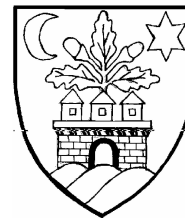


**JÓKAI MÓR KÖZGAZDASÁGI SZAKKÖZÉPISKOLA ÉS LEÁNYKOLLÉGIUM  
(8500 PÁPA, VESZPRÉMI ÚT 45.)**



**VESZPRÉM MEGYEI MINŐSÉG DÍJ 2006**

**2006.**



ADATLAP  
VESZPRÉM MEGYEI MINŐSÉG DÍJ 2006  
PÁLYÁZATHOZ

CÉG/INTÉZMÉNY NEVE: <b>Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola és Leánykollégium</b>	
CÍME: <b>8500 Pápa, Veszprémi út 45.</b>	
TELEFON: <b>89-324-900</b>	FAX: <b>89-324-900</b>
E-MAIL: <b>jokai@mail.jokai-papa.sulinet.hu</b>	
A cég/intézmény legfontosabb tevékenységei (TEAOR számmal):  <b>80121-4 nappali rendszerű, általános műveltséget megalapozó iskolai oktatás</b> <b>804028 iskolarendszeren kívüli szakmai oktatás</b> <b>55131-5 nappali rendszerű iskolai oktatásban résztvevő, nem fogyatékos gyermekek, tanulók externátusi elhelyezése</b> <b>80521-2 Pedagógiai szakszolgálat (gyógytestnevelés)</b>	
A cég/intézmény telephelyei:  <b>8500 Pápa, Veszprémi út 45.</b>	
Árbevétel: (eFt): <b>258.000 Ft</b>	Átlagos létszám (fő): <b>tanuló: kb. 600 fő; alkalmazott: 41 pedagógus + 6 technikai dolgozó</b>
Milyen tanúsított minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik a cég/intézmény?  <b>Az intézmény nem rendelkezik tanúsított minőségbiztosítási rendszerrel.</b>	
Hány fő dolgozik a minőségügy területén? <b>15 fő</b>	
A cég/intézmény pályázott-e már valamilyen minőség díjra?  <b>Veszprém Megyei Minőségi Díj, 2005</b> <b>Közoktatás Minőségéért Díj Kiválóság Kategória, 2006</b>	

Dátum: **Pápa, 2006. július 31.**

.....  
cégszerű aláírás

---

**TARTALOMJEGYZÉK**

---

<b>BEMUTATKOZÁS</b>	<b>3</b>
<b>ADOTTSÁGOK</b>	
<b>VEZETÉS</b>	<b>4</b>
<b>STRATÉGIA</b>	<b>8</b>
<b>EMBERI ERŐFORRÁS</b>	<b>10</b>
<b>KÖZVETETT PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK</b>	<b>15</b>
<b>FOLYAMATOK</b>	<b>18</b>
<b>EREDMÉNYEK</b>	
<b>A KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK</b>	<b>21</b>
<b>MUNKATÁRSOK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK</b>	<b>28</b>
<b>KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK</b>	<b>32</b>
<b>MELLÉKLET</b>	<b>35</b>

---

**ALKALMAZOTT RÖVIDÍTÉSEK**

---

**PP – Pedagógia Program**

**SZMSZ – Szervezeti és Működési Szabályzat**

**PIEM – Partneri igény- és elégedettségmérés**

**OM – Oktatási Minisztérium**

**IMIP – Intézményi Minőségirányítási Program**

## BEMUTAKOZÁS

Intézményünk jogelődje 1939. szeptember 1-jén kezdte el működését az akkor már 408 éves nagyhirű Pápai Református Kollégium tagozataként. Az iskola az 1948-as államosítás után vált önállóvá, de csak 1957-ben költözött mai helyére, a volt Állami Tanítóképző épületébe.

A 83-as főútvonal mellett, egy nagy park közepén elhelyezkedő, 1900-ban elkészült épületet 1991-ben teljesen felújították, így az a mai kor követelményeinek megfelelően biztosítja az oktatás feltételeit. Az épülethez viszonylag tágas sportudvar és parkoló is tartozik.

Az iskola beiskolázási körzete nem szabályozott; az iskolába elsősorban a város szűkebb és tágabb vonzáskörzetéből jelentkeznek a tanulók, sorrendben: Veszprém, Vas, Győr-Moson-Sopron, Fejér megyékből.

Az oktatás jellemzően 19 tanulócsoporthoz (kb. 600 diák), négy és öt évfolyamon folyik.

Az iskola a hagyományos gazdasági szakirányokon 4 + 1-es, 4 + 2-es ill. 1 + 4 + 1-es szakképzési szerkezetű, melyben a 11. évfolyamtól öt képzési irány jellemző:

1. közgazdasági gimnázium (külgazdasági orientáció)
2. vállalkozási-pénzügyi (üzleti orientáció)
3. gazdasági-informatikai (számítástechnikai orientáció)
4. üzleti kommunikáció (kommunikáció-információfeldolgozási orientáció)
5. idegenforgalmi (turisztikai orientáció)

Az első két tanév képzési struktúrája a gimnáziumi oktatáshoz hasonlít, azzal a különbséggel, hogy szakmai orientációs jelleggel a tanulók 2 évig gazdasági környezetünk tantárgyat is tanulnak, valamint az átlaghoz képest nagyobb az informatika óraszám, mely kiegészül heti 2 óra információfeldolgozás oktatással.

Az idegenforgalmi szakirány idegen nyelv igényes képzését egy előkészítő tanév, az ún. nyelvi előkészítő osztály alapozza, az idegenforgalmi szakirányon tanulók tehát a 13. évfolyam elvégzése után tehetnek érettségi vizsgát.

Az iskola képzési struktúráját a következő ábra foglalja össze:

Évfolyam	Szakirányok				
9.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Nyelvi előkészítő osztály
10.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Idegenforgalmi
11.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Idegenforgalmi
12.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Idegenforgalmi
Végzettség	Érettségi				Idegenforgalmi
	Középfokú, emelt szintű, felsőfokú szakképzés				Érettségi
Középfokú, emelt szintű, felsőfokú szakképzés					

A középfokú és emelt szintű szakképzést iskolánk elsősorban azoknak a 22 év alatti érettségizett tanulóknak hirdeti meg, akik nem folytatják tanulmányaikat közvetlenül egyetemeken vagy főiskolákon, de gazdasági, informatikai vagy ügyviteli jellegű szakképesítést kívánnak szerezni állami finanszírozás keretein belül.

**Közép ill. emelt szintű szakképzési szakirányok** a 13-14. évfolyamon: külkereskedelmi, vállalkozási, pénzügyi-számviteli ügyintéző, logisztikai ügyintéző (a 2006/2007. tanévtől), gazdasági informatikus I. és II, ügyintéző titkár.

A középfokú szakképesítések megszerzésének időtartama – részben a szakmai alapozó tárgyak oktatásából adódó beszámítási lehetőség miatt - 1 tanév, az emelt szintűeké 2 tanév. A külkereskedelmi ügyintéző, az ügyintéző titkár, és

---

az emelt szintű gazdasági informatikus szakképzésekre saját tanítványain kívül a bármely érettségivel és megfelelő szintű nyelvismerettel rendelkezőket is várja az iskola.

Felsőfokú szakképesítést **felsőfokú szakképzés** (FSZ) keretében lehet szerezni. A képzési idő 2 tanév és felsőfokú szakképzettséget biztosító OKJ-s végzettséggel jár. A számviteli és pénzügyi szakügyintéző, valamint az idegenforgalmi szakmenedzser képzéseket a Pannon Egyetemmel, az informatikai statisztikus és gazdasági tervező képzést a Nyugat-magyarországi Egyetem (Sopron) Közgazdasági Karával együttműködésben kínálja az intézmény az érdeklődőknek.

Az intézmény **a verseny- és felvételi eredmények tekintetében** az ország közgazdasági szakközépiskoláinak az élmezőnyébe tartozik. (ld. 9.b pont) Az elmúlt években kiemelkedő országos versenyeredmények születtek matematikából, elméleti gazdaságtanból (közgazdaságtanból), üzleti gazdaságtanból (könyvvitelből, statisztikából), történelemből, informatikából, információfeldolgozásból (gépirásból) és idegen nyelvekből, valamint a szakképző évfolyamokon az ügyviteli szakképesítések ügyintéző titkár versenyén.

Az iskola szakmai tevékenységét a középiskolai nappali rendszerű oktatás mellett meghatározza folyamatosan bővülő **felnyitkészi tevékenysége** is - az intézmény regisztrált felnyitkészi intézmény. Emellett az iskola **több akkreditált vizsgarendszernek** is helyet ad: ECDL (Európai Számítógép-használói Jogosítvány)-vizsgahely, EBCL (Egységes Európai Gazdasági Oklevél)-vizsgahely, a Budapesti Gazdasági Főiskola bejelentett szakmai nyelvvizsgahelye.

---

## ADOTTSÁGOK

---

### 1. VEZETÉS

#### 1. a) Az intézményvezetés részvétele az intézmény hosszú távú terveinek és értékrendjének kialakításában, példamutatása az intézmény teljes működésében megvalósuló „Kiválóság Kultúra” elterjesztésében

Az intézmény megfogalmazott hosszú távú terveit, jövőképét és célkitűzéseinek meghatározását, értékrendjének, minőségpolitikájának kialakítását irányított önértékelés után a 2000/2001. tanévtől érvényes **Pedagógiai Programban** (PP), szervezeti működését a **Szervezeti és Működési Szabályzatban** (SZMSZ), működési folyamatait a **Házirendben**, a minőségirányítás működését a **Minőségirányítási Programban** (MIP) végeztük el. E stratégiai dokumentumok **átfogó és teljes körű** felülvizsgálatára a 2003/2004-es tanévben került sor, amelyet az **intézményvezető irányításával**, az igazgató-helyettesek, a gyakorlati oktatás vezető és a kollégiumvezető **vezetésével** működő munkacsoportok (1: közismereti, 2: szakmai, 3: szervezeti-működési, 4: kollégiumi; 5: minőségirányítási) végezték. Tevékenységük külső szakértő bevonásával a **hatályos jogszabályok figyelembevételével**, a meglévő szabályzók esetében a **teljes partneri kör kérdőíves igény- és elégedettségmérése** (PIEM), a munkatársak esetében **SWOT-analízis és személyes interjú során történt megkérdezésére**, a **változtatási javaslatok beépítésére**, ill. bizonyos esetekben **új szabályzók bevezetésére** (pl.: osztályozás és számonkérések szabályai; az otthoni felkészüléshez előírt írásbeli és szóbeli feladatok meghatározása elvei) egyaránt kiterjedt.

Az intézmény és egyúttal a minőségirányítás vezetője az **igazgató**. 2003. évi igazgatói pályázatában célul tűzte ki a meglévő **minőségügyi rendszer felülvizsgálatát** és nemzetközi normáknak (pl. ISO 9001) megfelelő **átalakítását** ill. a későbbiekben **auditálását**, ami a 2005. és 2006. évi megfelelő előkészületek után, szakértő bevonásával a 2006/2007. tanévben kezdődik el.

Az **oktatási-nevelési feladatok felelőse** az I. igazgató-helyettes, a II. igazgató-helyettes felelős a **működési-szervezeti feladatokért**. a **szakmai oktatással kapcsolatos feladatokat** a gyakorlati oktatás vezető látja el. Az iskolában működő kollégiumnak önálló vezetője van. A helyettesek és a gyakorlati oktatás vezetője a **minőségirányítás kialakításában és irányításában is vezető szerepet** töltenek és töltenek be: ők a három minőségi munkacsoport vezetői. Ebben a szerepkörükben közvetlenül is bekapcsolódnak a **kérdőívek összeállításába, mériki, értékelik** az intézmény folyamatait és **közvetlen javaslataikkal, intézkedés tervek készítésével** az igazgató felé, azok tantestületi szintű kommunikálásával (tantestületi értekezletek, jelentések) hozzájárulnak az iskola fejlesztéséhez, a „Kiválóság Kultúra” terjesztéséhez intézményi szinten.

Vezetői tevékenysége mellett az intézményvezetés **szaktanárként is példát mutat** a munkatársaknak: az igazgató német nyelv és irodalom szakos tanárként két nyelvvizsgarendszer akkreditált vizsgáztatója, két pápai nyelvvizsgahely (ITK ORIGO, BGF) vezetője, sikeres tankönyvíró, több intézményi projekt (Leonardo, Világnyelv) projektmenedzsere és Comenius pályázati bíráló.

Tevékenységének sikerét az intézményvezetés **folyamatos önképzéssel** biztosítja: a II. igazgató-helyettes a 2004/2005. tanévben fejezte be a Veszprémi Egyetem szakirányú közoktatás-vezetői továbbképzését, az intézmény

---

igazgatója pedig jelenleg a Budapesti Műszaki Egyetem közoktatás-vezető szakirányú továbbképzés elsőéves hallgatója. A I. igazgató-helyettes 2005-ben sajátította el az érettségi szervezésére rendszeresített központi program, és az intézmény teljes körű nyilvántartását végző Taninfo program használatát. A II. igazgató-helyettes felelős a KIR-rendszer működtetéséért és ugyancsak részt vesz a Taninfo program használatában.

Az intézményvezetés fontos szerepet lát el a **szervezeti kultúra fejlesztésében** is: felelős a beiskolázási tervek kialakításáért és elfogadtatásáért (igazgató és I. igazgató-helyettes), az új kollégák kiválasztási kritériumrendszerének kialakításáért és folyamatos fejlesztéséért (igazgató és I. igazgató-helyettes), intézményi szintű továbbképzések szervezéséért (pl.: 2003/2004. tanév informatikai továbbképzés; 2005/2006. tanév belső gépírás-továbbképzés; 2006/2007. tanév Microsoft Powerpoint előadás-tervező továbbképzés), tantestületi kirándulások és egyéb tantestületi rendezvények szervezéséért.

Az intézményen belüli **együtműködés fejlesztésének módszerei** a munkaközösség-, tantárgycsoport- vagy tantárgyszintű team-munka. Ezek **megjelenési formái** a minőségirányítási csoportok irányítása, különböző külső és belső továbbképzések megszervezése, ill. részvétel a továbbképzéseken, projektek, pályázatírás, a különböző tanulmányi és sportversenyeken történő részvétel, ill. azok szervezése, az intézmény vizsgahelyeinek koordinációja, az intézmény felnőttképzési tevékenységének kialakítása és irányítása (a 2005/2006. tanévtől). E tevékenységekben **az intézményvezetés rendszerint mint team-vezető vagy projektmenedzser** vesz részt, pl.: Világ Nyelv Program: nyelv +szakma középfokon 2005/2006 – projektmenedzser: igazgató; Szakképzés-fejlesztési projekt a német partnerintézmény bevonásával – projektmenedzser: igazgató; „Tudd +” – országos EBCL-verseny – projektmenedzser: gyakorlati oktatás-vezető; Számítógéppel támogatott szakképzés megvalósítása (2006/2007. tanévtől) – projektmenedzser: I. igazgató-helyettes.

A **nem pedagógus (ügyviteli és technikai) dolgozók munkájának irányítása** ugyancsak az intézményvezetés feladata. A hatfőnyi személyzet közvetlen, napi szintű irányítása a **gazdasági ügyintéző feladata**, aki munkájáról közvetlenül az intézmény vezetőjének köteles beszámolni. A gazdasági vezető minden költségvetési év végén **teljesítési jelentést** készít, amelyet az intézmény fenntartójának is megküld, az intézményvezető pedig a tantestülettel ismerteti. A nem pedagógus dolgozók intézményi szintű együttműködésének helyszínei: **projektek megvalósításában való részvétel, a fejlesztő és projekt-teamek munkájának gazdasági és technikai támogatása.**

Az iskolavezetés munkájának hatékonyságát részben **önértékeléssel** (munkaterv-beválás-vizsgálat a tanév végén, IMIP-beválás-vizsgálat a tanév végén, interjú az igazgató és az intézményvezetés részvételével) végzi, másrészt az iskola tevékenységéről **statisztikát, kimutatásokat vezet, és értékelést készít** (félévi és tanév végi záródokumentumok). A vezetőség munkáját ugyanakkor a minőségirányítás is hivatott mérni: részét képezi a **szülői és tanulói elégedettségméréseknek** (ld. 6.a, 6.b pont), a **tantestületi elégedettségi méréseknek** (ld. 7.a), a fenntartói **elégedettségmérésnek** kérdőív formájában, továbbá átfogó és hosszú távra visszatekintő értékelésnek tekinthető az ötévente esedékes **igazgatói pályázat véleményezése**. Az intézményvezetés a méréseken felül igyekszik ugyanakkor munkájában a tantestülettől **folyamatos visszajelzést** kapni teljesítményének értékelésére és fejlesztésére. Ennek értékelése folyamatosnak tekinthető **tantestületi értekezletek** (éves szinten hat alkalommal) ill. **megbeszélések formájában** (minden hónap utolsó hétfője, rendkívüli értekezletek) ahol a tantestület tagjainak mindenkor lehetősége nyílik a vezetőség munkájának, vagy annak egy bizonyos szegmensének értékelésére, bírálatára. A **változtatásra irányuló javaslatokat** az intézményvezetés megfelelőség esetén elfogadja, beépíti a működés napi gyakorlatába, a mérések során feltárt gyengeségeket **minőségi célokká fogalmazza**, a képzést érintő gyengeségek esetében **minőségi köröket, szervezettefejlesztő teameket** alakít, **meghatározza a fejlesztési tevékenységeket.**

### **1.b) Az intézményvezetés személyes részvétele az intézmény belső működésének kialakításában, működtetésében és folyamatos továbbfejlesztésében**

Az intézmény **szervezeti felépítését** a 1997/1998. tanévtől, ill. az új intézményvezetővel 2003/2004. tanévben felülvizsgálat után kisebb mértékben átalakítva, a jogszabályi feltételeknek megfelelően alakította ki az intézmény vezetősége (ld. 1. sz. melléklet).

A vezetőség az iskola belső működésében az SZMSZ-ben lefektetett **munkaköri leírásának megfelelő hatáskörrel** vesz részt. Az **oktatási-nevelési feladatok** szervezését az I. igazgató-helyettes, az oktatást segítő **szervezeti-működési feladatok szervezését** a II. igazgató-helyettes, a **szakmai elméleti és gyakorlati oktatási feladatok szervezését** a gyakorlati oktatás vezetője, a **kollégium vezetését kollégiumvezető** látja el.

Az igazgató a minőségirányítás vezetője, helyettesei a munkacsoportok vezetői. E tevékenységükön keresztül teljes mértékben részt vesznek a **kulcs- és alfolyamatok mérésében, értékelésében és bevezetésében**. Minden vezető felelős a tevékenységi köréhez tartozó területek ellenőrzéséért **belső ellenőrzés** formájában, amelyekről **belső feljegyzések és jelentések** készülnek az igazgató részére.

Az intézmény a PP-ben és az IMIP-ben megfogalmazott hosszú távú oktatási és minőségi céljait **éves munkatervben** határozza meg. Az éves munkaterv összeállításáról ld. a 2.d pontot. Az éves munkaterv és az azt hónapokra lebontó havi munkaterv összeállítása az intézményvezetés közös feladata, amelyet a tantestület és a szülői közösség is véleményez. Az abban leírt tevékenységek megvalósulásának **támogatása a teljes intézményvezetés, a**

**megvalósulás ellenőrzése az I. igazgató-helyettes feladata.** A munkaterv bevalását az intézményvezetés az 1.a pontban leírtak szerint értékeli és fejleszti tovább.

Az intézmény oktatási mutatói szempontjából fontos nevelési-oktatási folyamatok kialakítása és mérése érdekében kiterjedt **külső és belső adatgyűjtést végez** (ld. 2.a pont), és **figyelembe veszi az országos mérések iskolai eredményeit** (Országos Kompetenciamérés – 9.b pont) is. Az intézményvezetés önálló kezdeményezésre a 2001/2002. tanévtől **szintvizsga-rendszert** („kisérettségi”) vezetett be és működtet éves rendszerességgel a 10., 11. és 12. évfolyamon a kötelező érettségi tantárgyakból. A vizsga-rendszer teljes felülvizsgálatára munkatársi kezdeményezésre a 2004/2005. tanévben került sor, amikor az addig szóbeli történelem és irodalom szintvizsgát - az új érettségi rendszer követelményeit és a kompetenciamérések eredményeit jobban figyelembe vevő - írásbeli vizsgával váltottuk fel, egységes idő-és tartalombeli követelmény- és értékelési rendszert alakítottunk ki. Az országos mérések hatására vezettük be nyelvi előkészítő osztályunkban a **szövegértés oktatását és gyakorlását** is a magyar nyelv és irodalom órákon.

Az intézmény vezetése feladatának tekinti a **nem pedagógiai jellegű kulcsfolyamatok mérését, működtetését és továbbfejlesztését** is (az intézmény kulcsfolyamatairól ld. a 2. c pontot). E kulcsfolyamatok működésének sikerességéről a **belső adatgyűjtés során** (ld. 2.a pont) szerez tudomást és kezdeményez változtatást.

Az intézmény vezetőségének tagjai a működést befolyásoló **jogsabályi változásokat naprakészen** követik. A **jogsabályok írott (Magyar Közlöny, Oktatási Közlöny), elektronikus formában (DVD) és internetes elérhetőség formájában** (Oktatási Minisztérium, Nemzeti Szakképzési Intézet stb. honlapja) a vezetőség mellett a teljes alkalmazotti közösség számára rendelkezésre állnak.

Az intézmény meglévő szervezeti keretét, rendszerét, a felelőségeket és hatásköröket az intézményvezetés **irányított önértékelése és bevalás-értékelése** (ld. 1.a) **során** folyamatosan felülvizsgálja és szükség esetén módosítja. pl.: munkaköri leírások módosítása az SZMSZ 2004. évi módosításakor; a gazdasági ügyintéző teljes állásba történt kinevezése 2003-ban nagymértékben növelte a munkatársi elégedettséget az ügyintézővel kapcsolatban (ld. 33. ábra); a pályázati tevékenység megosztása (szakterületenként és a munkaköri leírások alapján) nagymértékben növelte a pályázati sikerességet és a tárgyi feltételekkel való elégedettséget (ld. 33. ábra).

### 1. c) Az intézményvezetés együttműködése az intézmény közvetett és közvetlen partnereivel

A **közvetlen és közvetett partnerek körét**, ezen belül kulcspartnerei körét (pedagógusok, kollégiumi nevelők, ügyviteli, technikai dolgozók, tanulók, szülők és szervezeteik, fenntartó, szakképzési partnerek) a minőségirányítási rendszer kialakítása és a PP 2001/2002. tanévi bevezetése során az addigi intézményi működés alapján, **ötletbörze során** határozta meg az intézmény vezetése. A partneri kört az igazgató, mint minőségirányítási vezető részvételével a minőségi csoportok – működési területüknek is megfelelően – **évente újragondolják, a partnerlistát folyamatosan, minden tanév elején frissítik**. Az új partnerek kiválasztására, a partnerlista frissítésére az előző tanévben **az intézmény kulcsfolyamatainak bevalás-vizsgálata után, kölcsönös érdekek alapján** (pl.: szakképzési partnerek: szakmai gyakorlat) kerül sor.

A partnerekkel történő rendszeres kapcsolattartást az intézményvezetés kiemelt feladatának tekinti, ami elsősorban a partnerek

- **elégedettségi mutatóinak kiemelt figyelembevételében** (ld. 6.a, 7.a)
- **fokozottabb bevonásában** az intézmény szakmai, oktatási-nevelési tevékenységébe (pl.: a garantált véleménynyilvánítási, egyetértési jog az intézmény stratégiai dokumentumainak felülvizsgálatában és módosításában; kulturális műsor, szülő-pedagógus bál szervezése)
- **tájékoztatási és reklámtevékenységben** (pl.: pályaválasztási tájékoztató tartása; prospektusok, hírlevelek összeállítása; nyomtatott és elektronikus iskolaújság szerkesztése)
- **a partnerekkel közösen megvalósított együttműködések és fejlesztések terén** (pl.: részvétel biztosítása az intézményi rendezvények szervezésében és kezdeményezéseiben – pedagógusnap, iskolabál, kulturális műsor, természetvédelmi nap, szakmai nap, helyi és regionális konferenciák, nyelvvizsgák, képzési projektek (Világ Nyelv projekt, HEFOP 3.1.4. program, iskolapartnerség az iskola külföldi oktatási társintézményével)

nyilvánul meg.

Az intézményvezetés **munkaköri és hatásköri leírásában leírtaknak** ill. az intézmény **szervezeti felépítésének megfelelően**, személyesen és tevékenyen vesz részt az intézmény közvetett és közvetlen partnereivel történő kapcsolattartásban, pl.: az igazgató kapcsolattartási illetékessége az intézmény teljes strukturáját érintő kérdésekben, PR-tevékenységekben, a fenntartó, szakmai irányító szervek képviselőivel; az I. igazgató-helyettes illetékessége az oktatás, érettségi vizsga, kompetencia-mérés szakmai kérdéseiben; a gyakorlati oktatás vezető illetékessége és felelőssége szakmai oktatási és vizsgáztatási kérdésekben.

A **pedagógusokkal** történő kapcsolattartás az intézményvezetés rendszeres napi teendői közé tartozik.

Az iskola vezetősége minden tanítási hét péntekén vezetői értekezletet tart, melyen megbeszélik, értékelik az elmúlt hét munkáját és megvitatják, egyeztetik a következő hét feladatait. Az iskolavezetés tagja a szakközépiskolával egy épületben található leánykollégium vezetője is, akivel az intézmény vezetője **napi kapcsolatot** tart. Felelős: igazgató

---

A pedagógusokkal történt kapcsolattartás fontos, egyúttal a legszélesebb körű fórumai a nevelési értekezletek: **tanévnyitói értekező, szakmai nevelési értekező (minden év novemberében), félévi jegylező értekező, minőségirányítási értekező (minden év márciusában), év végi jegylező értekező, év végi tanulmányi értékelő/tanévzáró értekező.** A nevelőtestület egészét érintő kérdésekben indokolt esetben az igazgató **rendkívüli értekezőt** hív össze. Az aktuális problémák megvitatása, tantestületi tájékoztatás céljából minden hónap utolsó hétfőjén **tájékoztató értekezőt** tartunk. A **kollégiumi nevelőtanárokkal** a kollégiumvezetőn keresztül zajlik a kapcsolattartás az intézményvezetés részéről, ill. a nevelőtanárok ugyancsak részt vesznek minden tantestületi értekezőben.

Az iskolavezetés ugyancsak a fent bemutatott feladat- és hatáskörének ill. munkaköri leírásának megfelelően tartja a kapcsolatot a **pénz- és munkaügyi,** valamint a **gazdasági ügyintézővel,** az **iskolaittkárral,** az **iskola gondnokával** és az **oktatás-technikussal.**

Az intézményvezetés **diákokkal** történő kapcsolattartására elsősorban a **közvetett jelleg** érvényes, mivel a tanulók főleg osztályfőnökeiken keresztül értesülnek a nevelőtestületi megbeszélések, értekezletek során felmerült, őket érintő ügyekről, többek között az iskola értesítéseit, közléseit (szülői értekező, fogadónap időpontja, dicséret, büntetések) a szülők irányába az ellenőrző könyvbe az osztályfőnök írja be. Kiemelten fontos eseményekről tanítási napokon a 3. (nagy) szünetben iskolarádióval keresztül értesíti az intézményvezetés a tanulókat. Közvetlen kapcsolatnak tekintjük a **tanítási órákon** – mint szaktanár – történő érintkezést, a **félévi intézményvezetői értékelő** értekezőt, **tanévnyitói és tanévzáró ünnepélyt,** az **igazgatói fogadóórát,** melyek időpontját minden évben a tanév munkarendje tartalmaz. Ezen felül a Diákönkormányzat legalább félévente megtartandó ülésein a mindenkori iskolavezetés is képviselteti magát.

Évente hat alkalommal (október, november, január, február, március hónap első hétfőjén, május hónap második hétfőjén) 15.30-16.30 óra időtartamban várja az iskola **fogadóóra** formájában a szülőket az iskolába, melynek keretében a szülőknek lehetőségük nyílik az iskolavezetéssel is kapcsolatba lépni. Az **igazgatói fogadóóra** – a tanulók mellett – a szülők ugyancsak igénybe vehetik. E megállapított rendszeres időpontok mellett telefonon történt időpont-egyeztetés után az iskolavezetés tagjai személyesen fogadják a szülőket. Minden évben 2 alkalommal, október és február hónapban, **szülői értekezőt** tartanak az osztályfőnökök, ahol – előzetes kérésre - szintén képviseltetik magukat az iskolavezetés tagjai.

Az iskolavezetés a **Szülői Szervezettel** és **Iskolaszékkel** a SZMSZ alapján tartja a kapcsolatot. A kapcsolattartásért elsősorban az igazgató, huzamosabb távollétében az I. igazgató-helyettes felelős. A Szülői szervezetet és az Iskolaszéket az intézményvezető a munkatervben rögzített időpontokban **tanévenként legalább kétszer összehívja,** ahol tájékoztatást ad az intézmény munkájáról és feladatairól, valamint meghallgatja a Szülői szervezet és az Iskolaszék véleményét és javaslatát.

Az intézmény vezetője, helyettesei és bizonyos esetekben az ügyviteli dolgozók tartják a rendszeres kapcsolatot az **intézmény fenntartójával.** A kapcsolattartás szintje és formái megegyeznek az elmondottakkal. Az igazgató a fenntartó felsőbb és legfelsőbb vezetői szintjéhez tartozókkal, helyettesei a magasabb és alsóbb vezetőikkel, az ügyviteli dolgozók a fenntartó azonos szintű képviselőivel tartják a kapcsolatot.

A **szakképzési partnerek** felsőbb vezetőivel az igazgató, középvezetőivel a gyakorlatszervezés, panaszkezelés vonatkozásában a gyakorlati oktatás-vezető tartja a kapcsolatot.

A **felsőbb vezetői kapcsolattartás** az iskolai Szakmai Napokra, a személyes vállalati látogatásokra, iskolai reprezentatív rendezvényekre terjed ki.

Eredményesen működő vagy kiemelt teljesítményt nyújtó partnerkapcsolatait az intézmény vezetése **folyamatosan és személyesen is elismeri,** azokat **példaként állítja a többi partnerei számára,** pl.: anyagi elismerésben részesíti (pedagógusok, tanulók); tiszteletjegyet biztosít szakképzési partnerei, a fenntartó képviselői, Szülői szervezet és Iskolaszék tagjai számára az intézmény rendezvényein; nyilvánosan köszönetét nyilvánítja a helyi és regionális nyomtatott és elektronikus sajtóban; kitüntetésre terjeszti fel (Pedagógus Szolgálati Érdemérem, Pro Publico, Az év diákja, Az év felfedezettje stb.)

A **partnerekkel történő kapcsolattartás hatékonyságának vizsgálata** a három minőségirányítási csoport, vezetőiken keresztül pedig a teljes iskolavezetés feladata: az intézményi működést vizsgáló I. minőségi munkacsoport **feladata a pedagógus és nem pedagógus dolgozókkal történő kapcsolattartás vizsgálata** (ld. 36. ábra). A II. minőségi munkacsoport feladata a **tanulókkal és szülőikkel történő kapcsolattartás értékelése,** a III. munkacsoport értékeli a **szakképzési és szakmai partnerekkel,** valamint a **fenntartóval történő kapcsolattartást.**

#### **1. d) Az intézményvezetés motivációja és támogatása az intézmény munkatársai számára, erőfeszítéseik elismerése**

Az intézmény vezetése a munkatársakat **bevonja a döntésekbe, hatalommal ruházza fel** őket. A Pedagógiai Programban rögzített célokat, feladatokat, értékeket az **éves munkatervben** lebontva közvetíti a vezetés a nevelőtestület felé. A munkaterv összeállításához felhasználja a **partneri véleményeket,** a **megelőző tanév tapasztalatait,** a tanév végén készült **munkaközösségi összefoglalókat, javaslatokat** (ld. még 2.d pont).

A pedagógusok és az adminisztratív, ügyviteli és technikai munkatársak munkájának az eddigieknél objektívebb értékelésére az intézmény igazgatója Pápa Város Önkormányzati Minőségirányítási Programja és Pápa Város Közoktatási Intézményeinek Ellenőrzési és Értékelési Konceptiója alapján a 2004. decemberi nevelési értekezleten **intézményi és munkatársi teljesítmény-értékelési rendszer** kialakítását kezdeményezte, amelynek kiépítése a minőségi munkacsoportok bevonásával jelenleg is folyamatban van.

A munkatársak részére az iskolavezetés a 1.c pontban leírtak alapján biztosítja a **személyes kommunikációs lehetőségeket**, amelyekre – a kérdések, észrevételek tartalmától függően – igyekszik minden esetben határidő meghatározásával reagálni: **azonnali válaszadással, egyeztető megbeszélések összehívásával, cselekvési tervek kidolgozásával.**

A munkatársak motivációjában és támogatásában az intézményvezetés az **intézményi érdekek és az egyéni érdekek közös érvényesülésének** ad teret, támogat minden olyan munkatársi kezdeményezést, tevékenységet, amely az intézmény működését sikeresebbé, elismertebbé teszi, összhangban áll hosszú távú stratégiai és minőségi céljaival, alapdokumentumaival és a munkatársak szakmai és emberi fejlődését szolgálja. Így többek között támogatja a **szakmai továbbképzéseken, konferenciákon történő részvételt egyéni kezdeményezésre** (pl.: érettségi vizsgáztatói továbbképzés - 100%-os anyagi támogatás), **tanulmányutakat** (pl.: szakmai tanulmányút minden év júliusában a hőzteri partneriskolánál - 100%-os támogatás pályázati pénzből, alapítványi pénzből), **hazai és nemzetközi intézményfejlesztési és együttműködési projektek indítását** (pl.: részvétel a HEFOP 3.1.4. programjában – 100%-os támogatás), **tanulók szakmai versenyekre történő felkészítését** (pl.: szakköri órakeret biztosítása).

Az anyagi támogatás mellett az intézményvezetés **személyes részvételével konkrét támogatást és segítséget nyújt** munkatársainak **szakmai kérdésekben** (pl.: tantervek kidolgozásában, központi képzési programok intézményi adaptálásában – logisztikai ügyintéző képzés bevezetése a 2006/2007. tanévtől), **belső képzések tervezésében** (igény alapján belső szakmai gépírást-továbbképzés (200/2006. tanév), Microsoft Powerpoint előadástervező-továbbképzés (2006/2007. tanév)), **pályázatok készítésében** (Világ Nyelv Program: nyelv + szakma középfokon – tartalomalapú nyelvoktatási projekt – 2005/2006. tanév; Munkaerőpiaci Alap Decentralizált Képzési Alaprész: a számítógéppel támogatott szakképzés feltételeinek megteremtése - 2006), **team-munkában** (pl.: a szakmai munkaközösségek ellenőrzési szempontjainak és ütemtervének kidolgozása, értékelő adatlap kidolgozása a pedagógusok munkájának értékelésére), az **egyéni karriertervek megvalósításában** (szakmai felsőfokú tanulmányok anyagi támogatásának lehetővé tétele, konkrét személyes részvétel a helyettesítésekben a tanulmányok idejére).

Az alkalmazottak **anyagi juttatási rendszerének** feltételeit az éves költségvetés tartalmazza, annak **formáit és alapelveit tantestületi konszenzus alapján** az érdekképviselői szervekkel közösen dolgozta ki az intézményvezetés, és rögzítette a Kollektív Szerződésben. A juttatások formáit az **intézményi költségvetés éves tervezésekor** a gazdasági ügyintéző javaslatai alapján **vizsgálja felül és fogadja el az iskolavezetés és az érdekképviselő.** A vezetés e érdekképviselői fórumok véleményének figyelembevételével dönt a **juttatások** (jutalmak, hozzájárulások, bérpótlék) mértékéről. A munkatársak elismerésében az intézményvezetés az **anyagi juttatások** mellett (ld. 37. ábra) az **eszmei elismerést** is alkalmazza: különböző szintű díjakra történő felterjesztés, a munkatársak különböző pályázataikhoz ajánlólevelek írása stb. az igazgató feladata az alkalmazotti közösség egyetértésével.

A munkatársak intézményi támogatási és motivációs elégedettségének feltérképezése **kérdőívek segítségével**, hatékonyságának mérése az **elégedettségi mérések és a klímatesztek** segítségével történik. (ld. 31.-35. ábra) Az eredmények minden esetben beépülnek az intézmény következő tanévi munkatervébe.

## 2. STRATÉGIA

### 2. a) Külső és belső információk gyűjtése és feldolgozása az intézmény hosszú távú terveire, ezen belül a pedagógiai programjához

Az intézmény hosszú távú terveinek kialakítását **makro- és mikrokörnyezet elemzése, a munkaerő-piaci igények, demográfiai trendek, az állami (NAT, Kerettantervek) és fenntartói elvárások, a környező iskolák kínálata** határozza meg, de befolyásolja azokat a **kulcsfontosságú sikertényezők** bevalása, **intézményi diagnosztika, erőforrások, szervezeti kultúra, iskolahasználói igények** elemzése, elégedettségének vizsgálata is.

Fenti említett célokból az **intézményvezetés és a minőségirányítási rendszerben tevékenykedő munkatársak** egyaránt gyűjtenek és dolgoznak fel információkat. A **külső információk feldolgozása, értékelése** illetékességi körének megfelelően az **intézményvezetés folyamatos, napi szintű feladata.** A belső adatgyűjtésből származó információkat az **intézményvezetés** (PP, IMIP végrehajtási dokumentumai, belső vezetői ellenőrzések) és a **minőségirányítás** (elégedettség mérés, SWOT-analízis stb.) **munkamegosztás alapján** évente egy alkalommal dolgozza fel. A feldolgozott adatok **cselekvési tervek, PP-módosítások, támogató folyamatszabályozási módosítások formájában** beépülnek az intézmény működésébe.

A **külső adatok gyűjtése** kiterjed:

- OM, gazdasági kamarák, szakmai szervezetek oktatásra, szakképzésre vonatkozó stratégiai jellegű dokumentumaira;

- megyei, városi közoktatási fejlesztési tervek, fenntartók oktatásra-nevelésre vonatkozó stratégiai terveire;
- a megyei munkaügyi központ jelentéseire a munkaerőpiac alakulásáról, a pályakezdő fiatalok elhelyezkedéséről;
- a megyei statisztikai hivatal adataira (demográfiai adatok, a szakképzés területére vonatkozó adatok stb.);
- megyei és országos intézményi rangsorokra (tanulmányi versenyek eredményei, felsőoktatási felvételi eredmények alapján – 9.b pont: Az iskola helyezései országos mutatókban);
- az országos kompetenciamérések intézményi eredményeire (9.b pont)
- szakmai kiadványokra, publikációkra, melyek stratégiai jellegű információkat tartalmaznak (pl. új módszerek, fejlesztések bemutatása, értékelése stb.);
- felsőoktatási felvételi rendszer változásaira.

**A külső adatok gyűjtésének formái: internetes honlapok rendszeres figyelemmel kísérése; szakmai kiadványok, tanulmányok tanulmányozása; konferenciákon, szakmai tanácskozásokon való részvétel.**

Ezen adatok feldolgozása, elemzése és értékelése minden esetben kiterjed az intézményi működéssel, eredményekkel, trendekkel történő összehasonlításra valamint a tartalmi hasonlóságok, pozitív és negatív eltérések megállapítására is.

**A belső adatgyűjtés** a minőségirányítás és az intézményvezetés közös feladata, ami kiterjed:

- közvetlen és közvetett partnerei igényeinek, elégedettségének, elégedetlenségének mérési eredményeire, az értékelések dokumentumaira (tanulók, szülők kérdőíves felmérései a 10. és 12. évfolyamon, alkalmazottak kérdőíves felmérései két évente, interjúk, SWOT-analízis két évente, célcsoportos felmérések stb. – 1.-19. ábra; 31.-36. ábra)
- a belső működésre vonatkozó adatok és teljesítménymutatók gyűjtésére, az adatok elemzésének, értékelésének dokumentumaira, a kitűzött célok, feladatok, intézkedések teljesülésének értékelésére (pl. oktatás, nevelés, humán erőforrás-gazdálkodás, eszökgazdálkodás, finanszírozás, szervezetikultúra-fejlesztés, folyamatos fejlesztés indikátorai, minőségirányítási tantestületi értekezlet dokumentumai – 20.-29. ábra; 41-56. ábra)
- az intézményen belüli fejlesztések, innovációk eredményeire (pl. kísérleti program, szaktanterem kialakításának értékelő dokumentumai);
- az intézmény Pedagógiai Programja, Minőségirányítási Programja végrehajtásának, értékelésének dokumentumaira;
- a belső vezetői ellenőrzésekből származó információk dokumentumaira (pl. vezetői jelentések fél évenként).

A belső adatok gyűjtése **kérdőívek segítségével** (elégedettségmérés, SWOT-analízis), **interjúk** és **intézményi beszámolók** formájában történik.

**Adatgyűjtési és feldolgozási eljárásrendjét** az intézmény Minőségirányítási Programjában határozta meg, annak felülvizsgálatára az IMIP éves bevalási vizsgálata során az intézményi céloknak megfeleltetve kerül sor.

## **2. b) Az intézmény jövőképe, küldetésének, pedagógiai programjának és hosszú távú terveinek kialakítása, felülvizsgálata, aktualizálása és továbbfejlesztése**

Intézményünkben a hosszú távú stratégiai célok, küldetés megvalósítását szolgáló Pedagógiai Program kialakítását és a PDCA-elv alapján történő módosítását a 2.a pontban leírt **külső és belső információgyűjtés** előzte és előzi meg. A **belső mérési eredmények, visszajelzések figyelembevétele**, a partneri igény, elégedettségmérés (PIEM) keretein belül valósul meg. A stratégiai tervezés folyamatában - a jogszabályok áttekintése mellett – a PIEM a munkatársak, a szülők, a tanulók, a fenntartó, az előző oktatási fokozat igényeit és elvárásait méri fel. A **külső mérési eredmények** a Megyei Pedagógiai Intézet, a Munkaügyi Központ, a kormányzat közoktatás- és szakképzés-fejlesztési stratégiája stb. iránymutatásait veszi figyelembe, amelyek közösen szolgáltatnak alapot az intézmény PP-jének, küldetésének és egyéb hosszú távú terveinek kialakításához, ill. módosításához. A **2004. évben lezajlott PP-módosítás** során az intézmény ezen felül figyelembe vette a 2003-ban kinevezett igazgató programját is: nyelvi előkészítő osztály indítása, a minőségirányítási rendszer átalakítása, auditálása.

A **pedagógiai programalkotás és –módosítás folyamatát** az intézmény vezetősége irányítja az **1.a. pontban** leírtak szerint. A különböző munkacsoportokon keresztül az alkotó tevékenységbe közvetlen vagy közvetett módon a nevelőtestület teljes létszámában bekapcsolódik. Az öt csoport munkáját a **kijelölt felelős**, a teljes intézményvezetés ellenőrzi és irányítja. A munkacsoportok összegyűjtik és elemzik a PIEM-ben szerzett információkat és javaslatokat az intézményvezető elé terjesztik, aki elkészíti a program koncepcióját, amelyet a tantestület, a fenntartó, a szülők és tanulók képviselői elé terjeszt. A koncepciót minden esetben **közoktatási szakértő véleményezi**. A végső elfogadásra **véleményező és egyetértő jogukat gyakorolva** a nevelőtestület, az iskolaszék, a szülői szervezet, a diákönkormányzat teljes egyetértésével kerül sor, érvényessé a **fenntartó elfogadásával** válik.

A PP-ben megfogalmazott célok **éves lebontására** az éves munkatervben kerül sor.

A PP **bevalásának felmérése és értékelése** a minőségirányítás feladata: részét képezi az éves szülői, tanulói, munkatársi **elégedettségméréseknek**, a két évente lebonyolított **klimateszteknek** és **SWOT-analízisnek**. A kapott

---

eredmények alapján szükség esetén a fentiekben leírtaknak megfelelően az intézmény módosítja, aktualizálja pedagógiai programját.

## 2. c) Az intézmény pedagógiai programjának és hosszú távú terveinek ismertetése, megvalósítása és lebontása

Az intézmény pedagógiai programját és hosszú távú terveit, ill. az azokat rövid távú és éves munkatervekre lebontott menetrendjét igyekszik partnereivel minél nagyobb körben folyamatosan megismertetni, annak **folyamatos kommunikálására** törekszik. Ennek **megjelenési formái**: a PP állandó hozzáférhetősége a közvetlen iskolahasználók és a fenntartó számára (iskolai könyvtárban, tanári szobában, diákönkormányzatnál, intézményvezetésnél, a Művelődési Osztályon), **iskolai kiadványok** (évkönyvek, szórólapok), **nevelési értekezletek** évente 6 alkalommal, **diák-önkormányzati ülések** évente legalább 3 alkalommal, a szülői munkaközösség és az iskolaszék részvételével megtartott **értékelő értekezletek** félévente, **iskolai pályaválasztási tájékoztatók** (intézményi: évente 4; kihelyezett: évente 8), **Szakmai Nap**, városi igazgatói munkaközösségi ülések, Pápa Környéki Általános Iskolák Igazgatói Munkaközösségének kihelyezett ülései, a Közép- és Nyugat-dunántúli Közgazdasági Szakközépiskolák Regionális Szövetségének **szakmai és tanulmányi rendezvényei**, a szakképzési partnerekkel közösen szervezett **tanácskozások**, **iskolai honlap**. A külső partnerek számára **prospektusok**, **szórólapok**, **hírlevelek**, **nyílt napok** formájában és az intézmény rendezvényein való részvétellel biztosítjuk az ismertetést, nyilvánosságot. Előtérbe kerül az **intézményi képviselet**, a reklám tevékenység).

Az intézmény pedagógiai programját és hosszú távú terveit **többéves rövid távú és éves oktatási-nevelési munkaterveiben** bontja le. A munkatervek összeállítása a **közvetlen iskolahasználók** (tantestület, tanulók, szülők képviselői) **egyvetértési jogának gyakorlásával** az intézményvezetés felelőssége.

A kommunikáció megjelenési formái **tartalmilag eltérhetnek** egymástól, hiszen nincs lehetőség minden formájában a teljes PP bemutatására. A teljes PP a közvetlen iskolahasználók és a fenntartó számára maradéktalanul hozzáférhető, a többi közvetlen partner esetében bizonyos „szegmentális kommunikációról” beszélhetünk. Ez a fajta kommunikáció a **partnerek közvetlen érdeklődési és illetékességi köre alapján** határozható meg, pl.: a szakképzési partnerek számára a szakképzés-fejlesztési koncepció; a leendő kilencedikes tanulók számára az iskola képzési felépítése stb.

Az **éves munkaterv** az előző tanév végi beszámolók, a partneri igény- és elégedettségmérések eredményeinek, a hatályos jogszabályok figyelembevételével minden tanév szeptember 15.-ig készül el. Ebben határozzuk meg a szakmai munkaközösségek éves teendőit, a pályaválasztási munkatervet, az ifjúságvédelemmel kapcsolatos éves teendőket, a környezeti, egészségnevelési program aktuális teendőit, az iskolai kisközösségek éves munkatervét, a következő tanév beiskolázási terveit, a PP-ben meghatározott intézményi és egyéb magasabb szintű rendezvényeket, nevelési értekezletek időpontjait és témáit, a tantárgyfelosztást, a kötelező, szabadon választható tanórák beosztását, szülői, fogadóórák időpontjait, a tevékenységek határidejét és felelőseit, a kollégium éves nevelési-oktatási munkatervét. Ez utóbbi a kollégium, mint részben önálló szervezeti egységének éves tevékenységét határozza meg. Az éves munkatervet az intézmény nyomtatott és befűzött formában ugyancsak a közvetlen iskolahasználók és a fenntartó rendelkezésére bocsátja.

A **rövid távú munkaterv**ek a nevelési-oktatási folyamatok szabályozásának, az egyes nevelési tényezők összehangolásának, a nevelőtestületi, pedagógiai rendezvények tartalmi megszervezésének, az intézményvezetés értékelési alkalmainak előkészítésének, a közösségi kapcsolatok irányításának, a PP stratégiai céljainak megvalósításához elengedhetetlen szakmai-oktatási, humán-erőforrás és technikai fejlesztések menetrendjét tartalmazzák: munkaközösségi tanterveket, öt éves beiskolázási tervet, az eszközjegyzék megvalósítási rendjét.

Az intézmény a közvetlen partnerekkel folytatott **elégedettségi felmérésekben** folyamatos információkat kap a partnerek tájékozottságáról az iskolai PP-ről, hiszen e felmérések értékelésének egyik fontos szempontja a PP-ben leírtak és az intézményi működés összehasonlítása, ami a minőségirányítási rendszer I. minőségi csoportjának kiemelt feladata.

Az **éves munkaterv**ek teljesülését minden év végén az igazgató az intézmény globális működésére vonatkozóan, míg a munkaközösségek részletesen (munkaközösségi tanulmányi jelentések, érettségi eredmények összegzése, óralátogatások tapasztalatai) a tanévzáró értekezlet keretében elemzik. Az elemzésekről minden esetben jegyzőkönyv készül. A munkaközösségi és globális elemzések az elégedettségmérésekkel közösen határozzák meg a stratégiai célok következő tanévre történő lebontását. A **rövid távú munkaterv**ekben megfogalmazottak értékelése a minőségirányítás feladata: tanulói, szülői, munkatársi elégedettség évente, klímateszt és SWOT-analízis két évente.

## 3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

### 3. a) A munkatársak irányítási rendszerének megtervezése, működtetése és továbbfejlesztése

Az **emberi erőforrás-politika, stratégia és tervek** kidolgozásának folyamatát dominánsan meghatározta a minőségirányítás által 2002-ben elkészített intézményi diagnosztika. A **makro- és mikrokörnyezeti elemzések (SWOT-analízis)**, valamint **kérdőíves belső attitűdvizsgálat és -elemzés** (ld. 31.-32. ábra) alapján megfogalmazott

---

sikertényezőket vetettük össze az intézményünk jelen helyzetével, erősségeivel, gyengeségeivel, adottságaival, hogy megfogalmazhatóvá váljanak versenyelőnyeink és hátrányaink. Elemeztük, táblázatba foglaltuk **absztrakt erőforrásainkat**, viszonyítási alapként az intézmény jövőképét, céljait használtuk. Ez alapján a tantestület egyetértésével az intézményvezetése kialakította és a PP-ben lefektette az iskola **humán-erőforrás politikáját és stratégiáját**, amelyet a 2004. évben külső szakértő bevonásával véglegesített IMIP-ben vizsgált felül és módosított. Az iskola humán-erőforrás terve **szerves részét képezi az IMIP-ben megfogalmazott minőségi céloknak**, így azok teljes összhangban állnak az intézmény hosszú távú terveivel és kulcsfolyamatainak rendszerével (ld. IMIP: Intézményi-működési célkitűzések: Humán-erőforrás).

Az új munkatársak kiválasztására és betanítására az intézményvezetés szoros együttműködésben a szakmai munkaközösségekkel minden munkaközösségre vonatkozó **kiválasztási és betanítási folyamatrendszer**t dolgozott ki. A folyamat a **toborzással** (meghirdetés, jelentkezés, önéletrajz elemzése) kezdődik, ami az igazgató hatáskörébe tartozik. A **szakmai alkalmasság megállapítása** és a **döntés előkészítés** személyes interjú után az intézményvezető és a szakmai munkaközösség-vezető együttes feladata, amelyet szükség esetén a teljes munkaközösség véleménye egészít ki. Az új munkatársak kiválasztását a **feladatkör ellátásához előírt végzettség** (legalább „jó” minősítés”), a **feladatellátáshoz szükséges egyéb kompetenciák** (informatikai ismeretek, idegen nyelv ismeret, jó szociális kompetenciák) és az **intézmény oktatási és nevelési célkitűzéseinek történő megfelelés** határozzák meg. Az új munkatársak **betanításáért** a szakmai munkaközösség-vezetők, mint mentorok, a **munkavégzés szabályainak és feltételeinek**, valamint a **hagyományoknak, a szokásoknak megismertetéséért** a munkaközösség-vezetők és az I. igazgató-helyettes közösen felelnek. A munkatársak bevalását a mentortanárok **közösen elfogadott szempontrendszer** alapján a tanévzáró értekezleten értékelik, valamint javaslatot tesznek a határozatlan idejű alkalmazásra.

Az intézményi munkát a közvetlen iskolahasználók által véleményezett **éves munkaterv**, azt **havi ütemterv** bontja le a mindennapok szintjére.

A munkatársak munkarendjét **munkaköri leírásuk** tartalmazza, az ezen felül ellátott tevékenységeket külön  **megbízási szerződésben** rögzítettek alapján látják el. Oktatási tevékenységüket a szakmai munkaközösségek által összeállított **tanmenetek**, ill. ugyancsak a munkaközösség által elfogadott **tantárgyfelosztás** és az ez alapján a II. igazgató-helyettes által összeállított **órarend** határozza meg. Az órarend kialakításánál a **humánpolitikai érdekeket** a lehetőségek szerint a legnagyobb mértékben figyelembe véve és az **egyenlő elbírálás elvét** követve jár el az intézmény, pl. kérésre az órarend összeállító II. igazgató-helyettes szabadnapot biztosít számukra, az órarendet és helyettesítési rendet egyéni érdekek figyelembe vételével állítja össze. Az egyenlő elbírálás és a munkahelyi esélyegyenlőség elősegítése érdekében **esélyegyenlőségi terv** készült a 2004/2005. tanévben.

A helyettesítések, a csoportösszevonások és a túlórák díjait minden hónap végén a II. igazgató-helyettes ellenőrzi, a kifizetéseket az igazgató engedélyezi. A szabadságok nyilvántartásával a II. igazgató-helyettes foglalkozik, **szabadságolási tervet** készítünk, és azt szigorúan betartjuk. Az intézmény **helyettesítési renddel** rendelkezik, a távollétek engedélyezése szabályozott.

A **munka irányításáról és szervezéséről alkotott munkatársi véleményről** a munkatársi elégedettségi felmérésekből és belső attitűdvizsgálatokból kap képet a minőségirányítás és az intézményvezetés (ld. 31-35. ábra).

### **3. b) A munkatársak szakmai tudásának és felkészültségének felmérése, értékelése, szinten tartása és továbbfejlesztése**

A **humán-erőforrás fejlesztés előkészítő lépéseként** a 3.a pontban leírtaknak megfelelően elvégeztük az intézmény önértékelését és kialakítottuk humán-erőforrás politikánkat és stratégiánkat. Ezen belül meghatároztuk az **emberi erőforrás-fejlesztés irányát** is. Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges tudás- és felkészültségbeli feltételeket a **szaktanári munkaköri leírásokban** rögzítettük, a munkatársak képzettségének, végzettségének naprakész és teljes körű **nyilvántartása** a személyzeti ügyekkel foglalkozó II. igazgatóhelyettes feladatkörébe tartozik.

A munkatársak **felkészültségének felmérése és értékelése**, munkájuk összevetése az intézmény hosszú távú terveivel az intézményvezetés és a szakmai munkaközösség-vezetők közös feladata. A munkatársak felkészültségéről a **belső ellenőrzések, a tanulói, szülői elégedettségi felmérések eredményei** (ld. 2., 4., 5., 6., 8., 11., 13., 15., 16. ábra) és az **óralátogatások** a munkaközösség-vezetők és a vezetők részvételével együttesen nyújtanak képet. Az értékelés összességében kiterjed: a pedagógus munkához való viszonyára, erősségeire, gyengeségeire; munkafegyelmére; szakmai felkészültségére; oktatási tevékenységére; az oktatás eredményességét ellenőrző, értékelő munkájára; szakmai eredményességére; a tanulókhöz való viszonyára; tanórán kívüli tevékenységekben történő részvételére.

Az intézményvezetés által végzendő belső ellenőrzések első sorban az **iskolai dokumentáció munkatársi használatának helyességére**, az **érdemjegyekre**, a **munkatársak munkamorálját** érintik. A tanulói, szülői elégedettségi mérések része a **különböző szaktanárok munkájával való elégedettség**, amelyet a minőségirányítás hivatott mérni. A munkatársak tanórai munkavégzéséről a munkaközösség-vezetők a **teljes munkaközösséget érintő, rendszeres** (évente legalább 5 tanóra) **óralátogatásai** és az intézményvezetés osztályfőnöki órai látogatása, ill. a

---

kollégium-vezető kollégiumi csoportfoglalkozási ellenőrzése nyújt képet. Az óralátogatás **közösen elfogadott szempontsor** alapján, erre a célra rendszeresített **jegyzőkönyvi dokumentációval** zajlanak.

A munkatársak munkájának globális (igazgató) és részletes (munkaközösség-vezetők) értékelésére a **tanévzáró értekezleten** kerül sor. Az objektív értékelés érdekében az iskola Pápa Város Önkormányzati Minőségirányítási Programja és Pápa Város Közoktatási Intézményeinek Ellenőrzési és Értékelési Konceptiója alapján a 2004. decemberi nevelési értekezleten **munkatársi teljesítmény-értékelési rendszer** kialakítását kezdeményezte, amelynek kiépítése a minőségi munkacsoportok bevonásával jelenleg is folyamatban van.

A munkatársak tudásának szinten tartása ill. fejlesztése érdekében az intézmény **továbbképzési koncepcióval** rendelkezik. Az intézményi humán-erőforrás stratégiából lebontott **továbbképzési koncepció** 5 évre készül az intézményvezetés, a minőségirányítás és a szakmai munkaközösség-vezetők együttműködésében. Ezt az **éves beiskolázási terv** bontja operatív részekre. A beiskolázási terv összeállításában prioritást élveznek a humán erőforrás fejlesztési célok között megfogalmazott **teljes szakos ellátottság érdekében szükséges továbbképzések**, amelyekre az intézményvezetés kötelezheti a munkatársakat. A fennmaradó keretet az **intézményi és egyéni igények figyelembe vételével** osztja fel az összeállító I. igazgató-helyettes az igazgató beleegyezésével. A különböző továbbképzési lehetőségekről az **írott** (pl.: Köznevelés, Veszprém Megyei Pedagógiai Intézet kiadványai, Sulinova Kht. Kiadványai, pedagógus továbbképzési jegyzék) és **elektronikus média** (pl.: OM honlap, NSZI honlap) közleményeiből tájékoztatja az iskolavezetés a munkatársakat.

A koncepció kialakításánál figyelembe vesszük és beépítjük - az intézményi érdekek prioritása mellett - a **munkatársi igényeket**, tehát megteremti a **személyes szakmai karriertervezés lehetőségét** is, amennyiben azok nem ellentétesek az intézmény érdekeivel, (pl.: külkereskedelmi közgazdász képzés: 1 fő, felsőfokú marketing menedzser képzés: 1 fő, weblap-szerkesztő továbbképzés: 1 fő, angol és német szaknyelvi vizsgáztató alapképzés: 4 fő, EBCL-vizsgáztató-alapképzés: 3 fő). Az intézményi érdekek elérését 100%-os **támogatással, előrelépési lehetőség biztosításával, erkölcsi és anyagi jutalmazással** ösztönzi és támogatja az intézményvezetés. A továbbképzési költségeket az iskola általában továbbképzési keretén felül is vállalja a pedagógusok teljes mértékű támogatása érdekében. (A pedagógus továbbképzésre kapott és felhasznált keretről ld. 38. ábra).

A **továbbképzési rendet** a képzésben részt vevő egyéni igényeinek maximális figyelembe vételével alakítjuk ki, pl.: szabadnapot biztosítunk számára a képzésen történő részvételhez, biztosítjuk helyettesítését.

Mind a vezető által elrendelt, mind a saját kezdeményezésű továbbképzések esetében az iskola **tanulmányi szerződést** köt a továbbképzésben részt vevővel, amelyben meghatározzuk a térítési díj mértékét, a tanulmányokhoz szükséges szabad és felkészülési időt stb.

A munkatársak továbbképzési igényéről elsősorban **személyes interjúk során** tájékozódik az éves tervet összeállító I. igazgató-helyettes.

Az intézmény külső továbbképzések mellett hangsúlyt fektet **belső továbbképzésekre** is. Ezek **közvetlen formái**: szakmai napok, nevelési értekezletek, munkaközösségi megbeszélések, hospitálás, meghívott előadók közreműködésével zajló szakmai előadások, informatikai továbbképzések, a minőségirányítási rendszer tanácskozásai. Különleges formája a belső továbbképzéseknek a **munkaközösségi szintű továbbképzések**. Az iskola által elfogadott és támogatott képzéseken részt vevő munkatársak meghatározott időpontokban tartott munkaközösségi értekezleten beszámolnak, bemutatják kollégáiknak a képzés során megismert, elsajátított és jövőben alkalmazott ismeretanyagot, metodikai eljárásokat. **Közvetlenül** a rendszerépítés, a különböző tananyag-fejlesztési tevékenységek is hozzájárulnak a munkatársak továbbképzéséhez.

Az intézményi **működési minőségének fejlesztése** az ügyviteli és technikai dolgozókat érinti. Előbbiek esetében az intézmény biztosítja a folyamatos szakmai továbbképzést, azáltal, hogy számukra lehetővé tette egy gazdasági továbbképzésekkel foglalkozó társaság tagságát. A technikai dolgozók továbbképzése területén ki kell emelni az oktatás-technikus rendszergazdai továbbképzését.

### 3. c) A munkatársak bevonása és felhatalmazása

A **minőségirányítási rendszer** és az **intézményi dokumentumok** a TQM alapelvei alapján garantálják a munkatársak teljes körű bevonását az intézmény működésébe: **team-munkákba, munkaközösségek munkájába, fejlesztésekbe, döntési folyamatokba**.

A team-munka **megnyilvánulási formái**: a szakmai munkaközösségek, az osztályfőnöki munkaközösség, a minőségirányítási csoportok, a projekt-teamek (2004/2005. tanév – külföldi gazdasági/kereskedelmi szakmai gyakorlat, Höxter, Németország; 2005/2006. tanév – tartalomalapú nyelvoktatás bevezetése a 11., 12. ill. 13. szakképző évfolyamon), az intézményi fejlesztési projekt-csoportok, a pályaválasztási munkacsoport, a rendezvényszervező csoportok.

A **szakmai munkaközösségek** a teljes intézményi oktatási profilt átfogják, így minden pedagógus szerves része az intézmény oktatási és szakmai munkájának. A munkaközösségek saját hatáskörben döntenek: a tantárgyfelosztásról, a helyi tanterv tantárgyi követelményeiről az érettségi vizsga és a kerettanterv követelményei figyelembevételével, az oktatás során használt tankönyvekről, az intézményi szintvizsga időtartamáról és követelményeiről.

---

Az **osztályfőnöki munkaközösségnek** minden osztályfőnök (9.-13. évfolyamon átlagosan 19 fő) tagja. Az osztályfőnöki munkaközösség saját hatáskörben dönt: az osztályfőnöki órák tematikájának összeállításáról, a szociálisan rászoruló tanulók intézményi támogatásának odaitéléséről.

A **minőségirányítási csoportok** a 4. pontban leírtaknak megfelelően horizontálisan és vertikálisan is átfogják a munkatársak közösségét, szerepük az intézményi működés sikerének felmérése és javaslattevésével a további sikeresebb működés érdekében.

A **projekt-teamek** a különböző projektekhez kapcsolódóan szerveződnek, nincs állandó munkatársi körük.

Az **intézményi fejlesztési teamek** csak részben épülnek munkatársi együttműködésre. Állandó magjukat az intézményvezetés adja, hiszen a fejlesztésekhez kapcsolódó anyagi felelősség is őket terheli. A munkatársak bevonandó körét minden esetben meghatározza a fejlesztendő terület, pl.: az informatikai fejlesztések esetében az informatika és információfeldolgozás szakos kollégák, rendszergazda; a testneveléssel kapcsolatos fejlesztések a testnevelő tanárok bevonásával történik.

A **pályaválasztási munkacsoportot** állandó tagság: az intézményvezető, a kollégium-vezető, pályaválasztási felelős, gyakorlati oktatás-vezető és – kiemelt szerepe folytán – az informatika munkaközösség-vezető alkotja.

A különböző csoportok a **PDCA-elv szerint** végzik munkájukat, amelyhez segítséget kaphatnak a minőségirányítástól és így a teljes intézményvezetéstől. Minden közösség és csoport **saját munkarend** alapján dolgozik. A szakmai és osztályfőnöki munkaközösségek, valamint a pályaválasztási munkaközösség minden tanév szeptember 15-ig határozzák meg munkarendjüket, amelyről írásban tájékoztatják az intézmény-vezetést. A projekt-teamek, az intézményfejlesztési csoport és a rendezvényszervező csoportok adott alkalomhoz kötődően, azt legalább egy hónappal megelőzően tájékoztatja írásban az iskolavezetést tevékenységi szándékáról.

A munkatársak különböző közösségi részvételét és munkáját az intézmény eltérő módon **bátorítja, támogatja és jutalmazza**. Anyagilag jutalmazza és ösztönzi pl. a minőségirányításban részt vevő munkatársakat (minőségi bérpótlék), a projekt-teamekben (órakedvezmény, külön megbízás), a pályaválasztási csoportban (órakedvezmény) és a rendezvényszervező csoportban történő részvételt (külön órakeret biztosítása). A pályázatírással foglalkozó projekt-teamek tagjait a Kollektív Szerződésben közösen meghatározott, a pályázat összértékével arányos jutalmazás illeti meg.

A munkatársak közösségi szintű bevonása mellett hangsúlyt helyezünk a munkatársak **különböző döntések folyamatába történő bevonására** is, így pl. a **humán erőforrás fejlesztésébe történő bevonás** a szakmai munkaközösségeken keresztül (ld. 3.a pont), továbbá a **munkatársak jutalmazásának előkészítésébe** (ld. 3.e pont), vagy az **intézmény nevelési-oktatási módszertanának, eljárásainak és ezzel kapcsolatos eszköztárának kialakításába, alkalmazásába és továbbfejlesztésébe** történő bevonás (ld. 4.d pont). A döntési folyamat során a munkatársakat a döntés meghozatala előtt **véleményezési jog** és **javaslattevési jog** illeti meg: a nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos bizonyos kérdésekben, a tantárgyfelosztás elfogadása előtt, az egyes pedagógusok külön megbízásainak elosztása során, a nevelési-oktatási intézmény költségvetésében szakmai célokra rendelkezésre álló pénzeszközök felhasználásának megszervezésében, a nevelési-oktatási intézmény beruházási és fejlesztési terveinek megállapításában, az iskolai felvételi követelmények meghatározásánál, a nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos kérdésekben. A munkatársak **döntési joga** kiterjed a nevelési-oktatási intézmény éves munkatervének elfogadására, a nevelési-oktatási intézmény munkáját átfogó elemzések, értékelések, beszámolók elfogadására; a nevelőtestület képviselőjében eljáró pedagógus kiválasztására; a tanulók magasabb évfolyamba lépésének megállapítására. Fent említett jogok gyakorlását az SZMSZ szabályozza.

### 3. d) Az intézmény belső kommunikációs rendszerének kialakítása és fenntartása

Belső kommunikációs rendszerünket a **szervezeti struktúrának megfelelően alakítottuk ki és működtetjük**. A kapcsolattartás szabályozott formái a PP-ben, az IMIP-ben és az SZMSZ-ben rögzítettek. E dokumentumokban meghatároztuk azokat a **hivatali utakat**, amelyek a szervezeti **vertikális és horizontális kommunikáció alapját** képezik. E kommunikációs utak túlnyomó többségben **kétirányú információáramlást** tesznek lehetővé.

A **vertikális kommunikációs csatornák** működtetése az intézményvezetés feladat- és hatáskörébe tartozik. Ennek működő megjelenési formái:

Megjelenési formák	Rendszeresség	Partnerek	Felelős
napi kapcsolattartás	naponta	intézményvezetés- munkatársak	-
nevelési értekezletek	évente 6 alkalommal	intézményvezetés - munkatársak	intézményvezetés
tájékoztató értekezletek	minden hónap utolsó hétfője	intézményvezetés - munkatársak	intézményvezetés
rendkívüli értekezletek	igény esetén	intézményvezetés - munkatársak	intézményvezetés
igazgatói fogadóóra	minden csütörtök 16-17 óra	intézményvezető - munkatársak	intézményvezető
intranetes számítógépes fórum, belső levelezés	igény szerint	intézményvezetés - munkatársak	rendszergazda

Az intézményvezetés és az intézmény munkatársai mindennapi oktatási-nevelési tevékenységük során **napi kapcsolatban** állnak egymással. A nagyobb horderejű és az intézmény egészét érintő oktatási-nevelési kérdések fórumai a **nevelési értekezletek**, melyeket az intézmény legalább évente hat alkalommal, ún. **tájékoztató értekezletet** tart az erre a célra fenntartott hétfői értekezletnapon minden hónap utolsó hétfőjén, **rendkívüli értekezletet**, pedig igény szerint.

Az értekezletek mellett a vertikális kommunikációt szolgálják az **igazgatói fogadóórák** is, amelyek időpontját az éves munkaterv tartalmazza ill. folyamatosan megtekinthető az igazgatói titkárságon.

A vertikális kommunikáció további fóruma lehet az akár név nélkül is használható belső **intranetes számítógépes fórum** és a „nevesített” **belső levelezés**, amely ugyancsak minden munkatárs számára elérhető kommunikációs lehetőség az intézményen belül, ahol egyéni kérdéseiket is feltehetik és kaphatnak rájuk egyéni válaszokat.

A **horizontális kommunikációs formákat** részint a helyettesek, illetve az osztályfőnökök, munkaközösség-vezetők koordinálják. A horizontális kommunikáció megjelenési formái:

Megjelenési formák	Rendszeresség	Partnerek
napi kapcsolattartás	naponta	munkatársak - munkatársak
munkaközösségi értekezletek	évente legalább három alkalommal	munkatársak - munkatársak
nevelési értekezletek	évente 6 alkalommal	intézményvezetés - munkatársak
rendkívüli értekezletek	igény esetén	intézményvezetés - munkatársak

Pedagógiai tevékenysége során a teljes tantestület **napi kapcsolatban** áll egymással, ami esetükben a kapcsolattartás legfontosabb formája. Szakmai munkaközösségük vezetőivel a munkatársak a munkaközösség munkarendjében meghatározott gyakorisággal ill. igény szerint tartják a kapcsolatot. A **nevelési és rendkívüli értekezletek** ugyancsak szolgálhatnak a horizontális munkatársi kommunikációra.

**Napi dokumentációs technikák** közé tartoznak a faliújság, a hirdető, a prezentációs és információs táblák.

A kommunikációs utak hatékonyságának mérése és fejlesztése a minőségirányítás feladata (ld. 31., 36. ábra)

### 3. e) A munkatársak jutalmazása, tevékenységük elismerése, egyéb gondoskodás a munkatársakról

**Pedagógus munkatársaink** tevékenységét az 1.d és 3.b pontokban leírtak alapján értékeljük, a **nem pedagógus dolgozók** munkájának értékelése a gazdasági ügyintéző feladata.

A mindenki által elfogadott és ismert értékelési rendszerhez az intézményvezetés és az érdekképviselői szervek által közösen kialakított és a tantestület által legitimált **jutalmazási rendszer** kapcsolódik, amelynek alapelveit és formáit a Kollektív Szerződés tartalmazza. A jutalmazási rendszer keretét az **éves intézményi költségvetés** adja. A béren felüli juttatások mértékének alakulásáról ld. a 38. ábrát.

A tevékenységek legfontosabb elismerő-jutalmazó formái a szóbeli dicséret, a köszönőlevél, anyagi természetű differenciált jutalmazása, egyéb anyagi és nem anyagi jellegű juttatások, felterjesztés városi, megyei és országos díjakra.

A **differenciáló anyagi jellegű elismerő-ösztönző jutalmazás** az intézményvezetés feladata a Közalkalmazotti Tanáccsal és a helyi szakszervezettel közösen minden tanév végén. A jutalmazás mértéke a tanulmányi és szakmai versenyekre történő felkészítő munka, az iskola nem oktatási tevékenységében betöltött szerepe alapján a mindenkorai bérpótlékot alapul véve kerül meghatározásra.

Az iskola munkatársai tevékenységét **egyéb anyagi jellegű juttatásokkal** is elismeri. Ilyenek pl.: **vásárlási utalvány, utazási csekk kiutalása, önkéntes nyugdíjpénztári tagság létesítése, egészségbiztosítási pénztári tagság létesítése**. A jutalmazást végző közösség folyamatosan figyelembe veszi az érintettek szempontjait jutalmazási

---

tevékenysége sikerebbé tételére. Így kezdeményezte az iskoláskorú gyermekkel rendelkezők részére **iskolakezdési támogatás** nyújtását (a 2006/2007. tanévtől) és a **juttalmazási rendszer pontosítását**.

Az anyagi motiváció mellett szerepet játszik a munkatársak munkájának **eszmei elismerése**, felterjesztése városi, megyei és országos díjakra, elismerésre. A munkatársak közül Köztársasági érdeméremmel rendelkezik 1 fő, Pápa Város Pro Publico Díjas 1 fő, kiemelkedő szociális tevékenységéért elismerést kapott 1 fő.

A munkatársak tevékenységét az intézmény **egyéb nem anyagi juttatásokkal** is támogatja. Így többek között: **eszközkölszönzéssel** (videokamera, digitális fényképezőgép), **kirándulások, rendezvények szervezésével**.

A **juttalmazási és juttatási rendszer eredményességét** az intézményvezetés, a Közalkalmazotti Tanács és a Szakszervezet bevonásával minden évben összehasonlítva az előző évvel/évekkel értékeli és szükség esetén módosítja, a rendszerrel való elégedettséget kérdőíves formában a minőségirányítás méri.

#### 4. KÖZVETETT PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

##### 4. a) A közvetett partnerkapcsolatok menedzselése

Az intézmény közvetett partnereit a **szakmai tevékenység** és a **hatáskör**, ill. bizonyos partnerek esetében **az iskola sikerének támogatása** figyelembevételével azonosította és rangsorolta az intézményvezetés, meghatározta annak **tartalmi és formai követelményeit, a kapcsolattartás szintjét és felelőseit**. A minőségirányításon keresztül a tantestület véleményét is figyelembe vette (ld. 3. sz. melléklet).

Intézményünk közvetett kapcsolatait öt szinten kezeli: **városi, megyei, regionális, országos és nemzetközi** kapcsolatok szintjén. A közvetett partneri kör **felülvizsgálatára** négyévente kerül sor. A kapcsolatok kezelésében, tartalmi és formai megjelenésében – akárcsak a közvetlen partnerek esetében – **szereposztás** érvényesül.

A **szakmai iránymutatást, támogatást és együttműködést nyújtó szervezetek** esetében a vezetőség a munkaköri leírásában szereplő tevékenységi körének megfelelően differenciálva együttesen felelős a kapcsolattartásért. Kapcsolattartásába a munkaközösség-vezetőkön keresztül **bevonja a szaktanárok teljes közösségét**.

A **szakképzési iránymutatást nyújtó szervezetekkel** történő kapcsolattartásban az intézményvezetésen belül az intézményvezető mellett hangsúlyozott szerep jut a gyakorlati oktatás vezetőjének, aki a szakképzés intézményi kereteinek megvalósításáért és fejlesztéséért kiemelten felel, valamint a szakmai tanárok munkaközösségének.

Az **ismeretterjesztéssel foglalkozó szervezetek** esetében a kapcsolattartás felelősei az intézmény igazgató-helyettesei illetékességüknek megfelelően, a különböző műveltségi területekhez tartozó munkaközösség-vezetők és a szabadidő-szervező pedagógusok.

A fontos **beszállítókkal** a pénzügyi szabályzatok, közbeszerzési szabályzat és a helyi önkormányzati rendelet szerint alakítottuk ki, ill. működtetjük partnerkapcsolatunkat.

A közvetett partnerekkel történő kapcsolattartásban a formális és az informális csatornák egyaránt meghatározó szerepet és jelentőséget kapnak. A körükben esetlegesen felmerülő problémák kezelésére az azonnaliság és a személyesség jellemző. A közvetett partnereinket az 1.c pontban leírtak szerint, de elsősorban **írásos formában, postai vagy elektronikus levelezés útján**, esetleg **telefonon** keresztül, **személyes megkeresés** formájában tájékoztatjuk az aktuális, az intézményt és a közvetett partnert együttesen érintő tevékenységekről. A közvetett partnerekkel való kölcsönös együttműködés gyakorlati formái: közös **rendezvények** (konferenciák, szakmai napok), **projektmunkák** (HEFOP, regionális szakképzés-fejlesztési projekt). A közvetett partnerek körében kialakult szokás az egymás rendezvényein **előadóként, szervezőként** való megjelenés is.

A közvetett partnerekkel történő kapcsolattartás **eredményességét** az intézmény vezetése **belső vezetői feljegyzések**, és a **belső vezetői ellenőrzés alapján** éves szinten vizsgálja, értékeli és szükség esetén fejleszti.

##### 4. b) A pénzügyi folyamatok irányítása, a pénzügyi erőforrások kezelése

A Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola és Leánykollégium **részben önálló gazdálkodású intézmény**, költségvetésének kialakítása **intézményi szinten** az IMIP-ben megfogalmazott oktatás és nevelési valamint intézményi-működési célkitűzések, a PP-ben megfogalmazott oktatási és nevelési célok alapján **az igazgató és a gazdasági ügyintéző felelősségével zajlik**. A költségvetés kialakításához az intézmény figyelembe veszi a **hatályos jogszabályokat, az előző pénzügyi év teljesítését, a fenntartói iránymutatásokat és a munkatársak igényeit**. A költségvetés Pápa Város Képviselőtestülete, mint iskolafenntartó **jóváhagyásával, végrehajtása** annak ellenőrzésével valósul meg. A költségvetési folyamat tervezéséről és végrehajtásáról, a költségvetési beszámoló formai és tartalmi követelményeiről a fenntartói iránymutatást alapul véve az SZMSZ I. része rendelkezik.

A fenntartó által meghatározott éves intézményi költségvetést kiegészítik: a pénzügyi év folyamán benyújtott és elnyert **pályázati támogatások, az intézmény ingatlanjainak, berendezéseinek, felszereléseinek bérbeadásából származó bevételek** (ld. 4.c pont), az intézményhez kötődő **Ifjú Közgazdász Alapítvány támogatása** ill. a szakképzéshez kapcsolódóan a **szakképzési hozzájárulás**. Ezen alternatív pénzügyi lehetőségek kihasználásával folyamatosan él az intézmény.

---

A **pályázatfigyelés** az intézményvezetés napi feladatai közé tartozik. A megyei, regionális, országos és nemzetközi **pályázatokon való részvétel** folyamatos és eredményesnek mondható (pl.: Munkaerőpiaci Alap Képzési Alaprész, 2002, 2003, 2006; Veszprém Megye Közoktatása Fejlesztéséért Alapítvány, 2004, 2005, 2006; Leonardo mobilitási projekt – előkészítő látogatás, 2005; Világnyelv: Nyelv + szakma középfokon – tartalomalapú nyelvoktatás, 2005 stb.).

Az **intézmény ingatlanjainak, berendezéseinek, felszereléseinek bérbeadását**, azok használati rendjét a Házirend szabályozza, a bérbeadás díjának meghatározása és a díjak aktualizálása a gazdasági ügyintéző hatáskörébe tartozik.

Az **Ifjú Közgazdász Alapítvány** évente nagy részt vállal többek között a kiemelkedő tanulmányi eredményt produkáló tanulók jutalmazásában, a szakmai rendezvények szervezési költségeinek finanszírozásában, a tanulmányi kirándulások költségeinek megtérítésében. (ld. 30. ábra)

A szakképzési partnerek által az intézménynek juttatott **szakképzési hozzájárulás** évente ugyancsak jelentős összeggel egészíti ki az intézményi költségvetést és teszi lehetővé a szakképzés technikai hátterének javítását. (ld. 54. ábra)

Mind a költségvetés, mind az ezt kiegészítő bevételek **felhasználását** az intézmény stratégiai, minőségi és oktatási-nevelési céljainak megvalósítását szem előtt tartva, nagyobb volumenű, hosszabb időszakra vonatkoztatott fejlesztések esetén (pl.: a számítógép-termék technikájának teljes cseréje, korszerűsítése; szakképzéssel kapcsolatos szoftver-fejlesztések; épület-felújítás) az erőforrások tervezésével, **éves szintre lebontva tervezi meg**, annak megvalósulását évente felülvizsgálja.

Az intézmény **pénzügyi mutatóit** a fenntartó képviselőjétől kapott részletes kimutatás segítségével, havi rendszerességgel ellenőrzi és elemzi a gazdasági ügyintéző és az intézményvezetés, szükség esetén rendelkezik a kiadások csökkentéséről ill. bizonyos fejlesztési és egyéb igények elhalasztásáról, végső esetben elutasításáról.

Az intézmény anyagi helyzetéről az igazgató a pénzügyi kimutatás elemzése után folyamatosan, de a legalább havi rendszerességgel megtartott vezetőségi megbeszélések keretében tájékoztatja **az intézményvezetést**, a teljes **munkatársi kört** az iskola elmúlt évi gazdálkodásáról a pénzügyi év lezárultával minden tanévben a félévi értekezlet keretében.

#### 4. c) Az intézmény ingatlanjainak, berendezéseinek, felszereléseinek és eszközeinek menedzselése

Mivel az intézmény részben önálló gazdálkodású iskola, az intézményi célokhoz kapcsolódó, hosszú távú beruházási, fejlesztési tervek csak **a fenntartó hosszú távú terveivel összhangban, annak hozzájárulásával valósulhatnak meg**. Ez a tény az egyes fejlesztések, beruházások esetében esetlegesen **hosszabb időszakra szóló fejlesztési-beruházási terv kialakítását**, ill. annak **éves szintre történő lebontását** teszi szükségessé. Pl.: a többlépcsős épület-és berendezés-felújítási, korszerűsítési terv; informatikai háttér fejlesztése, a LIBRA3S for SAP rendszer bevezetése. A közoktatási intézmények számára előírt **kötelező felszerelés és eszközjegyzékben foglaltakat** az intézmény – az iskolai aula kivételével – 2005-re maradéktalanul teljesítette.

Az iskolavezetés igyekszik évről-évre nagyobb, de legalább az előző évihez hasonló mértékben ingatlanját, eszközeit fejleszteni. A beruházások mértékének alakulásáról ld. a 40., 55., 56. ábrát.

A **fejlesztési, beruházási igények alapját** külső szakértő által megállapított (elsősorban biztonsági) hiányosságok, problémák, a tanulói, dolgozói elégedettségmérés eredményei, rendszeres időközönként intézményi leltár, selejtezés, munkatársi igények felmérése éves szinten 2 alkalommal (tanévnyitó és félévzáró értekezlet), intézményvezetői, -helyettesi és gazdasági ügyintézői ellenőrzések, hosszú távú fejlesztési tervek a közüzemi díjak csökkentése érdekében képezik.

Az intézmény – a hatályos jogszabályoknak megfelelően – **hivatásos munka- és tűzvédelmi szakembert alkalmaz** megbízási szerződés formájában. Az ő feladata a **tűz-, biztonság- és munkavédelmi ellenőrzések, vizsgálatok elvégzése, jegyzőkönyvek összeállítása**, ami alapján az intézmény minden évben az intézményi költségvetés összeállítása során meg tudja tervezni az aktuális fejlesztéseket, beszerzéseket, egyúttal figyelembe veszi a szakember javaslatát a baleset-megelőzésre és az ezzel összefüggő állagmegóvásiakra vonatkozó intézkedések megtervezésénél is, pl.: az alagsori lépcső cseréjénél 2004-ben „vályúsodás” miatt. A munka- és tűzvédelmi szakember illetékességén felül az **intézményvezető, az I. igazgató-helyettes és a gazdasági ügyintéző** feladatkörébe tartozik minden tanév végén, a nyári szünetben az **esztétikai, higiéniai, karbantartási, állagmegóvási és javítási munkálatok megtervezése és megszervezése**.

A **technikai eszközök fejlesztésébe** a munkaközösség-vezetőkön keresztül a teljes szaktanári kört bevonja az intézményvezetés. Az **eszközök folyamatos korszerűsítése, karbantartása, cseréje** az oktatási technikus feladata, aki minden évben 2 alkalommal, a költségvetés tervezésekor és a tanév végén, tesz javaslatot a technikai eszköz- és berendezéspark korszerűsítésére, javítására és fejlesztésére. Az eszközök szabályos, balesetmentes **használati rendjét** a Házirend szabályozza.

A fejlesztések másik irányát a **közüzemi díjak és kiadások folyamatos csökkentésére** tett intézkedések szabályák meg, amelyeket az intézmény gazdasági ügyintézője folyamatosan figyelemmel kísér és ellenőriz, valamint feladatkörébe tartozik, hogy minden tanév kezdete előtt javaslatot tegyen azok csökkentésére. Ennek érdekében javítottuk ki, szigeteltük 2004 nyarán a teljes leánykollégium területén és az alagsori tantermek egy részében a

---

nyílászárókat, az intézmény több pontján az ajtókat kijavítottuk, szigeteltük; a telefonszolgáltatóval egy kedvezményes csomagszerződést írtunk alá és a mobiltelefon-hívások csökkentése érdekében a telefonközpontot is modernizáltuk stb.

Az ingatlan és a technikai eszközök kihasználtságát, a bérbeadásból és egyéb tevékenységből adódó nyereséget az intézmény minden költségvetési év végén veti össze a költségvetésben tervezettel, valamint az előző évi eredménnyel és teszi meg a szükséges lépéseket a korrekcióra.

#### 4. d) Az intézmény nevelési-oktatási módszertanának, eljárásainak és ezzel kapcsolatos eszköztárának kialakítása, alkalmazása és továbbfejlesztése

Az intézmény pedagógusai a PP-ben rögzített célok és feladatok mentén a szakmai autonómia jegyében **szabadon választják** meg a nevelési-oktatási folyamatban alkalmazott módszereket, amelyeket a PP is rögzít. Az alkalmazott módszerek, eljárások figyelemmel kísérésére a **hospitálások**, a **bemutató foglalkozások** alkalmából, értékelésekre pedig a munkaközösségi foglalkozások, team értekezletek keretében kerül sor.

A partnerek jelzéseire, eredményesség-eredmények összehasonlítására, **óralátogatásokra, tanmenet elemzésére** alapozva a nem kellően hatékony nevelési-oktatási módszerek tudatos, **fokozatos felmenő rendszerben** történő kiváltása minden esetben megtörténik. A problémák megoldási módozatai közé tartoznak az **elemző beszélgetések, új módszerek felkutatása, megerősítése**. A szakmai teamek eredménymutatói alapján az új módszerek, értékek **rendszerbe emelésére** kerül sor, amely majd beépül a PP-be, az éves munkatervbe, munkaközösségi tervekbe. Az **új nevelési-oktatási módszerek és eljárások megismerésének szinterei** a konferenciák, külső-belső továbbképzések, tréningek, szakmai műhelymunkában való részvétel, intézmények, tanórák látogatása, régiós, országos, külföldi szinten egyaránt. Adaptálásukra, a PP-ben rögzített célokkal való megfeleltetés után kerül sor, melyet a munkaközösségek és a szakmai teamek végeznek.

Az **új nevelési-oktatási módszereket** célirányosan, az intézmény képzési profiljával összhangban terveztük meg, (pl.: kompetenciaelv érvényesítése, differenciált tanulásszervezés, képesség – készség fejlesztés, tanulás tanítása, tanulásmódszertan, felzárkóztatás, tehetségfejlesztés stb.). A módszertani eljárások fejlesztései közül kiemelten kezeli az intézményvezetés azon törekvését, amellyel a **szemléltető eszközök fokozottabb tanórai alkalmazását** kívánja az iskola **informatikai hátterének maximális kihasználásával** elérni.

A **képzési irányok megválasztását** a kor követelményei és a munkaerő-piaci igények is befolyásolják. A PP céljainak megfelelő **módszerek, eljárások megismertetése, bevezetése és alkalmazása** a PDCA-elv alkalmazásával a munkaközösségek feladata. Éves kidolgozott munkatervükben megfogalmazzák az új, a leghatékonyabb módszerek megismerésére szolgáló külső és belső továbbképzési igényeket. Az elvégzett továbbképzésekről beszámolnak, bemutatják az ott megismert, elsajátított és jövőben alkalmazandó metodikai eljárásokat, felkészítik kollegáikat, döntenek egy-egy új módszer **kipróbálásáról** és az egyéves **hatékonysági-vizsgálat** után döntenek a munkaközösség módszertani eszköztárba való **felvételéről**, munkaközösségi tervekbe való **beépítéséről**. A kialakított módszerek sikerességének meghatározásában szerepet játszik a minél szélesebb körű **effektivitás** a tanulók körében, az **érettségi vizsga, a tanulmányi és a szakmai versenyek során tanúsított sikeresség**. A munkaközösségek közötti szakmai együttműködés során adják át egymásnak a bevált módszereket. Az egy szakterületen sikeres módszerek beépülnek más szakterületek gyakorlatába, ami az intézmény egészére kiterjedő didaktikai fejlesztést, **egységes módszerek kialakítását** teszi lehetővé.

#### 4. e) Az intézmény belső információs rendszerének kialakítása és működtetése

Az információs igények maximális kielégítésére az intézmény belső információs rendszerét részben a **belső kommunikációs rendszer csatornáinak** igénybevételével (ld. 3.d pont), részben **egyoldalú informatív csatornák** (intézményi dokumentumok, iskolai honlap, iskolaújság, tanévnnyitó és tanévzáró ünnepély) igénybevételével alakította ki. A kialakított információs rendszer működtetésének célja: a szervezeti adatok közlése, összegyűjtése, feldolgozása és tárolása. Az **információ és az intézményen belül felhalmozott tudás összegyűjtését** a vezetés meghatározott területeken (ld. a 2. a. pontban részletezve) és időpontokban szervezetterven végzi. Tanulók körében: **osztályfőnökök közreműködésével**, nevelők körében az **igazgatóhelyettesek és a gyakorlati oktatásvezető közreműködésével**. A szervezet dolgozói számára az intézményen belüli és a kívülről érkező információk **naprakészen** elérhetők: havi programok, tanári szobában folyamatosan elhelyezett napi bontású hirdetőtáblák, intézményi faliújságok, körözvények, hírlevelek, szóbeli tájékoztatások formájában.

Az **iskolai honlap** szerkesztése és frissítése az intézményvezetés és a minőségirányítás instrukciói alapján az oktatás-technikus és a rendszergazda feladata, amelyet a tanév során összegyűjtött információk alapján igény szerint, de legalább minden tanév végén, a nyári szünetben végeznek el.

Az **iskolaújságot** kialakult tanulói szerkesztőbizottság tanári irányítással állítja össze minden évben legalább három alkalommal. Feladata elsősorban a tanulók számára az őket érintő információk közvetítése.

A **tanévnnyitó és tanévzáró ünnepélyek** minden esetben az **intézményvezető tanévértékelésével** ill. az intézményi **tervek, eredmények kommunikálásával** összekötött, alapját pedig a tanév végén összeállított **intézményi statisztika** ill. a hosszú távú stratégiai tervek operatív tervekbe lebontott **éves munkaterve** adja.

---

Az intézményvezetés jó kapcsolatot ápol a **helyi sajtó és TV képviselőivel**. Az intézményi rendezvényeket, eredményeket, terveket minden esetben ezek bevonásával kommunikálja az intézmény.

Az intézményen belül felhalmozott tapasztalatot, tudást jól felépített struktúrában **számítógépen** (szerveren) is tároljuk, illetve hozzáférhetővé tesszük minden munkatárs számára (Közdokumentumok). Minden munkatárs **saját szerverfiókkal** rendelkezik, amelyhez a rendszergazdán kívül csak saját jelszó útján lehet hozzáférni, így garantált az **adatvédelmi és személyiségi jogok védelme**. Az információk sértetlenségének és biztonságosságának biztosítása a **Dokumentumkezelési szabályzatban** fogalmazódik meg.

## 5. FOLYAMATOK

### 5. a) Az intézmény folyamatainak megtervezése, kialakítása, működtetése és továbbfejlesztése

Az intézmény működését az intézményvezetés és a minőségirányítás a PP-ben és az IMIP-ben megfogalmazott stratégiai célok és feladatok irányelvei mentén a tantestület és a közvetlen partnerek bevonásával összevont értekezleteken, egyeztetéseken **7 kulcsfolyamatban** határozott meg. A kulcsfolyamatokhoz **támogató folyamatokat** rendelt. (ld. 2. sz. melléklet)

E folyamatok szabályozását az egymásra épülő és egymást kiegészítő **intézményi stratégiai dokumentumok** (PP, SZMSZ, IMIP, Házirend) és **egyéb szabályozók** (pl.: Tűz- és Munkavédelmi Szabályzat, Iratkezelési Szabályzat stb.) integráltan tartalmazzák, kialakításuknál az intézmény azok teljes mértékű összehangolására, az eltérések, ellentmondások kizárására törekedett. Az intézményi szabályzókat **külső szabályzóként** egészítik ki az **érvényben lévő jogszabályok**.

Mivel a teljes intézményi működés folyamatrendszerét lehetetlen leírni, hiszen a ciklikusan ismétlődő folyamatok mellett, amelyek ugyancsak változhatnak, újra és újra egyedi folyamatok is megjelennek abban, az intézményi folyamatszabályozás alatt nem szigorú, kötött szabályozást értendő, hanem egy általános ún. forgatókönyv jellegű, **kötetlen szabályozás**, ami részben az intézményi hagyományokra épülve az iskolaműködés során folyamatosan beépült iskolakultúránkba. A **folyamatok felelőseit**, feladataikat, eljárás módjait, kötelezettségeiket a folyamattal kapcsolatban az intézmény **munkaköri leírásokban** rögzítette, amivel megteremtette a felelősségre vonás lehetőségét is.

A közvetlen partnereink igényeit, véleményét a rendszeresen évenként elvégzett partneri igény – és elégedettségmérésből (pl. **kérdőívek, interjúk**) ismerjük meg és vesszük figyelembe a pedagógiai folyamatok tervezésénél. Ezen belül kiemelten kezeljük a nevelési-oktatási folyamatok értékelésén túl a javaslatok, ötletek feltérképezését, az elvárások számbavételét. Az elemzést követően a **véleményeket csoportosítjuk**: melyek azok, amelyek azonnali intézkedést igényelnek, melyek azok, amelyek az éves munkatervben realizálódhatnak, és végül melyek azok, amelyek indokoltá teszik a PP módosítását.

A tanulói **teljesítmény és kompetencia** mérés rendszere, formái a PP-ben, az éves munkatervben és a munkaközösségi tervekben rögzítettek. A tanulói mérési-értékelési munkát az **I. igazgató-helyettes fogja össze és irányítja** a többi munkaközösséggel együttműködve. Ennek formái: **országos kompetenciamérések** (szövegértés, matematika a 9. évfolyamon), **intézményi szintvizsga** (10. évf.: történelem, 11. évf.: magyar nyelv és irodalom, 12. évf.: matematika, idegen nyelv). A mérések eredményei részét képezik az év végi értékeléseknek, beépülnek a munkaközösségek működésébe, helyt kapnak a tervekben, és a nevelési-oktatási célok között.

**Szakképzési struktúránkat** rendszeresen egyeztetjük a Megyei Munkaügyi Központtal, kamarával, vállalatokkal, gazdasági társaságokkal, egyéb helyi szakképzési intézményekkel. Vizsgáljuk és értékeljük az intézményünkben végzett tanulóink **elhelyezkedési mutatóit**, a PIEM mérés során felmért szülői igényeket és elvárásokat, amelyekből információ nyerhető az egyes szakmák munkaerő-piaci lehetőségeiről. Képzési kínálatunkat folyamatosan próbáljuk megfeleltetni a munkaerőpiac igényeinek. Ehhez információkat a **helyi, megyei és regionális munkaerő-piaci helyzetelemzések** és **előrejelzések** szerzünk.

A tanórán kívüli tevékenységeket – a kerettantervről szóló rendelet értelmében – minden év májusában, a teljes **tanulói kör megkérdezését** követően szervezzük meg a következő tanévre.

A kulcsfolyamatok és támogató folyamataink hétköznapi tevékenységekbe történő átültetéséhez az intézményvezetés a minőségirányítás kezdeményezésére a 2004/2005. tanévtől folyamatosan alakítja ki a támogató folyamatok irányítása során alkalmazott **dokumentum- és nyomtatványrendszert**, amelynek feladata, hogy a folyamatok tervezésében és lebonyolításában segítséget nyújtson a folyamat felelősének és minden munkatárs számára áttekinthetőbbé tegye a tervezést. A dokumentumok kialakításánál az intézmény a PDCA-elvet érvényesítette és érvényesíti.

A kulcsfolyamatok, a támogató folyamatok és az azokat tartalmazó dokumentumok valamint azok összhangjának **felülvizsgálata és értékelése** kapcsolódik az intézmény hosszú távú tervei és stratégiai dokumentumai rendszeres felülvizsgálatához (ld. 2.b pont) Az **oktatáshoz, mint fő szakmai kulcsfolyamathoz kapcsolódó folyamatok** teljesítménymérésének formái a különböző elégedettségmérések (6. pont), klímatesztek (7.pont), intézményi önértékelések, valamint az intézményi különböző kulcsfontosságú mutatói (9.b pont). A **szervezeti, infrastrukturális**

---

**és marketing folyamatok teljesítményének** mérése intézményvezetési önértékeléssel, FEUVE-ellenőrzéssel, belső ellenőrzéssel történik.

### **5. b) Az intézmény oktatási-nevelési tevékenységének – mint a partnerei számára nyújtott szolgáltatás - megvalósítása és megszervezése a mindennapi működés során**

A PP-ben megfogalmazott **nevelési-oktatási célok megvalósítását** részben az abban leírt, részben az SZMSZ-ben és a Házirendben megfogalmazott keretek között valósítja meg az intézmény.

A **PP** megfogalmazza a kötelező tanórai foglalkozások, a nem kötelező tanórai foglalkozások (felzárkóztató órák, szakköri órák, emelt szintű tanórák, szabadon választható tanórák), a tanórán kívüli oktatási tevékenységek alapelveit és formáit; az ún. szintvizsga követelményrendszerét és lebonyolítási formáját, az ifjúságvédelemmel kapcsolatos tevékenységek formáit.

Az **SZMSZ** tartalmazza a tanórán kívüli foglalkozások szervezeti formáit, a sportköri foglalkozások, iskolai rendezvények formáit, a tanulók tanulmányi munkájának ellenőrzési és értékelési rendjét, az egészségügyi ellátás rendjét, a tanulók felsőbb osztályba bocsátását, a nevelőtestület jogait a tanulók fegyelmi ügyében.

A **Házirend** feladata, hogy leírja a nem kötelező tanórai foglalkozásokra történő jelentkezés rendjét, a tanórán kívüli foglalkozások, szabadidős programok létrehozásának, választásának és módosításának rendjét.

Az intézményvezetés e három dokumentum együttes figyelembevételével szervezi meg az intézmény oktatási-nevelési tevékenységét. A kollégium saját PP-je, SZMSZ-e és Házirendje figyelembevételével, **külön munkarend** alapján dolgozik.

A kerettantervekre épülő helyi tantervünket az intézmény munkaközösségei **team munkában** készítették el. Ezen belül minden egyes tantárgy vonatkozásában **rögzítették** azokat a **minimális követelményeket**, amelyek az adott csoport, s ezen belül az egyes tanulók **továbbhaladásának** feltételei. Ezeket tanítási órákon a tanulókkal, szülői értekezleteken, fogadó órákon a szülővel is megismertettük. A helyi tantervek, követelményrendszerek lebontása a **tanmenetek, foglalkozási tervek szintjén** valósul meg.

A **nem kötelező tanórai foglalkozások** indítását az intézmény keretszámokhoz (csoportonként legalább 8 fő) köti. Ezen belül a **felzárkóztató órákra** a tanulóknak lehetőséget biztosít órakerete erejéig idegen nyelvekből, matematikából, magyar nyelv és irodalomból. A **szakköri foglalkozások** a tanulmányi versenyekre történő felkészítés szinterei, a **szabadon választható órákon** való részvétel pedig a szabadon választható érettségi tantárgyból ad lehetőséget felkészülésre.

Mindezek megvalósításában az intézmény vezetése a **szakmai munkaközösségek** (társadalomtudományi, természettudományi, informatikai, idegen nyelvi, szakmai) támogató, szervező és értékelő munkájára is támaszkodik, melyeknek minden pedagógus tagja. A munkaközösségek munkáját a PP-ben fogalmazta meg az intézmény.

A távollevő dolgozók helyettesítését, a hiányzások várható alakulását megvizsgálva, előre megtervezett **helyettesítési rend** szerint az I. igazgató helyettes végzi. A tanulók egyéni fejlődését szolgálja a mérési-értékelési rendszer, a **kompetencia-mérések és az intézményi szintvizsga**. Az intézmény gyermek, ifjúságvédelmi tevékenységét az iskolaorvos, védőnő támogatásával az **ifjúságvédő pedagógus** látja el.

A **gyermekek értékelésének rendszere** megtalálható a PP-ben. A gyermekek, tanulók értékelése a jogszabályi követelményeknek megfelelően minden tantárgyból, minden évfolyamon **érdemjeggyel** történik. A magatartás, szorgalom értékelésének szempontjait a házirend és a PP tartalmazza. Az átfogó értékelésekre a vezetők jelenlétében zajló **osztályozó értekezleteken** kerül sor. A szakmai vizsgák az országos egységes OKJ-s vizsgakövetelményeknek megfelelően zajlanak.

Az intézmény tevékenységi körét a következő módszerekkel **menedzseli**: regionális, helyi sajtó, televízió, megyei, városi és országos szakmai kiadványok, szórólapok, szóbeli tájékoztatók, előadások. A következő iskolafokozatokra történő továbblépés támogatásának formái: pályaválasztási tájékoztatók szervezése tanulók, szülők részére, intézményi nyílt napok, tájékoztató anyagok, pályaválasztási lehetőségeket tartalmazó könyvek könyvtárba történő beszerzése, osztályfőnöki segítség nyújtása adatlapok kitöltésével

Az intézmény a **szabadidős tevékenységek** széles skáláját nyújtja diákjai számára. Pl.: színház, mozilátogatások szervezése, diszkók, tanulmányi kirándulások, sportközi tevékenységek, kulturális bemutató, iskolanap, Természetvédelmi nap, vetélkedők.

### **5. c) Az intézmény közvetlen partnerkapcsolatainak menedzselése és továbbfejlesztése**

A közvetlen partnerekkel történő kapcsolatépítés, kapcsolattartás a SZMSZ-ben szabályozott. Az intézmény közvetlen partnereinek listáját, azok **tevékenységi körének, kapcsolattartóinak** és az intézménnyel történő **együttműködési formájának** rögzítésével **minden tanév elején** frissíti az intézményvezetés és a minőségirányítás.

A partnerekkel történő kapcsolatépítés során a kapcsolattétel szintje megfelel az intézményvezetés **munkaköri leírásának**. Így pl. a **szakképzési partnerekkel** történő kapcsolatépítés során a cégvezetőkkel az **iskola vezetője**, míg a gyakorlati képzést **koordináló munkatárssal a gyakorlati oktatás vezetője** veszi fel és tartja a kapcsolatot. Az együttműködés kereteit a **szakképzési fejlesztési együttműködési szerződésben** rögzítjük. A **közvetlen**

---

**iskolahasználókkal** a teljes intézményvezetés, ugyancsak munkaköri leírásának megfelelően tart kapcsolatot. A kapcsolattartás formáiról, a kommunikációs csatornákról részletesen ld. a 1.c pontban leírtakat.

A kapcsolattartás sikerességéről és hatékonyságáról, a közvetlen partnerek konkrét és látens igényeiről a különböző **partneri igény- és elégedettségmérések, belső attitűdvizsgálatok** nyújtanak áttekintést. Fontos szempont a partnerkapcsolatok közös kiértékelése a kérdőívekben szereplő kérdések alapján. A körükben mért adatokat a fejlesztő csoport dolgozza fel és összegzi, majd terjeszti az érintettek felé. Az összegzésben kiemelik az erősségeket, és meghatározzák a fejlesztendő területeket. Az értékelések során kapott pozitív visszajelzések a működtetett formákat erősítik. Az intézmény nevelői többnyire elégedettek a **kapcsolattartással** (31. ábra) viszont a célirányosan szervezett fogadóórák és a szülői értekezletek látogatása terén vannak tennivalóink (28.-29. ábra). A szülői, alkalmazotti **bejelentések**, problémák **kezelésének** kialakult, jelenleg még nem szabályozott, de mindenki által ismert és alkalmazott helyi rendje van. Ennek elemei: egyeztetés az érintett nevelővel, szóbeli jelzés és írásbeli jelzés az igazgatóhelyettesek felé, írásbeli jelzés az intézményvezető felé. Az intézmény működéséről az 1.c. pontban leírtak szerint, a tanulók egyéni fejlődéséről, pedig az **osztály-szintű** szülői értekezletekhez kapcsolódó **fogadóórákon** négy szemközt tájékoztatjuk a szülőket. Problémás esetekben **egyéni módszereket** alkalmazunk. Pl.: család-látogatás, szülő-/gyermek-pedagógus párbeszéd, esetmegbeszélés, vezetők bevonása a beszélgetésekbe. Kapcsolatrendszerünk formáit a partnereink ötleteit, javaslatait figyelembe véve évről évre új módszerekkel bővítjük, pl.: farsangi szülő-nevelő bál a 2004/2005. tanévtől. Az **időközi és nem szervezett formában történő jelzéseket** a helyettesek tartják nyilván és kezelik. Pl.: szülői értekezleteken megfogalmazott jelzések.

## EREDMÉNYEK

### 6. A KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A minőségirányítási rendszer tervezési folyamatában a rendszer bevezetésekor az intézmény helyzetét a minőségirányítás SWOT-analízissel (2001/2002. tanév és a 2003/2004. tanév) mérte fel, a szervezetfejlesztés első lépéseként pedig nevelőtestületi önértékelést ill. klímatesztet végzett a 2001/2002. és a 2005/2006. tanév között – a 2004/2005. tanév kivételével - minden évben.

A 2002/2003. tanévben került sor az első szülői elégedettség felmérésre is, amelyet a 2003/2004. tanévtől tanulói elégedettségmérés egészít ki.

Elégedettségi vizsgálatokat az intézmény a diákok és a szülők körében a 10. és a 12. évfolyamokon végez, mivel a szakképzés jelenlegi felépítése szerint a 10. évfolyamig szakmai orientáció, a 12. évfolyamok végéig pedig szakmacsoportos alapozó oktatás zajlik, ebben a két oktatási szakaszban azonos az intézmény képzési és követelménybeli struktúrája, ezen kívül így lehetőségünk van a tanulói és szülői vélemények összevetésére.

A minőségügyi fejlesztések következő nagyobb lépéseként az intézmény a közeljövőben kezdi el az ISO 9001 minőségirányítási rendszer kiépítését.

#### 6.a. A közvetlen partnerek véleménye az intézményről és teljesítményéről

##### 1. Szülők

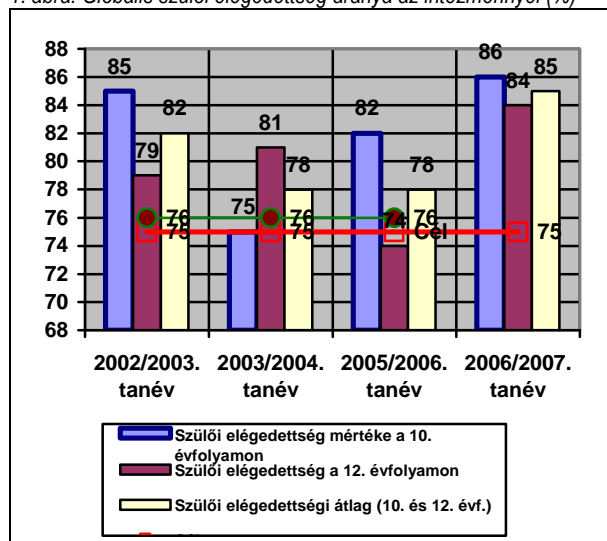
ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ INTÉZMÉNNYEL KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN

FORMÁJA: 1-5 pontskála

VÁLASZADÓK SZÁMA: 10. évf.: 100 fő

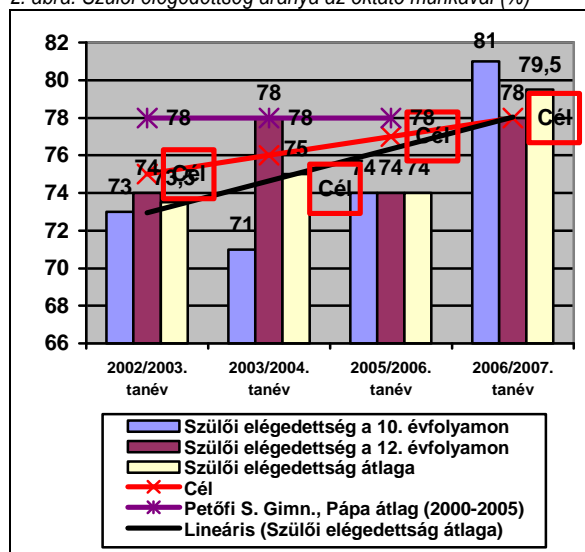
12. évf.: 104 fő

1. ábra: Globális szülői elégedettség aránya az intézménnyel (%)



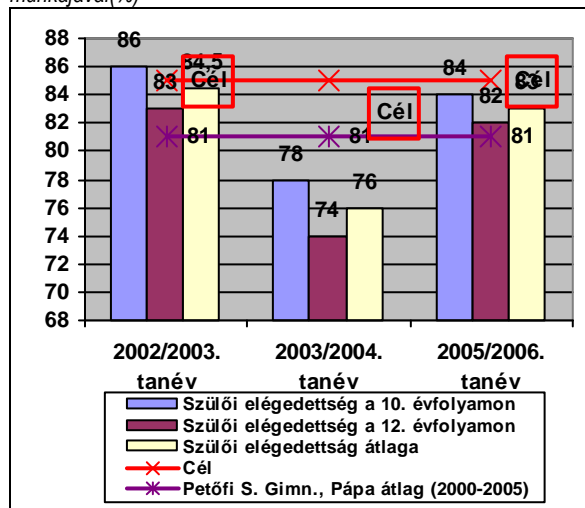
A globális szülői elégedettség átlaga a 2003/2004. tanévre történt visszaesés után 78%-on állt meg. A minőségirányítás az intézménnyel való globális szülői elégedettséget a 2002/2003. tanév után 76%-ban határozta meg.

2. ábra: Szülői elégedettség aránya az oktató munkával (%)



Az oktató munkával kapcsolatos szülői elégedettség trendvonala enyhe emelkedést, az elégedettség alakulása egységesülést mutat. A minőségirányítás az oktatással kapcsolatos elégedettség mértékét kezdetben 75, később 76, végül 77%-ban határozta meg, az elért eredményt sikernek tekinti.

3. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézményvezetés munkájával (%)



Az intézményvezetés munkájának értékelését a 2003-ban bekövetkezett igazgató-váltás negatívan befolyásolta, a minőségirányítás által kitűzött 85%-os célt az új vezetés alacsonyabb mértékben közelítette meg, mint az előző vezetés.

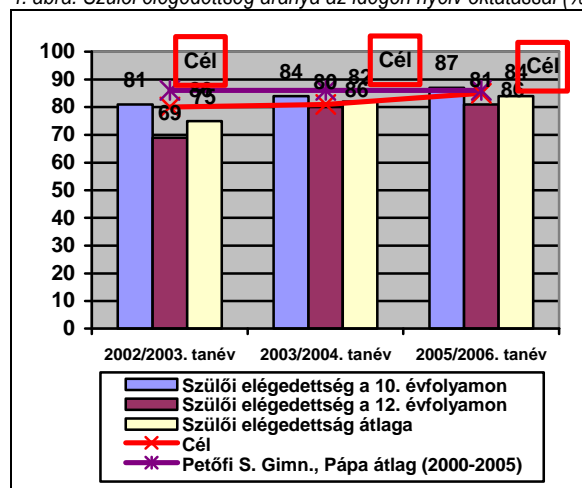
A probléma feltárására **belső vezetői önértékelést** folytattunk le, mi alapján kijelöltük a fejlesztendő területeket: *kommunikáció, intézményi marketing, ellenőrző és értékelő munka.*

Az iskola képzési kínálatával való elégedettséget az alap- és középfokú szakképzési kínálat mellett a 2002/2003. tanévben meghatározta az előző tanévben a Veszprémi Egyetem kihelyezett számviteli, pénzügyi szakügyintéző, a 2002/2003. tanévben pedig az idegenforgalmi szakmenedzser képzéseinek indítása. A 2003/2004. tanévben a továbbtanuló 12. évfolyam tanulói elégedettebbek voltak a képzési kínálattal, mint a tizedikes tanulók.

Az alapképzésre történő sikerebb beiskolázás felmérésére és a helyi és regionális képzési helyzet elemzésére **fejlesztő csoportot** hoztunk létre. A csoport ajánlásával hirdette meg az iskola a 2004/2005. tanévre nyelvi előkészítő osztályát és ehhez kapcsolódóan idegenforgalmi szakirányát. A jelentkezésekről ld. 19.-21. ábrát.

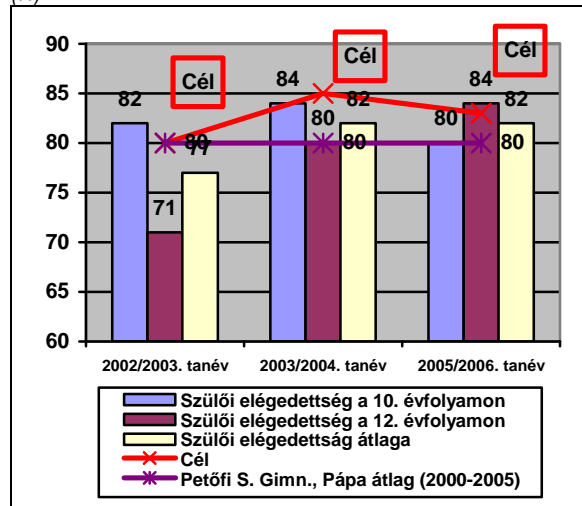
A **3. minőségi (szakképzési) munkacsoport** felmérése alapján készült el az intézmény 2005/2006. tanévi képzési kínálat, amely az igények alapján középfokon logisztikai ügyintéző, felsőfokon informatikai statisztikus és gazdasági tervező képzésekkel egészítette ki az iskola képzési kínálatát. A választható intézményi képzések számáról ld. 24. ábrát

4. ábra: Szülői elégedettség aránya az idegen nyelv oktatással (%)



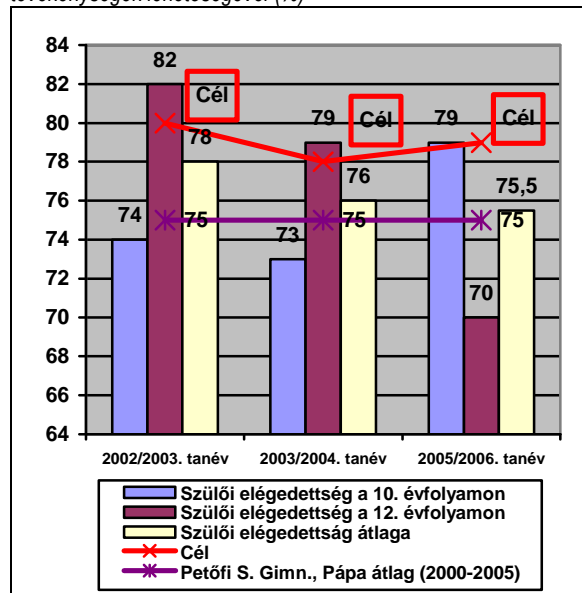
A szülői elégedettség az idegen nyelvoktatással emelkedő tendenciát mutat. Az iskola a 2003/2004. tanévben akkreditációt hajtott végre a Budapesti Gazdasági Főiskola bejelentett vizsgahelyeként rendszeres helyszíne a helyi ITK ORIGO nyelvvizsgáknak. A tanulói nyelvvizsgák számáról ld. a 49. ábrát. A 2004/2005. tanévtől az iskola nyelvi előkészítő osztályt indított. A 2004/2005. tanévben német partneriskolájával kölcsönös idegen nyelvi gazdasági szakmai szaknyelvi projektet indított, a 2005/2006. tanévtől 11., 12. és 13. évfolyamos tanulóival részt vesz a Világnyelv-program: nyelv + szakma középfokon kísérleti szaknyelvoktatási projektjében.

5. ábra: Szülői elégedettség aránya a számítástechnika oktatással (%)



Az intézményben 2001-től ECDL-vizsgaközpont működik, az oktatás a vizsgaközpont akkreditált programja alapján folyik a 9.-12. évfolyamon. Az ECDL-vizsgák számáról ld. a 50. ábrát. Középfokú szakképzések közül számítástechnikai képzés: gazdasági informatikus I.II. Az iskola országos számítástechnikai eredményei: OKTV országos 4. (2003.), OKTV országos 14. (2004.). az informatikai képzés háttérének fokozatos bővítése, korszerűsítése (2001/2002. tanév: 5 millió Ft (szakképzés), 2003/2004. tanév: 7,8 millió Ft (pályázat) + 5 millió Ft (szakképzés), 2004/2005. tanév: 8 millió Ft (szakképzés)

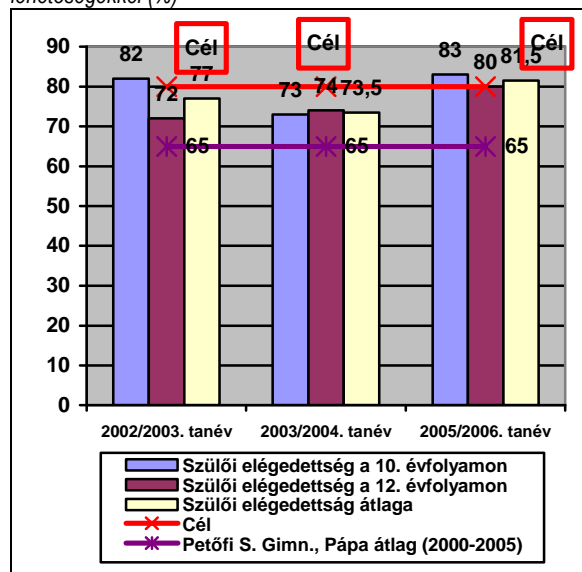
6. ábra: Szülői elégedettség aránya a tanórákon kívüli tevékenységek lehetőségével (%)



A közoktatási törvény változásai következtében lecsökkent intézményi órakeretből az iskola egyre kevesebb tanórán kívüli foglalkozást tud indítani, 2004-től PP módosításával megszüntette a szabadidős tevékenységek kötelező választhatóságát. Órakeretében az intézmény érdekeit közvetlenül érintő sportkörüli foglalkozásokat, néptánc, énekkari és

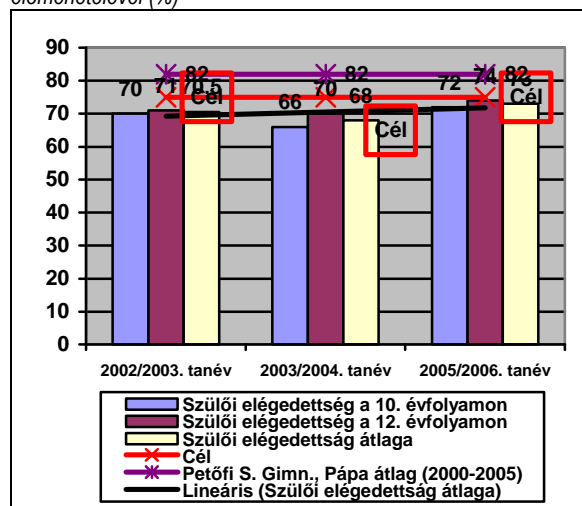
irodalmi színvonalú foglalkozásokat és a hagyományaihoz kötődő rendezvényeket finanszírozza.

7. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézményi sportolási lehetőségekkel (%)



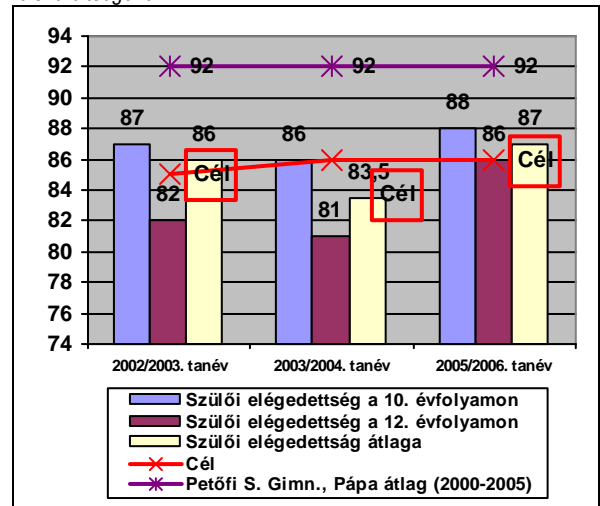
A sportolási lehetőségekkel való elégedettség tendenciáját meghatározta a sportolási körülmények (sporttevékenységekre és sporteszközökre fordított összeg, ld. 29. és 40. ábra) folyamatos javulása. Az intézmény rendszeresen jól szerepel a város iskolai egyéni és csapat-sportversenyeken. 2005 nyarán a teljes tornatermi burkolatot kicseréltük és szellőző berendezéssel láttuk el a termet, az udvari sportudvart megfelelő kerítéssel láttuk el. A rendszeresen sportkörökön részt vevő tanulók száma meghaladja az 50-t.

8. ábra: Szülői elégedettség aránya a tanulók tanulmányi előmenetelével (%)



A tanulók tanulmányi előmenetelével való elégedettség szignifikánsan nem változott, enyhén emelkedő tendenciát mutat. Az iskolai tanulmányi átlag változásait a 48. ábra mutatja, a felmérés szempontjából érvényes félévi eredmények általában rosszabbak az év végi eredményeknél.

9. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézmény technikai felszereltségével



Az intézmény technikai fejlettségével a szülők túlnyomó többsége meg van elégedve. A kontrollintézmény elégedettségi mutatóit az 1994-ben átadott és az eszközfejlesztés szempontjából 100%-osan felszerelt épület magyarázza. Az eszközfejlesztésre fordított összegek alakulásáról ld. az 55. ábrát.

## 2. Tanulók

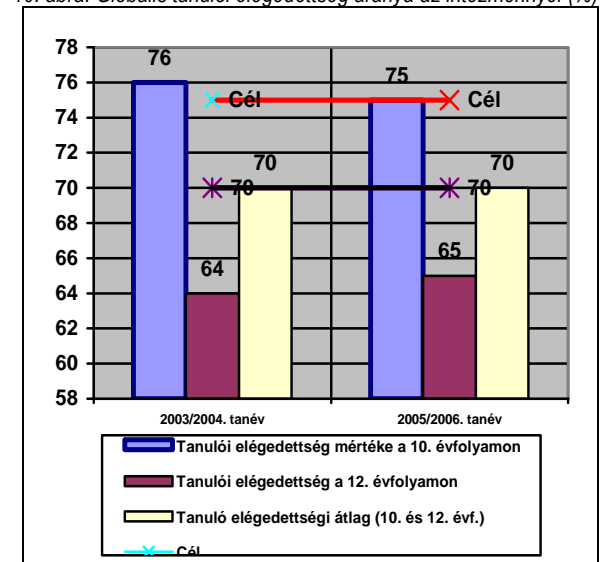
### ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ INTÉZMÉNNYEL KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN

FORMÁJA: 1-5 pontskála

VÁLASZADÓK SZÁMA: 10. évf.: 119 fő

12. évf.: 127 fő

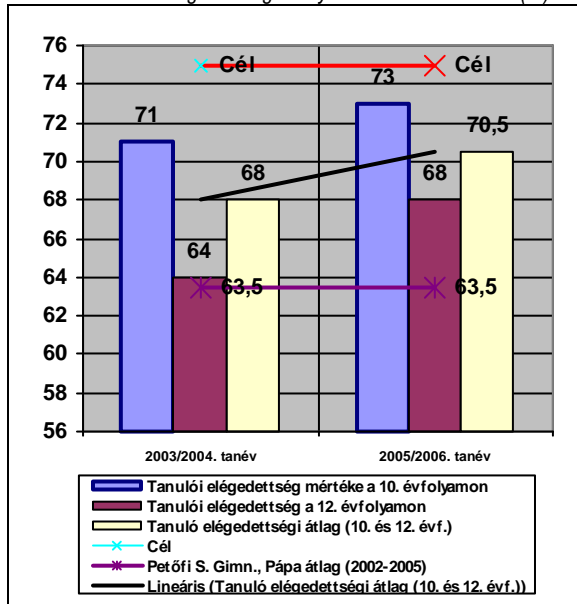
10. ábra: Globális tanulói elégedettség aránya az intézménnyel (%)



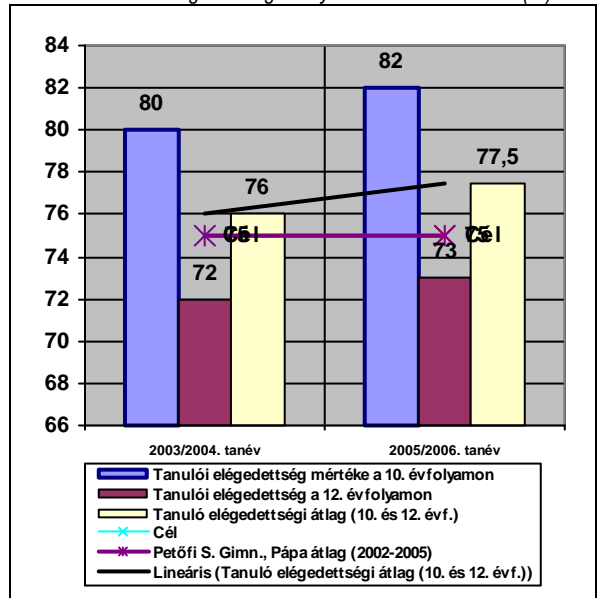
A globális tanulói elégedettség a két mért tanévben nem változott, 70%-os volt, ami megfelel a minőségirányítás által meghatározott cél 5%-on belüli tűréshatár alsó értékének.

Az azonos elégedettséget a különböző területekre vonatkozó egyes szempontok elégedettségi mutatói nem támasztják alá.

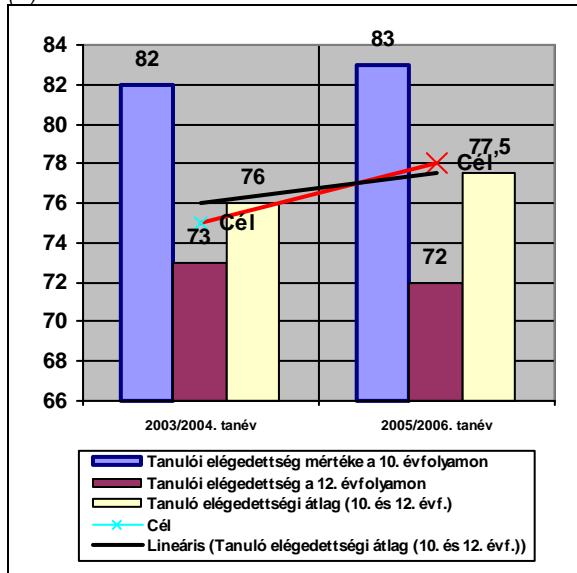
11. ábra: Tanulói elégedettség aránya az oktató munkával (%)



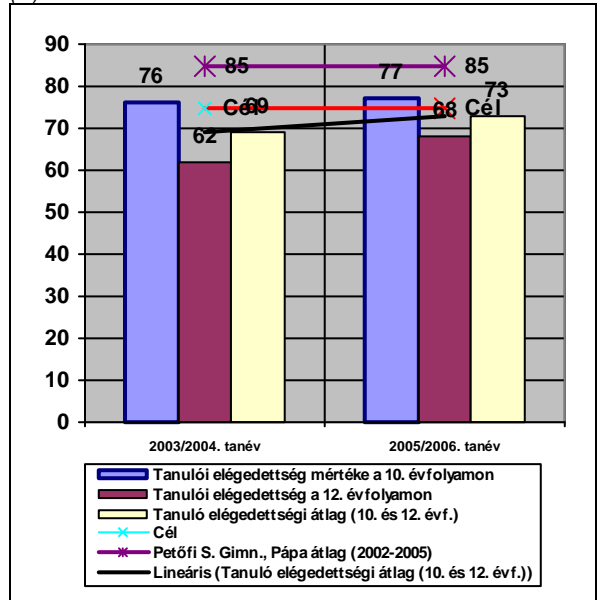
14. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskolavezetéssel (%)



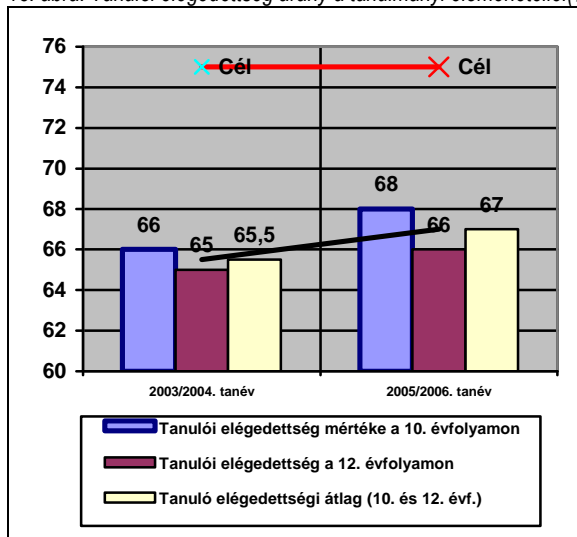
12. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskola képzési kínálatával (%)



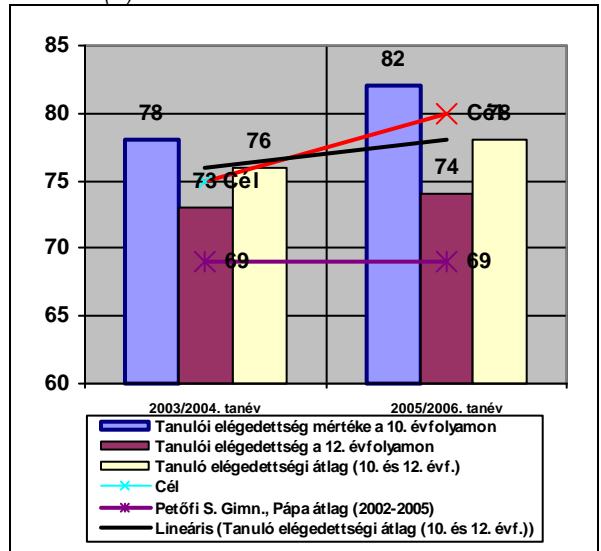
15. ábra: Tanulói elégedettség aránya az idegen nyelv oktatással (%)



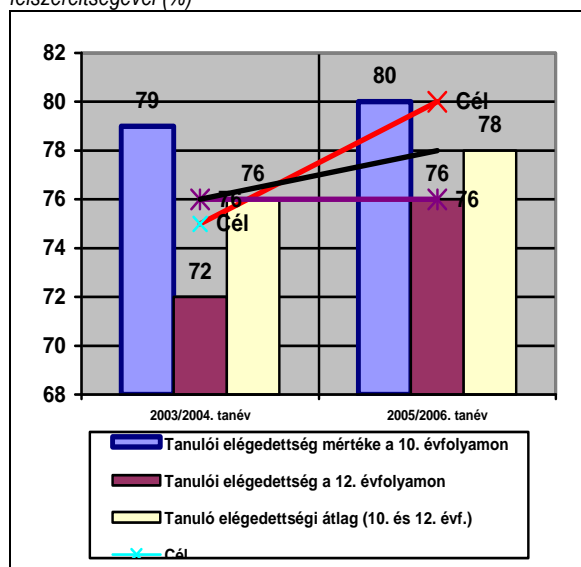
13. ábra: Tanulói elégedettség arány a tanulmányi előmenetellel(%)



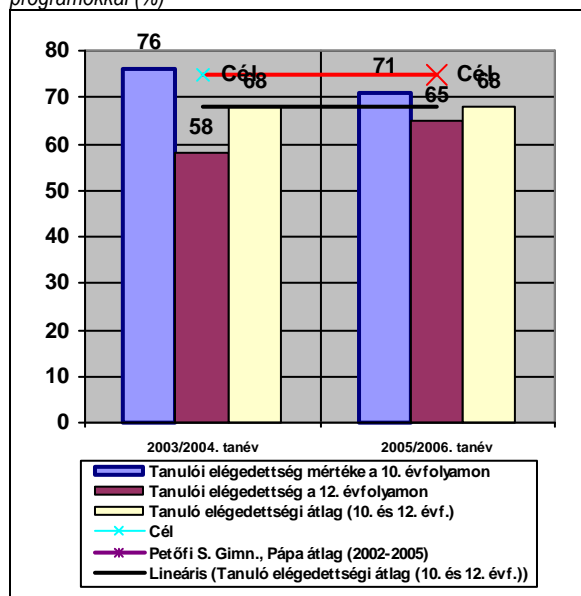
16. ábra: Tanulói elégedettség aránya a számítástechnika oktatással (%)



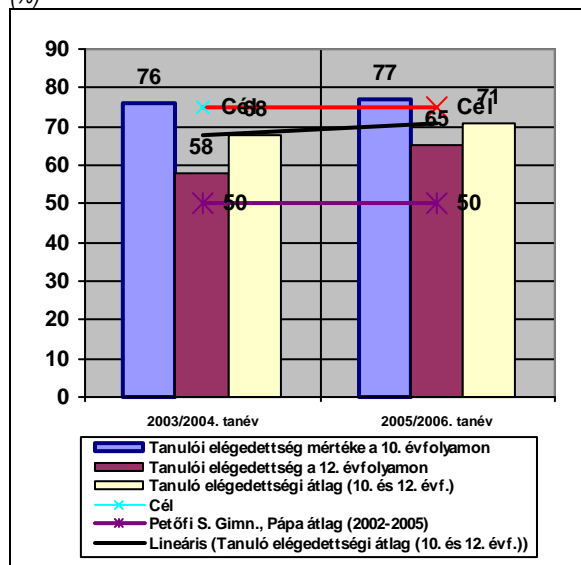
17. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskola tárgyi felszereltségével (%)



18. ábra: Tanulói elégedettség aránya a tanórákon kívüli programokkal (%)



19. ábra: Tanulói elégedettség aránya a sportolási lehetőségekkel (%)



Tanulóink a két évvel ezelőtti mértékben elégedettek a tanórákon kívüli programokkal, nem szignifikánsan eltérő mértékben elégedettek az iskolavezetéssel, a képzési kínálattal, az idegen nyelv-oktatás színvonalával, a tanulmányi előmenetellel és a sportolási lehetőségekkel. Legalább 2 %-pontos elégedettségemelkedést sikerült azonban elérnie az intézménynek a tárgyi felszereltséggel és az oktatási színvonalal való tanulói elégedettség terén. Az azonos értékű ill. a 1 vagy 1,5%-pontos elégedettségváltozást elért területek további vizsgáldást igényelnek.

### 6.b. A közvetlen partnerek elégedettségére vonatkozó további mutatók (az elégedettségre vonatkozó belső indikátorok)

20. ábra: A gazdasági szakirányokra jelentkezett és felvett tanulók száma (jelentkezett – felvett – jelentkezési arány)

2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
3.	4.	5.	6.	7.
269	258	151	209	214
137	132	86	98	96*
1,96	1,95	1,75	2,132	2,22*

21. ábra: Nyelvi előkészítőre jelentkezett és felvett tanulók száma (jelentkezett – felvett – jelentkezési arány)

2004/2005.	2005/2006.	2006/2007.
72	93	79
31	34	32
2,32	2,73	2,46

22. ábra: A 9. évfolyamra jelentkezett és felvett tanulók összesen (jelentkezett – felvett – jelentkezési arány)

2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
3.	4.	5.	6.	7.
269	258	223	302	293
137	132	117	132	128*
1,96	1,95	1,9	2,28	2,83*

Az intézmény iránti érdeklődés a demográfiai csökkenés ellenére is töretlen.

A 2003-as igazgatói pályázat lényeges célként jelölte meg az iskola ismertségének és elismertségének növelését, tanulmányi teljesítményének fokozását. Ennek egyik alapkövének tekintette a jó tanulmányi átlaggal rendelkező általános iskolai tanulók megnyerését az intézmény részére.

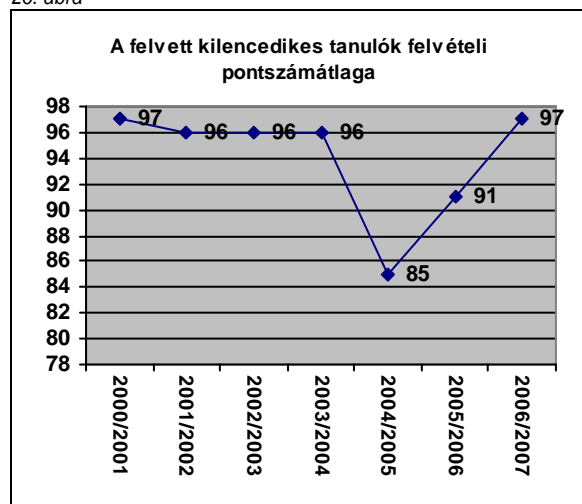
Az igazgató-váltáskor a minőségügy vezetőjeként az intézmény vezetője **marketing-fejlesztő csoportot** hozott létre a gyakorlati oktatás vezető, a kollégium vezető, az informatika munkaközösség-vezető és pályaválasztási felelős részvételével.

Pályaválasztási rendezvények száma 2003/2004 és 2005/2006. között megduplázódott, az intézménybe jelentkező tanulók létszáma a korábbi 1,95-1,96-os arányról 2,28 ill. 2,83-os arányra ugrott, a felvételi

pontszámok az utóbbi két évben átlagban 6-6 ponttal nőttek.

A nyelvi előkészítő osztályban tanulók száma a kezdeti indulástól folyamatosan növekedett.

23. ábra



24. ábra



Pályaválasztási napok és a megyei és városi pályaválasztási rendezvényeken történt fokozott részvétel a beiskolázási körzetek számának növekedését is magával hozta.

25. ábra: Választható szakirányok száma (1 – 9.-12. évfolyam, 2- középfokú szakképzés, 3 – felsőfokú szakképzés)

	2003/2004. tanév	2004/2005. tanév	2005/2006. tanév
1.	4	5	5
2.	5	6	7
3.	2	3	3

A szakirányok nagyobb mértékű választhatósága további vonzerőt jelent partnereink számára. Az újonnan meghirdetett szakirányokra minden esetben többszörös túljelentkezés volt.

26. ábra: Emelt szintű oktatásban és szabadon választható tanórákon részt vevő tanulók száma

2003/2004. tanév	2004/2005. tanév	2005/2006. tanév
110	123	175

27. ábra: Tanórákon kívüli foglalkozásokon részt vevő tanulók száma

	2002/2003.	2003/2004.	2004/2005.	2005/2006.
sportkör	65	90	95	115
néptánc	22	-	15	35
énekkar	40	50	60	60
irodalmi színpad	-	-	13	22
elméleti gazdaságtan szakkör	10	14	12	16

28. ábra: Szülők részvételi aránya az iskolai szülői értekezleteken (%)

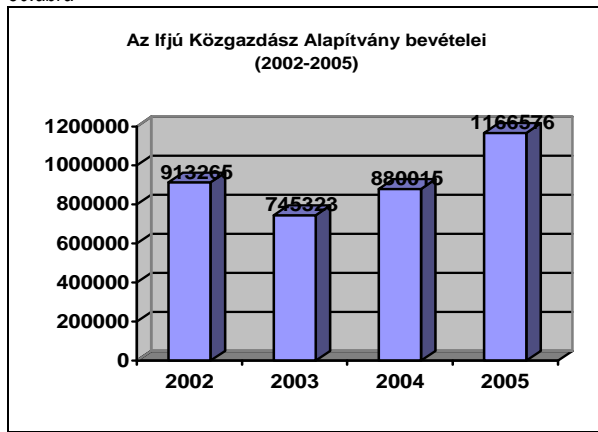
	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
10.-12. évfolyam	65%	65%	70%	70%
9. évfolyam	84%	85%	90%	93%

29. ábra: Szülők részvételi aránya a fogadóórákon (átlag:szülő/pedagógus)

	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
10.-12. évfolyam	2,0	2,2	2,0	2,3
9. évfolyam	2,2	2,3	2,4	2,5

A szülői értekezletek és fogadóórák látogatottságának növelésére fejlesztettük a kommunikációt a szülőkkel (megfelelő színhely és gyakoriság biztosítása), a munkatársakkal (tájékoztató értekezlet bevezetése, osztályfőnöki órák évfolyamszintű sávós órarendi elhelyezése).

30.ábra



Az Ifjú Közgazdász Alapítvány támogatja tanulóink osztálykirándulásait, szakmai programjait, jutalmazását, közreműködik ösztönzésükben.

## 7. A MUNKATÁRSOK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

### 7.a. A munkatársak véleménye az intézményről és teljesítményéről

#### A NEVELŐTESTÜLET BELSŐ ATTITŰDVIZSGÁLATA

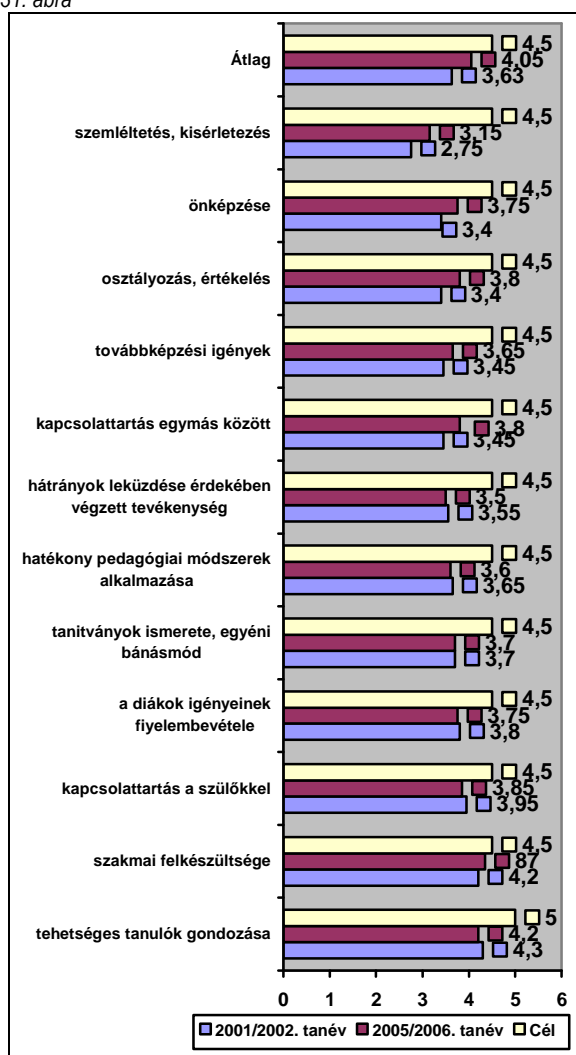
FORMÁJA: 1-5 skála

VÁLASZADÓK SZÁMA: 2003/2004. tanév: 23

2005/2006. tanév: 40

Belső attitűdvizsgálatot a minőségirányítás először a minőségirányítási rendszer emberi erőforrás fejlesztési irányvonalának meghatározásához a 2002/2003. tanévben végzett, amelyet a 2005/2006. tanévben megismételt.

31. ábra



A minőségirányítási rendszer I. munkacsoportját e vizsgálat, valamint az ugyanekkor elvégzett intézményi SWOT-analízis eredményeire alapozva, a belső emberi erőforrás és szervezetfejlesztés céljából alakította ki. A továbbképzési és önképzési igények felmérésére és fejlesztésére horizontális minőségi kört hoztunk létre, az osztályozás és értékelés intézményi gyakorlata továbbfejlesztésére az intézményvezetés irányításával minőségi kör alakult, amelynek tevékenysége

eredményeképpen a következő tanévben bevezetésre került az ún. szintvizsga a 10. évfolyamon magyar nyelv és irodalom, 11. évfolyamon történelem, a 12. évfolyamon idegen nyelv és matematika tantárgyakból. A két mért év eredményei alapján nem változott szignifikánsan: a tehetséggondozás, a szakmai felkészültség, a szülőkkel való kapcsolattartás, tanítványok ismerete, egyéni bánásmód, a tanulók igényeinek figyelembe vétele, a pedagógiai módszerek alkalmazásának színvonala, hátrányok leküzdésének sikeressége.

Szignifikáns minőségcsökkenés semelyik vizsgált szempontból nem következett be.

Meghatározóan növekedett: az egymással való kapcsolattartás, az osztályozás, értékelés színvonala, a továbbképzési és önképzési igény, a szemléltetés és kísérletezési hajlam.

#### AZ ISKOLAVEZETÉS RÉSZLETES ÉRTÉKELÉSE (ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS - TANTESTÜLET)

FORMÁJA: 1-5 skála

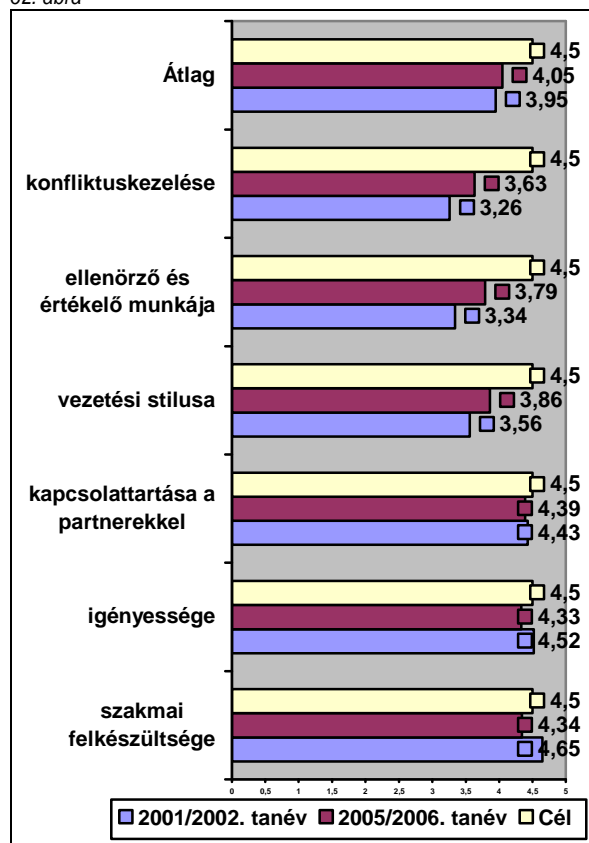
Az intézmény vezetés értékelésére 1-5 skálás elégedettségi kérdőív formájában a 2001/2002. tanévben került sor.

A pedagógus közösség az intézményvezetés szakmai felkészültségét, igényességét a partnerekkel (szülők, önkormányzat, gazdasági partnerek) történő kapcsolattartását, a vezetési stílusát, ellenőrző és értékelő munkáját, konfliktuskezelését, az iskola partnerkapcsolatait, az iskolai légkört véleményezte.

Az eredmények közül kiemelendő a szakmai felkészültség (4,65), igényesség (4,52) és a partnerekkel történő kapcsolattartás elégedettsége (4,43), ami a partnerközpontú intézményvezetést igazolja vissza.

Kritikusan értékelték azonban a munkatársak az intézményvezetés vezetési stílusát (3,56), ellenőrző és értékelő munkáját (3,34) és a konfliktuskezelését (3,26).

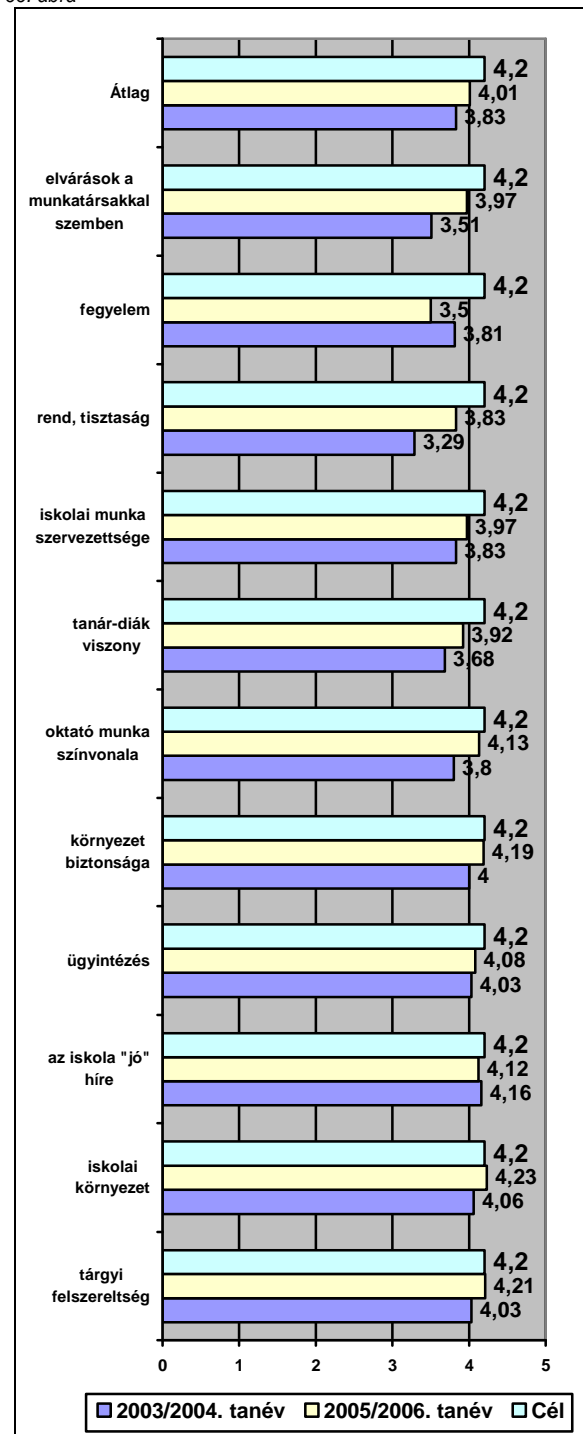
32. ábra



A 2003 júliusában bekövetkezett igazgató-váltás után első alkalommal végzett intézményvezetési értékelés (1-5 skála) az előző vezetéssel szemben alacsonyabb mértékű szakmai felkészültséget, igényességet, partner-kapcsolattartást, magasabb értékű vezetési stílust, jobb ellenőrző és értékelő munkát, konfliktuskezelést eredményezett. Az értékek átlaga összességében 2 tizeddel emelkedett. Az intézményvezetés az eredmények további fejlesztése érdekében **önértékelést** végzett, ill. a munkaközösség vezetőinek bevonásával interjúút készített, ami jelenleg is folyamatban van.

### ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ ISKOLÁVAL KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN (TELJES MUNKATÁRSI KÖZÖSSÉG) FORMÁJA: 1-5 skála

33. ábra



A 2003/2004. tanévben a teljes munkatársi közösség körében elvégzett, majd a 2005/2006. tanévben megismételt elégedettségi felmérés célja az átfogó szempontokkal való elégedettség feltérképezése volt. A munkatársak elégedettsége csupán az *iskolai fegyelem* (12%-kal) és az *iskola jó hírneve* terén (1%-kal) csökkent, a többi meghatározott szempontban az elégedettség a 2003/2004. tanévhez viszonyítva növekedett:

*rend, tisztaság: 15%-kal; a munkatársakkal szemben támasztott elvárások realitása, áttekinthetősége 12%-*

kal; az iskolai munka szervezettsége: 4%-kal; tanár-diák viszony: 7%-kal; oktató munka színvonala: 8%-kal; környezet biztonsága: 5%-kal; ügyintézés: 2%-kal; iskolai környezet 5%-kal; tárgyi felszereltség 5%-kal.  
A szempontok átlagértéke 7%-os emelkedést mutat.

Az eredményekhez kapcsolódó intézményvezetési döntéseket **problémafeltáró minőségi körök** elemzése előzte meg:

rend és tisztaság → a takarítási tevékenység kihelyezése  
munkatársi elvárások → munkaköri leírások  
iskolai munka szervezettsége → a szervezési feladatok újraosztása (SZMSZ)

Az iskolai fegyelem javítása érdekében a minőségügyi vezető, az intézmény igazgatója a három minőségügyi munkacsoport horizontális problémafeltáró együttműködését kezdeményezte 2006. februárjában.

#### ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ INTÉZMÉNY KÖTELEZŐ TANÓRÁN KÍVÜLI TEVÉKENYSÉGEIVEL (TANTESTÜLET) FORMÁJA: 1-5 skála

A 2003/2004. tanévben a szülők és tanulók körében is elvégzett elégedettség felmérésben a tanórákon kívüli tevékenységek tekintetében mindkét részről a 2002/2003. tanévhez viszonyítva az elégedettség visszaesését tapasztalhattuk.

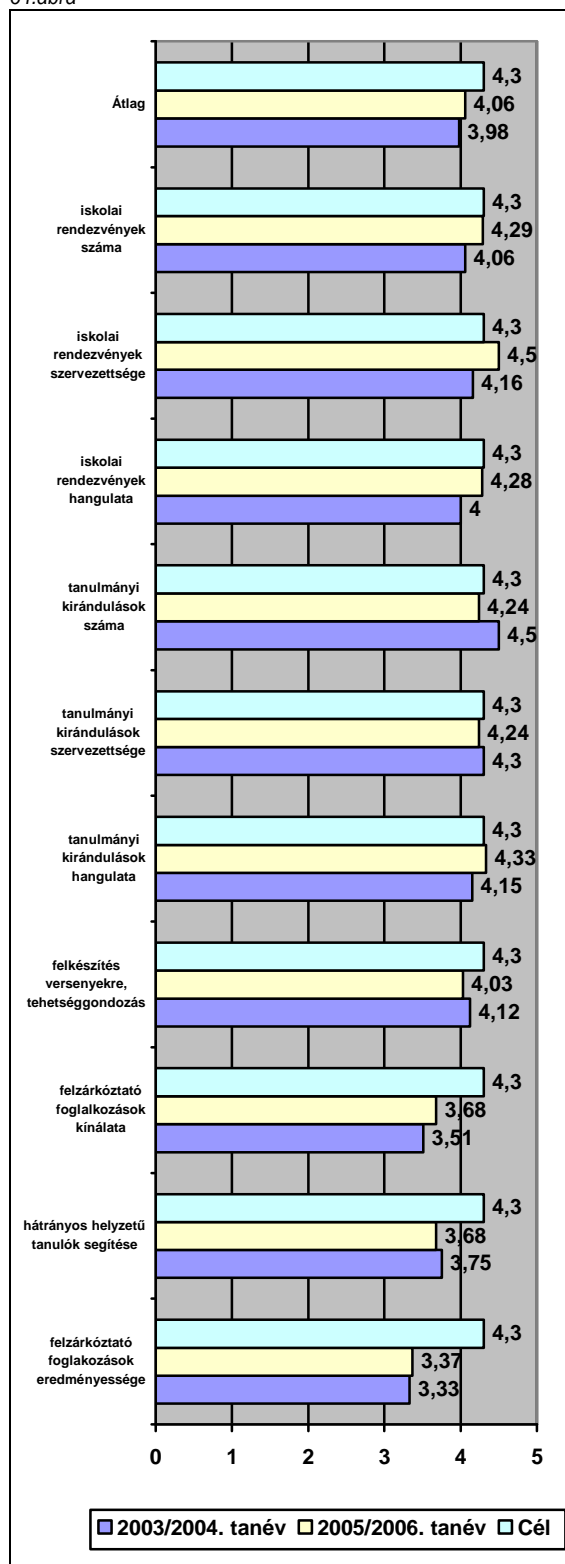
A probléma feltárására II. minőségi munkacsoport kapott megbízást: hasonlítsa össze a tanulói, szülői és pedagógusi elégedettség eredményeit, készítsen intézkedési tervet a probléma megoldására. Cél: a tanórán kívüli tevékenységek körének, eredményességének, számának, látogatottságának növelése.

A 2005/2006. tanévben megismételt felmérés eredményeit összevetve lényegében nem változott az elégedettség a *felzárkóztató foglalkozások kínálatával*, azok *eredményességével*, a *hátrányos helyzetű tanulók segítségével*, a *versenyekre történő felkészítéssel*.

Pozitív irányban mozdult el az *iskolai rendezvényekkel* kapcsolatos elégedettség (szám, szervezettség, hangulat).

Kis mértékben negatívan változott a *tanulmányi kirándulásokkal* kapcsolatos elégedettség (szám, hangulat)

34.ábra

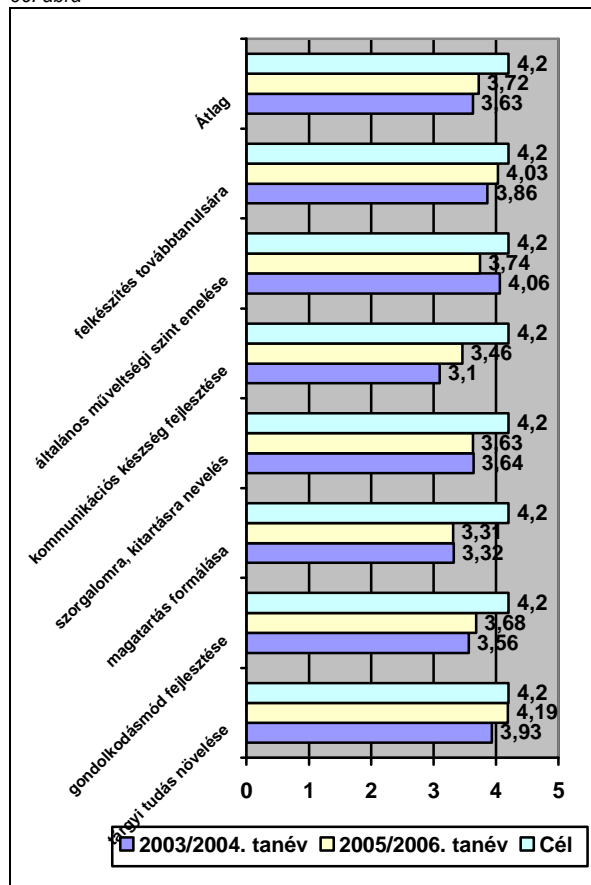


#### ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ ISKOLA FEJLESZTŐ MUNKÁJÁVAL KAPCSOLATBAN (TANTESTÜLET) FORMÁJA: 1-5 skála

Az intézmény fejlesztő munkáját a minőségirányítás az alábbi szempontokból vizsgálta a 2003/2004. és 2005/2006. tanévben: *tárgyi tudás növelése, gondolkodásmód fejlesztése, magatartás formálása, szorgalomra, kitarásra nevelés, kommunikációs készség fejlesztése, általános műveltségi szint*

emelése, önfegyelem fejlesztés, továbbtanulásra való felkészítés.

35. ábra



Az általános műveltségi szint fejlesztését leszámítva az intézményfejlesztési tevékenysége nem változott negatívan: vagy közel azonos maradt (*magatartás formálása, gondolkodásmód fejlesztése, szorgalomra, kitartásra nevelés*), vagy pozitív trendet követett (*tárgyi tudás növelése, kommunikációs készség fejlesztése, felkészítés a továbbtanulásra*). Átlagban 3%pontos emelkedést mutatott.

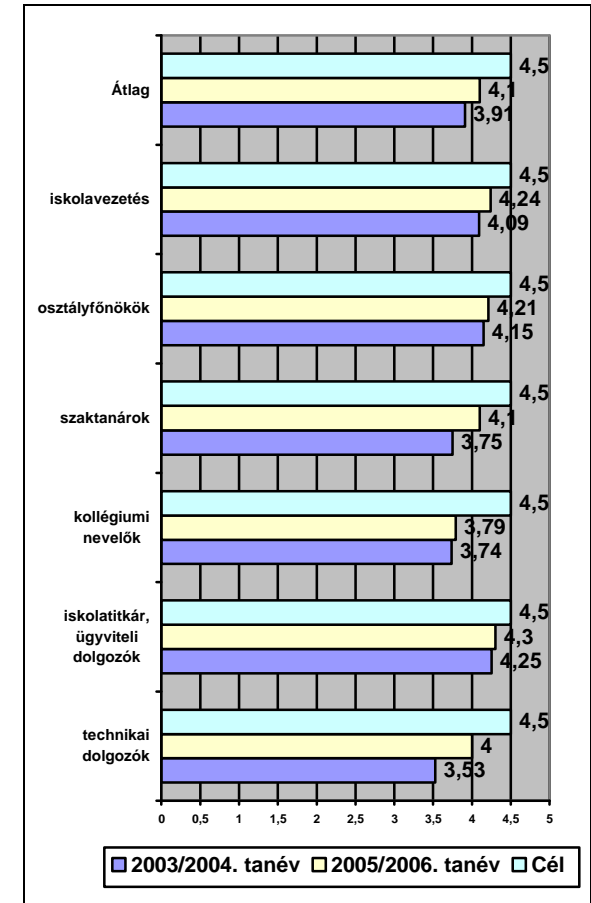
**ELÉGEDETTSÉG-MÉRÉS A TELJES MUNKATÁRSI KÖZÖSSÉG SEGÍTŐKÉSZSÉGÉVEL, KAPCSOLATTEREMTŐ KÉPESSÉGÉVEL KAPCSOLATBAN (TELJES MUNKATÁRSI KÖZÖSSÉG)**  
**FORMÁJA: 1-5 skála**

A pedagógus és nem pedagógus munkatársak intézményen belüli kapcsolatteremtő képességét, segítő attitűdjét volt hivatott felmérni az elégedettségi mérés 2003/2004. tanévi és 2005/2006. tanévi összehasonlító elemzése.

Az összehasonlításból kiemelkedik az iskolavezetés 1,5 tizedes fejlődése és a szaktanárok jobb egymás közötti kommunikációja (0,35), valamint a technikai dolgozók javuló kapcsolatteremtő és segítő készsége (0,47). A többi munkatársi kör mutatói lényegében változatlanok maradtak.

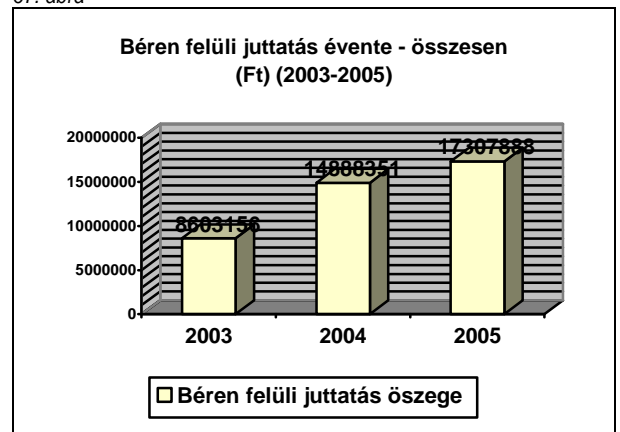
intézményvezetés → hétfői tájékoztató értekezlet bevezetése, napi kapcsolattartás biztosítása a vezetői fogadó óra bevezetésével, munkatársak bevonása (projektek, pályázatok, rendezvények)  
 szaktanárok → munkaközösségi megbeszélések, munkaközösség-vezetői támogató óralátogatás  
 technikai dolgozók → oktatástechnikai feladatkörök átcsoportosítása, koncentrálása (munkaköri leírások módosításával)

36. ábra



**7.b. A munkatársak elégedettségére vonatkozó további mutatók**

37. ábra



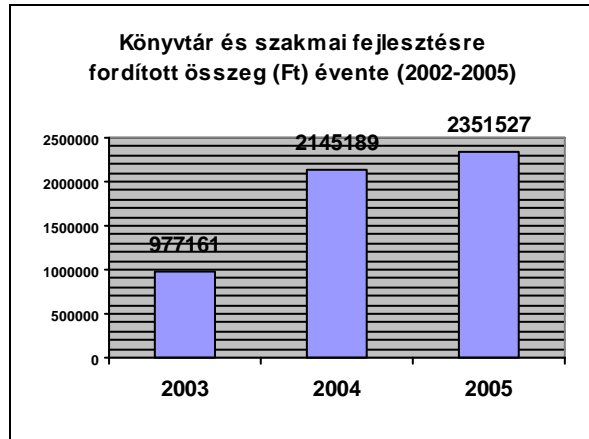
A munkatársak béren felüli juttatásai: étkezési hozzájárulás, utazási költségtérítés, pendrive, üdülési

csekk, vásárlási utalvány, pénzbeni juttatások, egészségpénztári térítés

38. ábra: Pedagógus továbbképzésre kapott és felhasznált keret (e Ft)

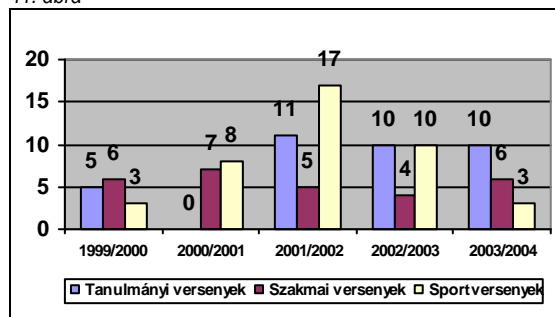
2003.	2004.	2005.
667.000	705.000	675.000
698.131	707.844	679.304

40. ábra



A szaktanárok számára biztosított kiegészítő eszközök: kísérleti eszközök, szakmai programok, CD-ROM-ok, CD-k, DVD-k, sportfelszerelés

41. ábra



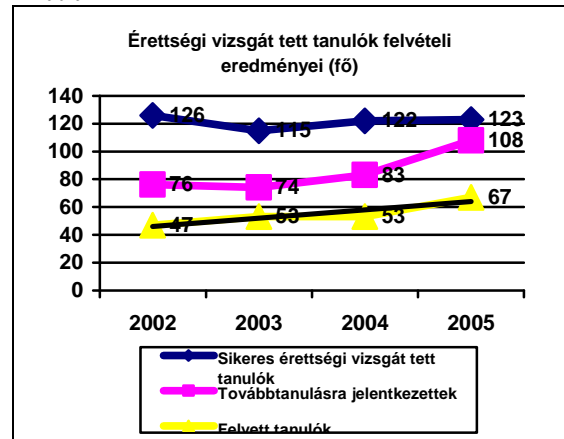
Az iskola 2006 januárjától az EBCL (European Business Competence Licence) vizsgarendszer vezériskolája.

A tantestület tagjai közül az intézményvezető Comenius pályázati bíráló, 3 fő érettségi elnöki teendőt, 4 fő emelt szintű vizsgáztatói tanári teendőt lát el.

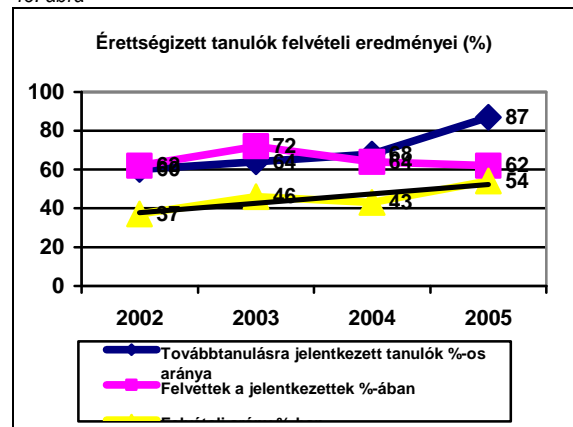
## 8. KULCSFONTOSAGÚ EREDMÉNYEK

### 8.a. Az intézmény kulcsfontosságú eredményei

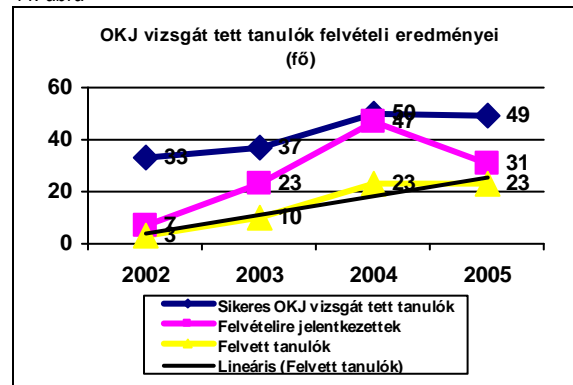
42. ábra



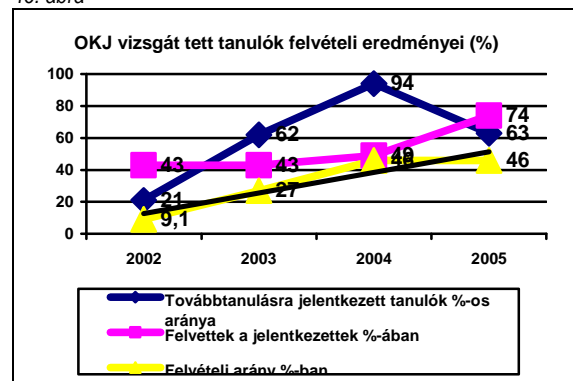
43. ábra



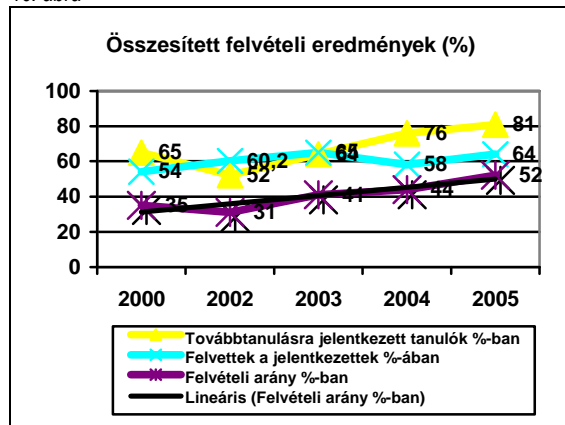
44. ábra



45. ábra



46. ábra

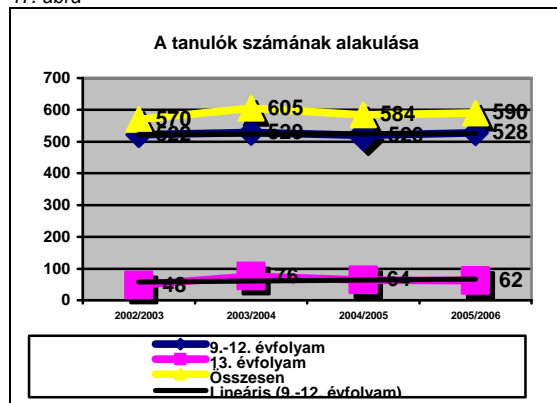


Mivel az intézmény elsődlegesen a szakirányú felsőoktatási felvételre készít fel, az egyik legfontosabb eredménye a felsőoktatásba került tanulók aránya.

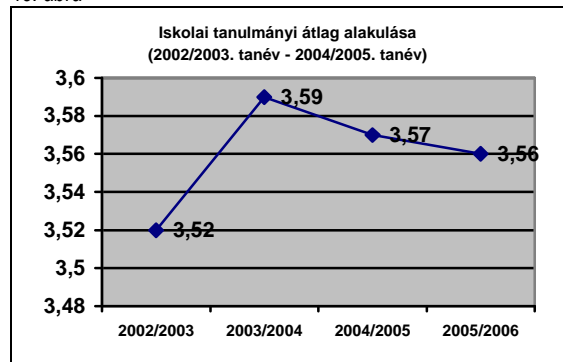
A grafikonok alapján kijelenthető, hogy a minőségirányítási rendszer bevezetése és azzal együtt az eredményesebb igény- és elégedettségmérés bevezetése, valamint az ezek alapján elvégzett változtatások (pl.: felvételi előkészítő indítása tanulói igény alapján 2002-től; emelt szintű oktatás bevezetése a gazdasági alapképzésben, 2003) növekvő tanulói felsőoktatási felvételi arányt produkáltak. Az összesített arányok alapján elmondható, hogy a tudatos mérések bevezetése óta fokozatosan, 2002 és 2004 között mintegy 24%-kal nőtt a felsőoktatásba jelentkező tanulók aránya, emelkedő létszám mellett nagyjából azonos maradt (kb. 60%) a felvett tanulók aránya, összességében pedig 13%-kal nőtt a teljes intézményi felvételi arány.

### 8.b. Az intézmény kulcsfontosságú mutatói

47. ábra



48. ábra



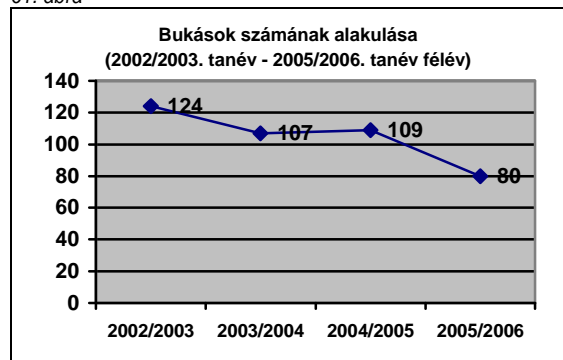
49. ábra: Nyelvvizsgák száma

2002/2003. tanév	2003/2004. tanév	2004/2005. tanév
56	75	123

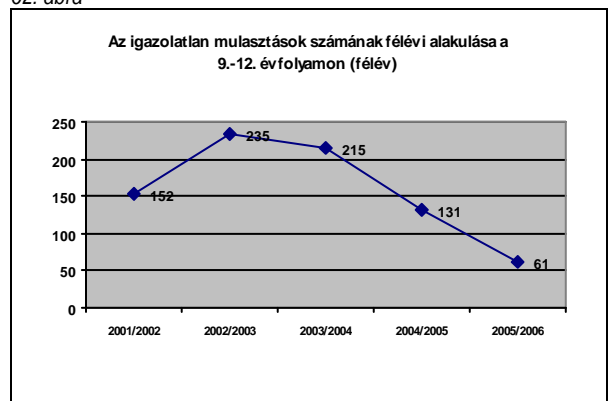
50. ábra: ECDL-vizsgák számának alakulása (vizsgák száma – vizsgázók száma)

2002/2003. tanév	2003/2004. tanév	2004/2005. tanév
14	10	11
350	135	269

51. ábra

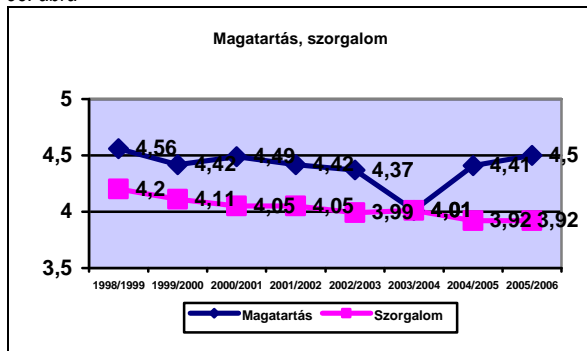


52. ábra

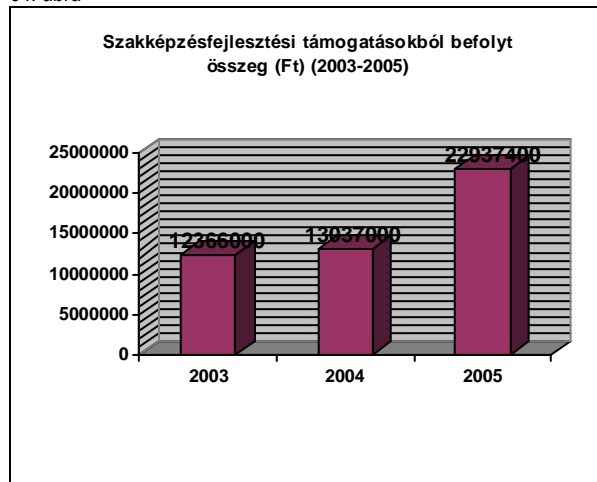


Szintén kedvezően alakultak – a 2002/2003. évi negatív rekord alapján elkészített **intézkedési tervnek** köszönhetően - a hiányzási mutatók, azon belül az igazolatlan hiányzási mutatók.

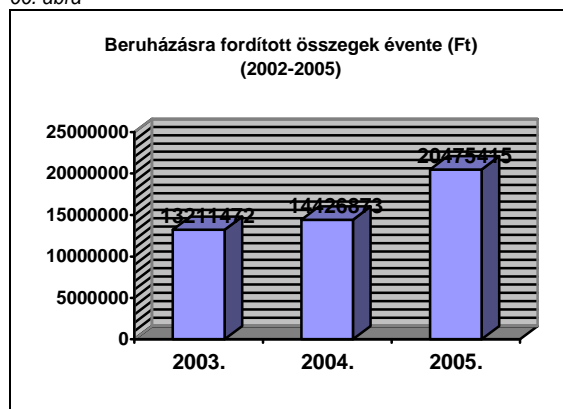
53. ábra



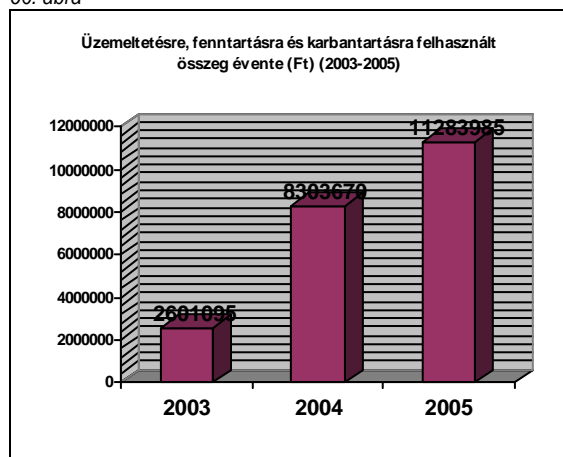
54. ábra



55. ábra



56. ábra



## Az iskola helyezései országos mutatókban<sup>1</sup>

1. A középiskolák sorrendje a felvételi arányok alapján (1998-2003) (felvettek/létszám):

Szakközépiskolák: 49. hely

2. A középiskolák sorrendje a felvételi arányok alapján felsőoktatási intézmények szerint (1998-2003) (felvettek/létszám):

Szakközépiskolák: Tudományegyetemek: 44. hely  
Főiskolák: 47. hely

3. A középiskolák sorrendje a felsőoktatásba jelentkezők nyelvvizsgálatainak aránya alapján (1998-2003):

Szakközépiskolák és gimnáziumok: 282. hely

4. A középiskolák sorrendje a középiskolai tanulmányi versenyek pontszáma alapján (1998-2003):

Szakközépiskolák és gimnáziumok:  
OKTV: 228. hely  
OSZTV: 35. hely

## 5. Kompetenciamérés (2004)<sup>1</sup>

### Matematika (9. évfolyam):

Szakközépiskolák: 48. hely  
Gazdasági szakközépiskolák: 23. hely

### Szövegértés (9. évfolyam):

Szakközépiskolák: 22. hely  
Gazdasági szakközépiskolák: 19. hely

<sup>1</sup> Forrás: A középiskolai munka néhány mutatója 2003, OKI, 2004; Országos Kompetenciamérés Eredményei 2004; A középiskolai munka néhány mutatója 2004, OKI, 2005