

„Nekünk minden gyermek fontos!”

**SZOLNOK VÁROSI ÓVODÁK,
EGYSÉGES PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT ÉS
PEDAGÓGIAI - SZAKMAI SZOLGÁLTATÓ INTÉZMÉNY**



MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PROGRAMJA

2008.

**Első módosítás időpontja: 2009. április 9.
Második módosítás időpontja: 2011. június 14.**

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ

| | | |
|-----------|--|-----|
| 1. | ÁLTALÁNOS RÉSZ | |
| 1.1. | Az intézmény rövid bemutatása | 6. |
| 1.2. | Minőségfejlesztési előzmények | 7. |
| 1.3. | Minőségügyi Rendszer dokumentumai | 8. |
| 2. | AZ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ALAPJAI | |
| 2.1. | ÖMIP intézményünkre vonatkozó elvárásai | 9. |
| 2.1.1. | ÖMIP kiemelt értékei | 9. |
| 2.1.2. | Az ÖMIP-ben megfogalmazott stratégiai célok megvalósulásával összefüggő fenntartói elvárások intézményünkre vonatkozóan | 9. |
| 2.1.3. | ÖMIP kiemelt értékeiből adódó pedagógiai feladatok értékelési rendszere ... | 10. |
| 2.1.4. | ÖMIP-ben meghatározott egyéb intézményi adatszolgáltatás rendje | 14. |
| 2.2. | Minőségpolitikai nyilatkozat | 16. |
| 2.3. | Működéssel kapcsolatos célrendszer | 16. |
| 2.3.1. | Minőségcélok és alapelvek | 17. |
| 2.4. | Szabályozott folyamataink | 18. |
| 2.5. | IMIP dokumentumok kezelési és módosítási rendje | 19. |
| 2.6. | Minőségügyi alapfogalmak, hivatkozások | 20. |
| 2.7. | A minőségirányítási rendszer működésének szervezeti háttere | 21. |
| 2.8. | A MIR tagjai képzése | 22. |
| 3. | AZ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI RENDSZER KRITÉRIUMAI | |
| 3.1. | A vezetés felelőssége, elkötelezettsége | 23. |
| 3.1.1. | Jogi megfelelés biztosítása | 23. |
| 3.1.2. | Minőségpolitikai elkötelezettsége az állandó javítás, hatékony működés érdekében | 25. |
| 3.1.3. | Szerepe a szervezeti kultúra fejlesztésében | 26. |
| 3.2. | A vezetés feladatai | 27. |
| 3.2.1. | A tervezésben: stratégiai tervezés, éves tervezés, feladattervek | 27. |
| 3.2.2. | A döntéshozatalban | 28. |
| 3.2.3. | A szabályozott folyamatok szerinti működés biztosítása | 29. |
| 3.2.4. | Az innovációs folyamatok támogatásában, rendszerbe építésében | 30. |
| 3.2.5. | Az információs folyamat rendszerszerű működtetésében | 30. |
| 3.2.6. | A szervezeti kommunikáció színtereinek és folyamatának működtetésében | 31. |
| 3.2.7. | Az ellenőrzésben, az intézmény értékelésében | 32. |
| 3.3. | Együttműködés a minőség megvalósításában – nevelésben és működésben egyaránt | 33. |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

| | | |
|-----------|---|-----|
| 4. | AZ INTÉZMÉNY MINŐSÉGELLENŐRZÉSI-MINŐSÉGÉRTÉKELÉSI RENDSZERE | |
| 4.1. | Az intézményi szintű ellenőrzési rendszer | 34. |
| 4.2. | Az intézmény értékelési rendszere | 36. |
| 5. | AZ INTÉZMÉNY KÖZALKALMAZOTTI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI ÉS MINŐSÍTÉSI RENDSZERE | |
| 5.1. | A TÉR célja | 38. |
| 5.1.1. | A TÉR céljaihoz kapcsolódó eredmények | 39. |
| 5.2. | Teljesítményértékelési, minősítési rendszerünk felépítése | 39. |
| 5.3. | A minősítés célja | 40. |
| 5.4. | Az értékelés, minősítés területei | 41. |
| 5.4.1. | Információgyűjtés eszközei | 42. |
| 5.5. | Az egyéni teljesítmény értékelésének kategóriái, hozzárendelt pontszámok itemenként | 42. |
| 5.6. | A közalkalmazottak minősítése, minősítési kategóriákhoz rendelt értékek ... | 42. |
| 6. | A MÉRÉS | |
| 6.1. | Intézményi alapelvek, állásfoglalás a mérésről, a megfigyelésről | 44. |
| 6.2. | Eredmény-és hatékonyságvizsgálatok | 45. |
| 6.3. | Partneri igény-és elégedettségmérés | 45. |
| 7. | PARTNERKAPCSOLATOK | |
| 7.1. | Partnerkapcsolatok irányítása | 47. |
| 7.2. | Kommunikáció a partnerekkel | 48. |
| 7.3. | Intézményi marketing | 49. |
| 7.4. | Panaszkezelés | 50. |
| 8. | A MIR INFIRMÁCIÓS RENDSZERE | |
| 8.1. | Minőségügyi dokumentációk rendje, formanyomtatványok | 51. |
| 8.2. | Minőségirányítási rendszer felülvizsgálatának, módosításának folyamata ... | 52. |

ZÁRADÉK

Hatályba léptetés

Hatályosság

Nyilvánosság

IMIP MELLÉKLET

1.sz. melléklet: SZVÓ vezetési struktúrája

Alapító okirat száma: 166/2007. (VI.21.) sz. közgyűlési határozat 1.sz. melléklete

LEGITIMÁCIÓS ZÁRADÉK

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Az intézményi minőségirányítási programot benyújtó intézmény:

**Szolnok Városi Óvodák,
Egységes Pedagógiai Szakszolgálat és Pedagógiai - Szakmai Szolgáltató Intézmény**

5000 Szolnok, Baross u. 1.

Telefon és fax: 56/421-618

E-mail: titkarsag@szolnokiovodak.t-online.hu

www.szolnokiovodak.hu

Alapító okirat száma: 166/2007. (VI.21.) sz. közgyűlési határozat 1.sz. melléklete

Törzsszám: 577818

OM azonosító: 201071

„Nekünk minden gyermek fontos!”

BEVEZETŐ

Kedves Kollégáim!

Az 1993. évi LXXIX. tv. a közoktatásról 40.§-a rendelkezik az **intézményi minőségirányítási program (IMIP)** elkészítéséről.

A törvényi megfelelésen kívül milyen előnyökkel járhat számunkra, hogy rendelkezünk ezzel a programmal?

Alapvetően fontos, mert egyértelművé teszi számunkra a fenntartó elvárásait, amellyel intézményünk működését összehangolja.

Ismertté válnak a legfontosabb intézményi működési folyamatok.

Átláthatóbb vezetői működést biztosít.

Segíti a pedagógiai célok leghatékonyabb megvalósulását.

Rendszerré építi a jogelőd intézmények 1999 – óta megtett minőségfejlesztési elemeit.

„LEGYEN KÉZIKÖNYV!

Segítse a napi munkát, hozza egyensúlyba a függőségi viszonyokat és az autonómiát.”

Minőségirányítási programunk megírásakor ezeket az értékeket az intézmény működésébe emeltük át, abban bízva, hogy az ésszerű és egyértelmű folyamatok megfelelő kereteket adhatnak a felelős autonóm törekvéseknek is.

„Az oktatási intézmények szerepe egyedülálló: kezükben van a jövőben minőséget előállítani és szolgáltatni képes generációnak, valamint a jövő vevőinek a nevelése; az igényeiket és elvárásaikat megfogalmazni tudó, a minőséget igénylő vevőké. Kezükben van a fenntartható fejlődés megvalósításában közreműködni tudó, felelősségteljesen élni és dolgozni akaró polgárok nevelése.” (Bálint, J. 2004.)

E gondolatok jegyében ajánlom Intézményi Minőségirányítási Programunkat.

A nevelőtestület nevében:

Ferenczné Teleky Éva
igazgató

„Nekünk minden gyermek fontos!”

1. ÁLTALÁNOS RÉSZ

1.1 Az intézmény rövid bemutatása

Szolnok városában 1999-2007. június 30-ig négy óvodai igazgatóság irányításával működött az óvodai ellátás.

2007. július 01-én Szolnok Város Önkormányzata 166/2007. (VI.21.) sz. Közgyűlési határozatával létrehozta a **Szolnok Városi Óvodák** intézményét.

Az új összevont intézmény létrehozásának fontos célja, hogy a 23 tagintézmény működési folyamatait **magasabb minőségben** összehangolja a jogelőd intézmények **jó működési gyakorlatainak** megtartásával. Ennek keretén belül elindult az intézmények minőségirányítási rendszerének harmonizációja, azaz az egyes intézményeknél működő folyamatok feltérképezése, és ahol ez indokolt ott egységessé tétele.

Ennek egyik kiemelt feladata a tagintézmények Minőségirányítási Programjainak egységes, összintézményi szintű Minőségirányítási Programmá alakítása. Illetve még egy kiemelt egységesítésre kerülő program indult el ezen folyamat részeként, a jogszabály által előírt teljesítményértékelési rendszer (továbbiakban TÉR) átalakítása a teljes intézményre.

Ezen integrációs folyamatok igen komoly fejlesztési tevékenységet jelentenek az intézmény életében. A jelenlegi oktatáspolitikai változásokhoz kapcsolódó intézményi összevonásokat figyelembe véve komoly tanulságokat hordozhat magában más intézmények számára.

Intézményünk 2007. július 01. óta működik közigazgatású intézményként.

Jogelőd intézményeink:

- ✚ I.sz. Óvodai Igazgatóság – Szolnok, Czakó Elemér u. 4.
- ✚ II.sz. Óvodai Igazgatóság – Szolnok, Jósika u.2.
- ✚ III.sz. Óvodai Igazgatóság – Szolnok, Liget u. 25.
- ✚ IV.sz. Óvodai Igazgatóság – Szolnok, Szapáry u. 8.

2008. július 01.-től intézményünk többcélú közös igazgatású közoktatási intézményként, 22 tagintézménnyel működik tovább.

Az intézmény neve: **Szolnok Városi Óvodák, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat és Pedagógiai-szakmai Szolgáltató Intézmény**. Az alapító okiratban alapfeladataink bővültek. Az óvodai nevelésen túl pedagógiai szakszolgálat keretében a nevelési tanácsadást, a logopédiai ellátást és a konduktív pedagógiai ellátást, valamint pedagógiai – szakmai szolgáltatás keretében a pedagógusok képzését, továbbképzését, önképzését szervezi meg (Hiv.: 217/2008. (VII.24.) sz. közgyűlési határozat).

Legfontosabb intézményi adatok (alapító okirat 172/2011.(06.30.) közgyűlési határozata alapján)

| | |
|---|--------------|
| A SZVÓ tagintézményeinek száma: | 21 |
| A SZVÓ óvodai csoportjainak száma: | 91 |
| Felvehető maximális gyermeklétszám: | 2285 |
| A SZVÓ pedagógus álláshelyeinek száma: | 203 |
| - Ebből a vezetéshez szükséges létszám: | 5 |
| - Ebből az egységes pedagógiai szakszolgálat létszáma: | 14 |
| A SZVÓ nem pedagógus álláshelyeinek száma: (185/2007.(VIII.28.) kr. módosítás) | 157,5 |
| - Ebből vezetéshez szükséges létszám: | 1 |
| A SZVÓ álláshelyeinek száma összesen: | 360,5 |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Tagintézmények adatai részletezve a SZVÓ HOP I.4. fejezetben.

Óvodáink Szolnok város teljes lakókörzetét lefedik, így a társadalom valamennyi rétegének gyermeke jelen van – ez egy egészséges szociokulturális összetételt jelent. Ez intézményünk részéről tudatos pedagógiai munkát feltételez, hiszen az elvárások ebből adódóan is igen differenciáltak.

Ezért tartjuk különösen fontosnak, hogy óvodai nevelésünk kiemelten biztosítsa a az **érzelmi nevelés, óvodai szocializáció, a játék és tevékenységben történő tanulásszervezés** és az **egészséges életmódra nevelés** megszervezését.

Tudatosan törekszünk olyan célszerű és igényes környezet és nevelői hatások megteremtésére, amelyekkel kompenzálhatjuk azokat az esetleges hatásokat, amelyek óvodásaink családi háttérét jellemezhetik. Ezért:

- ✚ elfogadó, odafigyelő családi légkört igyekszünk biztosítani már reggel 06 órától;
- ✚ esztétikus és tiszta óvodakörnyezettel várjuk óvodásainkat;
- ✚ óvodai eszközrendszerünk fejlesztését tudatosan alakítjuk;
- ✚ lehetőséget adunk néhány csoportban a számítógéppel való ismerkedésre – nem sértve az óvodai játék elsődlegességét;
- ✚ kiemelt figyelmet fordítunk gyermekeink neveltségének biztosítására, eszközrendszerünk megalapozására;
- ✚ az alapismeretek, alapkészségek megerősítését tevékenységeken, élményeken keresztül biztosítjuk.

Intézményünk a városrész meghatározó nevelési – oktatási intézménye, hiszen valamennyi óvodáskorú gyermek óvodai ellátását biztosítani képes.

Néhány elvárás óvodáinkkal szemben

- ✚ Az óvoda biztosítsa a gyermek neveltségét: „Legyen jól nevelt!”.
- ✚ Az óvodában szeressék, legyen **érzelmi biztonságban**: „Szeressen óvodába járni!”.
- ✚ Az alapkészségek, alapismeretek elsajátítását valamennyi szociális háttérű családtípus igényli.

Intézményünk működése óta kiemelt figyelmet fordítunk a partneri kapcsolatokra, az intézmény használói elégedettség növelésére.

Az új intézményi struktúra, a partnerközpontú működés, a szakmai autonómia megtartása, a kialakult versenyhelyzeteknek való megfelelés mind hozzájárultak ahhoz, hogy az intézményfejlesztés és a hatékonyság növelése, az új utak keresése természetes legyen számunkra.

1.2. Minőségfejlesztési előzmények

- ✚ 1999-2003 között a jogelőd intézmények a COMENIUS I. modell kiépítését és bevezetését valósították meg. Ennek módja intézményenként eltérő: tanácsadói támogatással vagy önállóan végezték.
- ✚ 2001/2002-es tanévtől eltérő ütemben került sor a jogelőd intézményekben az irányított önértékelési rendszer bevezetésére. A szervezeti kiépítés: intézményi szintű és/vagy tagintézmény szintű értékelési teamek vezetésével valósult meg.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

- ✚ 2004-ben az óvodai igazgatóságok elkészítették intézményi minőségirányítási programjukat (IMIP-et). Az önkormányzati MIP (ÖMIP) elvárásainak megfelelően az ÖMIP ellenőrzési és értékelési rendszerét az IMIP-be beépítették.
- ✚ Az 1993. évi LXXIX tv. 40.§-a, a működés rendje (11.) szabályozza az intézményi minőségirányítási program módosításának szükséges elemeit, többek között a pedagógusok és vezetők teljesítményértékelési rendszerének kidolgozását. Ezt a szükséges kiegészítést a jogelőd intézmények 2007-ben elkészítették és bevezették.
- ✚ „A 2007. évi Teljesítménymotivációs pályázat” során két jogelőd intézményünk eredményesen pályázott. A jogelőd I.sz. Óvodai Igazgatóság „kiváló” minősítést, a jogelőd IV.sz. Óvodai Igazgatóság „jól megfelelt” minősítést kapott.
- ✚ 2007. július 01-én megalakult a Szolnok Városi Óvodák Intézménye. A 2007/2008-as tanévben megismertük a jogelőd intézmények minőségirányítási rendszerét, gyakorlatát. A vezetés és a minőségügyi munkaközösség között folyamatos egyeztető munka eredményeként elkészült a SZVÓ Minőségirányítási Programja.
- ✚ Az újonnan megalakult intézmény már az első tanévben közös pályázatot készített. A jogelőd intézményekben kialakított és kiválóan működtetett kiterjedt szakmai teljesítményt vizsgáló és értékelő TÉR rendszer „jó gyakorlatának” bemutatásával pályáztunk a „2007. évi IIASA-SHIBA DÍJ”-ért.
- ✚ Intézményünk bekapcsolódott a 2009. évi „Legjobb Munkahely Felmérés” pályázatba.
- ✚ Intézményünk aktívan részt vett a Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Homo Regius Tanácsadó „Szolgáltató Város” mintaprojekt megvalósításába, valamint elkészítette a mintaprojekthez kapcsolódó gyermek elégedettségmérő eszközt. 2010-ben intézményünk elismerő oklevelet kapott.

I.3. Minőségügyi rendszer dokumentumai

- ✚ Alapító okirat száma: 166/2007. (VI.21.) sz. közgyűlési határozat 1.sz. melléklete
- ✚ A Helyi Nevelési Program
- ✚ Az Intézmény Minőségirányítási Programja: a minőségcélok és azok teljesítésének stratégiai dokumentuma.
- ✚ A Szervezeti és Működési Szabályzat
- ✚ A SZVÓ Minőségirányítási Kézikönyve
- ✚ Eljárásrend, eljárásleírások
- ✚ Szabályzatok
- ✚ Munkaköri leírások
- ✚ Bizonylatok

„Nekünk minden gyermek fontos!”

2. AZ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ALAPJAI

2.1. ÖMIP intézményünkre vonatkozó elvárásai

2.1.1. ÖMIP kiemelt értékei

1. Értékorientált – konstruktív életvezetés
2. Lokálpatriotizmus
3. Folyamatos szakmai fejlődés

2.1.2. Az ÖMIP-ben megfogalmazott stratégiai célok megvalósulásával összefüggő fenntartói elvárások intézményünkre vonatkozóan

Az eredményes iskolakezdés érdekében a szolnoki óvodások rendelkezzenek a szociális kompetenciák, a kognitív képességek azon szintjével, amely egyéni képességeiknek megfelelően lehetővé teszi, hogy a gyermekek az iskolában helyt tudjanak állni. E cél elérése érdekében valósuljon meg a gyermekek differenciált fejlesztése, folyamatosan váljon általánossá a DIFER képességvizsgáló eszköz használata. Szakszolgálatának működtetésével segítse elő a speciális gondoskodást igénylő gyermekek felzárkóztatását.

Az intézmény működjön együtt a város általános iskoláival, a gyermekek iskolakezdésének megkönnyítése érdekében.

Az óvodáskor végére a szolnoki óvodások ismerjék lakóhelyük, óvodájuk közvetlen környezetét, fedezzék fel a város legjelentősebb nevezetességeit. Ennek érdekében az intézményben működtetett óvodapedagógiai folyamatok biztosítsák a gyermekek számára közvetlen környezetük értékeinek felfedezését, a város megismerését, a városi ünnepeken, a kapcsolódó – a gyermekek életkorának megfelelő – rendezvényeken való részvételt, valamint felkérés alapján az aktív közreműködést.

Tagintézmények működjenek közösségi műhelyként, segítve az adott lakókörzetben élők együttműködési készségét, fejlesztve ezzel az óvodás gyermekek szociális és társas kompetenciáit.

A nevelőközösségek számára legyen fontos a folyamatos szakmai fejlődés igénye, az intézmény adjon helyt a tagintézmények közötti szakmai fejlesztő munkának, generálja a „jó gyakorlatok” átvételét.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

2.1.3. ÖMIP kiemelt értékeiből adódó pedagógiai feladatok értékelési rendszere

→1. Értékorientált - konstruktív életvezetés

| Értékelemek, feladatok | Értékelési szempontok | Kapcsolódó dokumentumok | Módszer | Ellenőrzés, értékelés szintje | Felelős | Gyakoriság |
|--|---|--|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <p><u>1.1. Egyéni fejlődési ütemhez igazodó differenciált fejlesztés.</u> Az óvodapedagógus a gyermek fejlődését folyamatosan nyomon követi, annak eredményeire alapozva tudatosan, a differenciálási szinteknek megfelelően tervez.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Feltételrendszer biztosítása. - Óvodai szocializáció tervezése. - Óvónő-gyermek kapcsolat. - Szokásrendszer kialakítása. - Éves tervezés az életkori sajátosságok alapján történik (tevékenységterv/projektterv). - Tehetség gondozással összefüggő mutatók. | Csoportnapló: szocializációs terv, éves tevékenységi vagy projektterv, PIE | <p>Dokumentum-ellenőrzés,</p> <p>Önértékelés, Indikátor-gyűjtés</p> | <p>Tagintézmény</p> <p>Csoport</p> | <p>Tagint.vez.</p> <p>Óvodaped.</p> | <p>Évente május 31-ig</p> <p>Indító év: 2011/2012.</p> |
| <p><u>1.2. A SZVÓ HOP mérési rendszerének megfelelően a DIFER képességvizsgáló eszköz használata.</u> Az intézményi szinten kialakított rend és ütemezés szerint elvégzi a rövidített DIFER mérést. A mérés eredményeire építve az óvodapedagógus elkészíti éves szinten a pedagógiai tervezőmunkáját, és minden esetben a lassabban haladó és a gyorsabban haladó gyermekek egyéni gondozásához szükséges egyéni fejlesztési terveket. - Az egyéni gondozáshoz kapcsolódó szakmai intézkedéseit a gyermek „Portfóliójában” rögzíti.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - DIFER mérések megvalósulása. - Gyermeki fejlettségre irányuló megfigyelések. - Egyéni fejlesztési tervek minőségi, mennyiségi mutatói. - Egyéni Portfólió vezetése. - Szülők tájékoztatása gyermekük fejlettségére vonatkozóan. - Fogadó órák mutatói | Egyéni DIFER füzet, Egyéni fejlesztési terv, Portfólió, Kimeneti értékelő-lap, PIE | <p>Dokumentum-ellenőrzés,</p> <p>Önértékelés, Indikátor-gyűjtés</p> | <p>Tagintézmény</p> <p>Csoport</p> | <p>Tagint.vez.</p> <p>Óvodaped.</p> | <p>Évente május 31-ig</p> <p>Indító év: 2011/2012.</p> |
| <p><u>1.3. Speciális gondoskodást igénylő gyermekek felzárkóztatása.</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> - SNI és BTM gyermekek aránya - Az EPSZ kollégákkal történő | Egyéni fejlesztési terv, PIE | Dokumentum-ellenőrzés | EPSZ | EPSZ vez. | Évente május 31-ig |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

| Értékelemek, feladatok | Értékelési szempontok | Kapcsolódó dokumentumok | Módszer | Ellenőrzés, értékelés szintje | Felelős | Gyakoriság |
|---|---|--|---|--------------------------------------|----------------|---|
| A Szolnok Városi Óvodák óvónői és az Egységes Pedagógiai Szakszolgálat kollégái szakmai konzultáció keretében készítik el a gyermekek egyéni fejlesztési tervét, amelyet folyamatosan, együttműködve valósítanak meg. | esetmegbeszélések mutatói. - Az EPSZ által fejlesztésben részesülő gyermekek száma, fejlesztési területenkénti megoszlása. | | Értékelés, Indikátorgyűjtés | | | Indító év: 2011/2012. |
| <u>1.4. Partneri együttműködésen alapuló szakmai tevékenységtartalmak kidolgozása, működtetése</u> - Éves Munkaterv készítése a SZVÓ Helyi Nevelési Programjában meghatározott tartalmi vonatkozásban. - Munkaterv alapján folyamatos együttműködés a város általános iskoláival. - A SZVÓ minden év-ig a „kimeneti” értékelőlapot megküldik az iskolák részére. - Az iskolák kitöltve visszaküldik minden év október 30-ig az „utánkövető” értéklapot. | - Óvoda-iskola közötti szakmai együttműködések tagintézményi és intézményi mutatói. - Együttműködési területek tartalmi jellemzői. - Szakmai rendezvények mutatói. - Értékelőlapok (kimeneti, utánkövető) mutatói. - „Utánkövető” értékelőlapok eredményeinek elemzése, összegzése. | Munkaterv, „Kimeneti” értékelőlap, „Utánkövető” értékelőlap, PIE | Dokumentumellenőrzés Értékelés, Indikátorgyűjtés | Felsővezetés | Szakmai i gh. | Évente május 31-ig Indító év: 2011/2012. |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

→2. Lokálpatriotizmus

| Értékelemek, feladatok | Értékelési szempontok | Kapcsolódó dokumentumok | Módszer | Ellenőrzés, értékelés szintje | Felelős | Gyakoriság |
|---|---|------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------|---|
| <p><u>2.1. A nevelőmunka tartalmának, színtereinek tervezésekor, megvalósításakor kiemelt figyelmet kap a cél megvalósulása.</u> A szolnoki óvodások ismerjék meg szűkebb és tágabb városi környezetüket, annak néhány nevezetességét.</p> | - A közös séták, kirándulások, élményszerzési alkalmak, amelyek a szűkebb és tágabb városi környezetünk megismerését is szolgálják tervezettek. | Munkaterv, Csoportnapló | Dokumentum-ellenőrzés Önértékelés | Tagintézmény Csoport | Tagint.vez. Óvodaped. | Évente május 31-ig Indító év: 2011/2012. |
| <p><u>2.2. Biztosítjuk a tervezett tartalmak megvalósulását, az érzelmi kötődés segítését.</u> A megvalósulás során, a helyszíneken élményszerű ismereteket biztosít az óvónő, majd azok feldolgozását, beépülését segíti az óvodai nevelés keretein belül. Lehetőség szerint, a város kulturális eseményeihez, programjaihoz, ünnepekhez való aktív kapcsolódás.</p> | - Az élményszerű ismeretek feldolgozása az óvodai nevelés keretein belül megvalósult - beépültek a tevékenységtervekbe, projektekbe. | Munkaterv, Csoportnapló | Dokumentum-ellenőrzés Önértékelés | Tagintézmény Csoport | Tagint.vez. Óvodaped. | Évente május 31-ig Indító év: 2011/2012. |
| <p><u>2.3. Óvoda-család kapcsolattartás.</u> A tagintézmények az óvodáskor végén a nevelési év során 1 alkalommal a lakókörnyezetükben családi programot szerveznek. A szülők figyelmének felhívása a lakókörnyezetükben és a városi szinten megrendezésre kerülő szabadidős, kulturális, társadalmi, közösségi, gyermek, családi programokra, eseményekre.</p> | - Tagintézmény, mint lakókörzetében működő közösségi műhelyként is szerepet vállal. - Nyílt napok mutatói. - Szülőket bevonó óvodai rendezvények mutatói. | Munkaterv, Csoportnapló, PIE | Dokumentum-ellenőrzés Indikátor-gyűjtés | Tagintézmény | Tagint.vez. | Évente május 31-ig Indító év: 2011/2012. |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

→3. Folyamatos szakmai fejlődés

| Értékelemek, feladatok | Értékelési szempontok | Kapcsolódó dokumentumok | Módszer | Ellenőrzés, értékelés szintje | Felelős | Gyakoriság |
|---|---|--------------------------------|--|---|--|--|
| <p><u>3.1. Szakmai munkaközösségek, műhelyek működése.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A SZVÓ éves munkatervében tervezett célokhoz, feladatokhoz illeszkedő szakmai munkaközösségek/műhelyek indítása a „jó gyakorlatok” átadására, átvételére - Intézményi szinten, az adott nevelési év során a szakmai munkaközösségek/műhelyek ütemezés szerinti működése a tagóvodák részvételével | <ul style="list-style-type: none"> - Intézményi szintű szakmai munkaközösségek területei, eredményességi mutatói. - Tagintézményekben működő szakmai munkaközösségek, teamek mutatói. | Munkaterv, PIE | <p>Dokumentum-ellenőrzés</p> <p>Értékelés, Indikátor-gyűjtés</p> | <p>Felsővezetés</p> <p>Tagintézmény</p> | <p>Szakmai i gh.</p> <p>Tagint. vez.</p> | <p>Évente május 31-ig</p> <p>Indító év: 2011/2012.</p> |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

2.1.4. ÖMIP-ben meghatározott egyéb intézményi adatszolgáltatás rendje**→1. Éves gyakorisággal mért mutatók**

| Sorszám (ÖMIP) | Mutató megnevezése | Kapcsolódó ÖMIP érték | Gyakoriság | Adatot szolgáltat | Célérték megh. |
|----------------|--|--|---|-------------------|----------------------|
| P-3. | Közoktatási intézményfokokozatok (óvoda-iskola) közötti átmenet szakmai kapcsolatai. | Értéorientált - konstruktív életvezetés (1.4.) | Minden év nov. 30. Minden év febr. 28. | Szakmai igh. | 2011. |
| G1.1. | Szakmai-pedagógiai feladatok humán erőforrással való lefedettségének mértéke. | Folyamatos szakmai fejlődés (3.1.) | Minden év jan. 31. | Humán igh. | Első mérést követően |
| G-1.2. | Szakmai-pedagógiai feladatellátás nem pedagógus humán erőforrással való támogatottságának mértéke. | Folyamatos szakmai fejlődés (3.1.) | Minden év jan. 31. | Humán igh. | - |
| G-1.4. | Szakmai-pedagógiai feladatok óvodai csoportszobákkal való lefedettségének mértéke. | Értéorientált - konstruktív életvezetés | Minden év okt. 15. | Üzemelt. igh. | 100% |
| G-3.1. | Egy pedagógusra jutó személyi juttatás, ezer forintban. | - | Minden év febr.28. | Üzemelt. igh. | Két mérést követően |
| G-5.7. | Az intézmény egyéb külső forrás bevonási intenzitása. | - | Minden év márc. 31. | Üzemelt. igh. | Első mérést követően |
| G-5.9. | Az intézmény önfinanszírozási képessége. | - | Minden év márc. 31. | Üzemelt. igh. | Első mérést követően |
| PH-1. | HHH gyermekek aránya városi szinten. | Értéorientált - konstruktív életvezetés (1.3.) | Minden év okt. 15. | Üzemelt. igh. | Első mérést követően |
| PH-2. | SNI és BTM gyermekek aránya városi szinten. | Értéorientált - konstruktív életvezetés (1.3.) | Minden év okt. 15. | Üzemelt. igh. | Első mérést követően |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

→2. Ciklikus gyakorisággal mért mutatók

| Sorszám (ÖMIP) | Mutató megnevezése | Kapcsolódó ÖMIP érték | Gyakoriság | Adatot szolgáltató | Célérték megh. |
|----------------|---|---|---|--------------------|----------------------|
| G-1.5. | Szakmai-pedagógiai feladatok ellátásának szociális, kulturális, egészségügyi és szaniter helyiségekkel való támogatottságának mértéke. | Értékorientált - konstruktív életvezetés | 4 évente dec. 31. | Üzemelt. igh. | 100% |
| P-1. | Szolgáltatói kultúra értékei (Szolgáltató Város Modell). | Mindhárom érték | Kétévente (páros év) jan. 31. | N.r. | 80% |
| P-2. | Közoktatási intézményekben működő közösségek közötti kapcsolat (kölsönös mérés). | Értékorientált - konstruktív életvezetés (1.4.) | Kétévente (páratlan év) febr. 28. | Minőségügyi igh. | 2013 |
| P-4. | Az intézmény szociális és ifjúságvédelmi rendszerében megjelenő partnerkapcsolatok (kölsönös mérés). | - | Kétévente (páratlan év) febr. 28. | Minőségügyi igh. | 2011. |
| P-5. | Alapműködéshez kötődő egyéb partnerkapcsolatok (kölsönös mérés). | - | Kétévente (páratlan év) febr. 28. | Minőségügyi igh. | 2011. |
| P-6.2. | Szervezeti kultúra. | - | Kétévente (páros év) jan. 31. | Minőségügyi igh. | 2012. |
| G-1.3. | Szakmai-pedagógiai feladatok oktatási segédeszközökkel való támogatottságának mértéke. | Értékorientált - konstruktív életvezetés (1.1.) | HOP adott mellékletének módosításakor, vagy 4 évente a program módosításakor jún. 30. | Szakmai igh. | Első mérést követően |
| PH- | Korfa: - 30 év alatti pedagógusok aránya az intézményben - 30-40 év közötti pedagógusok aránya - 40-50 év közötti pedagógusok aránya - 50-55 év közötti pedagógusok aránya - 55-60 év közötti pedagógusok aránya - 60 év feletti pedagógusok aránya | - | Négyévente okt. 15. | Humán igh. | - |
| PH-41. | Testnevelési infrastruktúra | Értékorientált - konstruktív életvezetés (1.1.) | Háromévente nov. 30-ig | Üzemelt. igh. | Első mérést követően |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

2.2. Minőségpolitikai nyilatkozat

Intézményünk a Szolnok Városi Óvodák, Egységes Pedagógiai Szakszolgálat és Pedagógiai - Szakmai Szolgáltató Intézmény, amely 21 tagintézmény működésének összehangolásával látja el teljes körűen Szolnok város gyermekei óvodai nevelését.

Minőségfejlesztésünk legfőbb célja, hogy intézményünk pedagógiai, szakmai célkitűzéseinek és közös értékrendünknek megfelelően a leghatékonyabban működjön.

E mellett fontosnak tartjuk tagintézményeink szakmai autonómiáját a szakmai felelősség felvállalásával.

Az önértékelés, önelemzés, önfejlesztés folyamatos gyakorlásával, az egymástól való tanulás lehetőségeinek kialakításával biztosítjuk, hogy az esetleges problémáink megoldódjanak és a fejlődés igénye állandósuljon.

Irányított önértékelési rendszerünk a működést és pedagógiai értékeink megvalósulását intézményi és tagintézményi szinten egyaránt vizsgálja. Értékelési eredményeink, a javító folyamatok beépülnek működésünkbe, segítve ezzel pedagógiai munkánk színvonalának emelését.

2.3. Működéssel kapcsolatos célrendszer

1. Azonos értékrend

Intézményünk nevelőtestülete és alkalmazotti köre fordítson nagy gondot arra, hogy közös értékrend alapján végezze napi feladatait.

2. Együttműködés

Az értékegyeztetés és érték megtartás folyamatában tartsuk tiszteletben társ-tagóvodáink eltérő pedagógiai gyakorlatát.

Célunk, hogy a tagóvodák egymás eredményét megismerjék, a tapasztalataikat átadják. Fontos, hogy a külön egységek érezzék, hogy együtt eredményesebbek lehetnek.

3. Szakmai felelősség

A szakmai felelősséget felvállalva őrizzük meg a tagóvodák szakmai autonómiáját.

Az önértékelés, önelemzés, önfejlesztés folyamatos gyakorlásával biztosítsuk, hogy az esetleges problémák megoldódjanak, és a fejlődés „élő” igény legyen intézményünkben.

Intézményünk vezetése és dolgozói elkötelezettek a minőségfejlesztés iránt:

- ✚ A **partnerközpontú működés** jegyében biztosítjuk a folyamatos párbeszédet és egyeztetést.
- ✚ A működés legfontosabb folyamatait feltárásával, a közös felelősség figyelembe vételével segítjük a **folyamatszabályozás képességének kialakulását**.
- ✚ Arra törekszünk, hogy a belső emberi kapcsolatokra épülő együttműködés hatékonyabb legyen, a **tudatos szervezetfejlesztés** megvalósuljon intézményünkben.
- ✚ A minőségi munka alapfeltétele a megfelelő munkatársak kiválasztása, folyamatos fejlesztése. Ennek érdekében tervszerűen kívánjuk működtetjük a kiválasztási- és

„Nekünk minden gyermek fontos!”

betanulási rendet és a gyakornoki szabályzatot. Törekszünk a külső-belső képzések erőforrásainak megteremtésére, a megfelelő óvodai –és munkakörnyezet biztosítására, valamint a közeljövőben kiépítésre kerülő ösztönző rendszer működtetésére.

2.3.1. Minőségcélok és alapelvek

Minőségcélok

1. Közös pedagógiai értékrendünk a gyermekek **érzelmi biztonságának** megteremtése, **játékban és tevékenységben történő fejlesztése** és az **egészséges életmódra nevelés** szervezése.
2. A minőségi vezetés megvalósulása a szervezet minőségi működése érdekében.
3. A munkatársak bevontságának biztosítása az intézményi stratégiai célok és a meghatározó döntés-előkészítő folyamatokban.
4. A legfontosabb tagintézményi és intézményi folyamatok meghatározása és átlátható szabályozása.
5. A HOP-ban megfogalmazott céljaink és feladataink szerinti működés biztosítása.
6. Erőforrásaink célszerű és hatékony biztosítása (pénzügyi, eszköz, információ, emberi erőforrások).
7. Partnereink elégedettségének és elvárásainak rendszeres vizsgálata, egyeztetése.
8. Hatékony intézményi ösztönzőrendszer működtetése.
9. A folyamatos fejlesztés eredményeit pedagógiai folyamatainkba és működésünkbe beépítjük (pedagógusok és vezetők teljesítményértékelésének eredménye, partnerek elégedettsége, szabályozási rendszer eredményei, szervezeti kultúra fejlesztésének eredményei, munkatársak elégedettségének eredménye).

Alapelvek

1. Fontos számunkra partnereink véleménye, ezért törekszünk a folyamatos párbeszédre, a nyílt kommunikációra.
2. Arra törekszünk, hogy eredményeink értelmezése után a javítási folyamatok tervezése és megvalósítása együttműködésen alapuljon.
3. Minőségfejlesztési tevékenységünk alapfeltétele az önkéntesség és a türelmes, a tagóvodai különbözőségeket, eltérő tagóvodai eredményeket és a felzárkózás igényét egyaránt figyelembe vevő megközelítés.
4. Fontosnak tartjuk, hogy az értékelés, mint helyzet, és mint folyamat egyre inkább bensővé váljon: az építő önértékelésben minden kolléga váljon érdekeltté.
5. Felelősek vagyunk azért, hogy a minőségügyi eredmények visszacsatolása hozzáértő módon, időben, minden érdekelt számára megtörténjen. Biztosítjuk a kitöltött bizonylatok anonimitását.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

2.4. Szabályozott folyamataink

Minőségcéljainkat akkor valósíthatjuk meg, ha intézményi folyamataink optimálisak, célszerűek, hatékonyak. Fontos, hogy partnereink számára átlátható, biztonságos és eredményes rendszert építsünk ki.

Intézményünk működését a következő szabályozott folyamatok segítik.

Intézményi folyamatok szabályozásának típusa és szintje

| | A szabályozás típusa | | | A szabályozás szintje |
|---|---|---|---|--|
| | Kulcs-folyamat | Vezetői folyamat | Támogató folyamat | |
| Tervezés - operatív tervezés - stratégiai tervezés | |  | | eljárásrend |
| Vezetői ellenőrzés | |  | | eljárásrend |
| Panaszkezelés | |  | | eljárásrend |
| <u>Teljesítményértékelési, Minősítési Rendszer:</u> - Munkatársak értékelése a vezetői teljesítményről | | |  | folyamatszabályozás |
| - Munkatársak értékelése, önértékelése | | |  | folyamatszabályozás |
| - Dokumentáció és a pedagógiai gyakorlat értékelése | | |  | eljárásrend |
| Érzelmi nevelés, szocializáció |  | | | eljárásrend (kialakítása folyamatban) |
| Játék és tevékenységben történő tanulás-szervezés |  | | | eljárásrend (kialakítása folyamatban) |
| Egészséges életmódra nevelés |  | | | eljárásrend (kialakítása folyamatban) |
| Partneri igény-és elégedettség-mérés (PIE): gyermekek, szülők, dolgozók, iskolák, fenntartó | | |  | folyamatszabályozás |
| ÖMIP-ben meghatározott feladatok mérése, értékelése | |  | | eljárásrend |
| Jogi megfelelés biztosítása | |  | | eljárásrend |
| Információs folyamataink rendje | |  | | eljárásrend |
| Partnerkapcsolatok működtetése | | |  | eljárásrend |
| PR tevékenység rendje | | |  | eljárásrend |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Kapcsolódó dokumentumok:

| Szabályozott folyamataink | | |
|---------------------------|------------------|---|
| Hivatkozás: | MK: Elj-01. | Operatív tervezés |
| Hivatkozás: | MK: Elj-02. | Stratégiai tervezés |
| Hivatkozás: | MK: Elj-03. | Vezetői ellenőrzés |
| Hivatkozás: | MK: Elj-04. | Panaszkezelés |
| | | <u>Teljesítményértékelési, Minősítési Rendszer:</u> |
| Hivatkozás: | MK: Fsz-01. | - Munkatársak értékelése a vezetői teljesítményről |
| Hivatkozás: | MK: Fsz-02. | - Munkatársak értékelése, önértékelése |
| Hivatkozás: | MK: Elj-05. | - Dokumentáció és a pedagógiai gyakorlat értékelése |
| Hivatkozás: | Kidolgozás alatt | Érzelmi nevelés, szocializáció |
| Hivatkozás: | Kidolgozás alatt | Játék és tevékenységben történő tanulásszervezés |
| Hivatkozás: | Kidolgozás alatt | Egészséges életmódra nevelés |
| Hivatkozás: | MK: Fsz-03. | Partneri igény-és elégedettség-mérés (PIE): gyermekek, szülők, dolgozók, iskolák, fenntartó |
| Hivatkozás: | MK: Elj-06. | ÖMIP-ben meghatározott feladatok mérése, értékelése |
| Hivatkozás: | MK: Elj-07. | Jogi megfelelés biztosítása |
| Hivatkozás: | MK: Elj-08. | Információs folyamataink rendje |
| Hivatkozás: | MK: Elj-09. | Partnerkapcsolatok működtetése |
| Hivatkozás: | MK: Elj-10. | PR tevékenység rendje |

2.5. IMIP dokumentumok kezelési és módosítási rendje

Az IMIP-ünk mellett fontos intézményi dokumentum a **Minőségügyi Kézikönyv** (ezen túl MK). Ez tartalmazza az IMIP-ünkben meghatározott intézményi folyamataink részletes leírását, a szükséges folyamatszabályozásokat, eljárásrendeket, a mérési, értékelési módszerek leírását, és mérőeszközöket.

IMIP

| Tárolási helye: | Tárolási formája: | Rendelkezésre álló példányszám: |
|--|----------------------------|---------------------------------|
| Igazgatói szoba | Elektronikus és nyomtatott | 1 db |
| Igazgatóhelyettesek szobája | Elektronikus és nyomtatott | 1 db |
| Titkárság | Elektronikus és nyomtatott | 1 db |
| Egységes Pedagógiai Szakaszolgálat vezetői iroda | nyomtatott | 1 db |
| Tagintézmények vezetői iroda | nyomtatott | 1 db |
| Szülői információs sarok | nyomtatott | 1 db |

MK

| Tárolási helye: | Tárolási formája: | Rendelkezésre álló példányszám: |
|--|----------------------------|---------------------------------|
| Igazgatói szoba | Elektronikus és nyomtatott | 1 db |
| Igazgatóhelyettesek szobája | Elektronikus és nyomtatott | 1 db |
| Titkárság | Elektronikus és nyomtatott | 1 db |
| Egységes Pedagógiai Szakaszolgálat vezetői iroda | nyomtatott | 1 db |
| Tagintézmények vezetői iroda | nyomtatott | 1 db |

Minőségügyi dokumentumokban használt rövidítések

| | |
|------|---|
| ÖMIP | Önkormányzati Minőségirányítási Program |
| MIR | Minőségirányítási Rendszer |
| IMIP | Intézményi Minőségirányítási Program |
| MK | Minőségügyi Kézikönyv |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| HOP | Helyi Nevelési Program |
| Elj | Eljárásrend |
| Fsz | Folyamatszabályozás |
| SZVÓ | Szolnok Városi Óvodák |
| Intézmény | Szolnok Városi Óvodák |
| Tagintézmény(ek) | Szolnok Városi Óvodák tagóvoda(i) |

Minőségirányítási rendszerünk felülvizsgálata és módosítása a vezetői ciklushoz igazodva 5 évente valósul meg.

Intézményünk Minőségirányítási Programjának felülvizsgálatát kezdeményezheti

- ✚ Igazgató
- ✚ Nevelőtestület
- ✚ Fenntartó, amennyiben az ÖMIP-ben változás, módosulás történik.

2.6. Minőségügyi alapfogalmak, hivatkozások

Attitűdvizsgálat írásbeli kikérdezés egyik változata. A viszonyulások feltárását a kérdőívben elhelyezett attitűdskálák és/vagy intenzitás-kérdések szolgálják.

Célok a jelen helyzet elemzéséből következő a jövőre vonatkoztatott helyzetleírás eleme. Nem tartalmaz tevékenységet, a megfogalmazáskor kulcskompetenciák figyelembe vétele szükséges.

A célokat kategorizálhatjuk (hosszú-közép-rövid távú célokra). Megfogalmazáskor ésszerű a célok teljesülésére utaló siker- vagy eredménykritériumokat is meghatározni (mikor, mely feltételek teljesülése esetén érjük el a megfogalmazott célokat?).

Eljárások a pedagógiai tevékenységek céljainak megvalósulását szolgáló, az alapelvek figyelembevételével megfogalmazott általános és széle körben alkalmazott módszerek és szervezési módok (pl.: tanulászervezési eljárások).

Eszköz a feladatok megvalósítását segítő erőforrások (ezek lehetnek tárgyi, de lehetnek tudás-készségbeli eszközök is).

Értékrend elvárások, értelmezések összessége, amelyek megadják, hogy a munkatársak, az emberek hogyan viselkedjenek, és amelyek alapján a partneri kapcsolatok megvalósulnak (bizalom, támogatás).

Érvényesség azt fejezi ki, hogy a módszer (eszköz) mennyiben méri azt a fogalmat, amit mérni szándékozunk. *Azt méri-e, aminek a mérésére felhasználjuk!*

Feladatok a célok megvalósulását lehetővé tevő tevékenységek.

Folyamat* a tevékenységek olyan rendszere, amely erőforrásokat használ ahhoz, hogy a bemeneteket kimenetté alakítsa át.

Folyamatok** egymást követő lépések sorozata, amely adott bemenetektől az elvárt kimenetet eredményezi.

Hatékony az elért eredmény és a felhasznált erőforrások viszonya.

Interjú (strukturált interjú) a szóbeli kikérdezés egyik változata. A kérdező számára az egyes kérdések megfogalmazása, maga a kérdéssor szigorúan kötött.

Item A klasszikus tesztelméletből kölcsönzött fogalom: a legkisebb önállóan értékelhető egységeket, értékelési szempontokat itemeknek nevezzük.

Jövőkép a szervezeti ideál-képet megfogalmazó írásmű, amely összegzi, hogy milyen szervezetté kíván válni. Stratégiai irányokat jelöl ki. A jelen helyzet elemzéséből indul ki és a kívánatos állapotot rajzolja fel. Merész célok elérésére inspirálja a szervezetet, a szervezet tagjait erőfeszítésre kényszeríti (pl. időtávok).

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Kulcsfolyamat: az intézmény működésének alapvetően keretet adó, a működést a tervezéstől a visszacsatolásig átható. Szervezett és tudatos munkafolyamat.

Küldetés a szolgáltatás/szervezet létrejöttének célja. Milyen okok indokolják a szolgáltatás a szervezet létrejöttét, működését. Miért vagyunk a világon?

Megbízhatóság egy módszernek, eszköznek azt a tulajdonságát fejezi ki, hogy segítségével – ha ismételten ugyanazt a jelenséget mérjük – ugyanazt az eredményt kapjuk. *Mérőeszközünk mennyire jól méri azt, amit mér!*

Megfigyelés olyan módszer, amelynek lényege a pedagógiai valóság feltárása érdekében végzett célszerű, tervszerű, rendszeres, objektív tényeken alapuló észlelés.

Mérés egy populáció teljesítményszintjének feltárására irányuló eljárás.

Minőségcél a minőséggel kapcsolatos valami, amire törekednek, vagy amit el akarnak érni. A minőségcélok a szervezet minőségpolitikáján alapulnak.

Minőségirányítás koordinált tevékenységek egy szervezet vezetésére és ellenőrzésére a minőség szempontjából. Tartalmazza a minőségpolitika a minőségcélok megfogalmazását, továbbá a minőségtervezést, a minőségszabályozást, a minőségbiztosítást és a minőségjavítást.

Minőségirányítási rendszer: rendszer a minőségpolitika és a minőségcélok megfogalmazásához és a célok eléréséhez.

Minőségjavítás a minőségirányítás része, amelynek központjában a hatásosság és a hatékonyság növelése áll.

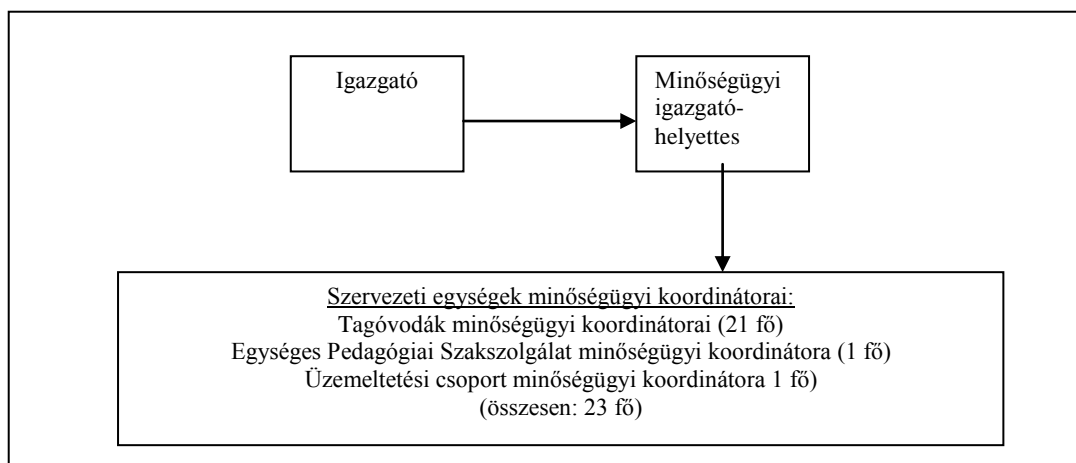
Minőségpolitika egy szervezetnek a minőségre vonatkozóan a felső vezetés által hivatalosan kinyilvánított általános szándékai és irányvonala.

Minőségtervezés a minőségirányítás része, amelynek központjába a minőségcélok kitűzése, valamint a szükséges operatív folyamatok (feladatok) és a minőségcélok eléréséhez szükséges erőforrások meghatározása áll. A minőségtervezés részeként minőségügyi terveket érdemes kidolgozni.

Populáció azon személyek összessége, akikre a kutatás (mérés-értékelés) eredményeit vonatkoztatni szándékozzuk.

2.7. A minőségirányítási rendszer (MIR) működésének szervezeti háttere

Működtetés és információáramlás



„Nekünk minden gyermek fontos!”

Az intézmény minőségfejlesztési feladatait a minőségügyi munkaközösség működteti. A munkaközösséget a területért felelős igazgatóhelyettes irányítja. Tagjai az intézmény valamennyi szervezeti egységéből a szervezeti egységek vezetői által delegált minőségügyi koordinátorok.

Feladat- és hatáskör megosztás

| Funkció | Feladat | Hatáskör |
|--------------------------------------|--|--|
| Minőségügyi igazgatóhelyettes | - Intézményi szintű minőségügyi dokumentumok elkészítése, szükséges módosítások beépítése. - Intézményi szintű mérések, értékelések koordinálása. - Intézményi szintű visszacsatolások elvégzése, eredmények széleskörű ismertetése. Szükség esetén szervezeti egység szinten a szakszerű visszacsatolás segítése, lebonyolítása. - Javító, korrekciós feladatok meghatározása, szükség esetén azok ellenőrzése, értékelése. - Szakszerű véleményével az objektív értékelés elősegítése. - Dokumentálás, archiválás (intézményi szintű eredmények) - Szakmai önképzés. | - A felsővezetés bevonása, tájékoztatása az intézményi szintű minőségügyi folyamatok eredményeibe. - Szükség esetén dokumentumellenőrzési feladatok végrehajtása a tagóvodákban - A minőségügyi koordinátorok munkájának segítése. - Az egymástól való tanulás, az egyre magasabb szinten történő szakmai munkavégzés elősegítése. - A munkaközösség éves cél-és feladatrendszerének egyeztetése, tervezése és koordinálása. |
| Minőségügyi koordinátorok | - A minőségügyi munkaközösség munkájában való aktív és rendszeres részvétel. - Legjobb tudása szerint segíteni az eredmények kiértékelését, széleskörű, szakszerű ismertetését - Tagintézményi szintű értékelési rend működtetése. - Értékelési eszközök team-munkában történő elkészítése. - Adatösszesítések elvégzése. - Saját szervezeti szintű visszacsatolások elvégzése. - Dokumentálás és archiválás (a tagintézmény szintű eredmények) - Szakmai önképzés. | - Kollektív konszenzuson alapuló döntés a minőségügyi folyamatok működtetéséről. A javító folyamatok beépítése érdekében a vezetéssel való együttműködés. |

2.8. A MIR tagjai képzése

- ✚ Azok a MIR tagok, akik a rendszer működtetésében stratégiai feladatot látnak el intézményi szinten, minőségügyi vonatkozású továbbképzésen vehetnek részt.
- ✚ A tanév során egy alkalommal minőségügyi konferencián vehet részt max. 3 fő.
- ✚ A tanév során kihelyezett szakértői vagy tanácsadói segítséget igényelhetnek legalább két alkalommal.
- ✚ A tanév során belső tapasztalatcserét szervezhetnek legalább három alkalommal. A tapasztalatcsere szervezéséért felelős a minőségügyi igazgatóhelyettes.
- ✚ A tanév során az igazgatóval legalább három alkalommal találkozhatnak, amikor betekintést nyújtanak aktuális feladataik végrehajtásába, illetve segítséget, támogatást kaphatnak ezekről.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

3. AZ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGFEJLESZTÉSI RENDSZER KRITÉRIUMAI

3.1. A vezetés felelőssége, elkötelezettsége

Az intézmény belső működésében, működtetésében meghatározó a vezető személyisége, vezetői elkötelezettsége, hivatástudata, felkészültsége.

A vezető egyszemélyi felelős valamennyi működési folyamat megfelelőségéért, törvényi alapokra épülő hatékonyságáért.

A vezető – egyszemélyi felelőségén túl - a kooperatív vezetési folyamatok kiépítésével elkötelezett a demokratikus működtetés biztosításában.

A működés és a nevelési folyamatok minősége iránti vezetői elkötelezettség elengedhetetlen.

A minőségfejlesztés folyamatának sikere ezen túl az érdekeltek (pedagógus, technikai dolgozó, szülő) bevonásán és a tájékozott, segítő, támogató környezeten múlik.

A Szolnok Városi Óvodák vezetői feladatait a felsővezetés (igazgató és helyettesei) látja el. Az intézmény szervezeti egységei tanügyigazgatási – pedagógiai – minőségfejlesztési - szervezetfejlesztési – gazdálkodási igazgatása a felsővezetőkkel közösen a tagintézményvezetők bevonásával valósul meg.

A tagintézményvezetők felelősek a rájuk bízott tagóvodák napi működésének megszervezéséért oly módon, hogy az a leghatékonyabban szolgálja a „**gyermekek mindenképp felett álló érdekeit**”.

Kapcsolódó dokumentumok:

| A vezetőség struktúrája, függelmi rendszere | |
|--|--|
| Hivatkozás: IMIP 1.sz. mell.; SzMSz 2.8.2. | Szolnok Városi Óvodák, Egységes Pedagógiai Szakaszolgálat és Pedagógiai-szakmai Szolgáltató Intézmény szervezeti struktúrája |

3.1.1. Jogi megfelelés biztosítása

Az intézményvezetés feladata arról gondoskodni, hogy a tagintézmények jogszerűen működjenek.

Fontosnak tartjuk kollégáink felelősségérzetének, önismereti képességének fejlesztését. Ennek érdekében szükséges az intézmény működését szabályozó jogi dokumentumok, törvények, rendeletek, fenntartói és intézményi belső jogi követelmények megismertetésének és hozzáféréseinek rendjét meghatározni.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

A jogi dokumentumok besorolása

| Dok. száma | A működést meghatározó jogi dokumentumok | Szabályozás szintje | Tartalmi vonatkozás |
|------------|--|--|--|
| 1. | A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX.tv. | országos | ágazati irányítás az intézményi rendszerrel kapcsolatos szabályozások |
| 2. | 137/1996 Korm. Rendelet az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramjának kiadásáról. | országos | óvodákban folyó pedagógiai munka alapelvei |
| 3. | A közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXII. tv. | országos | ágazati irányítás a közalkalmazottak munkavégzésének szabályairól és a közalkalmazotti minősítési rendszer bevezetéséről. |
| 4. | Az államháztartásról szóló 1992.évi XXXVIII. tv. | országos | ágazati irányítás az intézményi működés és fenntartás pénzügyi szabályozásáról |
| 5. | Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Közoktatás-feladatellátási Intézményhálózat - Működtetési és Fejlesztési Terv | megyei | térségi feladatok szabályozása |
| 6. | Szolnok Megyei Jogú Város Közoktatási Fejlesztési Terve | települési | a város saját intézményeire vonatkozó feladatai |
| 7. | Szolnok Megyei Jogú Város Oktatáspolitikai Konceptiója | települési | iskolaszerkezet, iskolapolitika |
| 8. | Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzati Minőségirányítási Programja (ÖMIP) | települési | fenntartói elvárásokkal kapcsolatos intézményi feladatok, fenntartói ellenőrzések (szakmai, törvényességi, pénzügyi) rendje |
| 9. | Alapító Okirat | intézményi alapdokumen- tum | az intézmény feladat-ellátási helyei, alapfeladatai, legfontosabb intézményi adatok |
| 10. | Helyi Óvodai Nevelési Program | - intézményi - tagintézményi programrészek | a pedagógiai értékek, cél, feladat és tevékenységrendszer meghatározó dokumentum |
| 11. | Intézményi Minőségirányítási Program (IMIP) | intézményi | - a minőség és hatékonyság fejlesztésével kapcsolatos elvárások, elkötelezettségek - ellenőrzés, mérés, értékelés a minőségfejlesztés érdekében |
| 12. | Szervezeti- és Működési Szabályzat <u>Mellékletei:</u> - gazdálkodást meghatározó dokumentumok - ügyintézés meghatározó dok. -munkaügyi dok. – HACCP rendszer, működési szabályzat - munkavédelmi szabályzat - tűzvédelmi szabályzat | intézményi | - a működésre vonatkozó folyamatok rendszere, meghatározása - a munkavállalók függelmi és hatásköri rendszere |
| 13. | Házirend (Az SZMSZ legfontosabb melléklete) | intézményi | - jogok és kötelezettségek az intézmény működésében és használatában a pedagógusok, a szülők, a gyermekek számára - az együttműködés szabályai |
| 14. | Továbbképzési Program és Beiskolázási rend | intézményi | a továbbképzési rendszer működését szabályozza |
| 15. | Kollektív Szerződés | intézményi | a reprezentatív szakszervezet által kezdeményezett különleges jogokat, kötelezettséget, juttatásokat tartalmazó dokumentum |
| 16. | Közalkalmazotti Szabályzat | intézményi | valamennyi közalkalmazott kiegyensúlyozott munkavégzésének biztosítását tartalmazó dokumentum |
| 17. | Intézményre vonatkozó éves munkarend | intézményi tagintézményi | a tanév működési rendjét, a kollégák munkaidő-beosztását meghatározó éves dokumentum |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

| | | | |
|-----|--|--------------------------|---|
| 18. | Intézményre vonatkozó éves munkaterv | intézményi tagintézményi | a tanév pedagógiai feladatait, hagyományait és jeles napjait, az azokkal kapcsolatos feladatokat, a szakmai fejlesztés irányát meghatározó dokumentum |
| 19. | Éves feladatok ütemezése (MÁTRIX) | intézményi | éves feladatainkat időhálóban mutatja (tájékozódás hatékonysága) |
| 20. | Gyakornoki Szabályzat | intézményi | gyakornoki követelmények teljesítésével és teljesítmény mérésével, értékelésével összefüggő dokumentum |
| 21. | SZMJV Önkormányzata Közoktatási, Esélyegyenlőségi Intézményi Terve | települési | települési szinten a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek esélyeinek javítása. |
| 22. | Intézményi Esélyegyenlőségi terv | intézményi | az intézményben dolgozó alkalmazottak részére munkavállalásban, munkafeltételekben az esélyegyenlőség biztosítása. |
| 23. | Szolnok Városi Óvodák Esélyegyenlőségi Integrációs Programja (HOP része) | intézményi | a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek esélyegyenlőségének biztosítása és felzárkóztatásának programja. |

A jogi dokumentumok hozzáféréseinek intézményi szintje

| A jogi dokumentumok hozzáféréseinek intézményi szintje | |
|---|--|
| Dokumentumok száma (az előző táblázat alapján) | Hozzáférési szint |
| 1,3,16 | - Tagintézmények - SZVÓ központ titkárság - Gazdasági Csoport |
| 1,3,4,9,12,14,15,22 | Gazdasági Csoport |
| 5,6,7,9,21 | Igazgató és helyettesei |
| 8,12,13,14,15,16,17,18, 20, 23 | - Igazgató és helyettesei - Tagintézmények |
| 2,10,11,19,22 | - Igazgató és helyettesei - Tagintézmények - valamennyi óvodai csoport |

Kapcsolódó dokumentumok:

| A megismertetés és hozzáférés rendje | | |
|---|-------------|---------------------------------------|
| Hivatkozás: | MK: Elj-07. | Jogi megfelelés biztosítása |
| Hivatkozás: | HOP 7.2. | A hozzáférhető elhelyezés biztosítása |
| Hivatkozás: | SZMSZ 2.7. | Az intézmény dokumentációs rendszere |

3.1.2. Minőségpolitikai elkötelezettsége az állandó javítás, hatékony működés érdekében

A „minőségi működés” biztosítása a vezetővel szembeni alapvető elvárás.

A vezető felkészültsége, minőségfejlesztési szemléletének feltétele ezen a területen a munkafolyamatok szüntelen javítása.

A vezető minőségügyi felkészültségét az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

- Ismeri az **alapvető** minőségbiztosítási **folyamat** logikáját (PDCA ciklus).
- Az **ágazati minőségirányítási** és **néhány önértékelési rendszer** felépítését (COMENIUS I-II., EFQM, KMD).
- Ismer és **alkalmaz minőségbiztosítási technikákat** a szervezetfejlesztés és a működtetés feladataiban.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

- E területen **önképzéssel**, szükség esetén továbbképzéssel bővíti, kondicionálja ismereteit. Részt vesz képzéseken és felkészítéseken.
- Rendszerszemléletű gondolkodása mellett személyisége alkalmas a **vezetői önvizsgálat** elvégzésére: kritikusan értékeli a szervezet hiányosságai és a vezetői működés, döntések közötti összefüggéseket.
- **Támogató attitűdjével** segíti a minőségfejlesztésben részt vevő munkatársak munkáját: meglátogatja a munkacsoportok megbeszéléseit és követi a munkát, rendszeresen megemlíti és dicséri az élen járókat, biztosítja a kedvezményeket számukra és kinyilvánítja, hogy a minőségfejlesztési program nagyon fontos: egyrészt személy szerint a vezetőnek, másrészt a szervezet számára.
- Hatékony vezetésével biztosítja, hogy a minőségfejlesztés **eredményei beépüljenek** az óvoda működésébe.
- Tökéletesen tisztában van azzal, hogy a partnerek igényei mit követelnek az óvodától, és a sikeres működés érdekében **hogyan kell ezeket az igényeket kezelni, egyeztetni, és ezeknek megfelelni.**

Alapvető vezetői feladatok a minőségfejlesztési rendszer működtetésében:

- A rendszer figyelemmel kísérése (működés, dokumentálás).
- A folyamatok és a résztvevő munkatársak támogatása – különös tekintettel a kulcsfeladatokat ellátókra.
- A munkához (a napi munkavégzéshez) a szükséges erőforrások biztosítása.
- Munkatársak és legfontosabb partnerek tájékoztatása a program történéseiről és eredményeiről.
- A munkatársak motiválása.
- Kooperatív döntés előkészítés, véleményeztetés.

3.1.3. Szerepe a szervezeti kultúra fejlesztésében

A vezető személyes felelőssége a rábízott szervezet leghatékonyabb szervezeti struktúrájának kiépítése, a szervezeti működés színtereinek stratégiai működtetése.

A munkatársi kapcsolatok minősége, valamint az egyes dolgozók munkavégzésének fejlesztése érdekében feladata:

- Az együttműködés képességét és hagyományait fejleszteni.
- A nevelőtestület tagjainak egyenlő leterheltséget biztosítani, figyelembe véve az emberi erőforrásokat.
- Minden kolléga számára a világos, egyértelmű feladat-és hatáskör-leosztást kialakítani.
- Nyomon követni a kollégák közötti, a vezető és vezetettek közötti viszonyt, a munkaközösség-vezetők (team-vezetők) középvezetőként való viselkedésének mértékét.
- Motiválni a kollégákat az intézmény fejlesztési törekvéseiben.
- A nevelőtestület és a közalkalmazottak bevonását biztosítani a döntés előkészítésbe, a feladatok megoldásába.
- A munkatársak munkáját elismerni.
- Az információáramlást pontosan, motiváltan biztosítani.
- Az intézményben kialakult önértékelő képességet fenntartani.
- Fejleszteni a nevelőtestület tagjainak hajlandóságát a tanulásra, az új dolgok kipróbálására, és a változtatásra.
- Hatáskörök, munkamegosztás, koordináció – ezek szabályozottságát megtartani.
- Az intézmény közösen meghatározott szabályai, a már szabályozott folyamatok megismertetése, betartása.

Kapcsolódó dokumentumok:

| Szerepe a szervezeti kultúra fejlesztésében | | |
|---|-------------|---|
| Hivatkozás: | MK: Fsz-01. | Munkatársak értékelése a vezetői teljesítményről |
| Hivatkozás: | MK: Fsz-03. | Partneri igény-és elégedettségmérés (PIE): dolgozók |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

3.2. A vezetés feladatai

3.2.1. A tervezésben: stratégiai tervezés, éves tervezés, feladattervek.

A vezető felelős a szervezet tudatos működtetéséért.

Ezért nélkülözhetetlen, hogy megalapozottan és biztosan ki tudja tűzni azt az irányt, amerre csapatát kormányozni fogja!

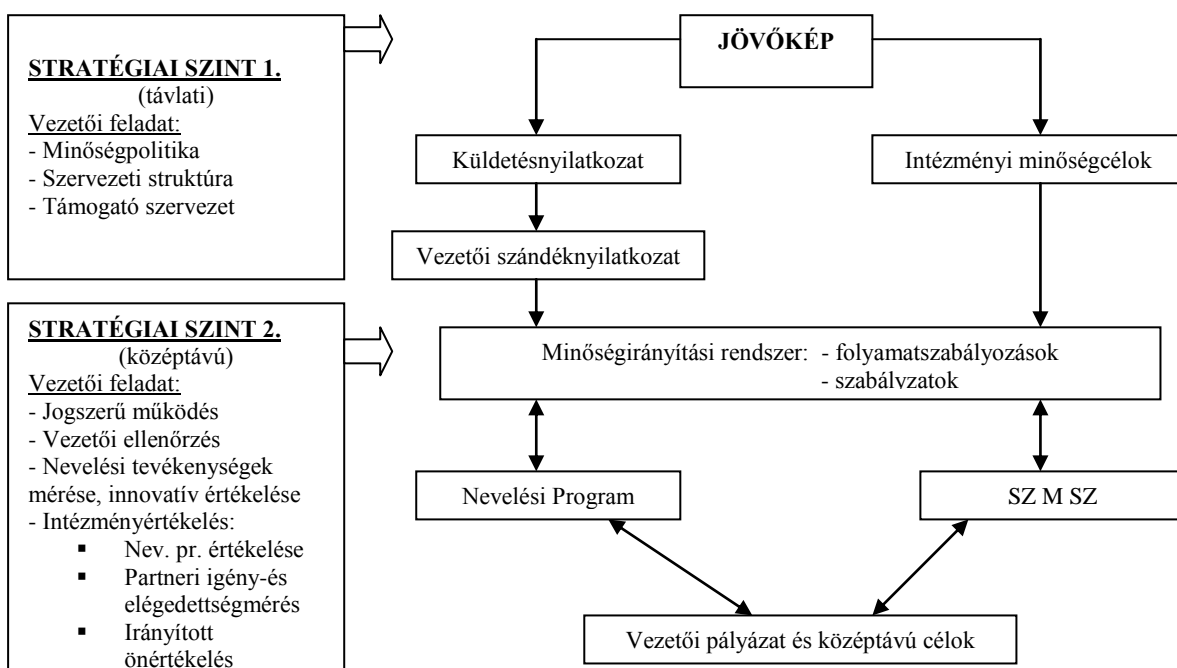
A megfelelően kialakított **stratégiai terv** hosszútávon meghatározza a szervezet működését. A **stratégiai tervezési folyamat** megalapozottsága, valamint a **kapcsolódó dokumentumok** elkészítése keretet teremt a hatékony és célszerű működésnek.

A stratégiai cél meghatározásával kapcsolatos elvárások:

- Az intézmény értékeit, erősségeit, pedagógiai kompetenciáját fogja össze.
- Adjon választ a partneri igényekre.
- Alkalmas legyen a belső erőforrások hosszú távú mozgósítására, tegye „érdekeltté” a feleket, a kollégákat.

A célmeghatározást követő tervezés tudatosságát és rendszerét az intézmény stratégiai dokumentumai mutatják:

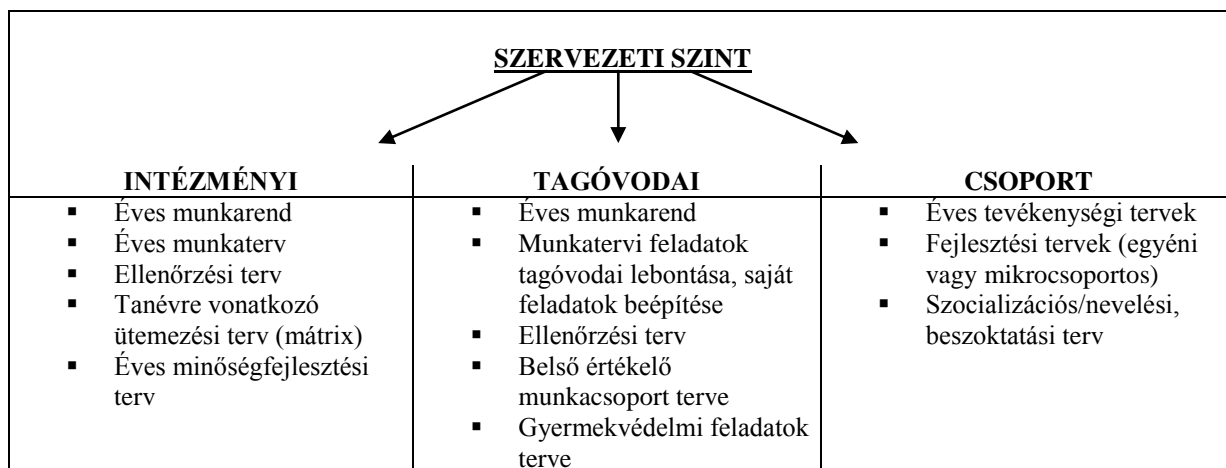
Az intézmény stratégiai dokumentumai és azok egymáshoz való viszonya



„Nekünk minden gyermek fontos!”

Az intézményi stratégiát **operatív tervezésben** bontjuk le.

Operatív dokumentumaink és azok egymáshoz való viszonya



Az operatív tervezés szorosan támaszkodik az előző értékelési ciklus (tanév) eredményeire. A vezető a középtávú szakasz megvalósítását fokozatosan, de következetesen igyekezzen elérni. A proaktív (megelőző) gondolkodás jellemezze az operatív tervező munkát is.

Kapcsolódó dokumentumok:

| Középtávú célok meghatározása | | |
|--------------------------------------|-------------|------------------------------|
| Hivatkozás: | MK: Elj-01. | Az operatív tervezés lépései |
| Hivatkozás: | MK: Elj-02. | Stratégiai tervezés |
| Hivatkozás: | HOP 4. | Intézményünk értékrendje |
| Hivatkozás: | IMIP 2.4. | Minőségcélok és alapelvek |

3.2.2. A döntéshozatalban

A vezető a döntéssel kapcsolatos felelősségét másra át nem ruházhatja, még abban az esetben sem, ha a döntés meghozatal módja demokratikus vagy kooperatív.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

A döntéshozattal kapcsolatos elvárások:

- Az előkészítő folyamat legyen megalapozott és objektív. Többfajta szempontot vegyen figyelembe.
- A vezető ezek ismeretében és a szervezet céljának figyelembe vételével alakítson ki előzetes saját állásfoglalást.
- Az adott szervezeti egység kollektívájával ismertesse a döntés-előkészítés tényeit (amelyen alapszik), majd hagyjon elegendő időt arra, hogy saját állásfoglalást is ki tudjanak alakítani a kollégák. (A tájékoztatási idő hossza a döntés súlyától függ.)
- Nagyobb horderejű döntéseknél a kollégák állásfoglalásának kialakítására szempontokat, vezetői érveket, vagy az előzetesen kialakított vezetői koncepciót érdemes rendelkezésre bocsátani.
- A kollégák megalapozott véleménye befolyásolhatja a vezetői döntést.
- Vannak olyan döntések is, amelyeket nem szükséges a kollektívával együttesen előkészíteni. Ebben az esetben az előzetes vezetői koncepció megvitatását, véleményeztetését az intézményi szervezeti fórumokon keresztül lehet gyakorolni: Szakmai munkaközösségek, Közalkalmazotti Tanács, Vezetői értekezletek, Szakszervezet.
- Azokban az esetekben, amikor a kollégákat bevonjuk a döntés-előkészítésbe, olyan tervszerű helyzetet alakítunk ki, amellyel a munkatársak bevonását ösztönözzük, és az innovatív és kreatív gondolkodást értelemszerűen erősítjük.
- A döntés-előkészítési folyamat hossza nem idézheti elő a döntések lassú kialakítását. (A kollektív döntés ne merevítse le, ne nehezítse az intézményi döntési folyamatokat.)
- Fontos, hogy a döntés-előkészítés megalapozott, rugalmas és gyors legyen.
- A nagyobb súlyú döntésekről érdemes emlékeztetőt készíteni.

3.2.3. A szabályozott folyamatok szerinti működés biztosításában

A szabályozott folyamatok az intézményben kialakított működési rend vélhetően a leghatékonyabb működés szempontjának figyelembe vételével kerültek kialakításra.

Ezért a vezető felelőssége, hogy a működési rendet és folyamatokat fenntartsa.

Elvárás a szabályozott folyamatok szerinti működés biztosításában:

- Az intézmény működése mindenkor feleljen meg a törvényes elvárásoknak.
- A szabályozás, a munkarend a lényeges folyamatokra irányuljon.
- A szabályozott folyamatok világosak és érthetőek legyenek. Segítsék a kollégák együttműködésének lehetőségét.
- A szabályozások kialakításakor mindenkor az intézmény érdekét, hatékony működését kell figyelembe venni.
- Az a néhány lényeges folyamat, amelynek működési rendje kialakításra került, olyan objektív keretet ad a szervezetnek, amelyet szubjektív alapon, nem konzekvensen a vezető vagy a kollégák nem boríthatnak fel.
- A folyamatok szerinti működés biztosításában a vezető felelőssége a követelmények egységessége, az elvárások világos megfogalmazása.
- Szintén vezetői felelősség a szabályozott és a nem szabályozott folyamatok helyes arányának kialakítása. (Helyes arány az, amely biztosítja a hatékony működést, de nem szabályozza túl a szervezetet.)

Kapcsolódó dokumentumok:

| Szabályozott folyamatok szerinti működés biztosításában | | |
|---|-----------|---------------------------|
| Hivatkozás: | IMIP 2.4. | Szabályozott folyamataink |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

3.2.4. Az innovációs folyamatok támogatásában, rendszerbe építésében

A vezető olyan szakmai klímát kell, hogy fenntartsen, amelyben fontos érték az innováció. Saját szakmai többletei tegyék képessé arra, hogy támogassa az elinduló újítási folyamatokat.

Elvárás az innovációs folyamatok támogatásában:

- A vezető legyen elkötelezett segítője a belső innovációk indításának és támogatásának.
- Olyan szervezeti klímát teremtsen, amely generálja az innovációs gondolatok megjelenését.
- A realizáló elképzelések feltételrendszerét igyekezzen biztosítani.
- Vezetői támogatással segítse az innovációs hajlandóság szinten tartását.
- Az innovációs folyamatok gyakorlati kipróbálása és a beválás ellenőrzése nem nélkülözheti a vezető folyamatos együttműködését.
- Szintén vezetői felelősség, hogy az innovált pontok ne ötletszerűen és rendszerszerűen jelenjenek meg az intézmény életében, hanem vagy a meglévő pedagógiai értékek hatékonyságát segítsék, vagy széleskörűen megalapozva új stratégiai irányt mutassanak a szervezet számára.
- A vezetőnek fel kell ismernie az „intézményi innovátorok” személyét. Feladata, hogy őket személyes támogatásával erősítse az ösztönző rendszer alapján, és elismerésben részesítse.
- Amennyiben a szervezet nem rendelkezik innovátor személyiségű kollégával, úgy a vezetőnek gondoskodnia érdemes 1-1 kolléga képzéséről és személyiségformálásáról, illetve új kolléga választásánál ezt a szempontot figyelembe kell vennie.
- A vezető akkor alkalmas mindezen feladatok elvégzésére, ha saját szakmai fejlesztését maga is folyamatosan kezeli, megőrizve azt a szakmai többletet, amely alkalmassá teszi őt egy nevelőtestület szakmai vezetésére.

3.2.5. Az információs folyamat rendszerszerű működtetésében

A vezető felelőssége az információk helyes kezelésével az érintett szervezeti szinten az információs folyamat rendszerszerűnek legcélszerűbb kialakítása, működtetésének elősegítése.

Elvárás az információs folyamat rendszerszerű működtetésében:

- Találja meg azt a legcélszerűbb információs struktúrát, amelynek működtetésével valamennyi dolgozó objektíven, hitelesen és pontosan tájékozódhat.
- A rendelkezésére álló információkat hitelesen és rendszeresen továbbítsa a kétirányú kommunikációs csatornákon.
- Tartsa szem előtt, hogy az információ nem öncélú, hanem nélkülözhetetlen feltétele a kollegák tájékozottságának és felelős véleményalkotásának.
- A vezető akarjon többet tudni intézményéről, mint bárki más.
- Rendelkezzen olyan szakmai kompetenciával, amely képessé teszi arra, hogy az intézmény céljait figyelembe véve a rendelkezésre álló információkat hozzáértő módon szelektálhassa.
- A vezető intézménye működésére és szakmai fejlesztésére vonatkozó elképzelését folyamatosan köteles kommunikálni szavaival, döntéseivel és tevékenységével.
- Törekedjen az információk pontos és időben történő átadására.
- Kulcskérdésekről a vezető állásfoglalása legyen világos.
- Köteles segítséget adni kollégáinak abban, hogy a munkájuk végzéséhez szükséges információkkal rendelkezzenek.
- A vezető legyen naprakész. Törekedjen arra, hogy új és újabb szakmai információkhoz jusson.
- Az intézmény információáramlásában tevékenyen vegyen részt a nyitott kommunikációs folyamatok erősítésével.
- A vezető a közvetett és közvetlen partnerekkel való kommunikációja során, a szervezeti célok elérését szem előtt tartva - tájékoztasson, informáljon, tárgyaljon.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Kapcsolódó dokumentumok:

| Az információs folyamatok rendszerszerű működtetésében | | |
|--|-------------|---------------------------------|
| Hivatkozás: | MK: Elj-08. | Információs folyamataink rendje |

3.2.6. A szervezeti kommunikáció színtereinek és folyamatának működtetésében

A vezető kötelessége, hogy a szervezeten belüli nyílt kommunikációt döntő mértékben segítse. Ennek érdekében olyan légkört kell fenntartania, ahol kollégái nyíltan kifejezésre juttathatják gondolataikat, érzéseiket, ahol szabadon kérdezhetnek azzal a hittel, hogy hiteles és következmény nélküli válaszokat kapnak.

Elvárás a szervezeti kommunikáció színtereinek és folyamatainak működtetésében:

- Képes legyen, olyan belső szervezeti kommunikáció működtetésére, amely alkalmas a nyitott vélemény-nyilvánításra.
- Segítse, és személyes példájával járuljon hozzá a felelősségteljes nyílt kommunikáció gyakorlásához. (Nincsenek rejtett ügyek, minden vélemény felvállalható.)
- A vezető nem engedheti, és nem lehet abban társ, hogy a hátsó fedett kommunikációs csatornák kialakuljanak, és esetleges működésükkel gyengítsék a szervezet egészséges kommunikálását. A nyitott kommunikáció elérését segítse azzal, hogy adjon tág teret ad a „meggyőzésére”, a vélemények ütköztetésére, a közmegegyezésre.
- Legyen az elfogadott, s ezt személyesen is gyakorolja, hogy egy nagy szervezetben sokféle vélemény tud egymás mellett élni.
- A közös cél elérése érdekében kooperációs véleményét alakítsa ki.
- Törekedjen olyan kommunikációs rendszer felépítésére, amelyben felismeri szervezete valós problémáit. (Problémamentes szervezet nem létezik, ezért ne is várjon és ne is higgyen ebben a vezető. A felmerülő, kiderülő problémahelyzetek tényleges megoldása – és nem a személyi felelős keresése – a szervezet minőségi fejlődését jelentheti.)
- A szervezeti értékekről kiegyensúlyozott nézeteket valljon. Az értékek folyamatos közlését szavakkal és tettekkel valósítsa meg.
- A hatékony szervezeti kommunikáció kulcsa a hiteles párbeszéd, amely a bizalmon létrejött kapcsolatokon alapul. A bizalmat pedig a hiteles párbeszéd eredményezi – legyen ennek elkötelezettje.
- A szervezeti kommunikáció fejlettségének fontos mutatója az a kommunikációs stílus, amely a közvetlen partnerekkel, a szülőkkel, a gyerekekkel való kommunikáció során megnyilvánul.

| Értekezletek (kommunikációs elvárások) | Szakmai előadások (kommunikációs elvárások) | Négyszemközti beszélgetések (kommunikációs elvárások) |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Határozza meg pontosan az értékelés célját. - Készítsen napirendet (témák sorrendje, témákra tervezett idő). - Szavaival, közléseinek módjával legyen képes a hiteles párbeszédet kiváltó légkör megteremtésére. - Engedje és bátorítsa a véleményeltérés nyílt kifejezését. - Tartsa mederbe az értekezletet. - Összegezzon az értekezlet végén, gondoskodjon emlékeztető vagy jegyzőkönyv készítéséről. | <ul style="list-style-type: none"> - Készüljön fel az előadásra! - Határozza meg a központi gondolatát - Határozza meg pontosan az előadás célját. - Adjon az anyagnak összefüggő szerkezetet. Gyűjtse össze az információkat saját tapasztalataiból. - Használjon vázlatot. | <ul style="list-style-type: none"> Gondolatait fejezze ki világosan Legyen empátikus, így képes részt venni mások gondolataiban. Legyen „igazán jelen”. Szenteljen kollégáira osztatlan figyelmet. Legyen hajlandó feladni meggyőződését, ha új igazságokra derül fény. Legyen hajlandó ütközni, mert nélküle nincs hiteles párbeszéd. |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Kapcsolódó dokumentumok:

| A szervezeti kommunikáció színtereinek és folyamatainak működtetésében | | |
|--|--------------|---|
| Hivatkozás: | MK: Elj-08. | Információs folyamataink rendje |
| Hivatkozás: | SzMSz 2.2.3. | Rendszeres értekezletek tagóvodai szinten |
| Hivatkozás: | HOP 7.3. | Tájékoztatás kérés és adás rendje |

3.2.7. Az ellenőrzésben, az intézmény értékelésében

A vezető felelőssége, hogy akár az ellenőrzés, akár az értékelés objektív tényeken alapuló, objektív következtetések levonására legyen alkalmas.

Elvárás az ellenőrzésben, az intézmény értékelésében:

- Az Intézményi Pedagógiai Program és a tagóvodai pedagógiai programrészekben levő értékelési és ellenőrzési rendszereket működtesse.
- A működtetés során vegye figyelembe mindkét szabályozott folyamat elvárásait.
- Teremtse az ellenőrzéshez, illetve különösen az értékeléshez a kollektíva támogatását.
- Az ellenőrzés és az értékelés légköre mindvégig őrizze meg tényszerű jellegét, de egyben legyen konstruktív megoldási javaslatokat felmutató.
- Az **ellenőrzés** során történő vezetői megállapítások egyaránt vonatkozzanak az **eredményes és fejlesztendő területek szakmai alátámasztására**.
- Az **ellenőrzésről** a folyamat szerinti megfelelő dokumentációt szükséges archiválni.
- **Az értékelés az intézmény pillanatnyi helyzetének meghatározása szempontjából nélkülözhetetlen folyamat.** Ezért a vezetőnek messzemenően tudatosan kell a feladatokat megtervezni és azt a szabályozott folyamatok szerint lebonyolítani.
- Az **értékelés** eredményeinek összesítése nem jelenti az értékelés végét. A vezető vagy az értékelő személy az összegzést értelmezze és előzetes megállapításaival, az okok megkeresésével dokumentálja saját, az értékelés során kialakult véleményét. Ezt a dokumentumot kell az érintett szervezeti szintnek véleményezésre közre adnia.
- A szervezeti **visszacsatolásban** ez az előzetes anyag **szakmai vitát generáljon**, amely vagy megerősítse az értékelő személy megállapításait, vagy szakmailag objektíven alátámasztva cáfolja meg azt.
- A vezető felelős azért, hogy az **értékelés folyamatában** vagy a **visszacsatolás során** az értékelésben résztvevő kollégák **személyiségi joga** ne sérüljön.
- Nem alakulhat ki olyan légkör, amelyben az értékelésben résztvevő kollégáknak közvetve vagy közvetlenül színt kell vallaniuk! (Hiszen az értékelések névtelenek azzal együtt, hogy egyes kollégák dönthetnek úgy, hogy nevüket adják véleményükhöz.)

Kapcsolódó dokumentumok:

| Az ellenőrzésben, az intézmény értékelésében | | |
|--|--------------|---|
| Hivatkozás: | MK: Elj-03. | Vezetői ellenőrzés |
| Hivatkozás: | MK: Elj-05. | Dokumentáció és a pedagógiai gyakorlat értékelése |
| Hivatkozás: | SzMSz 2.8.1. | Minőségfejlesztés mérési, értékelési rendszere |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

3.3. Együttműködés a minőség megvalósításában, a nevelésben és a működésben egyaránt

A vezető felelősségvállalása, a feladatai elvégzése nem valósulhat meg az alkalmazotti közösség konstruktív együttműködése nélkül.

Az együttműködésre mindkét félnek törekednie kell, a cél érdekében annak megfelelő működését kell kialakítani.

Elvek, állásfoglalások:

- Legfontosabb **együttműködő testületünk a nevelőtestület.**
- A nevelőmunkát segítő **technikai dolgozók együttműködése** nélkülözhetetlen.
- A **gazdasági csoport** közössége a pedagógiai és gazdasági feladatok kapcsolódási pontjai **célszerű működtetésével** tudják segíteni az együttműködés kialakítását, fenntartását.

Az együttműködés kialakulása feltételezi:

- a kollégák egyfajta tudatosságát,
- a reális önértékelés i képességük fokozatos kialakulását,
- a megvalósító-szervező folyamataik céltudatosságát, hatékonyságát,
- a véleményalkotás képességének kialakítását és gyakorlását,
- az eltérő vélemények elfogadását, tiszteletben tartását,
- a „vitahelyzetek” felvállalását annak érdekében, hogy a saját vagy a szervezet problémái felszínre kerülhessenek, megoldódhassanak.

Az együttműködés feladatokat is jelent minden érdekelt fél számára:

1. „A jogi megfelelés biztosításában”

A kollégának ismernie kell a munkát meghatározó jogszabályok és intézményi dokumentumok rövid tartalmát (miről szól, mire vonatkozik) és elérhetőségi helyét (intézményi hozzáférési pont).

2. „A minőségpolitikai elkötelezettség megvalósításában”:

- A kollégának lehetősége van az állandó javítás, a hatékony működés érdekében az értékelő dokumentumokba betekinteni, arról tájékozódni, valamint a javításra vonatkozó javaslatait megtenni.
- Fontos kell, hogy legyen számára a saját és a közössége eredményessége.
- Reális önértékelési (saját- és kollektívájára is vonatkozó) képességgel rendelkezzen:
 - ismerje az adottságait (eredmények, erények és javítandó területek);
 - ismerje az eredményeit (mennyiségi vagy minőségi, pozitív vagy negatív változások);
 - tudja elemezni a bemenet és a kimenet közötti folyamatot;
 - önértékelése ne legyen szubjektív, és méltón várhassa el, hogy munkafolyamatra vonatkozó erőfeszítéseit objektíven értékeli.

3. „A szervezeti kultúra fejlődésében”:

- Felelősen segítse hozzáállásával a szervezeti klíma egyensúlyának kialakulását, megtartását.
- Véleményalkotását a szervezeten belül és ne azon kívül, rejtett csatornákon érvényesítse.
- Véleményét vállalja fel közösségi szinten is, segítve ezzel a szervezet értékrendjének kialakulását (szakmai-működési értékek).

4. „A tervezésben „

- A tervezési folyamatok előkészítésében kérjen elegendő információt konstruktív javaslata kialakításához.
- Javasolataival gazdagítsa az operatív vagy a stratégiai tervezés előkészítését.

5. „A döntéshozatalban”

- Véleményalkotása közben legyen képes az intézményi és az egyéni célok összehangolására.
- Igényelje a megfelelő mennyiségű információ és a vezetői elképzelés, illetve az elemzési-véleménynyilvánítási szempontok megismerését.

6. „A szabályozott folyamatok szerinti működésben”

- Legyen partner a működést harmonizáló feladatok legcélszerűbb összehangolásában.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

- A kialakított „rendekeket” (intézményi-tagóvodai-csoportszintű) külső kontroll nélkül is igyekezzen működtetni.
- Amennyiben a kialakított rend nem a célszerű működést segíti, úgy éljen jelzéssel kollégái vagy a vezetője felé.

7. „Az erőforrások figyelembevételének módjában”

- Hatékony javaslataival segítse az erőforrás-felhasználást.
- Saját munkaköréhez tartozó munkaterületén tevőlegesen is igyekezzen az erőforrás takarékosággal élni, azokat bővíteni.
- Amennyiben feladata van humán erőforrás fejlesztésében (mentor, betanítás, szakmai közösségek vezetése, stb.) azt az intézményi etika és a HOP figyelembevételével végezze el.

8. „Az innovációs folyamatok működésében”

- Szakmai eredményei, ön- és továbbképzése során elnyert szakmai többletei motiválják arra, hogy szakmai újítási elképzeléseit formába öntse.
- Törekedjen ismeretei folyamatos megújítására, karbantartására.
- Próbálja ki új- és új eljárásokat, eszközöket vagy technikákat pedagógiai munkájában, eredményeiről tájékoztassa nevelőközösségét.

9. „Az információs folyamat rendszerszerű működtetésében”

- A kolléga saját felelőssége, hogy a szervezeti egységének információs rendszere alapján saját megfelelő informáltságát biztosítsa.
- Sokat segít csapatának azzal, ha egyéb (szakmai vagy külső) információs forrásokat is felhasznál az eredményesség érdekében.
- Az „egymástól való tanulás” lehetőségét tagóvodai és igazgatósági szinten igény szerint biztosítani kell.

10. „A szervezeti kommunikáció működtetésében”

- A különböző szintek működésénél vállalja fel a véleményalkotást, esetleg az ütköztetést.
- Ne engedje, hogy besorolódjon a „nekem mindegy”-et vallók táborába.
- Erősítse meg a eredményes folyamatokat és mutasson rá a javítandókra.
- Tartsa fontosnak munkatársi kapcsolataiban a pozitív dolgok visszajelzését, ismerje el, ha kollégájának igaza van.

4. AZ INTÉZMÉNY MINŐSÉGELLENŐRZÉSI – MINŐSÉGÉRTÉKELÉSI RENDSZERE

4.1. Az intézményi szintű ellenőrzési rendszer

Az **ellenőrzés** során az intézmény működési folyamatait meghatározott rend szerint tekintjük át. Az **önellenőrzés** alatt a vezető vagy a megbízott személy által végzett belső megfelelőségi vizsgálatot értjük, amelyről bizonylat készül.

A vizsgálat célja: működésünk megfelelőségének vizsgálata:

- ✚ a törvényes működés kialakítása;
- ✚ olyan módszertani követelmények betartása, amelyek összhangban vannak pedagógiai értékrendünkkel;
- ✚ szakmai autonómia biztosítása, a szakmai felelősségvállalás erősítésével, a HOP-nak megfelelően.

Az ellenőrzés rendszerét tartalmazza az intézményi **SZMSZ**, és az **IMIP**. Az éves feladatokat praktikus okokból az **éves munkaterv**.

A rendszerszerűséget biztosítja, hogy kiterjed minden szakmailag jellemző területre, ütemezhető és pontosan meghatározott szempontok és módszerek szerint zajlik.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Az ellenőrzés a következőkre terjedhet ki:

- ✚ írott dokumentumok;
- ✚ követelmények, módszertani-szakmai elvárások teljesülése (szakmai standardok, amelyeket pl.: a munkaközösségek, teamek meghatároznak);
- ✚ normatív elvárások teljesülése a nevelőmunka során (munkavégzéshez szükséges feltételek megléte, vagy a munkaköri leírásban meghatározott kötelező feladatok teljesülése).

Alapelveink

1. Olyan ellenőrzés biztosítása a feladatunk, amely minden dolgozót érint és mozgósít az ellenőrzési folyamatban.
2. Az ellenőrzés teljes folyamata nyitott, mindenki számára megismerhető.
3. Az ellenőrzés témáját, a törvényi hivatkozásokat az óvoda belső szabályzói hivatkozásait, a sikerkritériumokat és az ellenőrzés dokumentumait az ellenőrzési terv tartalmazza.
4. A sikerkritériumok meghatározásánál az írott szabályzók képezik az alapot. Figyelembe kell venni a nevelőtestület teljesítőképességét is.
5. Az ellenőrzési folyamatok meghatározó része (vagy területe) az önellenőrzési tevékenység elsődlegességének biztosítása.
6. Az ellenőrzési folyamatokért megosztva felelős az igazgató, a helyettesei és a munkaközösségek, szakmai teamek vezetői, a tagóvodák vezetői, valamint azok a személyek, akiket a nevelőtestület erre az ellenőrzési terv elfogadásakor megbíz.
7. Az ellenőrzés eredményeit formanyomtatványon dokumentálni kell.

Az ellenőrzés eszközei:

- ✚ személyes vezetői ellenőrzés
- ✚ dokumentáció ellenőrzése
- ✚ vizsga vagy szakdolgozat
- ✚ munkaközösségi megbeszélés (vagy szakmai team)
- ✚ jelentés vagy beszámoló
- ✚ önellenőrzés

| | |
|---|--|
| <i>Ellenőrzési terv</i> <ul style="list-style-type: none">➤ az ellenőrzés célját➤ az ellenőrzés területét➤ a tervezett időpontot➤ a módszert➤ az ellenőrzésben résztvevők körét (külső-belső)➤ az ellenőrzés indokát➤ az eredmény hasznosítását➤ a dokumentáció elhelyezését➤ az ellenőrzés kapcsolódását az intézmény ellenőrzési, értékelési, mérési és minőségbiztosítási rendszeréhez | <i>Az ellenőrzési feladatterv</i> <p>Az ellenőrzési terv alapján készül az ellenőrzés megkezdése előtt 5 munkanappal az ellenőrzöttek tájékoztatására.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ feladat megnevezése➤ határidő vagy időtartam➤ kire vonatkozik➤ ki végzi➤ sikerkritériumok➤ archiválás módja➤ megjegyzés |
|---|--|

„Nekünk minden gyermek fontos!”

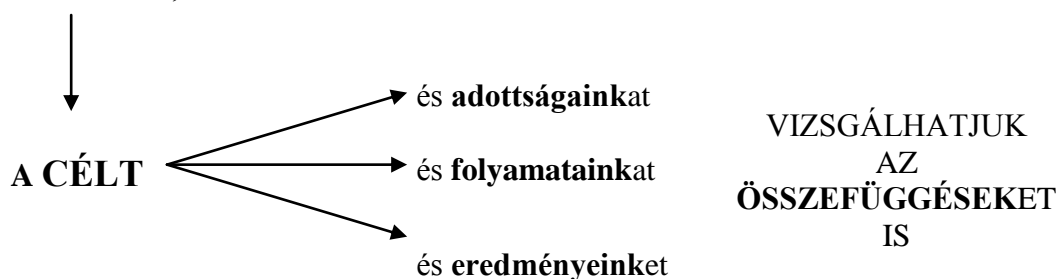
Kapcsolódó dokumentumok:

| Igazgatósági szintű ellenőrzési rendszer | | |
|--|-------------|---|
| Hivatkozás: | MK: Elj-03. | Vezetői ellenőrzés |
| Hivatkozás: | SzMSz 2.6. | Belső ellenőrzés rendje a pedagógiai munka vonatkozásában |

4.2. Az intézmény értékelési rendszere

Minőségértékelés a minőségbiztosításnak az az eleme, amely információt ad a célok megvalósításának mértékéről, szintjéről. (viszonyítás)

ÖSSZEHASONLÍJTJUK, VISZONYÍTJUK



| | |
|--|------------------------------------|
| <i>Értékelési rendszerünk szakaszai:</i> | <i>Értékelési formáink:</i> |
| ➤ Tervező szakasz | ➤ Átfogó, teljes körű |
| ➤ Feltáró szakasz | ➤ Egy-egy részterületre vonatkozik |
| ➤ Korrekciós szakasz | ➤ Önértékelés |
| ➤ Lezáró, értékelő szakasz | |

Értékelési rendszerünk bemutatása

1. Olyan belső értékelési rend kialakítására törekszünk, amely elkötelezett helyzetbe hozza intézményünk dolgozóit.
2. Előnyben részesítjük az önértékelő eszközök és technikák alkalmazását.
3. A HOP értékrendjét további értékek kiemelésével bővítik a tagóvodák programrészei, melyek vizsgálatát a tagóvodák saját értékelési rendjükben rögzítették (tagóvodák programrészei).
4. Az értékelési rendszer indító éve: 2007/2008-as tanév.
5. A rendszer felülvizsgálata: a vezetői ciklushoz igazodva, 5 évente.
A felülvizsgálat vonatkozik:
 - a rendszer struktúrájára;
 - az alkalmazott eszközökre, technikákra;
 - a kiemelt értékekre, a vizsgált kritériumokra.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

A felülvizsgálat hatáselemzésen alapul, az eredmények ismeretében dönt a nevelőtestület a korrekció tényéről, a fejlesztendő területről, tevékenységről vagy eszközről.

A felülvizsgálat és korrekció időtartalma: egy tanév

A korrigált rendszer indítása a következő tanév szeptember 1.

A felülvizsgálatért felelős: minőségügyi igazgatóhelyettes

6. Az értékelési folyamatok szabályozásának leírása, a vonatkozó mérőeszközök, adatösszesítők az intézmény Minőségügyi Kézikönyve tartalmazza (MK).

A működés és a pedagógiai értékek viszonya. Értékazonosságok tagóvodáink között:

| Működési értékek | Pedagógiai értékek |
|-------------------------|--|
| - Azonos értékrend | - Érzelmi nevelés, szocializáció |
| - Együttműködés | - Játék és tevékenységben történő tanulásszervezés |
| - Szakmai felelősség | - Egészséges életmódra nevelés |

| | |
|---|--|
| <p><i>Értékelési terv</i></p> <p>Az eljárásrenden készülő, szükségszerű értékeléseket tervben rögzítjük (az éves munkaterv része)</p> <p>Tartalmazza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ az értékelés célját ➤ az értékelés területét ➤ az érintettek körét ➤ a tervezett időpontot ➤ a technikát, eszközt ➤ a résztvevők körét (az értékelés vezetőjét is!) ➤ az értékelést indító információkat ➤ a dokumentálás paramétereit | <p><i>Az értékelési feladatterv</i></p> <p>Az értékelési ciklus megkezdése előtt 5 munkanappal feladatterv készül az értékelési terv alapján a dolgozók tájékoztatására.</p> <p>Tartalmazza:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ a dátumot és érvényességet ➤ feladatokat ➤ feladatok teljesítésének határidejét ➤ kire vonatkozik az értékelés ➤ ki végzi az értékelést (feladatot) ➤ sikerkritériumok ➤ archiválás módja ➤ eredményre épül-e az intézkedési terv? |
|---|--|

Kapcsolódó dokumentumok:

| Igazgatósági szintű értékelési rendszer | |
|--|---|
| | <u>Teljesítményértékelési, Minősítési Rendszer:</u> |
| Hivatkozás: MK: Fsz-01. | - Munkatársak értékelése a vezetői teljesítményről |
| Hivatkozás: MK: Fsz-02. | - Munkatársak értékelése, önértékelése |
| Hivatkozás: MK: Elj-05. | - Dokumentáció és a pedagógiai gyakorlat értékelése |
| Hivatkozás: Kidolgozás alatt | Érzelmi nevelés, szocializáció |
| Hivatkozás: Kidolgozás alatt | Játék és tevékenységben történő tanulásszervezés |
| Hivatkozás: Kidolgozás alatt | Egészséges életmódra nevelés |
| Hivatkozás: MK: Fsz-03. | Partneri igény-és elégedettség-mérés (PIE): gyermekek, szülők, dolgozók, iskolák, fenntartó |
| Hivatkozás: MK: Elj-06. | ÖMIP-ben meghatározott feladatok mérése, értékelése |
| Hivatkozás: SzMSz 2.8.1. | Minőségfejlesztés mérési, értékelési rendszere |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

5. AZ INTÉZMÉNY KÖZALKALMAZOTTI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI MINŐSÍTÉSI RENDSZERE

Bevezetésének indoklása

A TÉR szükségszerű kialakításának oka kettős volt:

✚ 90-es évek óta jellemző „lágy” szabályozás, az intézmények belső célképzése valamint a partneri elégedettségmérések csak esetlegesen mutattak rá hiányosságokra és eredményekre. Ezért a közoktatási rendszer működésének minősége viszonylag szubjektív: függ a vezető szakmai felkészültségétől, igényességétől és a munkához való hozzáállásától. Intézményünkben a pedagógiai célok és értékek egységesítését tűztük ki célul, meghagyva a módszertan szabadságát és felelősségét. A pedagógiai értékek azonos szempontból történő megközelítését, működtetését objektív alapokra helyezve tudatosan alkalmaztuk, az értékelést a különböző területeken – pedagógiai és működési egyaránt.

✚ A másik ok volt, hogy az évenkénti dolgozói elégedettségmérésben visszatért annak az igénye, hogy a vezető biztos képet kapjon a kolléga munkájáról, „ha gyakrabban megjelenne az óvodában, a csoportban”, s „ha a munkánkat rendszeresen értékelnék”.

Az első TÉR jellegű mérések „Munkatársakkal folytatott vezetői interjú” tapasztalat az volt, hogy a módszer időigényes, az önértékelési kultúra még nem volt érett arra, hogy reális, objektív eredményeket kapjunk. Ezért változtattunk a mérés eszközén, szisztémáján és bekapcsoltuk a csoportos értékelést is. Elvárásunk volt, hogy az értékelt és az értékelő oldaláról a lehető legobjektívebb eredményt kapjunk. A TÉR-t azért működtetjük, hogy a kollégák és a szervezet számára az önfejlesztő tanulás folyamatát állandósítsuk az egyre magasabb szintű pedagógiai minőség elérése érdekében.

A módosított 1993. évi LXXIX. törvény (a közoktatásról) 40.§-a rendelkezik a közalkalmazotti minősítési rendszerről. Intézményünkben már ennek bevezetése előtt a TÉR-ben háromszintű szakmai minőségi kategóriákat határoztunk meg, amelyeket a jelen oktatáspolitikai elvárásoknak megfelelően módosítottunk.

5.1. A TÉR célja:

1. Intézményi célok elérése, egyre magasabb szintű megtartása
2. A közalkalmazottak teljesítményének növelése, minősítése, az önfejlesztő tanulás kultúrájának támogatása
3. Az önkormányzati elvárások megvalósítása

Teljesítményértékelési rendszerünk a munkatársak teljesítményének értékelésén túl nagy hangsúlyt helyez a szakmai munka, a munkatársi kompetenciák és szaktudás értékelésére, minősítésére, valamint az értékelések alapján kidolgozott munkatársakra vonatkozó egyéni fejlesztési tervekre is.

A TÉR két különböző típusú értékelést tud egymásba integrálni:

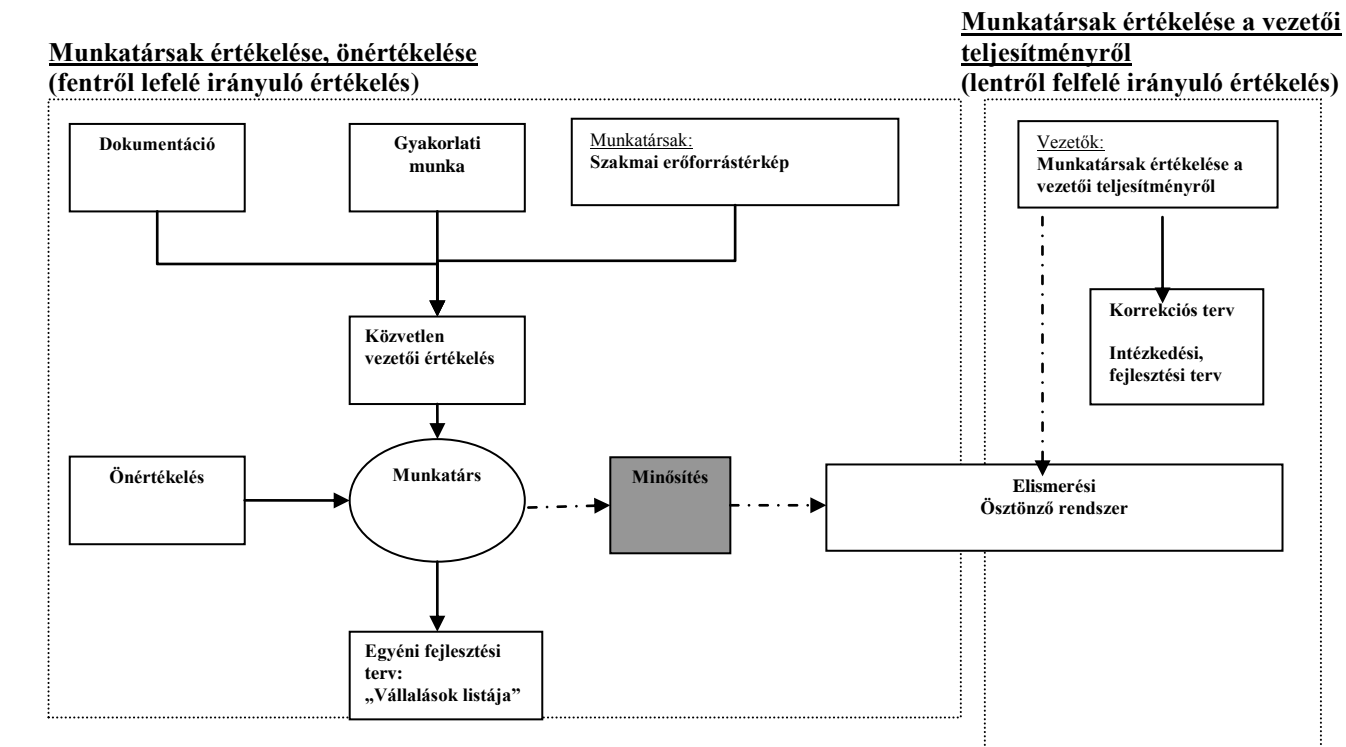
- ✚ az intézményen belüli minősítő értékelést, azaz a munkatársak teljesítményének értékelése, ami az elismerés és jutalmazás alapját képezi;
- ✚ valamint fejlesztő értékelést, ami a munkatársak egyéni fejlesztéséhez, a fejlesztési irányok meghatározásához nyújt kiemelkedő segítséget.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

5.1.1. A TÉR céljaihoz kapcsolódó eredmények

| No | Célok, alcélok | Célhoz kapcsolódó eredmények |
|-----|--|---|
| 01. | Pedagógus teljesítmény növelése | Szakmai szintekbe történő besorolások, minősítés. Dolgozó elismerés, jutalmazás eredményei. |
| 02. | Egyéni fejlesztés a TÉR kiemelt 4 területén (<i>Elmélet, gyakorlat - Munkához való hozzáállás – Szervezeti magatartás – Vállalt többletfeladatok</i>) | Munkatársi teljesítményértékelés, minősítés eredményei területenkénti bontásban. |
| 03. | Önfejlesztő tanulás kultúrájának támogatása | Változtatási, fejlődési folyamatok valósulnak meg. Tanuló, önfejlődő szervezet. Képzések, egyéni tanulás. Erőforrástérkép a pedagógusok végzettsége alapján. |
| 04. | Kiemelt pedagógiai célok teljesülésének támogatása a.) Érzelmi biztonság, szocializáció b.) Játék, tevékenységben történő tanulásszervezés c.) Egészséges életmódra nevelés | A Munkatársi teljesítményértékelésben itemek alapján. |
| 05. | ÖMIP célok elérése | A Munkatársi teljesítményértékelésben itemek alapján. |
| 06. | TÉR megfelelő működése | Egyéni fejlesztés és a PP kiemelt céljaira vonatkozó dolgozói elégedettségmérés. Az értékelési folyamattal kapcsolatos elégedettségmérés. A teljesítményértékelési rendszer pályázati elismerése. |
| 07. | TÉR megfelelő működése a szülők szemszögéből a pedagógiai célok oldaláról | Szülői elégedettségen keresztül. |

5.2. Teljesítményértékelési, minősítési rendszerünk felépítése



„Nekünk minden gyermek fontos!”

A TÉR rendszerábrájával a teljes körűséget kívánjuk szemléltetni. Látható, hogy a TÉR-be bekapcsolódik az ellenőrzés (dokumentáció, gyakorlati munka), a fentről lefelé irányuló értékelés eredménye. Ezen információk alapján értékelik a vezetők a munkatársak teljesítményét. Az értékelés másik oldali alapját a munkatársi önértékelés teremti meg. Ez a két értékelés (vezetői és munkatársi önértékelés) alapján történik a közalkalmazottak minősítése. Az intézmény elismerési, ösztönző rendszerének egyik eleme ad lehetőséget a „kiválóan alkalmas” minősítést elért dolgozók elismerésére. Az önfejlesztő tanulást segíti a munkatársak fejlesztéséhez kapcsolódó egyéni céloknak és vállalásoknak a meghatározása.

Teljesítményértékelésünk –intézményi filozófiánkhoz kapcsolódva- egyrészt **fejlesztési célú értékelés**, hiszen a jövőre koncentrálnak, a teljesítménynövelés tanulással történik, az egyéni fejlesztési célok kijelölése után megállapodást kötünk arról, hogy a munkatársak hogyan érik el ezeket a célokat. Ehhez a vezető tanácsot ad, valamint folyamatosan figyelemmel kíséri az egyéni fejlesztő szakaszt. Ebben a nemes önfejlesztő folyamatban valamennyi szereplő aktív részvételére van szükség. Másrészt az értékelési eredmények alapján a munkatársakat **minőségi kategóriákba** sorolunk, amely lehetőséget ad a kollégák számára, hogy elhelyezzék magukat az intézmény szakmai szintjeiben.

A vezetők esetében a fejlesztést az egyéni intézkedési, fejlesztési tervek megvalósítása, másrészt a teljes vezetőségre vonatkozó belső vezetés módszertani továbbképzés segítette, amelyet az igazgató vezetett le.

Teljesítményértékelési rendszerünk teljes periódusa 2 év alatt fut végig. Ez idő alatt a vezetők teljesítményének értékelése két alkalommal valósul meg, a munkatársaké pedig egy alkalommal.

Az értékelések gyakorisága

| Folyamat | Értékelő | Értékelt | Gyakoriság a TÉR cikluson belül |
|--|-------------------------|-------------------------------------|---|
| Munkatársak értékelése a vezetői teljesítményről | munkatárs | vezető | <u>1. évben két alkalommal:</u> - mérés: november - korrekciós mérés: április |
| Munkatársak értékelése, önértékelése | munkatárs → vezető → | Önmagát Önmagát és munkatársakat | <u>2. évben egy alkalommal:</u> - mérés: január |

Véleményünk szerint ez azért fontos, mert az intézményhez tartozó tagintézmények pedagógiai és működési minőségének kialakításában és megtartásában a **tagintézmény-vezetőknek kulcsszerepe van**: egyrészt, mint csoportban dolgozó pedagógus, másrészt, mint szervezetfejlesztést segítő vezető. Az időtartam megválasztásánál fontos szempont volt számunkra, hogy elegendő időt biztosítsunk az egyéni fejlesztések minőségi megvalósítására (figyelembe véve, hogy az egyéni fejlesztések többsége többletképzetségek megszerzésére, szemléletváltásra vagy a személyiség működésének korrekciójára vonatkozik).

5.3. A minősítés célja

A közalkalmazott munkaköri feladatai ellátásának megítélése, az ezt befolyásoló ismeretek, képességek, személyi tulajdonságok értékelése, és szakmai fejlődésének elősegítése.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

5.4. Az értékelés, minősítés területei

| Munkakörök | I. terület | II. terület | III. terület | IV. terület |
|--------------------------|--|--------------------------|-----------------------|--|
| Igazgatóhelyettes | Munkakör ellátása során végzett vezetői tevékenység / pedagógiai / szakmai munka | Munkához való hozzáállás | Szervezeti magatartás | Nevelési év során vállalt többletfeladatok |
| Tagóvoda-vezető | | | | |
| Ped. szakszolg. vezetője | | | | |
| Óvodapedagógus | | | | |
| Szakpedagógus | | | | |
| Gyermekvédelmi felelős | | | | |
| Üzemeltetési dolgozó | | | | |
| Dajka | | | | |
| Udvaros | | | | |

Területekhez kapcsolódó kritériumok

I. Terület: Munkakör ellátása során végzett vezetői tevékenység / pedagógiai / szakmai munka

- + Nevelési értekezleteken, munkaközösségi megbeszéléseken, szakmai team-foglalkozásokon, felvállalt szakmai feladatokban, szakmai anyag elkészítésekor, innovációs feladatokban, szakmai anyag véleményezésekor támaszkodik és rendszeresen számot ad elméleti tájékozottságáról, tudásáról.
- + A napi pedagógiai gyakorlatban alkalmazza azt a szakmai, pedagógiai, módszertani minőséget, amelyet a HOP az intézményben dolgozó pedagógusok számára megfogalmaz.

II. Terület: Munkához való hozzáállás

- + Munkához való hozzáállását jellemzi az együttműködés, a pontos és időben történő adatszolgáltatás, munkavégzés, az innovációs hajlandóság, a motivált munkavégzés, a felelősségvállalási képesség és problémamegoldó képesség.

III. Terület: Szervezeti magatartás

- + Képes azonosulni a közösen megfogalmazott szervezeti célokkal. Reális önértékelési képességgel, megfelelő vitakultúrával és az önfejlesztő tanulás képességével rendelkezik.
- + Képes a problémák, feladatok többszemponú, összetett megközelítésére. A napi gyakorlatban a munkahelyi kommunikáció hatékony megvalósítására törekszik.

IV. Terület: Nevelési év során vállalt többletfeladatok

- + A nevelési év során egyedi felelősséggel végzett többletfeladatokat vállal és végzi magas minőségben. minőségügyi koordinátor, munkaközösség-vezető, gyermekvédelmi megbízott.
- + Olyan intézményi szintű többletfeladat, tevékenység, amely adott célra vonatkozó vagy a nevelési évben résztvevőként kapcsolódik be a közalkalmazott: folyamatfelelős, munkaközösségi tag, munkacsoport tagja.
- + Tagóvodai feladatvállalások.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

5.4.1. Az információgyűjtés eszközei

| <i>Közvetlen vezető által történt ellenőrzés, értékelés</i> | <i>Kapcsolódó dokumentáció</i> |
|--|---|
| Dokumentációs munka értékelő lapja MK: Elj-05. Gyakorlati, pedagógiai munka értékelő lapja MK: Elj-05. Vezetési gyakorlat értékelő lapja MK: Elj-05. | Éves munkaterv, Havi információs jelentés, PIE eredmények, Felvételi és mulasztási napló, Csoportnapló, Szakmai erőforrástérkép |

| <i>Személyes dokumentáció</i> | <i>Intézményi szintű dokumentáció</i> |
|---|---|
| Önértékelő lap Értékelő lap Összevezető lap Minősítő lap, a dolgozó vállalásai | Minősítő lap, a dolgozó vállalásai Tagintézményi szintű adatösszesítő Intézményi szintű adatösszesítő Vállalások listája területenként |

5.5. Az egyéni teljesítmény értékelésének kategóriái, hozzárendelt pontszámai itemenként

| <i>Értékelési kategóriák</i> | <i>Hozzárendelt pontszámok</i> |
|---|--------------------------------|
| Kiemelkedő (kiváló, teljes mértékben megfelel) | 3 pont |
| Megfelelő (átlagosnál jobb) | 2 pont |
| Kevésbé megfelelő (átlagos) | 1 pont |
| Nem megfelelő | 0 pont |

5.6. A közalkalmazottak minősítése, a minősítési kategóriákhoz rendelt értékek

| <i>Minősítés kategóriái</i> | <i>Hozzárendelt érték</i> |
|---|---------------------------|
| Kiválóan alkalmas | 80-100% |
| Alkalmas | 60-79% |
| Kevésbé alkalmas | 30-59% |
| Alkalmatlan | 30% alatt |
| Ettől eltérően a közalkalmazott eltérő minősítést kap, ha legalább egy minősítési szempont értékelése nem megfelelő | |

Alapelveink:

- ✚ A „kiválóan alkalmas” minőségi kategóriába való tartozás erkölcsi elismeréssel, sikeres pályázat esetén anyagi elismeréssel jár.
- ✚ 39%-os teljesítmény alatt lévő kollégák száma tagintézményenként legfeljebb a tagintézmény teljes közalkalmazotti körének 5 %-a lehet.
- ✚ 40-59%-os teljesítményt elért kollégák száma tagintézményenként legfeljebb a tagintézmény teljes közalkalmazotti körének 10 %-a lehet.
- ✚ Az értékelési, önértékelési folyamatban azok a munkatársak vesznek részt, akik legalább egy éve intézményünkben dolgoznak.
- ✚ Az új kolléga, a GYES-ről, GYED-ről, tartós távollétről visszajött munkatárs ebben a folyamatban csak megfigyelőként van jelen.
- ✚ Az értékelésben részt vevő csak az értékelési szakaszban a vele együtt résztvevőkkel oszthatja meg az információkat. A pedagógusok és a vezetők csak a saját személyes dossziéba nyerhetnek betekintést saját jogon.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

Összefoglalva a Teljesítményértékelés és Minősítési Rendszer sajátosságai intézményünkben

- ✚ Kiemelt szerepet szántunk a munkatársak **önértékelésének**.
- ✚ Kétféle típusú értékelést képes ötvözni a TÉR **minősítő és fejlesztő** értékelést.
- ✚ Teljes mértékben az intézmény célrendszeréhez és működési alapelveihez kapcsolódik, figyelembe veszi a fenntartó elvárásait.
- ✚ A szervezeten belül **teljes körűen és két irányból** valósul meg az értékelés:
 - minden szervezeti szinten az alkalmazottak értékelik önmagukat és értékelik a szervezeti szintek vezetői is őket (**fentről lefelé irányuló értékelés**). Az értékelési eredmény alapján történik a közalkalmazottak minősítése.
 - a szervezeti szintek vezetői is értékelik önmagukat, illetve a munkatársak értékelik a vezetőket (**lentől felfelé irányuló értékelés**).
- ✚ A szervezeti szintek között kétirányú, vertikális szervezeti szinteken átfutó „minőségurok”, értékelési folyamat valósul így meg. Ez biztosítja azt, hogy a legalsó szervezeti szintig is megtörténik az értékelés.
- ✚ A fejlesztő értékelés és minősítés **négy területen** valósul meg az érintett munkatársi köröknél eltérő kiterjedtséggel. Mind a négy értékelési területet további vizsgálati szempontokra, úgynevezett „**item**”-ekre bontottuk. Az itemek az értékelt közalkalmazott munkaköri leírásában megfogalmazott feladatokat, elvárásokat tartalmazza. Az intézményen belül különböző munkatársi körökre különböző értékelési szempontokat tartalmaz, a nem pedagógus kollégák teljesítményét is értékeli.
- ✚ A vezetői körön kívül a szakmai teamek vezetői is részt vesznek a fentről lefelé irányuló értékelésben.
- ✚ TÉR-ünk kialakításában kiemelt szerepet szántunk annak, hogy a működésre vonatkozó teljesítményértékelésen túl, azzal azonos súlyban legyen lehetőség a **szakmai értékelés, önértékelés** elvégzésére is. Intézményünk nevelési-oktatási intézmény, és ily módon megkerülhetetlen, hogy a pedagógiai folyamatban résztvevő kollégák elméleti felkészültségének, szakmai gyakorlatának szintjét meghatározzuk, és magasabb minőségre emeljük.

Ez a kiterjedt szakmai teljesítményt is vizsgáló értékelési rendszer – tapasztalatunk szerint – jól segíti a pedagógiai folyamatok innovációját, a minőség megvalósulását. Mindezek együttes alkalmazása intézményünkben hatékonynak bizonyult, indokolt a teljesítmény több oldalról való megközelítése.

Kapcsolódó dokumentumok:

| TÉR felépítése | |
|-------------------------|---|
| | <u>Teljesítményértékelési, Minősítési Rendszer:</u> |
| Hivatkozás: MK: Fsz-01. | - Munkatársak értékelése a vezetői teljesítményről |
| Hivatkozás: MK: Fsz-02. | - Munkatársak értékelése, önértékelése |
| Hivatkozás: MK: Elj-05. | - Dokumentáció és a pedagógiai gyakorlat értékelése |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

6. A MÉRÉS

6.1. Az intézményi alapelvek, állásfoglalás a mérésről, a megfigyelésről

Intézményünkben - a pedagógiai és működési folyamataink objektív értékeléséhez szükséges adatokat - a felnőttekre vonatkozóan méréssel, a gyermekekre vonatkozóan pedig megfigyeléssel gyűjtjük.

FELNŐTT (pedagógus, technikai dolgozó)

A munkatársak mérését a **felnőtt tevékenységére és pedagógiai elemekre** vonatkozóan végezzük el. A munkatársak mérése, értékelése intézményi és tagintézményi szinten is megvalósul. Valamennyi értékelési eljárásrend ezeket tartalmazza.

GYERMEK

Intézményünkben a gyermekek mérése más módon történik.

A gyermeket nem direkt helyzetbe kényszerítve, hanem játékok és egyéb tevékenységük közben megfigyeljük.

A megfigyelés során gyűjtött információkat Megfigyelő lapon vagy Adatgyűjtő lapon rögzítjük. Az információgyűjtés regisztrálása minden esetben megfigyelési, adatgyűjtési szempontok alapján történik (Difer, MSSST, logopédiai szűrés, stb.).

Alapelvek, állásfoglalás a mérésről

- A mérés során tervszerűen, értékelni kívánt területekre vonatkozóan gyűjtünk információkat, adatokat.
- A mérni kívánt terület jellegétől függően adatgyűjtésünk irányulhat minőségi (kategorikus) vagy mennyiségi (mért) értékekre.
- A mérés módszerének gyakorlati megvalósításához különböző adatgyűjtési eszközöket, technikákat alkalmazunk. (lásd: Minőségügyi Kézikönyv).
- A tervszerű megfigyelésnél: szempontrendszerek;
szóbeli kikérdezésnél: interjúterv;
írásbeli kikérdezésnél: kérdőív, attitűdskála } az adatgyűjtés eszköze
- A vizsgált eszközöknél statisztikai módszerek - adatok vizsgálata, statisztikai összehasonlítások – segítségével valósul meg az értékelés.
- A módszerek megválasztásakor és alkalmazásakor az *érvényesség* és *megbízhatóság* szempontjainak teljes mértékben érvényesülnie kell. Ezek megvalósulását a jól megválasztott értékelési területeink, kritériumaink, az információszerzést (adatgyűjtést) segítő mérési módszereink, eszközeink, illetve a mérni kívánt fogalmak indikátorai biztosítják.



„Nekünk minden gyermek fontos!”

6.2. Eredmény-és hatékonyságvizsgálatok

Intézményünk **eredményvizsgálatot** végez annak érdekében, hogy az ÖMIP-ből adódó feladataink *elért eredményét és teljesítményét* meghatározhassa.

Az eredményvizsgálatot indikátorok képzésével határozzuk meg.

Intézményünk **hatékonyságvizsgálatot** végez annak érdekében, hogy az ÖMIP-ből adódó feladataink elért eredményének és teljesítményének *hatékonyságát* megállapíthassa.

A hatékonyságvizsgálat az elért eredményeink és az eredményeink eléréséhez szükséges ráfordítások mértékének aránya alapján állapítható meg.

Az eredmény- és hatékonyságvizsgálat mutatóit összefüggésben, elsősorban erőforrásaink hatékony felhasználására vonatkozóan vizsgáljuk.

A vizsgálat kiterjed:

1. Testi-lelki egészség fejlesztése
2. Művészeti nevelés
3. Alapkészségek és tanulási képességek fejlesztése
4. Lakókörnyezethez való kötődés erősítése
5. Az átlagtól eltérő teljesítményű gyerekek támogatásának folyamata
6. Szocializációs hátránnyal, tanulási nehézségekkel vagy beilleszkedési, magatartási zavarral küzdő gyerekek hátránykompenzációjának segítése
7. Gyermekvédelmi feladatok
8. Pedagógiai-szakmai műhelyként történő működésünk eredményére
9. Szakmai szolgáltatásaink és az intézményi HOP összhangjának eredményére
10. Intézmény állagmegóvásának eredményére
11. Biztonságos működés eredményére

Kapcsolódó dokumentumok:

| Eredmény-és hatékonyságvizsgálatok | | |
|---|-------------|--|
| Hivatkozás: | MK: Elj-06. | Az ÖMIP-ben meghatározott feladatok mérése, értékelése |
| Hivatkozás: | HOP 5.3. | Az ÖMIP-ből adódó pedagógiai feladataink |
| Hivatkozás: | HOP 5.5. | Az Egységes Pedagógiai Szakszolgálat feladatellátása az ÖMIP feladatokhoz kapcsolódóan |

6.3. Partneri igény-és elégedettségmérés

Intézményünk érdekelt abban, hogy a partneri igényeket és elégedettségeket megismerje. Az igényfelméréseket és az elégedettség eredményeit elemezzük, beépítjük a rendszer működésébe és ezekről visszajelzést adunk az érintett partnereknek.

Partneri igény-és elégedettségmérést intézményünkben a működésre és a pedagógiai értékekre vonatkozóan vizsgáljuk.

Az értékelések vonatkozásai és szintjei a partneri igény-és elégedettségmérés területén a következő módon valósul meg:

„Nekünk minden gyermek fontos!”

| Partnerek | Értékelés területe | Gyakoriság |
|------------------|--|-------------------|
| Gyermek | - Óvodai Nevelés Országos Alapprogramja alapján meghatározott óvodai tevékenységek - Érzelmi biztonság - Tagóvodai specifikumok (területek) | 2 évente |
| Szülők | - Középtávú nevelési célok - Középtávú működési célok - Nevelési területek - Intézményi kommunikáció - Tagóvodai specifikumok - Fejlesztés (Egységes Pedagógiai Szakszolgálat által fejlesztésben részesült gyermekek szülei) | évente |
| Dolgozók | - Működési célok - Intézményi stratégia - Intézményi folyamatok - Erőforrás-gazdálkodás - Intézményi kommunikáció - Szervezetfejlesztés csapatmunkával | 2 évente |
| Iskolák | - Középtávú nevelési célok - Középtávú működési célok - Intézményi kommunikáció | 2 évente |
| Fenntartó | - Középtávú nevelési célok - Középtávú működési célok - ÖMIP feladatainak megvalósítása - Intézményi kommunikáció | 2 évente |

Partnereink elvárásait ugyancsak fontos mérnünk. Az elvárások összegzése, jelenlegi eredményeinkkel történő összehasonlítása minőségfejlesztésünk alapját képezi.

Minőségfejlesztés: céljaink, működésünk és partnereink igényeinek összehangolása.

Minőségfejlesztési rendszerünk működtetésével a következő intézményi **célrendszer** megvalósítását kívánjuk elérni:

- ✚ A partnerközpontúság kialakítása
- ✚ A partnerközpontú működéshez szükséges szervezeti kultúra fejlesztése és az igazgatóság tevékenységeinek rendezettebbé tétele
- ✚ Intézményi stratégiánk (célok, értékrend) és a partneri igények összehangolása

A minőségfejlesztési rendszer működtetésének **elvárt eredménye:**

- ✚ A környezettől való előnyös különbözőségünk elérése.
- ✚ Kiszámíthatóbb, partnerközpontú működésünk
- ✚ A szakmai-működési nehézségeink kezelése vezetői beavatkozások, nagyobb megrázkódtatások nélkül.
- ✚ Pozitív, problémamegoldó kultúra kialakítása az intézményben.

Alapelveink

1. Biztosítani szeretnénk a **folyamatos párbeszédet**, a széleskörű **konszenzus keresés** megvalósítását.
2. Fontos számunkra a minden érdekelt fél véleményére való **nyitottság**.
3. „Minőségünk” biztosítása csak úgy valósulhat meg, ha biztosított a vezetői elkötelezettség és a kollégák támogató, aktív részvétele.
4. A problémák feltárása segítség azok megoldására.

„Nekünk minden gyermek fontos!”

5. A nevelői autonómia és az intézményi felelősség határvonalának kialakítását a **konszenzuskereséssel**, a bevonás biztosításával érjük el.
6. Fontos számunkra, hogy minden érdekelt partnerünk úgy érezze, **ÉRDEMES** véleményalkotással segíteni a munkánkat, mert a problémákra megpróbálunk megoldást keresni, az eredményekről pedig visszajelzést adunk.
7. Nem várhatjuk el rendszerünk működtetéséről, hogy csodaszerként minden intézményi problémát megoldjon. Így:
 - erőforrásokat pótoljon;
 - kompetencia hiányokat írjon felül;
 - közvetlen és azonnali hatással legyen nevelésünk eredményeire.
8. Minőségfejlesztési tevékenységünk azon alapszik, hogy meg vagyunk győződve a következőkről:
„... sok mindent jól csinálunk, de nem vagyunk tökéletesek. Mi azonban képesek vagyunk hiányainkat, gyengeségeinket felfedezni, korrigálni annak tudatában, hogy mindig keletkeznek újabbak, de mi azokat is megoldjuk...”

Kapcsolódó dokumentumok:

| A partneri igény-és elégedettségmérés | | |
|---------------------------------------|-------------|---|
| Hivatkozás: | MK: Fsz-03. | Partneri igény-és elégedettség-mérés (PIE): gyermekek, szülők, dolgozók, iskolák, fenntartó |

7. PARTNERKAPCSOLATOK

7.1. Partnerkapcsolatok irányítása

Intézményünk már évekkel ezelőtt fontosnak tartotta, és kiemelt feladatának tekintette a partnerközpontú szemlélet és attitűd kialakítását. Fontosnak tartjuk a partnerközpontú működés fenntartását és fejlesztését.

Fontos partnerek listája

- Tagóvodák minőségügyi feladata a fontos partnerek listájának **folyamatos gondozása** (évente) és a **teljes lista aktualizálása** (5 évente).
- A tagóvodák a partnerlistát **dokumentálják**, és látható helyen **közzéteszik**.
- A partnerlista tartalmazza a partnerszervezet megnevezését, telefonszámát, a kapcsolattartó személy nevét, az aktualizálás dátumát és e lista gondozásáért felelős aláírását.

Teljes partnerlista

- Minden óvodában rendelkezésre kell állnia a teljes partnerlistának.
- A partnerlistának tartalmaznia kell az óvoda által azonosított fontos partnereken túl a kapcsolattartó személyek nevét.

Kapcsolódó dokumentumok:

| Partnerkapcsolatok irányítása | | |
|-------------------------------|-------------|--|
| Hivatkozás: | MK: Elj-09. | Partnerkapcsolatok működtetése |
| Hivatkozás: | HOP 6. | Együtműködési rendszerek |
| Hivatkozás: | SzMSz 3. | Szülői szervezettel való kapcsolattartás |
| Hivatkozás: | SzMSz 4. | Külső kapcsolatok |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

7.2. Kommunikáció a partnerekkel

Intézményünk szabályozza a közvetlen és közvetett partnerekkel történő kommunikációt, együttműködést az alábbiak szerint:

A napi működéshez szükséges információk átadásának fórumait, gyakoriságát, felelősi kört.

A tájékoztatás, a megismertetés formája

| Résztevők | Forma |
|-------------------------------------|---|
| Óvodapedagógusok és szakpedagógusok | Nevelőtestületi értekezlet Szakmai napok (egy-egy terület) |
| Technikai alkalmazottak | Szakmai munkaközösségük vagy szakmai délutánjuk alkalmával |
| Szülők (aktuálisan) | Szülői Szervezet ülésén Csoportok szülői értekezlete Csoportok faliújságjai |
| Szülők (folyamatosan) | Óvodai olvasó sarok szülők részére Központi faliújság |
| Fenntartó | Elfogadtatás kapcsán Vezetői egyeztetés, megbeszélés, beszámoló alkalmával |
| Iskolák, bölcsődék | „Partner-kerekasztal” beszélgetésen, egy-egy program példány átadásával |

A hozzáférhető elhelyezés biztosítása

| Hozzáférési pont | Kinek |
|--|---|
| SZVÓ - irattár | Hivatalos kapcsolatok |
| Intézmény központja – igazgatói iroda | Szakmai partnerek, szakmai irányítás |
| Tagóvodák - vezetői iroda - óvodai csoportok - szülői olvasósarok, központi faliújság | - Szakmai irányítás, szakmai partnerek - Óvodapedagógusok, szülők számára - Szülők folyamatos tájékoztatása |
| Fejlesztő szakcsoport – vezetői iroda | Szakpedagógusok |

Kapcsolódó dokumentumok:

| Kommunikáció a partnerekkel | | |
|------------------------------------|----------|---|
| Hivatkozás: | HOP 6. | Együttműködési rendszerek: - Belső együttműködés; - Intézményi fórumrendszer; - Külső kapcsolataink, szakmai partnereink; - Tájékoztatáskérés és tájékoztatásadás rendje. |
| Hivatkozás: | SzMSz 3. | Szülői szervezettel való kapcsolattartás |
| Hivatkozás: | SzMSz 4. | Külső kapcsolatok |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

7.3. Intézményi marketing

Napjainkban elengedhetetlen elvárásként fogalmazódik meg az intézményvezetés minden tagjával szemben, hogy elkötelezett legyen a marketing szemlélet és gondolkodásmód iránt.

Cél: szakmai tevékenységünk és szervezetfejlesztési eredményeink alapján pedagógiai műhelyként működünk.

Feladat: Intézményünk szakmai, pedagógiai értékeinek, eredményeinek hírelésével a közvélemény rendszeres tájékoztatása.

Sikerkritérium:

1. Intézményi szinten évente legalább 2 szakmai rendezvény, program hírelése, médiában történő megjelentetése.
2. Az intézmény eredményeiről, szakmai innovációkról évente legalább 1 szakmai anyag közzététele.
3. Intézményünk külső- és belső kapcsolattartása érdekében évente legalább 3 fontos és érdekes rendezvényen, eseményen képviseltesse magát.

Marketing struktúránk meghatározó tényezői

Az **Emberi Tényezők** (emberi viselkedés, első benyomások) és a **Tárgyi Elemek** kiválóan alkalmasak arra, hogy partnereink és közvetlen társadalmi környezetünkben élők véleményét formálja intézményünk szolgáltatásának minőségéről.

Emberi tényezők

| | |
|---|---|
| 1. | A nevelőtestület erőforrásai és a nevelőtestület képe alapvetően meghatározza intézményünk imázsát partnereink körében. |
| 2. | A dolgozók munkája, viselkedése, hozzáállása alapvető tényező intézményünk megítélésében. |
| 3. | A vezetés nem tévesztheti szem elől a dolgozók megfelelő kiválasztásának szempontjait, majd a folyamatos belső képzését mentális és szakmai szempontból egyaránt. Ezt a munkatársak felvételének rendje és a Továbbképzési Program szabályozza. |
| <i>Ez a humán erőforrás-politika intézményünk arculatát és előnyös megítélését is formálja.</i> | |

Tárgyi elemek

| | |
|---|---|
| 1. | Az óvoda arculatát jellegzetesen meghatározó külső design (jelképek a homlokzaton, a bejáratnál, az udvaron). |
| 2. | Az óvoda udvarának és közvetlen környezetének rendezettsége, esztétikuma, megfelelő környezet kialakítása. |
| 3. | Az épület adottságait figyelembe véve a leoptimálisabb térkialakítás. |
| 4. | Tájékoztató jelzések az óvodahasználók és látogatók eligazítására. |
| 5. | Szülők, látogatók tájékoztatására szolgáló „információs sarok” a központi folyosórészen. |
| 6. | Esztétikus és igényes, a gyermekekhez közel álló díszítőelemek, kiegészítők segítségével az óvoda arculatának közvetítése. |
| 7. | Berendezési tárgyak és azok elrendezése. |
| 8. | Az óvoda belső környezetének higiénijája. |
| 9. | Tagóvodák arculatának erősítése tárgyi eszközökkel (logo használata): <ul style="list-style-type: none">- fejléces levélpapírok, dokumentációk;- tájékoztató anyagok a bejáratnál, termekben, folyosókon;- információ-hordozó értékkel bíró, a gyermekek óvodához való tartozásukat erősítő kellékek: OVI-zászló, OVI- póló, csoportos ünneplő ruhák stb. |
| <i>Ezek a tárgyi jellemzők, amelyek igényes megválasztása segít abban, hogy intézményünkről megfelelő információk birtokába jusson a közvélemény.</i> | |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

A PR tevékenység fontos feladata, intézményi és tagintézményi eredményeink közzé tétele.

PR tevékenység

| | Területek | Eszközök |
|----|---|---|
| 1. | Sajtókapcsolatok igénybe vétele → minden olyan rendezvényeink alakmával, amelynek mondanivalója hírértékű. | A hírek intézményünkkel kapcsolatos információk osztályozását, megfogalmazását és közzé tételét jelenti. A hírek anyagát a nevelőtestület tagjai javasolhatják. Az elkészült színvonalas anyag komoly előnyt jelent partnereinkkel történő kommunikáció során. |
| 2. | Belső és külső kapcsolattartás → marketing szempontból fontos, hogy megfelelő információk birtokába juthassunk, és intézményünk fontos és érdekes rendezvényen, eseményen képviseltesse magát. | Rendezvényeken való képviselet. Érdemes kihasználni annak lehetőségét, hogy az adott témához történő felszólalással intézményi munkánk értékeiről információkat közvetíthessünk. |
| 3. | Külső szakmai kapcsolataink ápolása, szakmai rendezvények szervezése és ezek hírelése. Intézményünk aktuális eredményeinek és hiányosságainak rendszeres bemutatása a fenntartó és társintézményeink felé. | Intézményünk törekszik arra, hogy szervezzen szakmai eseményeket, rendezvényeket. Ezekről az eseményekről tájékoztatjuk a sajtót. |
| 4. | Információs anyag és ismertető | -Intézményünket bemutató ismertető füzet segít abban, hogy óvodáinkat az érdeklődők számára nyomtatott formában bemutassuk. -Iratgyűjtő mappa , melynek dekorációja óvodáink logo-it hírel. - Levélpapíron, formanyomtatványokon, dokumentációkon az intézmények ismert logo -it tüntetjük fel. - Információs és kommunikációs rendszerünk bővítését célozza meg az az elképzelésünk, miszerint a jövőben intézményünk Internet home-page -el fog rendelkezni. Ez a hon-lap is egyik információs eszközünk lesz. |

Kapcsolódó dokumentumok:

| Intézményi marketing | | |
|-----------------------------|------------|-----------------------|
| Hivatkozás: | MK:Elj-10. | PR tevékenység rendje |

7.4. Panaszkezelés

Intézményünk meghatározza a panaszkezelés folyamatának lépéseit a szülők, pedagógusok és nem pedagógus alkalmazottak körében. Törekszünk a panaszok teljes körű rendezésére.

Kapcsolódó dokumentumok:

| A partnerek elégedettsége – beérkezett panaszok | | |
|--|-------------|----------------------|
| Hivatkozás: | MK: Elj-04. | Panaszkezelés rendje |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

8. A MIR INFORMÁCIÓS RENDSZERE

8.1. A minőségügyi dokumentációk rendje, forma-nyomtatványok

Intézményünkben az érintett szervezeti szint minőségügyi vezetőjének személyesen kell gondoskodnia a rendszer működése során keletkezett, használt minőségügyi feljegyzések meghatározásáért, azonosíthatóságáért, aktualizálásáért annak érdekében, hogy bizonyítani tudja az értékelés hitelességét, a minőség elérését, fenntartását, a minőségügyi rendszer hatékony működését.

A minőségügyre vonatkozó dokumentumokat értékelési folyamatként **két dokumentációs szinten archiváljuk.**

Intézményi minőségértékelési dokumentációk archiválásának rendje

1. szint

Minden értékelési folyamat a minőségügyi eljárásban könnyen beazonosítható minőségügyi eljárászámmal kap. A kapcsoló könyvekben az érintett értékelési folyamat értékelési ciklusait a ciklus lezárásának évszámával és az értékelési folyamat minőségügyi eljárászámmal jelöljük.

Az értékelési területhez tartozó folyamat:



Értékelési ciklus

A dokumentálás sorrendje megegyezik az értékelés folyamatával. A keletkezett dokumentációkat értékelési folyamatként kapcsoló könyvben archiváljuk.

Ezen a szinten dokumentáljuk az értékelés során keletkezett **minőségügyi feljegyzéseket** is.

- ↳ Feladattervek
- ↳ Jegyzőkönyvek, Emlékeztetők

2. szint

A dokumentálás 2. szintje, amelyben mérés és ismételt mérés során keletkezett **minőségügyi bizonylatokat** tartalmazza.

A 2. szint dokumentálási rendje:

- ↳ Kitöltetlen bizonylat (sablon)
- ↳ Kitöltött bizonylatok

Értékelési folyamatként külön-külön iratfüzős mappába vagy erre alkalmas papírdobozba tároljuk. Az értékelési ciklus során keletkezett bizonylatok beazonosíthatóságát a minőségügyi eljárás száma + értékelési ciklus évszáma + minőségügyi bizonylatok jele (B) jelöljük.

Formanyomtatványok

Formanyomtatványok használatával működésünk hatékonyságát segíthetjük, hiszen ezek:

- ✚ formai szempontból meghatározottak
- ✚ a tartalmi elemek sorrendje, egymásra épültsége egy logikus sorrendet követve segíti a megértést, az információk gyűjtését, feldolgozását, az ellenőrzést és értékelést.




„Nekünk minden gyermek fontos!”

8.2. Minőségirányítási rendszer felülvizsgálatának, módosításának folyamata

Intézményi Minőségirányítási Programunk megtekintésének formája IMIP 6.2. fejezetben olvasható.

Intézményi Minőségirányítási Programunk jóváhagyásáról a szülői szervezet, elfogadásáról a dolgozók és a fenntartó dönt. Minőségirányítási rendszerünk felülvizsgálata és módosítása a vezetői ciklushoz igazodva 5 évente valósul meg.

Intézményünk Minőségirányítási Programjának felülvizsgálatát kezdeményezheti:

-  Igazgató
-  Nevelőtestület
-  Fenntartó, amennyiben az ÖMIP-ben változás, módosulás történik.

| MIR felülvizsgálatának, módosításának folyamata | | |
|--|--|---|
| Hivatkozás: | IMIP 2.6. | IMIP dokumentumok kezelési és módosítási rendje |
| Hivatkozás: | IMIP 6.2. | Kommunikáció a partnerekkel |
| Hivatkozás: | A 1993. évi LXXIX. tv. a közoktatásról 40§-a, amely rendelkezik az intézményi program elkészítéséről | |

„Nekünk minden gyermek fontos!”

ZÁRADÉK

Hatályba léptetés ideje: 2008.

Hatályosság: a vezetői ciklushoz igazodóan 5 évente: 2013.

Nyilvánosság: intézmény dolgozói, szülői szervezet, fenntartó.

ZÁRADÉK

A módosított IMIP-et az intézmény közalkalmazottai megismerték és elfogadták. A tagintézmények szülői szervezetének képviselői megismerést követően véleményezték.

Az IMIP-ben történt módosítások:

- ✦ Szabályozott folyamataink (IMIP 2.4.)
- ✦ Jogi megfelelés biztosítása – a jogi dokumentumok besorolása (IMIP 3.1.1.)
- ✦ Kiválasztási-és betanulási rend törlése, áthelyezése más dokumentumba (IMIP 3.4.)
- ✦ Intézményi ösztönző rendszer törlése, áthelyezése más dokumentumba (IMIP 3.5.)
- ✦ IMIP 5. fejezet jogszabálynak megfelelő módosítása: Az intézmény közalkalmazotti Teljesítményértékelési és Minősítési Rendszere

Szolnok, 2009. április 9.

Ferenczné Teleky Éva
igazgató

„Nekünk minden gyermek fontos!”

ZÁRADÉK

A módosított IMIP-et 2011. június 14-én az intézmény közalkalmazottai megismerték és elfogadták. A tagintézmények szülői szervezetének képviselői megismerést követően véleményezték.

Az IMIP-ben történt módosítások:

- ✚ Legfontosabb intézményi adatok (IMIP 1.1.)
- ✚ Jogi megfelelés biztosítása – a jogi dokumentumok besorolása (IMIP 3.1.1.)
- ✚ ÖMIP intézményünkre vonatkozó elvárásai (IMIP 2.1.)
- ✚ Az IMIP kiegészítése további alfejezetekkel: 2.1.1.; 2.1.2.; 2.1.3.; 2.1.4.
- ✚ Vezetési struktúra ábrája (IMIP 1.sz. melléklet)

Fenntartói jóváhagyásra az IMIP harmadik egybeszerkesztett módosított változata 2011. július 29-én benyújtásra kerül.

A fenntartó a jóváhagyásra benyújtott házirendet dátummal jóváhagyta.

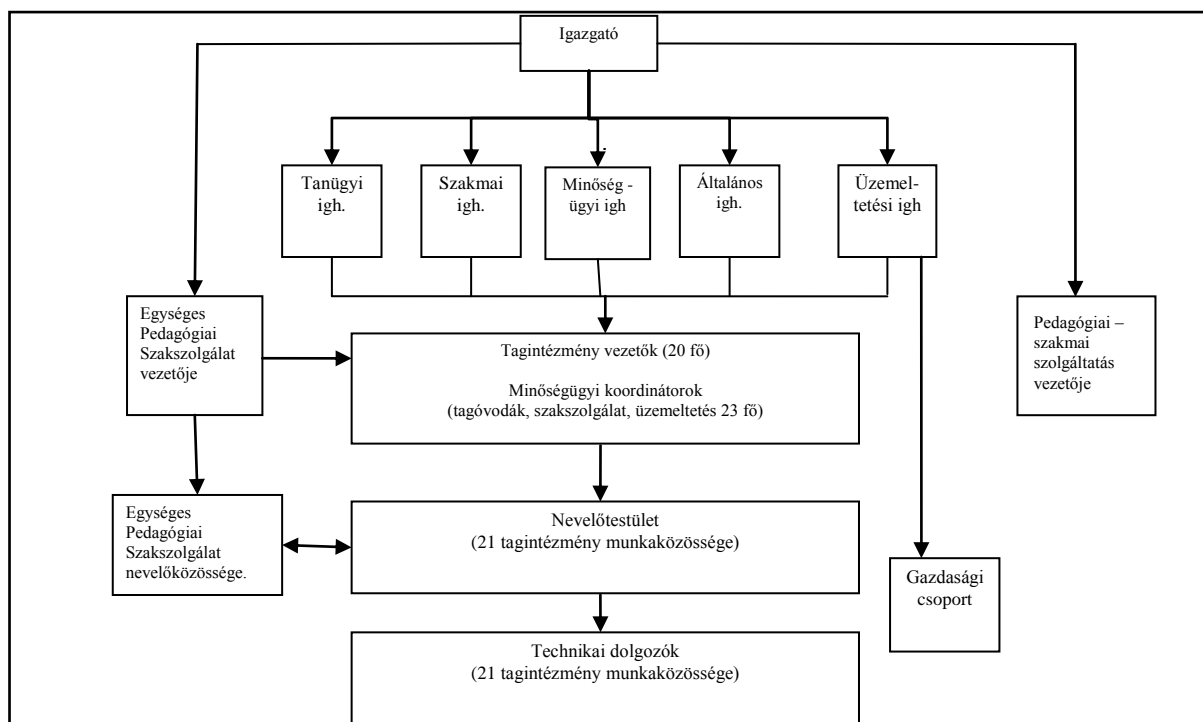
Szolnok, 2011. június 14.

Ferenczné Teleky Éva
igazgató

„Nekünk minden gyermek fontos!”

MELLÉKLET

1.sz. melléklet



„Nekünk minden gyermek fontos!”

LEGITIMÁCIÓS MELLÉKLETEK