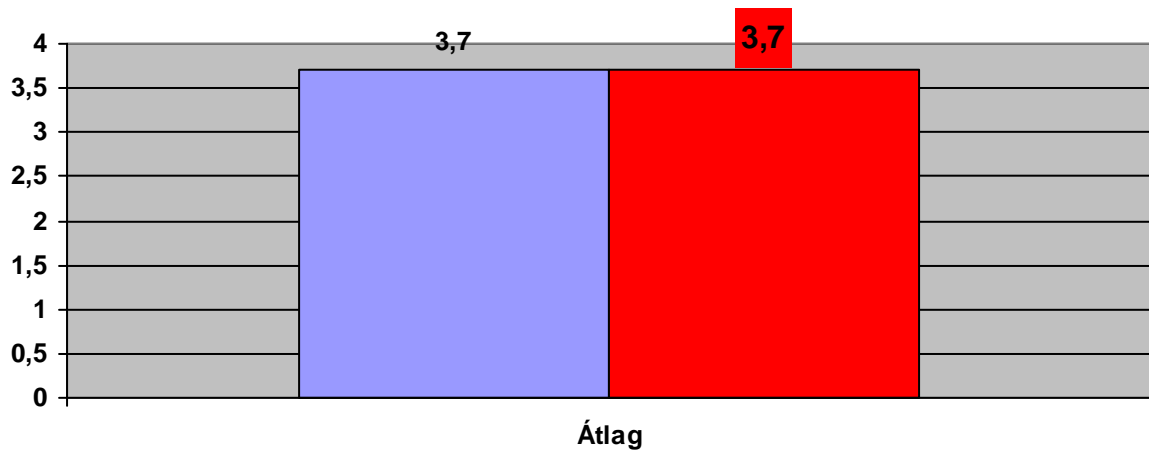
- Közvetlen partnerek véleménye az intézményről és teljesítményéről
- Közvetlen partnerek véleményére vonatkozó egyéb mutatók
- Átlag

### Munkatársak véleménye



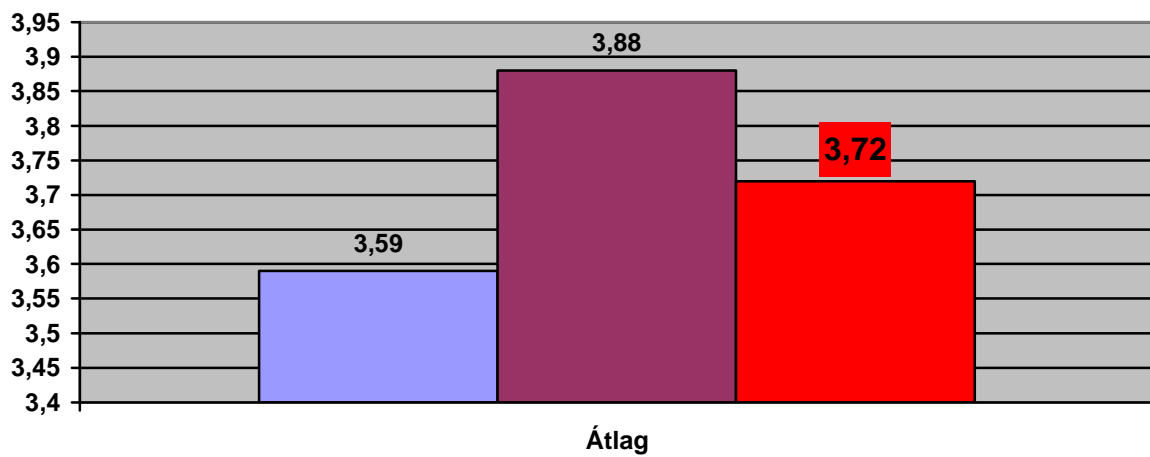
- Munkatársak véleménye az intézményről és teljesítményéről
- Munkatársak elégedettségére vonatkozó egyéb mutatók
- Átlag

### Társadalomra gyakorolt hatás eredményei



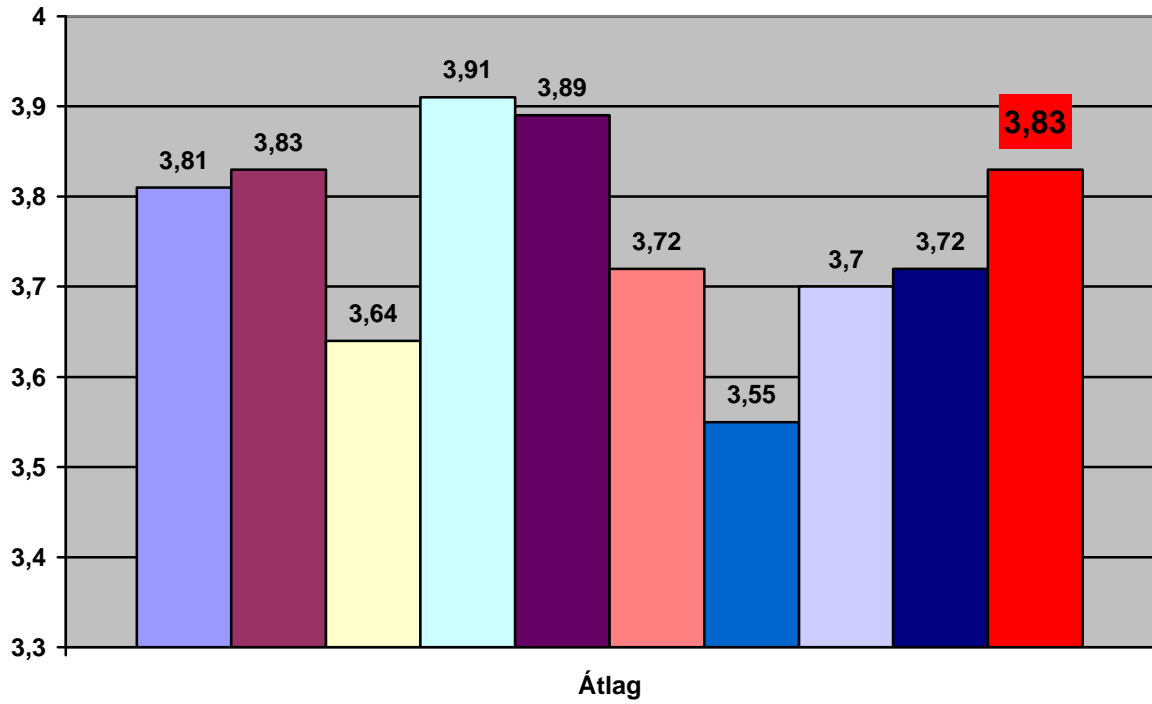
- A társadalom véleményét bemutató és az intézmény társadalmi hatásával kapcsolatos további eredmények
- Átlag

### Kulcsteljesítmények eredményei



- Az intézmény kulcsfontosságú eredményei
- Az intézmény kulcsfontosságú mutatói
- Átlag

### Kategória-összesítő



- Az intézmény vezetése
- Stratégia
- Emberi erőforrások
- Közvetett partnerkapcsolatok és erőforrások
- Folyamatok
- Közvetlen partnerekkel kapcsolatos eredmények
- Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
- Társadalomra gyakorolt hatás
- Kulcsteljesítmények eredményei
- Átlag