

KOLLÉGIUM



Szakmai - módszertani, információs folyóirat

A tartalomból:

**Szakmai segédanyag
a kollégiumi minőség-
irányítási program
elkészítéséhez**

**XIV. évfolyam
2004.
2.szám**

JÖN

MIP

ÖZMIP

MIP

Különszám

Szakmai segédanyag a kollégiumok számára minőségirányítási programjuk elkészítéséhez

Bevezető

A közoktatási intézmények számára ismét komoly és merőben új feladatot határozott meg a közoktatási törvény. 2004. első felében minden óvodának, iskolának és **kollégiumnak** el kell készítenie a saját minőségirányítási programját (IMIP). Ez a stratégiai dokumentum, amelyet az intézményvezető készít el, és a neveléstudület elfogadó nyilatkozatát követően a fenntartó hagy jóvá, befolyásolja az intézmény működésének egészét. Mivel egy teljesen új műfajról van szó, ezért csak speciális ismeretek birtokában tud az intézmény jogszerű, és a gyakorlatban is használható dokumentumot összeállítani.

Az Önfejlesztő Iskolák Egyesülete és a Közoktatási Minőségfejlesztési Programigazgatóság 50 – pályázaton nyertes - közoktatási intézmény bevonásával 2003 tavaszán elindított egy szakmai fejlesztő munkát, (JÖN-program), melynek eredményeként a programban részt vevők elkészítették a maguk minőségirányítási programját. Ez természetesen 50 féle megoldást jelent, így az elkészült programok is sokszínűek, bár közös IMIP-értelmezésre épülnek, tartalmukban, struktúrájukban és formájukban is erősen eltérők. A programban részt vevő intézmények között **tíz kollégium** is jelen volt, az ő szakmai tevékenységüket koordinálva összeállt egy kép, melynek megismerése segítséget jelenthet az ország többi kollégiumának is e feladat végrehajtásában.

Az Országos Kollégiumi Szakmai és Érdekvédelmi Szövetség úgy döntött, hogy egy szakmai különszámot jelentet meg, melynek célja a fenti szellemi eredmények közzé tétele, s ezzel a kollégiumi PP átdolgozásának és az IMIP-elkészítésének segítése.

A munka oroszlánrészét a JÖN-program egyik animátora, Kurdi László közoktatási szakértő vállalta magára azzal, hogy megfogalmazta mindazt, amit az IMIP témakörben általában az intézményeknek érdemes és kell tudni, Nagy Kálmán, a JÖN-program egyik vezetője, kollégiumi szakértő pedig ezt az anyagot „kollégiumi ízüvé” tette, kiegészítette, speciális, szakirányú információkkal bővítette felhasználva a szolnoki, pécsi, székesfehérvári kollégiumok munkáit.

Jogi háttér

A közoktatási törvény 40. § (10) kimondja, hogy:
„A közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának folyamatos javítása, fejlesztése céljából meghatározza minőségpolitikáját. A minőségpolitika végrehajtása érdekében minőségfejlesztési rendszert épít ki és működtet. A minőségpolitikát és minőségfejlesztési rendszert a közoktatási intézmény

minőségirányítási programjában kell meghatározni (a továbbiakban: intézményi minőségirányítási program). Az intézményi minőségirányítási programot az intézmény vezetője készíti el, és az alkalmazotti közösség fogadja el. Elfogadása előtt be kell szerezni az iskolaszék [Kt. 60-61.§] és az iskolai, kollégiumi diákönkormányzat [Kt. 63. §] véleményét. Az intézményi minőségirányítási program a fenntartó jóváhagyásával válik érvényessé.”

A (11) bekezdés némi támpontul szolgál a tartalmat illetően.

„Az intézményi minőségirányítási program határozza meg az intézmény működésének hosszútávra szóló elveit és a megvalósítását szolgáló elképzeléseket. Az intézményi minőségirányítási programban kell meghatározni az intézmény működésének folyamatát, ennek keretei között a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását.”

1. Amit lehet tudni, ami a törvény szövegéből kiolvasható

Önálló alapdokumentumot kell készíteni, nem valamelyik már meglévő intézményi dokumentumot kell módosítani, kiegészíteni. Törvényi elnevezése „intézményi minőségirányítási program”, a továbbiakban: IMIP.

Az intézmény vezetőjének kell elkészíteni. Ami nem azt jelenti, hogy a munkatársak, pedagógusok nem vehetnek részt a kidolgozásban, csupán nevesíti az elkészítésért felelős személyt. Ajánlott a munkába a munkatársak, pedagógusok minél nagyobb számban való bevonása, hasonlóan a nevelési / pedagógiai program kidolgozásához, módosításához. Ezzel lehet biztosítani a születendő dokumentum belső legitimitációját, a majdani elfogadtatást és erősíteni a kollégákban a „van közöm hozzá” érzést. Megjegyezném, hogy a törvény az SZMSZ valamint a Házirend elkészítőjeként szintén az intézmény vezetőjét nevesíti, de a gyakorlatban e dokumentumok sem egyszemélyi alkotások.

A közoktatási törvény nem csak az intézmények számára teszi kötelezővé a minőségirányítási program kidolgozását, hanem az intézmény fenntartó önkormányzatok számára is „önkormányzati közoktatási intézményrendszer működésének minőségirányítási programja”, továbbiakban ÖMIP. Az ÖMIP elkészítési határideje 2004. január 31. és ez a határideje a fenntartó képviselőjének a dokumentum átadására az intézményvezetők részére. Az átadásról, átvételről készülni jegyzőkönyv! Fontos megjegyzés: az IMIP-nek az ÖMIP-re kell épülnie! E dolgozatnak nem témája, hogy a fenntartó önkormányzatok ÖMIP elkészítéshez való hozzáállását részletezze, de három jellemző megoldást mégis kiemelnék:

Ideális eset: a fenntartó határidőre elkészíti ÖMIP-jét és január 31-én át is adja az intézményvezetőnek, ugyanezen napon arról is megegyeznek, hogy a módosított nevelési / pedagógiai programmal együtt mikor kéri az intézménytől az IMIP-et.

Még elfogadható eset: a rövid határidőre hivatkozva a fenntartó elkészíti az ÖMIP-et, de késve, és ebből adódóan később is adja át az intézményvezetőnek, ebben az esetben sem módosul a IMIP elkészítési végső határidő.

Nem törvénykövető megoldás: A fenntartó nem készíti ÖMIP-et, ebben az esetben az intézménnyel szemben a fenntartó nem is fogalmaz meg elvárásokat, így nincs mire épülnie az IMIP-nek. Az IMIP elkészítése ebben az esetben is kötelező az intézmény számára, vagyis a fenntartói mulasztás nem mentesíti az intézményt a törvényi kötelezettség alól.

- Az elkészült IMIP-et véleményeznie kell a diákönkormányzatnak, az intézményben működő szülői szervezetnek – ha van ilyen. Amennyiben az adott közoktatási intézményben kisebbségi, illetve nemzetiségi nevelés-oktatás is folyik, abban az esetben az érintett települési kisebbségi önkormányzatnak is véleményeznie kell a dokumentumot. Fontos figyelmeztetés: a jóváhagyásról minden érdekelt partner esetében szülessen jegyzőkönyv, amelyet majd a „Melléklet” fejezetben kell elhelyezni.
- Az IMIP-et a teljes dolgozói körnek, alkalmazotti közösségnek el kell fogadnia. Tehát nem elég a pedagógus kollégákkal megismertetni és elfogadtatni a kész dokumentumot, az elfogadásról szóló nevelőtestületi értekezletre minden más nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott kollégát meg kell hívni, és az ő szavazatukat is figyelembe kell venni az elfogadásakor, illetve az elutasításakor.
- Az IMIP fenntartói jóváhagyással (az esetek nagy részében határozattal) válik legitimé, érvényessé. Hatályba lépésének időpontja: 2004. szeptember 1.
- A törvény arról is rendelkezik, hogy az IMIP-et a nevelési / pedagógiai programhoz, illetve a házirendhez hasonlóan nyilvánosságra kell hozni. A nyilvánosságra hozatalnak számtalan lehetősége van: az intézmény honlapján megjeleníteni, hirdetőtáblán, faliújságon közölni, hogy hol található egy példány az IMIP-ből (lehetséges helyszínek: tanári, könyvtár, kollégiumi titkár, stb.).
- A többcélú intézmények is egy intézményi MIP-et kell, hogy készítsenek és a különböző célfeladatok (intézményegységek) okán **elkülönített fejezetekben** jelenjen meg a különböző tartalom (mint ahogyan ezt a pedagógiai programban is tettük).

2. Felmerülő kérdések

2.1. Mi a célja az IMIP elkészítésének?

Idézzük fel újra a közoktatási törvény ide vonatkozó sorát: „a közoktatási intézmény feladatai hatékony, törvényes és szakszerű végrehajtásának...” Érdemes a három kulcsszót röviden értelmezni.

Mit jelent az intézmény vonatkozásában a törvényesség, szakszerűség?

Elősorban jelenti a különböző jogszabályokban megjelenő intézményi belső szabályozó dokumentumok, szabályzatok meglétét, valamint megfelelését. (Például az SZMSZ, nevelési / pedagógiai program, házirend, stb.) Jelentheti a követelmények szerinti működést. Például a tanulók napi terhelésének megvalósulása. Továbbá jelentheti az egyes folyamat végrehajtása során a rá vonatkozó jogszabály betartását. Például a vezetői megbízás eljárásrendje.

Hatékony: egy adott tevékenység során előállított termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat. Költséghatékonyság elemzésekor az eredményeket a költségek függvényében, munkahatékonyság vizsgálatokor a befektetett munkával, illetve az alkalmazotti létszámmal összefüggésben értékelik.

Általában pénzre gondolunk, és költséghatékonyságról beszélünk. Ez a természetű hatékonyság jól kimutatható az intézményekben, ilyen például a tanuló pedagógus (T/P) arány, vagy az egy tanulóra jutó ellátási költség stb. Úgy gondoljuk, hogy a törvényalkotó jelen esetben egy más természetű hatékonyságot kíván erősíteni az intézményekben, jelesül a munkahatékonyságot, vagy más néven a szervezeti hatékonyságot. Milyen mutatói lehetnek a szervezeti hatékonyságnak, meg lehet-e ragadni a lényegét? A következő kérdésekre adott válaszok segíthetik eldönteni, hogy szervezetének teljesítményével elégedett-e?

- Tudnánk jobb minőségű szolgáltatást nyújtani partnereinknek?
- Pontosan betartjuk a különböző eljárási szabályokat?
- Gyorsan és csupán a szükséges erőforrás felhasználásával végzünk el feladatokat?

- Pontosan betartjuk a költségvetést?
- Mindig elégedettek partnereink a szolgáltatásainkkal?
- Elegendő feladatot végzünk el adott erőforrás felhasználásával?
- Elégedettek munkatársaink?
- Sikerül megfelelni a fenntartói elvárásoknak?
- Elégedettek vagyunk a társadalmi hatásunkkal?
- Sikerül megvalósítani közösen megfogalmazott szervezeti céljainkat?
- Elfogadható arányú a pedagógus fluktuáció?
- Ismertek vagyunk lakóhelyünkön?
- Sikerül évről-évre csökkenteni a szülői panaszok számát?
- Igyekszünk a valamilyen ok miatt elmaradt foglalkozást pótolni?
- Életképesek és fenntarthatóak vagyunk?
- Jövőbeli céljaink, terveink még mindig életképesek?
- Valóban céljaink felé haladunk?
- Tevékenységeink, céljaink, értékeink megfelelnek a partnerek szükségleteinek?
- Megvalósítjuk-e 3, 4, 5 éves terveinket?
- Elérjük-e azokat az eredményeket, amiket akarunk?
- Megvalósítjuk-e az idei éves munkatervben elhatározott célkitűzéseinket?
- Léteznek-e olyan akadályok és korlátok, melyek több figyelmet igényelnek?
- Milyen új lehetőségek és potenciális veszélyek igényelnek figyelmet?

A kérdéseket természetesen hosszan lehetne folytatni. Amennyiben a feltett kérdésekre többségében „igen” a válasz abban az esetben a szervezeti hatékonyság magas fokú az adott intézményben, amennyiben viszont többségére „nem” – el válaszolunk, van javítani való a szervezeti hatékonyság területén.

A hatékonyságot leginkább befolyásoló tényezők:

- A vezetés minősége
- A tevékenységek tervezettsége, szervezettsége, szabályozottsága
- A munka ellenőrzöttsége, értékelése

A lényeg, hogy az intézmények életében most - ha külső kényszer hatására is - újra jó lehetőség adódik, hogy ne csak formálisan feleljenek meg a törvényi elvárásoknak, hanem igazán tegyenek lépéseket a hatékonyság javítása, növelése érdekében.

- A kollégium – ha többcélú intézményi keretek között látja el feladatát - külön IMIP-et készít? Nem, a jogszabály intézményi programról beszél. A pedagógiai program analógiájára: egy intézményi dokumentumot kell írni, melyen belül a különböző célfeladatokat ellátó intézményegységek, így a kollégium is, önálló fejezetben fogalmazza meg a sajátos, rá jellemző minőségügyi elemeket.

2.2. Mi az IMIP műfaja?

Az intézmények életében feltétlenül fontos, szabályozó szerepet betöltő dokumentumok „műfaját” már kezdtük megszokni, elfogadni. Az SZMSZ-re használtuk a törvénytár elnevezést. Azt is megtanultuk az elmúlt években, hogy a nevelési / pedagógiai program az intézmények legfontosabb stratégiai dokumentuma. Mi lesz, akkor az IMIP szerepe az intézmény életében, mi a műfaja valójában? Azt lehet mondani, hogy az imént említett két dokumentumban foglaltak megvalósítását támogatja. A műfaja leginkább egy kézikönyvhöz hasonló. Képletesen, ha az SZMSZ törvénytár, a nevelési / pedagógiai program stratégiai terv gyűjtemény, akkor az IMIP a KRESZ könyv. Egyik kollégánk szellemesen úgy fogalmazott, hogy ha a nevelési / pedagógiai program a „polgármester”, akkor az IMIP a „jegyző” önkormányzati hasonlattal élve.

2.3. Viszonya a többi alapidokumentumokhoz? (pedagógiai program, SZMSZ)

2.4. Az IMIP tartalma, terjedelme?

Annak ellenére, hogy a törvény szövege tételesen nem fogalmazza meg az IMIP tartalmát - ellentétben a pedagógiai programmal - a minimális tartalmi követelmény a törvény szövegéből kiolvasható. Az is jól érzékelhető, hogy két fő részből áll, a „**minőségpolitikából**” és a „**minőségfejlesztési rendszerből**”.

Törvényességi szempontból tehát eleget tesz a tartalmi követelményeknek egy intézmény, ha megfogalmazza:

- Minőségpolitikáját, ezen belül leírja
 - Az intézmény működésének hosszú távra szóló elveit,
 - A megvalósítást szolgáló elképzeléseket,
- Bemutatja az intézmény minőségfejlesztési rendszerét,
- Szabályozza az intézmény működési folyamatai közül a következőket:
 - Vezetés
 - Tervezés
 - Ellenőrzés
 - Értékelés
 - Mérés

A dokumentum összeállításánál feltétlenül önmérsékletet javasolunk a terjedelmet illetően. A mindennapokban jól használható, dinamikus anyagot érdemes összeállítani.

A törvény nem szabályozza az IMIP hatályosságát, tehát „időtlen” dokumentumot kell készíteni, ami feltétlenül szükségessé teszi, hogy már most tervezzük meg a felülvizsgálat időpontját. A felülvizsgálat egyik lehetséges időpontja a fenntartói ellenőrzéshez kapcsolható. (A fenntartó önkormányzatoknak legalább négyévente ellenőrizni kell az intézményt szakmai, törvényességi és pénzügyi területen.)

- Tartalmazza-e az IMIP a törvényben megfogalmazott minimum tartalmat?
- Összhangban van-e az IMIP az ÖMIP-el, épül-e rá?

2.5. Előzmények, a Comenius sorsa?

Többekben felvetődhet, hogy megint azok jártak jól, akik eddig semmilyen tevékenységet nem fejtettek ki a minőségfejlesztés, minőségbiztosítás területén (hiába tette kötelezővé rendelet), hiszen egy teljesen új „dolgot” kell összeállítani, aminek nem sok köze van az eddigiekhez. Szeretnénk megnyugtani és erősíteni azokat, akik bármilyen természetű minőségbiztosítási, minőségfejlesztési tevékenységben részt vettek az elmúlt években, hogy az eddig elévített munka nem volt hiábavaló, minden elkészített folyamatleírás, szabályzat, eljárásrend hasznosulni fog az IMIP- ben. Minden, amit megtanultak segíteni fogja az IMIP intézményi megvalósítását.

Ha el szeretnénk helyezni az IMIP- et a Comenius viszonylatában, akkor azt mondhatnánk, hogy a Comenius I.- en túl a Comenius II.- ön innen található.

Túl van a Comenius I.- en mert legalább öt folyamatot nevesít (vezetés, tervezés, ellenőrzés, értékelés, mérés) szemben a Comenius I.- gyel, amely igazán „csak” egy folyamat részletes szabályozását írta elő (kapcsolatrendszer). Deklarált célja a „partnerközpontú működés” kiépítése volt, vagy ahogy egy kiadványban olvasható „ráhangolódás a minőségirányításra”. És „innen van” a Comenius II.- ön, amennyiben ott nyolc folyamat szabályozását várták el az intézményektől (intézményvezetés, partnerkapcsolatok, emberi erőforrás, egyéb erőforrás, intézményműködtetés, biztonságos intézmény, oktatás-nevelés, mérés-elemzés) a II. program szabatos elnevezése a "Teljes körű minőségirányítási rendszer" is utal a teljeségre.

Mi hasznosítható a Comenius I.-ből?

A Comenius I. modellt kiépítő intézmények megtanultak:

- Munkatervet (projekttervet készíteni)
- Team-benn dolgozni
- PDCA logikával gondolkodni
- Intézményi célokat előtérbe helyezni - Intézkedési tervet készíteni
- Mérési tapasztalatokat szereztek
- Elsajátítottak egy sajátos nyelvezetet (közvetlen, közvetett, partner, elvárás, igény stb.)
- Megtanultak elemezni stb.....

Készültek szabályzatok (eljárások):

- Partnerazonosítás folyamata
- Partneri igény és elégedettség mérés eljárásrendje
- Irányított önértékelés eljárásrendje

Egyéb eredmények:

- Nyitott önértékelés során – Jövőképet fogalmaztak
- Rendelkeznek partnerlistával
- Intézkedési tervet dolgoztak ki, ezzel tapasztalatot szereztek a folyamatszabályozásban
- Minőségi köröket működtetnek, így erősítve a team munkát
- Korrekciós tevékenység során folyamatos intézményműködést javítottak
- Adott a lehetőség a továbblépésre (Comenius II.)

A Comenius II. modellt kiépítő intézmények bőven „túl teljesítettek” az IMIP- ben foglalt elvárásokat. Idézzük egy ilyen intézmény pedagógusának mondatait:

„Kezdetben nem tudtuk, hogy fogjuk kezelni az IMIP-et, mi lesz a Minőségirányítási kézikönyvünk sorsa. Azt viszont már világosan látjuk, hogy a Com. II. -ben kidolgozott szabályzatok, folyamatok, eljárások működtetésére egyszerűen nem vagyunk képesek, mivel a szabályozás túlnötte a szervezetünket. (Ebben az intézményben 42 folyamatot azonosítottak és írtak le.) Úgy véljük az IMIP egy karcsúsított Com II. aminek már meg tudunk felelni.”
Vagyis ők a Minőségirányítási kézikönyvüket „IMIP-esítették”.

3. Kezdjük a pedagógiai programmal!

1. A pedagógiai program felülvizsgálatát a közoktatási törvény teszi kötelezővé az intézmények számára. A 49. § tételesen felsorolja azokat a tartalmi elemeket, amelyeket minden kollégiumnak be kell építenie a programba.

Az intézményeknek is fontos, hogy csak vállalható alapelvek, értékek, teljesíthető célok, kivitelezhető feladatok maradjanak a programban.

A korábbi módosítás alkalmával minden kollégiumnak meg kellett fogalmaznia pedagógiai alapelveit, céljait, feladatait. A következő kérdéseket érdemes most feltenni:

- A programban megfogalmazott alapelvek alapelvek egyáltalán?
- A megfogalmazott alapelvek, értékek mentén működik az intézmény?
- Teljesültek megfogalmazott céljaink, törekszünk a megvalósításukra?
- Egyáltalán célok a célok?
Egy kis kitérő: a „jó” cél értékből indul ki, feladatokra bontható, elemzésre épül, ütemezhető, mérhető, eredményt fogalmaz meg, kihívást jelent.
- Van jövőképünk, rögzítésre került a pedagógiai programba?
- Megfogalmaztuk küldetésünket, van küldetésnyilatkozatunk?

Érdemes ezen kérdéskör kapcsán a Kollégiumi Nevelés Országos Alapprogramjához fordulni és az abban található mentén felülvizsgálni a dokumentumot.

Példa: a székesfehérvári József Attila Középiskolai Kollégium pedagógiai programjának átdolgozási iránya:

(A „kiemelt **betűkkel**” írt szövegrészeket célszerű változatlanul meghagyni, azok jogszabályi tartalmak. Ott a részletes kifejtés javasolt.)

A „normál betűkkel” írt szövegrészek nem kötelező tartalmak, de a szakzszerűségi megfelelés miatt javasolt meghagyni és kifejteni.

A „dölt betűkkel” írt szövegrészek csupán a tartalmi kifejtést segítik.)

1. Bevezetés

A pedagógiai program összeállításánál alapul vett főbb szempontok

Jogszabályok 1993. évi LXXIX törvény, 1/1998 (VII. 24) OM r.; 46/2001/(VIII.31.) OM r.; 3/2002. (II.15.) OM r.44/2002. (VI. 18.) OM r.; partneri elvárások, tradíciók, lehetőségek, távlatok

2. Az intézmény küldetése, jövőképe

3. A működés belső feltételrendszere

3.1. Tárgyi környezet

- épület helye, eredeti funkciója, környezete, méretek, épület sajátosságai, belső tér, fizikai állapot, esztétika, funkcionalitás
- belső infrastruktúra – lakhatás, kényelem, otthonosság, komfortosság, tárgyak, berendezések, eszközök, felszereltség, világítás, higiénia
- lakószobák – méret, berendezés, lakhatás
- lakószobákon kívüli közös helyiségek – funkciók, mennyiség, minőség, állapot, korszerűség, felszereltség
- oktatási, technikai, művelődési, sportolási eszközök (informatika, stúdió, könyvtár, pályák, ...)- felszereltség, színvonal, hozzáférhetőség, kihasználtság

3.2. Gazdálkodás feltételei

- Jelleg – előny, hátrány
- Költségvetési keret, egyéb források
- Kiadások struktúrája, jellege, dominanciák
- Költségkímélő, ésszerűsítő megoldások, tendenciák

3.3. Humán erőforrás

- Vezetési elvek
- A nevelőtestület (létszám, képzettség, szakmai felkészültség, hasznosítható tudás, csoportkézségek)
- Technikai személyzet, gazdasági hivatal dolgozói (létszám, felkészültség, „nevelői szerep”)
- Fejlesztés, képzés
- Szervezeti struktúra
- Szervezeti kultúra

4. A működés külső feltételrendszere

4.1. Iskola(-ák) elérhetősége, környezeti infrastruktúra – közlekedés, kulturális létesítmények, közintézmények, szolgáltatások

4.2. Kapcsolatrendszer

5. A kollégium nevelési alapelvei, céljai

(Alaprogramra támaszkodjunk!! Figyelem! Elveket kell rögzíteni, nem feladatot, nem tevékenységformákat!!!)

5.1. A tanulók életrendjének elvei (néhány tömondatban)

Kötelező, kötelezően választható, szabadon választható foglalkozásokra is utalva.

- 5.2. A tanulók tanulásának, felkészülésének elvei
- 5.3. A tanulók szabadideje szervezésének elvei
- 5.4. A tanulók fejlődésének (biológiai, szellemi) elvei
- 5.5. A tehetséggondozás elvei
- 5.6. A felzárkóztatás elvei
- 5.7. A pályaválasztást, az önálló életkezdést elősegítő tevékenység elvei.
- 5.8. A művelődési és a sportolási tevékenység szervezésének elvei

(Nem szükséges külön alpontokban az elvekről szólni, folyamatos szövegbe integráltan is beleszöveghetjük ezeket az elveket, de az ellenőrizhetőség, áttekinthetőség kedvéért ezt a megoldást javasoljuk.)

6. A kollégiumi pedagógiai tevékenység szerkezete

6.1. Szervezés és tartalom (időkeret - mikor, mit, mennyit; tanulói kötelezettség)

- Felkészítő foglalkozások
- Szabadidős foglalkozások
- Egyéni törődést biztosító foglalkozások
- Kollégiumi élet szervezése

6.2. Feladatok, tevékenységkategóriák

- Tanítás, tanulás
 - Alapfunkciók – tanulá irányítás, tanulás szervezés
 - Hátrányos helyzetű tanulók szervezett felzárkóztatásának, tehetséggondozásának, társadalmi beilleszkedésük segítésének terve
 - Tehetséggondozás, tehetségvédelem
- Pályaorientációs tevékenység
- Önálló életkezdés támogatása
- Csoportfoglalkozások (rendszere, tartalma) – 2.sz. táblázat
- Diákönkormányzati tevékenység
 - DÖK struktúra – pl. SZMSZ, választási szabályzat - DÖK segítése
 - Közösségi élet fejlesztésének módszerei, eszközei – (63. § 7. bek – közgyűlés tervezése, joggyakorlatok – döntés, egyetértés, véleményezés)

Hagyományörzés és ápolás

- Hagyományok
- Továbbfejlesztési tervek

Szabadidős tevékenység

Gyermekek és ifjúságvédelemmel kapcsolatos pedagógiai feladatok, tevékenységek

A szülő, a kollégista, a pedagógus együttműködésének formái, a továbbfejlesztés lehetőségei

7. Gondoskodás, szocializáció

Szülő helyettesítése, felelősségvállalás, fiziológiai szükségletek kielégítése, lakás, ételmezés, egészségügyi ellátás, egészséges életvitel, káros szokások, érzelmi viszonyulás, biztonság, segítségnyújtás, krízishelyzet, ösztöndíj, segély...

Szociális szerep tanulása, magatartásminták, életmódminták, környezet, értékrend, kapcsolatok, együttműködés, légkör, nevelési környezet – bátorító, megengedő, tiltó, korlátozó - pedagógiai klíma.

8. Arany János program (vagy más specialitás) sajátosságai – eltérések az általános kollégiumi ellátástól

9. A tanulók mérési-értékelési rendszere

- 9.1. A kollégiumi nevelés eredményessége
- 9.2. A tanulói neveltség és teljesítmény ellenőrzése, mérése, értékelése

10. A pedagógiai program végrehajtásához szükséges, a nevelő, oktató munkát segítő eszközök, felszerelések jegyzéke.

11. Záró rendelkezések

- 11.1. A program hatálya, hatályba lépése, kihirdetési (megtekintési) módja
- 11.2. A felülvizsgálat rendje
- 11.3. intézményvezető aláírása; bélyegzőlenyomat
- 11.4. szülői szervezet véleménye illetve az erre való hivatkozás
- 11.5. diákönkormányzat véleménye illetve az erre való hivatkozás
- 12. Legitimáció
- 12.1. szakértői vélemény, illetve az erre való hivatkozás
- 12.2. nevelőtestületi vélemény, elfogadás illetve az erre való hivatkozás

12.3. fenntartói jóváhagyás illetve az erre való hivatkozás

1. sz. táblázat

Pedagógiai tevékenységrendszer szerkezete

A foglalkozások rendszerét dolgozzuk ki és rögzítsük

2. sz. táblázat

A táblázat részletezése, kibontása függelékként javasolt.

3.1. Alapelvek

Nevelési alapelvek

- Komplexitás elve
- Egyenrangúság elve
- Tapasztalatszerzés elve
- Következetesség elve
- Motiváció elve
- Koncentráció elve

Didaktikai alapelvek:

- Rendszeresség és fokozatosság elve
 - Tudatosság és szakszerűség elve
 - Életkori sajátosságok figyelembevételének elve
 - Személyes tapasztalatszerzés és tanulói öntevékenység elve
 - Azonos életkorú gyermekek különbözőségének elve
 - Konkrétumok és absztrakciók egységének elve
- Érdemes segítségül hívni a közoktatási törvényt is, az alapprogramot is az alapelvek megfogalmazásánál, íme néhány alapelv:

- Felelősség
- Erkölcsösség, lelkiismereti és vallási szabadság
- Szakmai önállóság
- Vallási-világnézeti semlegesség
- Hátrányos megkülönböztetés tilalma
- A gyermek mindenek felett álló érdeke

A kollégiumnak, illetve a nevelőtestületnek az elfogadott értékek alapján kell deklarálnia alapelveit. Mindezekből vezetheti le majd céljait és feladatait. Ezért javasoljuk - annak ellenére, hogy a törvény nem teszi kötelezővé - az alapelvek mellett a „vallott” és „bentartott” értékek „egy helyre gyűjtését” a programban. A Kollégiumi Nevelés Országos Alapprogramja és a közoktatási törvény az igazán jó „értékforrás”.

3.2. Értékek

- Nyilvánosság
- Türelmesség
- Tehetség gondozás - tehetség kutatás
- Felzárkóztatás
- Gyermekek- és ifjúságvédelem
- Esélyegyenlőség
- Együttműködés
- Differenciált fejlesztés
- Személyiségfejlesztés
- Közösségfejlesztés
- Egészség- és környezetvédelem
- Partnerközpontúság
- Integráció

Jó tanács. Mielőtt értékeket deklarálnának érdemes a következő kérdéseket megválaszolni, és állást foglalni a kettősségekben az elmentmondást elkerülendő.

- Honnan kerülnek a tanulók a kollégiumba?
(Milyen iskolatípus, milyen település)
- Milyen családból jönnek a tanulók?
(Magas státusú – alacsony státusú családok)

TÉMAKÖR	óraszámok				
	9. évf.	10. évf.	11. évf.	12. évf.	13. évf.
Tanulásmódszertan	4	3	3	2	2
Önismeret, pályaválasztás	3	3	4	3	2
Művészet és információs kultúra	3	3	2	3	4
Környezeti nevelés	2	2	2	2	3
Életmód, életvitel, háztartási ismeretek	4	4	4	4	4
Egyén és közösség	3	3	3	3	2
Európaiság, magyarság, nemzetiségi lét	3	4	4	3	3
Közösségi, egyéni feladatok szervezése (szabad sáv)	15	15	15	13	13
ÖSSZES ÓRÁK	37	37	37	33	33

2. sz. táblázat

A fenti táblázat részletezése, kibontása függelékként javasolt.

- Mi a kollégiumunk alapvető funkciója?
(Szociális biztonság? – Szocializáció? - készség- képesség fejlesztés előtérbe helyezése?)
- Mi a szerveződésünk üzenete?
(Nyitott kollégium – zárt kollégium)
- A többi kollégiumhoz képest milyen intézmény a miénk?
(Alternatív – hagyományos)

3.3. Célok

A célok megfogalmazása nem könnyű feladat. Mivel a célok az intézményben különböző szinteken fogalmazhatók meg arra kell törekedni, hogy a célmegfogalmazás a megfelelő intézményi szinten és körben történjen meg.

Sok pedagógiai programban a célok keverednek feladatokkal, illetve feladatok vannak célként megfogalmazva. A cél leíró jellegű, egy kívánatos helyzetet rögzít, míg a feladat az odavezető utat és a teendőket határozza meg. Ennek megfelelően a cél a „hova megyünk”, a feladat pedig a „mit kell tenni, hogy odajussunk” kérdésre válaszol.

A „jó” cél

- „Értékből” indul ki
- Feladatokra bontható
- Elemzésre (mérésre) épül
- Ütenezhető (Feladatterv, Projektterv)
- Sikerkritérium rendelhető hozzá
- Mérhető, értékelhető
- Eredményt fogalmaz meg, nem pedig tevékenységet
- Kihívást jelent, de nem lehetetlen teljesíteni

A következőkben bemutatunk néhány „rossz” célt okulásul, és próbálkozást teszünk a javításukra.

„Rossz” cél: A tanulmányi eredmények maximalizálása.

Amiért nem elég jó: Mennyi a maximum?

Jobb: 2005-re a kollégiumi tanulók tanulmányi átlaga 0,3-del emelkedjen.

„Rossz” cél: A szabad kapacitásból származó bevétel növelése.

Amiért nem elég jó: Mennyivel?

Jobb: Célkitűzésünk, hogy az elkövetkező évben a szabad kapacitás értékesítéséből származó bevételeinket 4,5 millió forintról 5,5 millió forintra növeljük.

3.4. Jövőkép, küldetés

Az alapelvek, értékek, célok után szóljunk a jövőképéről (vízió) és a küldetésről (misszió). Egy stratégiai dokumentumból nem hiányozhat e két írásmű.

A szervezet jövőjéről alkotott kép fontos eleme az intézmény működésének és a stratégiai tervezésnek is. Megjegyezzük, hogy itt

nem egy embernek (pl.: igazgató) a jövőről alkotott elképzeléséről van szó. Egy közös jövőképre van szükség, amelyet nagy valószínűséggel meg is lehet valósítani.

Fontos, hogy megpróbáljuk elképzelni, milyennek szeretnénk látni a kollégiumot mondjuk öt év múlva. Ez lehet ideális elképzelés is, azonban hasznosabb, ha olyannak vázoljuk fel a jövőt, amit a valóságban el is lehet érni, figyelembe véve a nevelőtestület aktuális színvonalát és képességeit.

Valószínű, hogy a szervezetnek kezdetben nincs teljesen kialakult jövőképe. Ez nem baj, teljesen elfogadható, ha a program felülvizsgálata során a munka közben alakul ki.

A jövőkép megalkotása komplex folyamat, különböző tevékenységek által fejlődik.

A jövőképválasztás, jövőkép alkotás lehetséges intézményi folyamata, alkalmazható módszerek:

- Múltra, kezdetekre való visszatekintés (interjú a szervezet tapasztalt embereivel)
- Jelenlegi állapot jellemzése (SWOT - analízis)
- Alapvető értékek, hitek meghatározása (kártyás lekérdezés)
- Események, trendek, eredmények gyűjtése (dokumentumelemzés)
- Választott jövőkép leírása (lista az elemekről)
- Hosszú távú célok megfogalmazása
- Középtávú célok megfogalmazása
- A célok feladatokra bontása
- Eszközrendszer összegyűjtése
- Feltételrendszer alakítása

Példa: a pécsi Hajnóczy Kollégium jövőképe:

Olyan kollégiumot kívánunk kialakítani, ahol a tanulók családi légkörben, optimális tárgyi feltételek között, egységes nevelési határendszerben, a fiatalok aktív, alkotó részvételével készülhetnek felnőtt életükre.

Szeretnénk azt elérni, hogy a kapcsolódó iskolákkal valóban egyenrangú, partneri viszony alakuljon ki, melyben a kölcsönös előnyök, a közös célok határozzák meg a hosszabb távú és a mindennapi együttműködést.

A környezetünkben működő kollégiumokkal kialakult szoros kapcsolatunkat felhasználva, valamint nevelőtestületünk magas szintű szakmai kompetenciájára építve intézményünket regionális módszertani központtá kívánjuk fejleszteni.

Belső intézményi struktúránkat olyaná alakítjuk, hogy az intézményegységek közti együttműködés még hatékonyabb és eredményesebb legyen, és kialakuljanak a tanulókkal való differenciált foglalkozás szervezeti keretei.

El szeretnénk érni, hogy az érintett szervezetek együttműködése és támogatása révén sport-tagozat jöjjön létre, ahol megvalósíthatjuk a különböző sportágakat magas szinten művelő, Pécsen tanuló vidéki fiatalok célirányos nevelését.

Az eddigi eredményeinket és tapasztalatainkat felhasználva, a tanulói igényeket és a szülői elvárásokat messzemenően figyelembe véve gazdag szabadidős tevékenységrendszert alakítunk ki.

A kollégium küldetése egy hosszú távra érvényes általános rendező elv, amely alapja a kollégiumban folyó munka megszervezésének, az esetleges napi konfliktusok megoldásának, amelyhez mérni lehet a működés sikerét vagy sikertelenségét.

Lehetséges, hogy a tervezésnek korai szakaszában a pedagógusok még nem tudják pontosan megfogalmazni, hogy melyek azok a jellegzetességek, amelyek az adott intézményt megkülönböztetik más oktatási kollégiumoktól, a munkálatok közben egy vázlatos küldetést még lehet módosítani, kiegészíteni. Jó, ha a küldetés megfogalmazása nem hosszabb fél oldalnál, de lehet akár egy jó szlogen, mottó is. Nagyon fontos, hogy a kollégium küldetésnyilat-

kozatának végleges változata formailag és tartalmilag frappáns legyen.

Milyen a jó mottó?

- Egyszerű, egyértelmű, könnyen megjegyezhető
- Emlékeztető és képszerű
- Iránya azonos az intézmény értékeivel
- Mindig szem előtt van, kihívást jelent
- Alapot adhat a napi döntésekhez

A továbbiakban tisztázzuk a két fogalom - *jövőkép, küldetés* - értelmezését, mert a mindennapokban gyakran összerosódnak, felcserélődnek.

Ami azonos:

- hosszabb időtávra szólnak (5-10 év)
- stratégiai szándékokat fogalmaznak meg
- „üzenet” értékük van „befelé” és „kifelé” egyaránt

Ami eltérő:

A jövőkép a „kemény” részt képviseli

- lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotot fogalmaz meg
- tartalmazhat kritériumokat, amelyeket lehet mérni
- lehet számszerű eleme (db, fő, %)
- lehet időpont, időtáv (2006. 3 éven belül)
- merész célok jelenjenek meg benne, legyen inspiráló, erőfeszítésre ösztönző

A küldetés a „lágy” oldal

A magyar nyelv értelmező szótárának meghatározása alapján.

Küldetés: „Valakire háruló, fontos, jelentős feladat, hivatás, amely egész életének célja, tartalma.”

- szinonimái hitvallás, filozófia, krédó
- arra adjon választ, hogy az intézmény „mi végre van a világon” - alapelvek, értékek jelenjenek meg benne
- érzelmi töltés (ne legyen érzelmeiktől mentes) - viselkedési módra orientáljon
- feladata megteremteni az elkötelezettséget - szervezeti kultúrára hasson
- „ragasztóanyag” szerepe van az intézmény életében
- nincs időpont megjelölés, ne szerepeljenek benne konkrét célok, csupán törekvések

Megjelenése: Küldetésnyilatkozat

Példa: a Szolnoki Városi Kollégium küldetésnyilatkozat

A szolnoki Városi Kollégium önálló, a partner középiskolákkal szoros kapcsolatban álló, a középfokú képzés során kollégiumi ellátást és szolgáltatást igénylő, elsősorban megyei tanulók maximális kiszolgálására létrehozott és Szolnok város által fenntartott oktatási intézmény.

Az öt kollégiumot magában foglaló intézmény a város középiskoláiból felvételüket kérő tanulók igényeinek megfelelően egyre növekvő színvonalon biztosítja a folyamatos és biztonságos ellátást, a tanulási feltételeket, valamint egyéni igények szerint a minőségi tanulás vezetését, szaktantárgyi továbbfejlődést és korrekétálást. A korszerű intézményi struktúra, a személyi és tárgyi feltételek garantálják a tanulók biztonságát, a folyamatos és eredményes együttműködést a szülőkkel, valamint az iskolákkal.

A tanulási feltételek és lehetőségek folyamatos fejlesztésével az intézményi minőségbiztosítási rendszer kiépítésével arra törekszünk, hogy minden nálunk tanuló diák korszerű ismereteket szerezzon, amelynek birtokában versenyképessé váljon a társadalmi munkaerőpiacon.

Nevelési koncepciónk a konstruktív életvezetést, magatartási és tevékenységformák fejlesztését biztosítja, nagy hangsúlyt helyezve a

személyes autonómiára. Az intézmény nevelési koncepciója megfelel az egyre fokozódó nemzetközi kihívásoknak.

Alapvető célunk hogy tanulóink az itt töltött évek alatt megtanulják a társadalmi együttélés és konfliktusmegoldás szabályait, felkeltsük az életre szóló tanulás iránti vágyukat. Tanuljanak meg csoportban alkotó munkát végezni, és társadalmilag elfogadott módon élni.

Fontosnak tartjuk, hogy működésünk során a diákok elsajátítsák az önérvényesítés demokratikus technikáit, a másság elfogadásának szabályait.

A kollégium vezetői, nevelői és munkatársai olyan személyek, akik munkájuk során folyamatosan alkalmazkodnak a velük szemben támasztott egyre magasabb követelményekhez, folyamatos önfejlesztéssel kívánnak megfelelni a partneri igényeknek.

4. Ez már az IMIP!

4.1. Minőségpolitika

A bevezetőben már megfogalmaztuk, hogy az IMIP- nek, mint dokumentumnak két alapvető fejezete van „**minőségpolitika**” és „**minőségfejlesztési rendszer**”. Először nézzük a minőségpolitika lehetséges tartalmát.

A közoktatási törvény „Értelmező rendelkezések” fejezetében a következő olvasható:

Minőségpolitika: az a tevékenység, amelynek során a közoktatási intézmény folyamatosan biztosítja a szakmai célkitűzések és az intézmény működésének egymáshoz való közelítését, a tanulók, a szülők, a pedagógusok, valamint a fenntartók, továbbá a munkaerőpiac igényeinek kielégítése céljából.

Röviden: a kitűzött céloknak való megfelelés

Megjegyzés: az értelmezés tartalma nem változott a korábbi törvény szövegéhez képest, csupán a „minőségbiztosítás helyett jelent meg új fogalomként a „minőségpolitika” elnevezés.

A fentiekből következik: a minőségpolitika értelmezhető úgy, mint egy folyamatos intézményfejlesztés, a szövegből az is jól kiolvasható, hogy nem statikus, inkább dinamikus jellegű megközelítést kell alkalmaznunk a minőségpolitika és valójában az egész IMIP leírása során.

A minőségpolitika részeként kell megfogalmazni a „**minőségpolitikai nyilatkozatot**”.

Minőségpolitikai nyilatkozat: egy szervezetnek a minőségre vonatkozó, a vezetőség által hivatalosan kinyilvánított általános szándékai és irányvonala. A nyilatkozat legyen összhangban a szervezet általános politikájával és adjon keretet a minőségcélok megfogalmazásához.

A minőségpolitikai nyilatkozatnak összhangba kell kerülnie a szervezet *jövőképével*, tanúsítania kell, hogy a felső vezetés elkötelezett a minőség iránt, és mindent megtesz a minőség eléréséhez és állandó javításához szükséges erőforrások biztosítása érdekében.

Az elkészült minőségpolitikai nyilatkozat lényegében az intézmény „hitvallása” a minőségről. Tartalmazza a szervezet minőségpolitikáját, célkitűzéseit, a minőség iránti elkötelezettséget.

A nyilatkozatot meg kell ismertetni a szervezet összes dolgozójával, a közvetlen környezetünkkel és az összes partnerünkkel (közvetlen, közvetett partnerek).

Az elkészült nyilatkozatot jól látható helyeken, több példányban célszerű kifüggeszteni az intézmény falain belül.

A minőségpolitikai nyilatkozat elkészítéséhez az alábbi kérdésekre kell választ adni.

- Miben áll a szervezet szolgáltatásainak minősége?
- Milyen nagyra értékelik az intézménynél a minőséget?

- Kik járulnak hozzá ahhoz, hogy elérjék a minőséget?
- Milyen átfogó célokat kell megvalósítani az adott intézménynél ahhoz, hogy megfeleljünk partnereink igényeinek?
- Milyen társadalmi, megrendelői igények iránti elkötelezettséget vállal az intézmény?
- Hogyan járulnak hozzá a partnerek a célok megvalósításához?
- Milyen szerepet játszik a folyamatos minőségjavítás az intézmény életében?

Példa a pécsi Hajnóczy Kollégium minőségpolitikai nyilatkozata: Intézményünk a kollégiumban élő, középfokú képzésben résztvevő tanulók humánus értékek szerinti nevelését, iskolai tanulmányaik segítését kívánja a kor követelményeinek megfelelő színvonalon megvalósítani úgy, hogy a kollégiumban eltöltött évek alatt jelentős testi-lelki és értelmi fejlődésen menjenek keresztül.

Szervezeti, vezetési struktúránkat olyan irányban szeretnénk fejleszteni, hogy az egyes intézményegységek kooperációja és a közöttük lévő kommunikáció – önálló arculatuk megőrzése mellett – hatékonyabb legyen.

Minőségpolitikánk kialakításánál és megvalósításánál nem kívánjuk elkötelezni magunkat egy minőség-biztosítási és/vagy – fejlesztési rendszer mellett sem, de felhasználjuk azoknak minden olyan elemét, amelyek az intézményünkben folyó pedagógiai munka minőségét javíthatják.

Minőségpolitikai céljainkat az alábbi figyelembevételével kívánjuk elérni:

- az érvényes jogszabályok és belső szabályaink betartása és betartatása
- kiemelt partnereink – mint a tanulók, szülők, fenntartó, partneriskolák – igényeinek messzemenő figyelembevétele
- korszerű pedagógiai alapelvek megválasztása
- a tanulók személyiségének kibontakoztatásával az egyéni és a közösségi bánásmód kiegyensúlyozott alkalmazása
- a nevelőtestület egysége
- a nevelőtestület tervszerű és rendszeres továbbképzése, önképzése
- regionális központi szerepre való törekvés
- a minőségfejlesztési kultúra meghonosítása és beépítése a mindennapi nevelési gyakorlatunkba.

4.2. Minőségcél

Minőségcél: a minőséggel kapcsolatos valami, amire törekednek, vagy amit el akarnak érni. A minőségcélok a szervezet minőségpolitikáján alapulnak. A minőségcélokat a szervezet különböző szintjein ki lehet tűzni (stratégiai, vezetési, operatív).

Mi az a „valami”? Az értelmezés tág teret enged a minőségcél értelmezésére. Jelen esetben úgy gondolom, hogy ez szerencsés dolog, mert akár intézményenként más és más megközelítése lehetséges.

A minőségpolitika keretei közt a célmeghatározás más felfogást követel meg, mint amelyet a pedagógiai programnál alkalmaztunk. Ennek lényege, hogy a célok a szervezeti hatékonyságot kell, hogy szolgálják és nem egy adott pedagógiai filozófia mentén kell megfogalmazni. Ilyen szempontból a minőségcélok gyakorlatias megközelítésiek. Fontos szem előtt tartani, hogy a minőségcélok nem azonosak a pedagógiai programban megfogalmazott célokkal, és annál szélesebb kört is felöllehetnek, bár átfedések elképzelhetőek. Például „Az emberi erőforrás felhasználásának tervezése”.

Amit tehát el kell kerülni:

A pedagógiai programban leírt célokat még egyszer nem szabad változtatlanul megismételni. A programban leírt célok többsége szerencsés esetben pedagógiai cél, itt viszont szervezeti jellegű cé-

lokot kell megfogalmazni. A leírandó célok „jóságát” egy egyszerű kérdéssel lehet eldönteni. Szolgálja a szervezeti hatékonyságot? Amennyiben a válasz igen, a célunk megfelel a „minőségcél” követelményének. Lehetséges, hogy a minőségcélok megfogalmazásakor nem kell új célokat kitűzni, hanem az egyéb intézményi stratégiai dokumentumban (pedagógiai program, minőségfejlesztési kézikönyv) korábban már meghatározott célokat kell szelektálni, módosítani és az IMIP-be „át-emelni”.

Tehát a pedagógiai programban megfogalmazott célok áttekintése, módosítása a korábban leírtak miatt mindenképpen szükséges az intézményekben.

A továbbiakban öt lehetséges minőségcél értelmezést mutatunk be (egyet részletesen), hangsúlyozva, hogy ezekről eltérő megoldások is születhetnek.

1. Minőségparaméterek (minőségmutatók), mint lehetséges minőségcélok

Az első verzió egy alapelve épül:

A minőség egyik ismérve a partnereknek való megfelelés.

Minőségparaméterek, mint lehetséges minőségcélok (3. táblázat)

2. Fenntartói elvárásokra épülő minőségcélok

Kiindulási alap: A fenntartó önkormányzat az ÖMIP-ben elvárásokat fogalmaz meg a közoktatási intézményekkel szemben, amelyeknek természetesen az egyes nevelési-oktatási intézmények meg akarnak felelni.

Nézzünk egy konkrét példát:

A fenntartó megfogalmazza a kollégiumok számára az ÖMIP-ben, hogy (részlet a Fejér Megyei Önkormányzat ÖMIP-jéből)

„Folyamatosan törekedjenek arra, hogy a pedagógusok és tanulók, valamint a tanulók és tanulók kapcsolataiban minél bensőségesebb, minél családiasabb légkör jellemezze az intézményt.

Fordítsanak kiemelt figyelmet a lakószobák, tanulószobák, közös helyiségek illetve a kollégiumi környezet esztétikájára, otthonosabbá tételére, valamint e környezet védelmére.

Fordítsanak kiemelt figyelmet a hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatására, illetve a tehetséggondozásra, pályorientációra, az e célokat elősegítő programok minél hatásosabb végrehajtására.”

A fenti elvárásokat minőségcél formájában be kell építeni a programba.

3. „Comenius-os” minőségcélok

Azok az intézmények, amelyek a Comenius I. minőségfejlesztési modell keretében építették, illetve építik ki minőségfejlesztési rendszerüket és eljutottak a modell-leírás 5. pontjához „Célok és prioritások meghatározása, illetve módosítása”-hoz, azok az elévített elemzés eredményei és az azokból levont következtetések alapján már fogalmaztak meg célokat.

A célok között nagy valószínűséggel nagyszerű minőségcélok találhatók. Értelmezésünk szerint minden olyan cél minőségcél, amely a szervezet jobbítását, a szervezeti hatékonyságot hivatott szolgálni.

Minőségparaméter	Felmerülő kérdés	Lehetséges minőségcél
Kommunikáció	A partnereket (szülőket) rendszeresen informálják-e arról, hogy mi történik?	Fejldik a szülőkkel való együttműködés, kiemelten a kommunikáció területén.
Megbízhatóság	El tudunk számolni a napi létszámmal?	A házirendben, SZMSZ-ben rögzítettek pontos betartása
Szakértelem	Vannak-e nem odaillő, képzés nélküli munkatársak?	Minden pedagógus legkésőbb 2005-re megfelelő képzéssel rendelkezik
Panaszkezelés	Létezik-e panaszkezelési eljárásrendszer?	Működik egy közösen kidolgozott, munkatársak által elfogadott panaszkezelés.
Kézrel fogható tényezők	Jó belépni a kollégium épületébe?	A kollégium falait a tanulók „művészi” alkotásai, írásaik, eredményeiket tanúsító oklevelek díszítik
Biztonság	A tevékenységek az előírt egészségügyi és biztonsági irányelveknek megfelelően történnek-e?	Ne történjen „elkerülhető” baleset az iskola területén. (pl.: Kézilabda kapu ne zuhanjon rá a tanulóra.)
Empátia	Létezik-e olyan gyakorlat, amely szerint a fogyasztókat (szülőket) is be kell vonni a szervezet életébe?	Elégedettségi mutatók javítása a szülők körében.
Bevonódás	Léteznek-e folyamatok, melyek segítségével a fogyasztók (szülők, tanulók) befolyásolhatják az adott szolgáltatást?	Szülők nagyobb arányú bevonása a kollégium életébe, döntéseibe.

3. táblázat Minőségparaméterek, mint lehetséges minőségcélok

Partneri igényekhez, elvárásokhoz rendelhető minőségcélok (4. táblázat)

Néhány tanács a cél megfogalmazáshoz:

- Nyilvánvaló, hogy az intézmény egészét érintő stratégiai célok megfogalmazása elsősorban az intézményvezetés feladata.
- A stratégiai léptékű célok a jövőképhez, minőségpolitikai nyilatkozathoz kapcsolódó, elvont átfogó célok.
- Ha a célmeghatározás nehézségekbe ütközik, nem sikerül megfelelő megfogalmazásokat találni, akkor érdemes megvizsgálni, hogy az adott probléma alkalmas-e a célkitűzésre. Lehet-e egy „kis” jövőképet alkotni, a jelenlegi helyzetet átfordítani egy kívánatos jövőbeli helyzet leírására.
- Rendkívül fontos a célok végleges rögzítése előtt a közös értelmezés, vagyis ki mit ért alatta, valamint az intézményi sajátosságok figyelembevétele.

5. Az IMIP lehetséges tartalma

A következőben bemutatunk két lehetséges IMIP tartalomjegyzéket, benne a „minőségfejlesztési rendszert”

Minőségfejlesztési rendszer:

Egy koordinált tevékenységrendszer.

Elemi: vezetés, tervezés, ellenőrzés, értékelés, mérés, és amit még fontosnak tart a szervezet és a vezetőség.

„A” tartalomjegyzék

Bevezető (igazgatói köszöntő)

Az IMIP célja, szerepe, lehetséges haszna az intézmény életében. Az elkészítés módja, indoklása.

1. Az intézményi minőségirányítás alapjai

- Helyzetelemzés

A szervezet (intézmény) rövid bemutatása.

- Feltételrendszer (humán, tárgyi).
- Fenntartói minőségirányítási program (ÖMIP) kivonata. A szervezetre vonatkozó elvárások, feladatok
 - A minőségirányítási rendszer működésének szervezeti háttere
 - A minőségirányítási rendszer-személyzet képzése

1. Intézményi minőségpolitika

2. 1. A szervezet minőségpolitikai nyilatkozata
2. 2. Minőségcélok
2. 3. Folyamatos fejlesztés

2. Intézményi minőségfejlesztési rendszer

3. 1. A vezetés felelőssége, elkötelezettsége

3. 1. 1. Jogi megfelelés
3. 1. 2. A minőségpolitika meghatározása
3. 1. 3. A minőségfejlesztési szervezet működtetése

3. 2. A vezetés

3. 2. 1. Jövőképalkotás
3. 2. 2. Döntéshozatal
3. 2. 3. Innováció (szervezeti, intézményi)
3. 2. 4. Szervezeti kommunikáció (belső kommunikáció)
3. 2. 5. Elismerés, támogatás
3. 2. 6. Bevonás, felhatalmazás

3. 3. A tervezés, szervezés

3. 3. 1. Célok megfogalmazása
3. 3. 2. Feladatok kijelölése
3. 3. 3. Erőforrások biztosítása
- 3.3.3.1. Emberi erőforrások
- 3.3.3.2. Berendezések és feltételek
- 3.3.3.3. Munkakörnyezet

3. 4. Az ellenőrzés, elemzés

- 3.4.1. Vezetői ellenőrzés {szervezeti hatékonyság ellenőrzés}
- 3.4.2. Minőségügyi ellenőrzés
- 3.4.3. Munkatársak munkájának ellenőrzése
- 3.4.4. Eltérések kezelése

3. 5. Az értékelés

3. 5. 1. Vezetői értékelés (szervezeti hatékonyság értékelés)
3. 5. 2. Intézményértékelés
3. 5. 2. 1. Intézményi önértékelés (Irányított önértékelés)
3. 5. 2. 2. Nevelő- oktató tevékenység értékelése

3. 6. A mérés

3. 6. 1. Pedagógiai mérés
3. 6. 1. 1. Intézményi külső mérés
3. 6. 1. 2. Intézményi belső mérés
3. 6. 2. Eredményvizsgálat
3. 6. 3. Hatékonyságvizsgálat
3. 6. 4. Partneri igény - és elégedettségmérés

4. Partnerkapcsolatok

4. 1. Partnerkapcsolatok irányítása
4. 2. Kommunikáció a partnerekkel (külső kommunikáció)

Probléma, igény	Hozzárendelt cél	Prioritás	Időtáv
Környezet rendezettsége, biztonsága	Balesetmentes, esztétikus, fejlesztő környezet megteremtése, fenntartása	Fontos	Középtávú
Fegyelem nem elfogadható	Egységes követelményrendszer megalkotása, annak betartása- betartatása a nevelési folyamatban résztvevőkkel	Nagyon fontos	Középtávú
A kollégium jó híre	Kollégiumunk népszerűsítése, vonzóvá tétele legyen mindenki számára kiemelten fontos	Nagyon fontos	Középtávú
Intézményen belüli információáramlás akadozó, hiányos	Mindenki akarja és tegyen érte, hogy eljusson hozzá minden öt érintő információ	Fontos	Rövid távú
A szülők alig vesznek részt a kollégiumi rendezvényeken	A szülők aktívabban vegyenek részt, kapcsolódjanak be egy-két programba, vegyenek részt néhány rendezvényen	Fontos	Középtávú
Rendezvényeink szervezettsége nem mindig pontos	Minden folyamatnak legyen felelőse	Fontos	Rövid távú
Kollégiumi elvárások megismertetése a kollégista szüleivel	Kapcsolatfelvételt a beiratkozás előtt, tanévnyitói tájékoztatást intézményesíteni kell	Nagyon fontos	Rövid távú
A pedagógusok érdeklődése a tanulók iskolai tevékenysége iránt kevésbé jellemző	A csoportvezetők törekedjenek a tanulók iskolai környezetének (osztályfőnök) megismerésére.	Fontos	Rövid távú
Egyenetlen a pedagógusok terhelése	Egyenletesebb pedagógus terhelés elérése	Fontos	Rövid távú
Pedagógus példamutatás	A közösen elfogadott alapelvek betartása	Fontos	Középtávú
Hiányos szabályozási rendszer	Folyamatszabályozás teljes körűsége	Fontos	Hosszú távú
Kedvezőtlen munkakörülmények	Tárgyi felszereltség, munkakörülmények, közös helyiségek állapotának javítása	Nagyon fontos	Hosszú távú
Erkölcsei elismerés hiánya	Az elvégzett munka nagyobb megbecsülése	Fontos	Középtávú
A kollégium PR tevékenysége nem megfelelő	Növekedjen a kollégium ismertsége, jobb kapcsolat a helyi médiával	Fontos	Középtávú

4. táblázat Partneri igényekhez, elvárásokhoz rendelhető minőségcélok

4. 3. Panaszkezelés
4. 4. Visszacsatolás
4. 5. Partnerazonosítás

5. A minőségfejlesztés információs rendszere

5. 1. Minőségügyi alapfogalmak, hivatkozások
5. 2. Minőségügyi dokumentációk rendje
5. 3. Intézményi minőségirányítási folyamatok, eljárások, utasítások
5. 4. Minőségirányítási dokumentáció formanyomtatványai, sablonok

Záradék

- Hatálybaléptetés
- Hatályosság
- Felülvizsgálat
- Nyilvánosság

Mellékletek (példák)

- Vezetői program (pályázat)
- Továbbképzési, beiskolázási terv
- Eszközbeszerzési, felújítási terv
- Adminisztrációra vonatkozó szabályzók (Iratkezelési szabályzat)
- Munkatársak felvételének, betanításának folyamata
- Szervezetfejlesztési terv
- Intézményi etikai kódex
- Partnerlista
- Alkalmazotti értekezlet jegyzőkönyve az elfogadásról
- Fenntartói határozat a jóváhagyásról
- Stb.

Megjegyzés:

A 3.4., 3.5., 3.6. pont a pedagógiai programból „került át.”

„B” tartalomjegyzék

Bevezető

1. Az intézmény bemutatása

- 1.1. Az intézmény adatai
- 1.2. Helyzetleírás

2. Az intézmény minőségpolitikája

- 2.1. Az intézmény minőségpolitikai nyilatkozata
- 2.2. A fenntartó intézménnyel kapcsolatos elvárásai
- 2.3. Intézményi célok

3. Az intézmény minőségirányítási rendszere

3.1. A vezetés szerepe a minőségirányítási rendszerben

- 3.1.1. Jogszerű működés
- 3.1.2. Tervezés
 - 3.1.2.1. Stratégiai tervezés
 - 3.1.2.2. Operatív tervezés
- 3.1.3. Vezetői ellenőrzés és értékelés
- 3.1.4. A minőségirányítási rendszer feltételeinek biztosítása

3.2. A minőségirányítási rendszer működése

- 3.2.1.1. *A partnerközpontú működés*
- 3.2.1.2. Kommunikáció a partnerekkel
- 3.2.1.3. Partneri igény és elégedettség mérése
- 3.2.1.4. *Humán erőforrás fejlesztése*
 - 3.2.2.1. A munkatársak továbbképzése
 - 3.2.2.2. A munkatársak bevonása a programba
- 3.2.3. *Pedagógiai tevékenység*
 - 3.2.3.1. Helyi programkínálat tervezése, értékelése
 - 3.2.3.2. Pedagógia tevékenység közös követelményeinek érvényesítése
- 3.2.4. *Az intézmény mérési és értékelési rendszere*
 - 3.2.4.1. A pedagógiai tevékenység hatékonyságának mérése, értékelése
 - 3.2.4.1.1. A munkatársak tevékenységének mérése, értékelése
 - 3.2.4.1.2. A gyerekek mérése, értékelése
 - 3.2.4.2. A vezetői tevékenység hatékonyságának mérése, értékelése
 - 3.2.4.3. Intézményi önértékelés
 - 3.2.5. *Az intézmény működésének javítása, fejlesztése*
 - 3.2.5.1. Eredményvizsgálat, visszacsatolás
 - 3.2.5.2. Folyamatok azonosítása, szabályozása
- 3.2.6. *A dokumentumok kezelésének rendje*

4. Záradék

5. Mellékletek

5.1. Az „A” jelű tartalomjegyzékben szereplő egyes pontok kifejtése

A szövegben előforduló rövidítések:

- MP = minőségpolitika
- MC = minőségcél
- MV = minőségi vezető
- MR = minőségfejlesztési rendszer
- MT = minőségi tev
- FL = folyamatleírás
- MK = munkaközösség vezető

1. Az intézményi minőségirányítás alapjai

1.1. Helyzetelemzés

A szervezet (intézmény) rövid bemutatása.
Feltételrendszer (humán, tárgyi).

- 1.2. Fenntartói minőségirányítási program (ÖMIP) kivonata.
A szervezetre vonatkozó elvárások, feladatok
- 1.3. A minőségirányítási rendszer működésének szervezeti háttere
- 1.4. A minőségirányítási rendszer-személyzet képzése

Az intézmény kialakította a pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak, a diákönkormányzat tagjai továbbképzési tervét. Figyelembe vettük a pedagógus- továbbképzési rendszer kínálati lehetőségeit és kötelezettségeit. A beiskolázási tervek elkészítésénél törekszünk arra, hogy minél több munkatárs vegyen részt minőségbiztosítási- minőségfejlesztési kurzuson. Igyekszünk a belső képzési lehetőségek minél hatékonyabb kihasználására.

2. Intézményi minőségpolitika

Az X Y ... Kollégium (MP)-ját a felső vezetés határozza meg a partneri igények és stratégiai célok figyelembevételével. A (MP) képezi az alapját a (MC)-nak. A (MP)-t a minőségügyi vezető (MV) szervezésében az intézményvezető ismerteti a munkatársakkal.

A (MV) gondoskodik arról, hogy a „Minőségpolitikai nyilatkozat” az intézmény minden munkatársa számára jól láthatóan hozzáférhető legyen.

A kollégium tevékenységeiben, az érdekelt felek körülményeiben bekövetkező változás esetén a felső vezetés a (MP)-t módosítja, illetve annak alkalmasságát felülvizsgálja.

A (MP) kidolgozásáért és felülvizsgálataért az intézményvezető felelős.

A (MP) dokumentálását az 5. 2. pont „Minőségügyi dokumentációk rendje” szabályozza.

2. 1. A szervezet minőségpolitikai nyilatkozata
2. 2. Minőségcélok
2. 3. Folyamatos fejlesztés

Szolgáltatásaink, meglévő folyamataink fejlesztési feladatai az alábbi szakaszokat jelenti:

- a fejlesztés az érintett MK-vezetők irányításával a munkatársak feladata
- a fejlesztés első, munkatársak által készített változatát a MK-vezető véleményezi
- a MK-vezető javaslatainak figyelembevételével újabb változat készül
- a MK-vezető által jóváhagyott tervezetet az igazgató hagyja jóvá.

Fejlesztési javaslattal az intézmény bármely munkatársa, ill. a feladatra vállalkozó team jelentkezhet. Az elindított folyamatban a résztvevő munkatársakat megfelelő hatáskörrel kell felruházni, annak érdekében, hogy hozzájussanak a megfelelő erőforrásokhoz.

A fejlesztés bemenő adatai a partneri elvárások és az egyéb érdekelt felek igényei, amelyeket dokumentált formában rögzíteni kell a javaslattevőnek, ill. a fejlesztést megvalósítóknak.

Ha a fejlesztésben a partneri igény érvényesítése során nyert észrevételeket felhasználva módosításokat végzünk, azokat ellenőrzésnek vetjük alá. A változásokat feljegyzésben dokumentáljuk.

A folyamatos fejlesztésnek eszközei a megelőző és helyesbítő tevékenységek. Annak érdekében, hogy az eltéréseket, a nem megfelelő szolgáltatásokat kiváltó okokat megszüntethessük, és ez által megakadályozzuk az ismételt előfordulást, helyesbítő tevékenységeket végzünk.

A helyesbítő és a megelőző tevékenységek szükségességéről, végrehajtásáról a (MV) javaslatára az igazgató dönt.

3. Intézményi minőségfejlesztési rendszer

3.1. A vezetés felelőssége, elkötelezettsége

A vezetés ebben az Intézményi Minőségirányítási Programban (IMIP) leírt minőségfejlesztési rendszert (MR) az X Y... Kollégium szolgáltatásaira vezette be.

A (MR)-t a közoktatási törvény 40. § követelményeinek megfelelően dolgoztuk ki. A rendszer kiépítésekor figyelembe vettük a fenntartó önkormányzat ÖMIP- ben megfogalmazott elvárásait is. Az ... igazgatója és felső vezetése kinyilvánítja teljes elkötelezettségét

- a partneri igények és elvárások teljesítésének tudatosításában az intézmény minden szintjén,
- a minőségpolitika (MP) és a minőségcélok (MC) meghatározásában, betartásában, elérésében, rendszeres felülvizsgálatában,
- a (MR) időszakos vezetőségi átvizsgálásában,
- a (MR) kifogástalan működéséhez szükséges erőforrások mindenkori biztosításában.

A ... vállalja, hogy a kiépített és működtetett (MR)-t fenntartja, és folyamatosan tökéletesíti a partneri elégedettség megtartása és javítása (újabb partnerek megnyerése) céljából.

A ... munkatársai felelősséget viselnek a (MP) megvalósításáért, a (MC) eléréséért, a minőséget befolyásoló folyamatok előirászerű végrehajtásáért.

Minden munkatárs joga és kötelessége a szolgáltatásaink bármely fázisában észlelt, a minőséget károsan befolyásoló jelenséget felismerve azokat a hatáskörrel felruházott kollégáknak jelezni. Joga és kötelessége a megszüntetésre vonatkozóan javaslatot tenni.

3.1.1. Jogi megfelelés

Közoktatási önellenőrzési kézikönyv alkalmazásával az intézményi folyamatok kötött algoritmus szerinti áttekintése, átvizsgálása, a törvényes működés kialakításához szükséges lépések megtervezése és a megvalósítás feltételeinek biztosítása az intézmény működési folyamatainak kontrollálásával.

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

3.1.2. A minőségpolitika meghatározása

3.1.3. A minőségfejlesztési szervezet működtetése

Az igazgató kinevez a minőségfejlesztési rendszer támogatásáért felelős személyt vagy szervezetet, aki, vagy amely - egyéb feladataitól függetlenül - elegendő hatáskörrel rendelkezik a minőségfejlesztési rendszer működtetéséhez. Az érintettek bevonásával el kell készíteni a szervezet működését szabályozó dokumentumot.

3.2. A vezetés

3.2.1. Jövőképalkotás

3.2.2. Döntéshozatal

3.2.3. Innováció (szervezeti, intézményi)

3.2.4. Szervezeti kommunikáció (belső kapcsolattartás)

Havonta egy alkalommal, az igazgató irányításával a vezetés ülést tart. A vezetőségi ülésekre meghívót kapnak... A vezetőségi ülések biztosítják az információcserét, minden a (MR)-t érintő kérdésben. Az ülésekről jegyzőkönyv készül, melyet minden középvezető kézhez kap (MK- vezető). Az igazgató és a (MV) közötti napi szóbeli kapcsolattartás kiterjed a rendszer szabályozásának és fenntartásának minden kérdésére. A munkatársak közötti, ill. a munkatársak és a felső vezetés közötti kapcsolattartás napi formája a szóbeli közlés. A munkaköri leírásban szabályozott módon a munkatársak joga és kötelessége a (MR) nem megfelelés azonnali jelzése és a nem megfelelések helyesbítése. A kapcsolódó információk szóban azonnal a közvetlen vezetőkhöz jutnak, akik írásos feljegyzés formájában továbbítják azokat, javaslataikkal együtt a (MV)-höz, az intézkedések megtétele érdekében.

3.2.5. Elismerés, támogatás

Az intézmény kialakította és működteti a pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak ösztönzésére szolgáló rendszerét, anyagi és erkölcsi elismerésük intézményi alapelveit és rendjének szabályozását.

3.2.6. Felelőségi kör, hatáskör

A vezetés és a munkatársak felelőségi körét és hatáskörét az intézmény SZMSZ-e és a munkaköri leírások rögzítik. A munkaköri leírások minden dolgozó számára tartalmazzák a munkakör megnevezését, a munkakör ellátásának célját, a munkakör betöltéséhez szükséges szakmai képesítést és ismereteket, a közvetlen felettes megnevezését, a munkakör szakmai feladatait, az ellenőrzési feladatokat, az információhoz jutás jogait és lehetőségeit, a bérezést és a dokumentációs kötelezettségeket. Stb.

Minden munkatárs felelős az általa végzett munka minőségéért.

Az intézmény igazgatója a (MR) kiépítésére és működtetésére (MV)-t nevezett ki. A (MV) a szükséges hatáskörrel rendelkezik ahhoz, hogy:

- a (MR)-t a rögzített előírásoknak megfelelően működtesse,
- kidolgozza és a vezetés elé tárja az évi minőségi tervet (MT),
- biztosítsa a (MP)-ban és a (MC)-ban megfogalmazott elvek, feladatok megvalósítását,
- megelőzze a nem megfelelő szolgáltatások kialakulását,
- koordinálja a rendszer folyamatos javításának munkálatait,
- beszámoljon az intézmény vezetésének és nevelőtestületének a (MR) működéséről, hatékonyságáról.

Az igazgató a (MV) javaslatára a munkatársak közül belső auditori feladatok ellátására kollégákat nevezhet ki. Az auditorok megfelelő ismerettel rendelkeznek ahhoz, hogy a (MR) működését tárgyszerűen vizsgálják és a vezetésnek információkat szolgáltatassanak a hatékonyság megítéléséhez, a folyamatos minőségjavítás megvalósításában.

3.3. A tervezés, szervezés

3.3.1. Célok megfogalmazása

Az iskola (MC)-it a (MV), a vezető munkatársak az intézményvezető egyetértésével határozzák meg. A (MC)-at a (MP) és az ÖMIP mérhető, konkrét követelményei, elvárásai alapján tervezik. A (MV) gondoskodik arról, hogy a (MC)-at az egyes egységeknél a munkatársak megismerjék. A (MC)-at vezetőségi átvizsgálás során rendszeresen felülvizsgálják.

3.3.2. Feladatok kijelölése

Az intézmény meghatározza és lefekteti azokat a feladatokat (folyamatokat), amelyek szükségesek a partnerek által igényelt szolgáltatások tökéletes végrehajtásához.

A feladatok hatékony megoldása érdekében az igazgató megfelelő hatáskörrel és döntési joggal ruhazza fel az egyes egységek vezetőit. (MK vezetők, középvezetők)

3.3.3. Erőforrások biztosítása

Az intézmény igazgatója az éves munkatervben (MT) dokumentáltan meghatározza, és időben biztosítja a szükséges erőforrásokat a (MR) fenntartásához és működtetéséhez.

Az erőforrások biztosításáért a teljes felelősség az igazgatóé.

3.3.3.1. Emberi erőforrások

Az intézmény csak olyan szolgáltatások megvalósítására vállalkozik, amelyekhez rendelkezik a szükséges személyi feltételekkel.

Az egyes munkakörök, beosztások ellátásához szükséges végzettségek, képzettségek a jogszabályokban, munkaköri leírásokban vannak szabályozva. A követelményeknek való megfelelést a vezetés rendszeresen felülvizsgálja, figyelembe véve a változó körülményeket, a partneri igények módosulásait. Szükség esetén újraformálja és dokumentálja a munkakör betöltésének feltételeit.

A személyi feltételek megteremtése az igazgató felelősége.

A (MR) fenntartása és folyamatos tökéletesítése érdekében az intézmény megszervezi a munkatársak minőségügyi oktatását és továbbképzését. A képzési tervet a (MV) készíti el, és az igazgató hagyja jóvá, biztosítva a szükséges erőforrásokat. Új szolgáltatás

tervezésekor vagy szolgáltatások fejlesztésekor a szükséges személyi feltételek biztosítását az intézmény a meglévő személyi erőforrásainak figyelembevételével tervezi.

Új munkatárs felvételekor előírja a szükséges szakmai képzettség és gyakorlat meglétét. Az új munkatársak minőségügyi képzését munkába lépéskor meg kell kezdeni. A képzést a (MV) irányítja. A munkatársak önképzéséhez szükséges feltételeket az igények összegyűjtésével a MK-vezetők javaslatára az iskola vezetése biztosítja. Külső szakmai továbbképzések feltételeinek biztosítása hasonló módon a vezetés feladata, és mérlegelés joga. E körbe tartoznak a posztgraduális képzéseken, tanfolyamokon túl a szakmai konferenciák, tanulmányutak, tapasztalatcserék.

3.3.3.2. Berendezések és feltételek

A intézmény csak olyan szolgáltatás megvalósítására vállalkozik, amelyekhez rendelkezik a szükséges tárgyi feltételekkel. A XY Kollégium olyan telephelyen működik, ahol a működéshez rendelkezik az előírt hatósági engedéllyel. Az intézmény rendelkezik a szükséges hardver berendezésekkel és engedélyezett szoftverekkel, amelyek kielégítik a velük szembe támasztott követelményeket. Rendelkezik a (MR) dokumentációjának kidolgozásához, karbantartásához, állagának megőrzéséhez szükséges irat- és eszköztároló felszerelésekkel.

A fogyó készleteket rendszeresen ellenőrizzük és a megfelelő időben gondoskodunk a feltöltésükről. A számítógépes eszközök folyamatos karbantartása és korszerűsítése érdekében belső rendszergazdát alkalmazunk.

3.3.3.3. Munkakörnyezet

A szolgáltatások teljesítése, a (MR) fenntartása nem igényli az átlagtól eltérő egészségvédelmi és biztonságtechnikai feltételek biztosítását.

A tanulók, munkatársak, technikai személyzet és a vezetés számára biztosított helyiségek a rendezett tiszta belső és külső környezet megfelelő feltételeket teremt a szolgáltatások megvalósításához. A megfelelő munkakörnyezet fenntartása a vezetés felelőssége.

3. 4. Az ellenőrzés, elemzés

A nevelőtestület meghatározza és bevezeti azokat az ellenőrzési tevékenységeket, amelyek biztosíthatják a (MR) folyamatos tökéletesítését és szolgáltatásaink kifogástalan teljesítését.

3.4.1. Vezetői ellenőrzés (szervezeti hatékonyság ellenőrzés)

Az intézmény vezetője meghatározza, és nyilvánossá teszi az intézmény működésével, folyamatainak ellenőrzésével kapcsolatos hatásköröket. A vezető megjelöli, hogy melyek a működés azon területei, folyamatai, amelyeket személyesen kíván ellenőrizni. Meghatározza az alkalmazandó módszereket, időpontot, az ellenőrzés során nyert információk felhasználási módját.

3.4.2. Minőségügyi ellenőrzés

Az intézmény vezetése a (MR)-t évente legalább egy alkalommal, szükség esetén a (MV) kérésére többször is felülvizsgálja.

A felülvizsgálat kiterjed a következőkre:

- partneri elégedettség és kifogások (panaszok),
- belső helyzetelemzések eredménye,
- erőforrások helyzete,
- szolgáltatások hatékonysága, megfelelősége,
- helyesbítő, megelőző tevékenységek,
- változások szükségessége,
- korábbi átvizsgálások eredményeinek vizsgálata
- a (MR) tökéletesítése, szükséges változtatások,
- erőforrások fejlesztése,
- szolgáltatások fejlesztése.

A vezetőségi átvizsgálás (ellenőrzés) megállapításait és a hozott intézkedéseket a (MV) feljegyzésben dokumentáljuk.

3.4.3. A munkatársak munkájának ellenőrzése

Az intézmény vezetése, az érintettek bevonásával kialakítja, és a gyakorlatban működőtetí az intézményben foglalkoztatott pedagógus és nem pedagógus alkalmazottak munkájának ellenőrzési, értékelési rendjét.

3.4.4. Eltérések kezelése

Partnerek által jelzett és a saját ellenőrzés során feltárt olyan eseteket, amelyekben a szolgáltatások részben vagy egészében nem feleltek meg az előírt vagy a rögzített várható követelményeknek, minden esetben eltérésként, nem megfelelőségként kell kezelni.

Az észlelt nem megfelelőségek jelzését a partnerektől elvárjuk, a munkatársaktól megköveteljük. A nem megfelelőséget a partnerektől közvetlenül értesülve a (MV) feljegyzésben dokumentáljuk. A (MV) ebben a feljegyzésben aláírásával és dátummal dokumentálja a nem megfelelőség kijavítását, a hozott intézkedésekkel kapcsolatos véleményét.

3. 5. Az értékelés

3. 5. 1. Vezetői értékelés (szervezeti hatékonyság értékelés)

Az intézmény vezetése meghatározott időszakonként és meghatározott szempontok alapján (pl.: a fenntartó önkormányzat ÖMIP-ében leírt szempontsor alapján) megvizsgálja az intézmény működésének gyakorlatát a partneri elvárásoknak való megfelelés és a hatékonyság biztosítása érdekében. A félévente, évente elvégzendő értékelések feladata annak vizsgálata, hogy az intézmény, illetve annak egyes folyamatai milyen hatékonysággal működnek. Az intézményi értékelést az intézményvezetőnek évente el kell végeznie, az erről szóló beszámolót a különböző partnerek (fenntartó ... stb.) igényei alapján kell elkészíteni, és nyilvánosságra hozni.

3. 5. 2. Intézményértékelés

Alapelv: Védetelenek leszünk minden külső értékeléssel szemben, ha nem működtetünk egy sokoldalú önértékelési rendszert.

3. 5. 2. 1. Intézményi önértékelés (Irányított önértékelés)

Intézményünk meghatározott időközönként (2-4 év) teljes körű irányított önértékelést végez. Az irányított önértékelést a Comenius I. modellben leírtak figyelembevételével végezzük.

3. 5. 2. 2. A pedagógiai tevékenység értékelése

3. 6. A mérés

3. 6. 1. Pedagógiai mérés

3. 6. 1. 1. Intézményi külső mérés

3. 6. 1. 2. Intézményi belső mérés

3. 6. 2. Eredményvizsgálat

3. 6. 3. Hatékonyságvizsgálat

3. 6. 4. Partneri igény- és elégedettségmérés

A partneri igény- és elégedettség felmérésére alkalmazott módszerek az intézmény azon céljait szolgálják, hogy megfelelő információkkal rendelkezünk az állandó minőségjavításhoz.

A szolgáltatásokkal kapcsolatban a (MR) kiépítésének első fázisában először ...-ban és az óta rendszeres időközönként – felmérjük partnereink igényeit.

A partneri igényfelmérés kiterjed:

- elvárásokra, igényekre
- elégedettségre, elégedetlenségre
- nevelő- oktató munkánk véleményezésére

Kérdőíveket alkalmazunk a partneri igények, elégedettség felmérésére. A partneri igényfelmérést első alkalommal ... végeztük.

Ezt követően rendszeresítjük, és dokumentációs rendszerben rögzítjük azokat a kérdőíveket, amelyeket önállóan használunk igényfelmérésre. A körülmények, a változások figyelembevétele érdekében alkalmazott módszerünket és kérdőíveket a (MV) irányításával rendszeresen felülvizsgáljuk. Újabb alkalmazás előtt elvégezzük szükséges módosításokat.

A tervezés fázisában összevetjük a partneri igényeket, az intézmény által megállapított szakmai és minőségi követelményeket.

A partneri elégedettség kérdőíveinek kiértékelésére statisztikai módszereket alkalmazunk, az adatokat grafikusán is megjelenítjük. Az adatokat és feldolgozásukat minőségügyi feljegyzés formájában rögzítjük.

A partneri követelmények felmérését, a szakmai összevetését, teljesítési feltételeket, azok átvizsgálását feljegyzések formájában dokumentáljuk.

Az alkalmazott módszerek használatáért a (MV) felelős.

4. Partnerkapcsolatok

4. 1. Partnerkapcsolatok irányítása

Az intézmény a partneri igényeket messzemenően figyelembe véve vezeti be, szervezi és bonyolítja le szolgáltatásait.

A partneri igény-és elégedettség mérés meghatározását a 3.6.4. pontban (folyamatleírásban) (FL) szerepeltetjük.

4. 2. Kommunikáció a partnerekkel (külső kommunikáció)

Az intézmény itt szabályozza az informálandók körét, lehetséges kommunikációs csatornákat, érintettek bevonásának módját az információk terjesztésébe.

A partnerekkel való kapcsolattartásra a következő fórumok hivatottak: szülői értekezlet, fogadóóra.

A kapcsolattartás egyéb eszközei a személyes információcserére: telefon, fax, e-mail, levél, üzenő füzet stb.

4. 3. Panaszkezelés

Az intézmény munkatársainak minden egyes partneri panaszt ill. a megelégedettségre vonatkozó észrevételt dokumentálniuk kell, és elemzésre át kell adni a (MV)-nek.

4. 4. Visszacsatolás

4. 5. Partnerazonosítás

A partnerek azonosításával, igényeik és elégedettségük mérésével kapcsolatos követelményeket a Comenius I. modell-leírás tartalmazza.

5. A minőségfejlesztés információs rendszere

5. 1. Minőségügyi alapfogalmak, hivatkozások

5. 2. Minőségügyi dokumentációk rendje

Az ... intézmény dokumentált (MR)-t hozott létre és tart fenn. A minőségügyi dokumentáció hatékony eszköz annak biztosítására, hogy az intézmény a szolgáltatásait előírás szerint, a partnerek teljes megelégedésére teljesíti. Az intézmény minőségügyi dokumentumait a minőségügyi feljegyzések alapján szolgáló belső használatra szánt, egyedileg kidolgozott egységesített nyomtatványok egészítik ki.

A (MR) fenntartásával, működtetésével és a szolgáltatásainkkal kapcsolatos összes dokumentumot számítógépes adathordozón archivált formában tároljuk, gondoskodunk arról, hogy bizalmasan kezeljük és óvjuk az illetéktelenektől.

5. 3. Intézményi minőségirányítási folyamatok, eljárások, utasítások

5. 4. Minőségirányítási dokumentáció formanyomtatványai, sablonok

Záradék

- Hatálybaléptetés
- Hatályosság
- Nyilvánosság
- Felülvizsgálat

A (MR) tervszerű felülvizsgálatát évente legalább egyszer el kell végezni, de a

(MV) kérésére, ill. tőle függetlenül az igazgató azt bármikor elrendelheti.

A felülvizsgálat során ellenőrizzük a megfelelést és rendszerünk működésének hatását. A felülvizsgálatot a függetlenség biztosítása érdekében a (MV) irányításával a belső auditorok végzik, az adott szolgáltatásban vagy tevékenységben nem érintett egy-egy vezető munkatárs bevonásával.

A felülvizsgálat alapján elhatározott intézkedéseket minőségügyi feljegyzésekben dokumentáljuk. A feljegyzés rögzíti a megállapított eltéréseket, a helyesbítő intézkedéseket az intézkedés végrehajtásáért megnevezett felelősöket és a határidőket. A (MV) igazolja aláírásával és dátummal a felülvizsgálat megtörténtét és ismételt aláírásával, dátummal az intézkedések végrehajtásának ellenőrzését.

5.5. Folyamatleírás, folyamatszabályozás

A minőségirányításban ismertek olyan rendszerek, modellek, amelyek a folyamatokra koncentrálnak (ISO, Comenius II.) Leírják a folyamatokat, szabályozzák, és azt igyekeznek optimalizálni. Tulajdonképpen arra az ideára építenek, hogy a jól működő folyamatok garanciát jelentenek az eredményekre, az eredményességre.

A folyamatleírások a konkrét folyamatokat írják le és szabályozzák azzal a céllal, hogy a partneri igényeket kifogástalanul teljesítsék. Fontos feladat a folyamatok fejlesztése, tökéletesítése, hatékonyabbá tétele érdekében az egyes folyamatok

- minőségcéljainak,
- erőforrásai megteremtésének,
- ellenőrzésének,
- minőségügyi feljegyzéseinek a tervezése.

Egy a sok folyamatértelmezés közül:

„A folyamat tevékenységek, változtatások, működési elemek sorozata, mely valamilyen cél elérésére irányul.”

6. Ütemterv az IMIP kidolgozásához (5. sz. táblázat)

Feladat	Felelős	Határidő
ÖMIP átvétele	Igazgató	2004. január 31.
Minőségpolitika és a minőségfejlesztési rendszer leírása, összeillesztése	Munkacsoport vezetők	2004. február 29.
Az IMIP első verziója, munkapéldány elkészítése	Munkacsoport vezetők	2004. március 8.
Az IMIP első verziójának ismertetése az alkalmazottakkal. Belső vita	Igazgató	2004. március 10.
A belső vita alapján esetleges korrekciók végrehajtása	Munkacsoport vezetők	2004. március 16.
Munkapéldány megküldése a fenntartó képviselőjének	Igazgató	2004. március 17.
Egyeztetés alapján esetleges korrekciók végrehajtása	Munkacsoport vezetők	2004. március 30.
Alkalmazotti értekezleten jóváhagyás	Igazgató	2004. március 31.
Az IMIP átadása véleményezésre (diákönkormányzat, kollégiumi szék)	Igazgató	2004. április 1.
Véleményezési határidő	Igazgató	2004. április 10.
Esetleges korrekciók végrehajtása	Munkacsoport vezetők	2004. április 14.
IMIP leadása a fenntartó képviselőjének	Igazgató	2004. április 15.

5. sz. táblázat Ütemterv az IMIP kidolgozásához

Előzetes feladatok (2003. szeptember- 2004. január)

- Munkacsoportok kialakítása a pedagógiai program felülvizsgálathoz, az IMIP elkészítéséhez
- A munkában résztvevők órakedvezményeinek meghatározása
- Kommunikáció, egyeztetések a fenntartóval
- Jövőkép, küldetésnyilatkozat felülvizsgálata, ha kell újrafogalmazása
- Az intézmény ellenőrzési, értékelési, mérési rendszerének felülvizsgálata
- Minőségpolitikai nyilatkozat elkészítése

7. Az IMIP működtetése

Mielőtt hozzáfognánk a minőségirányítási program kidolgozásához négy dolgot végig, kell gondolnunk.

1. Minőség iránti elkötelezettséget

Az elkötelezettség arra utal, hogy a nyújtott szolgáltatások megfelelnek a fogyasztók szükségleteinek és az elvárt minőségnek. Ezeket szavakban és tettekben is be kell bizonyítani.

2. Tartós, megbízható szervezeti folyamatokat és rendszereket

Elsősorban egy világos irányvonalnak kell léteznie, másodsorban pozitív, konstruktív környezetnek, harmadsorban a felelősségvállalást és erőforrásokat szükséges tisztázni.

3. A stratégiát és struktúrát

Dönteni kell, hogy milyen fajta minőséget választunk. Minőségellenőrzés és minőségbiztosítás vagy TQM. Ismert rendszert fogunk használni, vagy magunk fogjuk megszerkeszteni és kifejleszteni rendszerünket.

4. Néhány erőforrás meglétét

Ember, Pénz, Idő, Dolog

Jó tanácsok az intézményvezetőknek

1. Személyes irányítás!

A vezető kulcsfontosságú felelőssége egy átlátható állásfoglalás készítése. Nagyon fontos feladat a kitarítás, a veszteség megelőzése és a folyamatos útmutatás biztosítása.

2. Ne vállalj túl sok mindent egyszerre!

Ha túl sok időt fordítasz a minőségrendszer fejlesztésére, akkor a munka soha nem fog megvalósulni.

3. Arra építs, amit jól csinálsz!

A hatékony minőségprogramot arra kell építeni, ami jelenleg egy szervezeten belül ténylegesen működik. A programot inkább fejlesztésnek nem pedig forradalmian új dolognak kell tekinteni, hiszen alapvetően a már meglévő dolgokra épít.

4. Befektetés a tanulásba!

Ösztönözni kell az embereket, hogy tanuljanak egymás munkájából. Tanulniuk kell a partnerek tapasztalataiból és igényeikből.

5. Korlátozzuk a papírmunkát!

Néhány esetben a különleges szttenderdek felállításánál minél többet ír, annál kevésbé lesz érthető és jellegetes a szttenderd.

6. Tekintsd folytonos folyamatnak!

A minőségfejlesztést folyamatos feladatnak kell tekinteni, és

nem csak egy-egyszeri tevékenységnek. (mértföldkövek, ösztönzés, ötletek, tapasztalatok megosztása, a személyes elkötelezettség „nem titkolása”)

7. Lehetséges, hogy ez nem a megfelelő időpont!

Valószínű, hogy sohasem lesz egy mindenki számára alkalmas idő mindezek megvalósítására, ezért határozottnak kell lenni.

8. Légy türelmes munkatársaiddal szemben!

Fogalomtár

Minőségirányítási rendszer:

rendszer a minőségpolitika és minőségcélok megfogalmazásához és a célok eléréséhez.

Minőségpolitika (1):

egy szervezetnek a minőségre vonatkozóan a felső vezetés által hivatalosan kinyilvánított általános szándékai és irányvonala. (A minőségpolitika legyen összhangban a szervezet általános politikájával és adjon keretet a minőségcélok megfogalmazásához.)

Minőségpolitika (2):

az a tevékenység, amelynek során a közoktatási intézmény folyamatosan biztosítja a szakmai célkitűzések és az intézmény működésének egymáshoz való közelítését, a tanulók, a szülők, a pedagógusok, valamint a fenntartók, továbbá a munkaerőpiac igényeinek kielégítése céljából.

Megjegyzés: a tartalom nem változott a korábbi törvény szövegéhez képest, csupán a „minőségbiztosítás helyett jelent meg új fogalomként a „minőségpolitika” elnevezés.

Felső vezetés:

személy vagy személyek csoportja, aki, vagy amely a szervezetet vezet és ellenőrzi a minőség szempontjából.

Szervezet:

emberek csoportja és feltételrendszer, a felelősségi körök, a hatáskörök és a kapcsolatok meghatározott elrendezésével együtt.

Minőségcél:

a minőséggel kapcsolatos valami, amire törekednek, vagy amit el akarnak érni (A minőségcélok alapuljanak a szervezet minőségpolitikáján). A minőségcélokat a szervezet különböző szintjein ki lehet tűzni (stratégiai, vezetési, operatív). Az operatív szinten a minőségcélok legyenek számszerűsítve.

Minőségirányítás:

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

Megjegyzés: a hétköznapi szóhasználatban a korábbi „minőségbiztosítás” helyébe a „minőségirányítás” kifejezés lép gyűjtőfogalomként. A teljes körű minőségirányítás (TQM) a minőségirányítás egyik formája, amely a szervezet minden tagjának a részvételén alapul.

Minőségtervezés:

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

Minőség szabályozás:

a minőségirányítás része, amelynek központjában a minőségi követelmények kidolgozása és teljesítése áll.

Minőségbiztosítás:

a minőségirányítás része, amelynek központjában a bizalomkeltés áll a minőségi követelmények teljesülése iránt

Minőségjavítás:

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

Hatásosság:

a tervezett tevékenységek megvalósításának és a tervezett eredmények elérésének mértéke (eredmény, hatás)

Hatékonyág:

az elért eredmény és a felhasznált erőforrások viszonya (E/E)

Jövőkép:

a szervezet ideál-képét megfogalmazó írásmű, amely összegzi, hogy milyen szervezetté szeretne/kíván válni. (Merész célok, időtávok, konkrét számok, adatok.)

Küldetés:

a szolgáltatás/szervezet létrejöttének célja. Milyen okok indokolják a szolgáltatás/szervezet létrejöttét, működését. Miért vagyunk a világon? Küldetésnyilatkozat: a küldetést leíró dokumentum.

Folyamat:

a tevékenységek olyan rendszere, amely erőforrásokat használ ahhoz, hogy bemeneteket kimenetekké alakítson át.

Folyamatok: egymást követő lépések sorozata, amely adott bemenetektől az elvárt kimenetet eredményezi, és ez által növeli az értékét.

Értékrend:

elvárások, értelmezések összessége, amelyek megadják, hogy a munkatársak hogyan viselkedjenek, és amelyek alapját képezik a partneri kapcsolatok kezelésének (pl.: bizalom, támogatás)

Alkalmazotti közösség:

a közoktatási intézményben közalkalmazotti jogviszony, munkaviszony keretében foglalkoztatottak közössége

Ellenőrzés:

a közoktatási intézmény működésének vizsgálata a hatályos jogszabályok és a nevelési, illetve pedagógiai program alapján

Értékelés:

a közoktatási intézmény, a fenntartó, az ágazati irányítás által meghatározott szakmai célkitűzések összehasonlítása a közoktatási intézmény pedagógiai tevékenységének eredményével

Források

1. 1993. évi többször módosított LXXIX. törvény a közoktatásról
2. Értelmezési és bevezetési útmutató a Comenius 2000 I., II. intézményi modellhez PTMIK Comenius Igazgatóság 2001.
3. „JÖN Program” Segédanyag az animátorok számára Szerkesztette: Cseh Györgyi KMPI Bp. 2003.
4. Önfelkészítő iskolák Soros Alapítvány füzetek Bp. 1997.
5. Baráth Tibor: Hatékony iskola Szeged 1998.
6. Kalapács János: Minőség-irányítás, technikák X- Level Bp. 2002.

KÖSZÖNET!

Az Önfelkészítő Iskolák Egyesülete vezetősége és a Minőségirányítási Programigazgatóság nevében köszönetünket szeretnénk kifejezni a szolnoki Városi Kollégiumnak, elsősorban Jusztin László igazgató úrnak, hogy méltó körülmények között otthont adtak a Junior Önfelkészítő Programnak.

2003. nyarán a kollégium két héten keresztül biztosította 200 pedagógus számára a szakmai fejlesztő munka zavartalan feltételeit. A résztvevők egyöntetű, írásban is megfogalmazott véleménye alapján vendéglátóink nem csak papíron, hanem a valóságban is maximális figyelmet fordítottak a partnerközpontú működésre. Az udvarias, a visszafogott, de a háttérből állandóan figyelő házigazda szerepkört olyan elegánsan oldották meg, hogy a program minőségirányítását végző szakemberei (szegedi egyetem munkatársai) "köbe meredten" szemlélték a visszajelzéseket, a még soha nem tapasztalt magasságú elégedettségi indexet.

A szolnoki Városi Kollégium szervezéséből, vendégszeretetből, udvariasságból, szakmai eleganciából jelesre vizsgázott.

Köszönjük Szolnok!

Nagy Kálmán
JÖN-program-szervező

Kollégium KÉSZÜLT AZ OKTATÁSI MINISZTERIUM TÁMOGATÁSÁVAL

Kiadja: a Kollégiumi Szakmai és Érdekvédelmi Szövetség, a „Kollégiumokért” Sajtóalapítvány megbízásából
Felelős kiadó: Horváth István *Főszerkesztő:* Benda János *Alapító főszerkesztő:* dr. Benedek István
Rovatszerkesztők: Fuchsné Hattinger Zsuzsanna, Gulyás Béla, Takács Ernő, Dr. Csépe György, Pethes Zoltán,
Szerkesztőség címe: Körösy László Középiskolai Kollégium 2500 Esztergom, Szent István tér 6. Tel./fax: 33/412-813
Terjesztés: Pethes Zoltán, Tel.: 30/9-376 - 042; *Előfizethető a kiadó címén:* 1417 BUDAPEST, Pf.:11. Tel./fax: (1) 352-9601
E-mail: kollegiumiszovetseg@mail.matav.hu *Honlap:* www.kollegiumiszovetseg.matav.hu *Példányszám:* 1500 *Ára:* 112 Ft