

---

**PÁLYÁZAT  
IIASA SHIBA DÍJ 2007.  
OKTATÁS, KUTATÁS-FEJLESZTÉS**



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

**2008.**

---

**AZ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI  
RENDSZER FEJLESZTÉSE**

**A**

**VEVŐKÖZPONTÚSÁG ÉS A PARTNERI  
ELÉGEDETTSÉG NÖVELÉSE ÉRDEKÉBEN**

---

**TARTALOMJEGYZÉK**

---

<b>1. BEMUTATKOZÁS</b>	<b>4</b>
<b>2. MINŐSÉGFEJLESZTÉSI CÉLOK</b>	<b>7</b>
<b>3. MINŐSÉGFEJLESZTÉSI FOLYAMATOK</b>	<b>8</b>
<b>4. MÓDSZEREK</b>	<b>13</b>
<b>5. EREDMÉNYEK</b>	<b>15</b>
<b>6. TOVÁBBFEJLESZTÉS</b>	<b>25</b>
<b>7. VEZETÉS</b>	<b>26</b>
<b>8. BELSŐ SZEMLELETVÁLTÁS</b>	<b>28</b>
<b>9. KÜLSŐ ÉS BELSŐ TERJESZTÉS</b>	<b>29</b>

---

**ALKALMAZOTT RÖVIDÍTÉSEK**

---

**PP – Pedagógia Program**

**SZMSZ – Szervezeti és Működési Szabályzat**

**IMIP – Intézményi Minőségirányítási Program**

**MIR – Minőségirányítási Rendszer**

**TÉR – Teljesítményértékelési rendszer**

**PIEM – Partneri igény- és elégedettségmérés**

**TISZK – Térségi integrált szakképző központ**

---

## 1. BEMUTAKOZÁS

---

### 1. Az intézmény általános bemutatása

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

Az intézmény egy **közgazdasági szakközépiskolából** és egy **leánykollégiumból** áll, ami az épület 2. emeletén helyezkedik el.

Az intézmény **alkalmazotti közössége** 45 pedagógusból, 2 pedagógiai felügyelőből, 4 ügyviteli és 2 technikai alkalmazottból tevődik össze. Az intézmény vezetője az igazgató, munkáját az I. és II. igazgató-helyettes, a gyakorlati oktatás-vezető és a kollégiumvezető segíti. A pedagógusi közösség hat munkaközösségbe szerveződik: társadalomtudományi, természettudományi, szakmai, idegen nyelvi, informatikai és osztályfőnöki munkaközösség. Az ügyviteli és technikai dolgozók közvetlen, napi szintű irányítása a gazdasági ügyintéző feladata. A munkaközösség-vezetők valamint a gazdasági ügyintéző alkotják együttesen az intézmény középvezetői rétegét.

Az oktatás jellemzően 19 tanulócsoporthoz (kb. 600 diák), az alapképzésben négy és öt évfolyamon 16 (a 2008/2009. tanévtől 17) tanulócsoporthoz, az érettségire épülő szakképző évfolyamon 1 évfolyamon 3 tanulócsoporthoz folyik.

Az iskola **alapképzése** 4 + 1-es, ill. 1 + 4 + 1-es szakképzési szerkezetű, melyben a 11. évfolyamtól öt képzési irány jellemző:

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

Az első két tanév képzési struktúrája a gimnáziumi oktatáshoz hasonlít, azzal a különbséggel, hogy szakmai orientációs jelleggel a tanulók 2 évig gazdasági környezetünk tantárgyat is tanulnak, valamint az átlaghoz képest nagyobb az informatika óraszám, mely kiegészül heti 2 óra információfeldolgozás oktatással. Az idegenforgalmi szakirány idegen nyelv igényes képzését egy előkészítő tanév, az ún. nyelvi előkészítő osztály alapozza, az idegenforgalmi szakirányon tanulók tehát a 13. évfolyam elvégzése után tehetnek érettségi vizsgát.

A **szakképző évfolyamon** választható közép és emelt szintű szakirányok: pénzügyi-számviteli ügyintéző, vállalkozási ügyintéző, ügyintéző titkár, külkereskedelmi ügyintéző, gazdasági informatikus, logisztikai ügyintéző, a 2008/2009. tanévtől külkereskedelmi üzletkötő, statisztikai és gazdasági ügyintéző, vám- és jövedéki ügyintéző.

Az iskola a tanulmányi versenyeredmények, a felvételi arányok, a felsőoktatásba jelentkezők nyelvvizsgálatainak aránya, a magyar nyelvi és matematikai kompetenciamérések eredményeinek tekintetében **az ország közgazdasági szakközépiskoláinak élmezőnyébe** tartozik. Az elmúlt években kiemelkedő országos tanulmányi versenyeredmények születtek matematikából, elméleti gazdaságtanból (közgazdaságtanból), üzleti gazdaságtanból (könyvvitelből, statisztikából), történelemből, informatikából, információfeldolgozásból (gépirásból) és idegen nyelvekből, valamint a szakképző évfolyamokon az ügyviteli szakképesítések versenyén.

Az iskola szakmai tevékenységét a középiskolai nappali rendszerű oktatás mellett meghatározza folyamatosan bővülő **iskolarendszeren kívüli szak- és felnőttképzési tevékenysége** is, melynek keretében vállalkozási ügyintéző, pénzügyi-számviteli ügyintéző, logisztikai ügyintéző, marketing- és reklám ügyintéző, mérlegképes könyvelő, külkereskedelmi üzletkötő, ECDL és EBCL-képzéseket kínál az érdeklődőknek.

Az intézmény ugyanakkor **több akkreditált vizsgarendszernek** is helyet ad: ECDL (Európai Számítógép-használói Jogosítvány)-vizsgahely, EBCL (Egységes Európai Gazdasági Oklevél)-vizsgahely, a Budapesti Gazdasági Főiskola bejelentett szakmai nyelvvizsgahelye.

---

## 2. Az intézmény működési (verseny) környezetének bemutatása

A Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola és Leánykollégium Pápa és környéke **meghatározó iskolarendszerű középfokú és iskolarendszeren kívüli közgazdasági szakképző intézménye**. Az iskola beiskolázási közege nem szabályozott, tanulóit első sorban Pápa város és közvetlen vonzáskörzete általános iskoláiból iskolázza be, de a város földrajzi helyzetéből adódóan Győr-Moson-Sopron, Vas és Fejér megyéből is választják tanulók az iskolát.

Az iskola tanulói **átlagos szociokulturális környezetből** érkeznek, hátrányos helyzetű tanuló 28, halmozottan hátrányos helyzetű tanuló 3 található az intézményben, a szülők iskolázottsága a 2002-2006. évi átlagadatok alapján 11,93 tanév, ami átlagos-gyengébb mértéket képvisel. Ehhez viszonyítva az intézmény a 2002-2006. évi **elvárt értéktől való eltérési mutatók** (hozzáadott pedagógiai érték) alapján jó (14,63) besorolású, megelőzve ezzel a pápai gimnáziumokat és egyéb szakképző intézményeket.

Az intézmény **közvetlen partnerei**: tanulók, szülők, pedagógus és nem pedagógus munkatársak, az iskola fenntartója, szakképzési partnerek. A partnerkapcsolatok kezelését az 1.c) pont mutatja be.

Az iskola, mint gazdasági szakképző intézmény a szakképző évfolyam képzéseiben kötelezően teljesítendő szakmai gyakorlatot szakképzési partnerei, pápai és Pápa környéki gazdasági társaságok, intézmények közreműködésével valósítja meg. Szakképzési kínálata lefedi a környék gazdasági, ügyviteli, ill. bizonyos szakmák (logisztikai ügyintéző, külkereskedelmi ügyintéző) esetében kereskedelmi munkaerőpiaci igényét, ugyanakkor iskolarendszeren kívüli és felnőttképzési kínálatával jelentős szerepet vállal ezen szakterületek továbbképzésében is (pl. mérlegképes könyvelő képzés).

## 3. Intézményi célrendszer

Az intézmény küldetését, pedagógiai célrendszerét, kiemelt pedagógiai céljait a Pedagógia Program, pedagógiai és intézményi-működési minőségi céljait az Intézményi Minőségirányítási Program tartalmazza.

**Oktatási küldetésünk:** Olyan korszerű közismereti, idegen nyelvi, informatikai és szakmai tudást (elméleti alapokat és gyakorlati készségeket) kívánunk tanulóinknak nyújtani, melynek birtokában jó eséllyel tanulhatnak tovább a felsőoktatásban, illetve közép vagy felsőfokú szakképesítés birtokában keresett szakemberként helyezkedhetnek el a munkaerőpiacon.

**Nevelési küldetésünk:** Olyan szellemileg, erkölcsileg és testileg egészséges fiatalokat kívánunk nevelni, akik ismereteik, képességeik, személyiségi jegyeik, közösséghez való viszonyuk, szorgalmuk és munkakultúrájuk alapján elismerést vívnak ki önmaguknak, családjuknak és iskolájuknak.

**Nevelő-oktató munkánk kiemelt pedagógiai céljai:** a nevelés és oktatás egységének megvalósítása; a jogok és kötelezettségek elválaszthatatlan egységének tudatosítása; a tudás, ismeret, készség, műveltség, munkakultúra fontosságának elfogadtatása; a helyes tanulási módszerek kialakítása; önismeret, önmegvalósítás lehetőségének biztosítása; a tanulók erkölcsi nevelése, az alapvető erkölcsi értékek megismerése, tudatosítása, a meggyőződés kialakítása; a munkakultúra fejlesztése, a munka társadalmi és egyéni hasznának tudatosítása; az egészséges életmódra történő felkészítés, az egészség-, a környezet- és a természetvédelem iránti igény kialakítása; ökoszociális gondolkodásmód kialakítása; anyanyelv szeretete és tisztelete, az idegen nyelvek iránti érdeklődés felkeltése; előítéletmentesség, a kulturált konfliktuskezelés.

**Oktató munkánk célkitűzései:** 100%-os szakirányú (gazdasági) továbbtanulási arány; 60%-os felsőoktatási felvételi arány; piacképes szakképesítések kínálata a középfokú és emelt szintű szakképzésben; nyelvvizsgával rendelkezők aránya 20%, ECDL-vizsgával rendelkezők aránya 40% legyen; a helyes tanulási módszerek, a folyamatos önképzés, továbbképzés, átképzés igényének kialakítása.

---

## Intézményi-működési célkitűzések:

### a, Infrastrukturális működés

- az intézményi pénzügyi stabilitás hosszú távú megőrzése;
- a hiánymentes gazdálkodás biztosítása minden pénzügyi évre;
- a belső ellenőrzés tartalmi követelményeinek történő megfelelés minden évben;
- az ügyviteli rend színvonalának megtartása minden évben;
- folyamatos eszközfejlesztés;
- a testi fogyatékkal élők beiskolázási esélyeinek javítására az intézmény 100%-os akadálymentesítése;
- a mindenkori fenntartói irányítás elvárásainak történő megfelelés.

### b, Humánerőforrás

- a költségvetési létszámkeretben biztosított álláshelyek folyamatos betöltése
- az üres álláshelyek betöltésénél a megfelelő szakmai képzettség, szakmai sokrétűség, tapasztalat figyelembe vétele
- a munkakörök ellátásához szükséges képesítések teljes körű ellátottsága öt éven belül
- a szakmai fejlesztés érdekében rendszeres továbbképzés
- folyamatos önképzés biztosítása

### c, Marketing

- az iskolát népszerűsítő kiadványok folyamatos (tanévenkénti) aktualizálása
- az iskola közgazdasági szemléletének megőrzése és folyamatos terjesztése
- a helyi média nyújtotta lehetőségek kihasználása
- a közvetlen és közvetett partnerekkel történő folyamatos kapcsolattartás
- részvétel szakmai rendezvényeken, versenyeken – esetlegesen szervezés
- rendszeres marketing tevékenység az alapfokú oktatási intézményekben

## 4. Az intézmény szervezetefejlesztési folyamata

Az iskola a 2001/2002. tanévben építette ki **minőségirányítási rendszerét a Comenius I. modell alapján**. Ennek keretében 3 minőségi csoportot működtet, amelyek vezetői az igazgató-helyettesek és a gyakorlati oktatás-vezetők. A minőségügy vezetője az intézmény mindenkori igazgatója. A minőségi csoportok működési területei a következők:

1. minőségi csoport: intézményi működés
2. minőségi csoport: partnerkapcsolatok irányítása
3. minőségi csoport: szakképzés

A minőségirányítás az **Intézményi Minőségirányítási Programban** meghatározta az intézmény minőségi céljait, minőségpolitikáját és a minőségfejlesztési rendszerét (tervezés, partnerkapcsolatok irányítása, az intézmény önértékelési rendszere), amelyet 2007-ben egészített ki a teljesítményértékelési rendszer bevezetésével. A sikeresebb minőségügyi működés megvalósítása érdekében a minőségirányítás 2007-ben kezdeményezte az IMIP felülvizsgálatát és az ISO 9001 szabvány szerinti átalakítását, amelynek kiépítése jelenleg is folyamatban van, befejezése és auditálása 2008 őszére várható.

Az intézmény tagja a Veszprém Megyei Minőség Klubnak és a Szövetség A Kiválóságért Egyesületnek. Az intézmény minőségtudatos gondolkodása alapján a 2006. évben elnyerte a **Veszprém Megyei Minőség Díjat**, a 2007. évben pedig a közszféra kategóriában a **Közép-dunántúli Regionális Minőség Díjat**.

---

## **2. MINŐSÉGFEJLESZTÉSI CÉLOK**

---

Az intézmény minőségfejlesztési tevékenységének középpontjában – a bevezetett Comenius I. modell szerint kiépített rendszerének megfelelően – a közvetlen partnerek elégedettségének folyamatos növelése, a vevőközpontúság kialakítása áll.

Az intézmény stratégiai céljait (misszió, oktató-nevelő munka célkitűzései) a 2001/2002. tanévben bevezetett PP implicit tartalmazta, az intézmény nem rendelkezett külön minőségirányítási programmal. A minőségügyi mérések rendjét, elemzését, feldolgozását, nyilvánosságra hozatalát a PP nem rögzítette, csupán a közvetlen PIEM-ek közül a szülői elégedettséget mérte a 10. és 12. évfolyamon, az intézményi stratégiai célok meghatározásához a 2001-ben kialakított minőségirányítás munkatársi klímatesztet, PIEM-et és SWOT-analízist végzett.

A Comenius I. modell szerint, önállóan kiépített, de a PP részét képező MIR – ötvözve az intézmény belső ellenőrzésével, az intézményvezetés ellenőrző feladataival - a következő területeket fogta át:

1. Ellenőrzés (nevelő-oktató munka, belső ellenőrzés, tanulók munkájának ellenőrzése)
2. Mérési rendszer (intézményvezető, pedagógusok, közvetlen partneri elégedettség-mérések)
3. Értékelés (intézményi szintű oktató-nevelő munka, pedagógusok oktató-nevelő munkája, tanulók értékelése)

### **1. minőségfejlesztési ciklus**

A 2003/2004. tanévtől felálló új intézményvezetés irányításával működő minőségirányítás célul tűzte ki a partneri elégedettség növelését és ennek érdekében megfogalmazta egy, a PP-től független, a PP-t, SZMSZ-t és a Házirend bizonyos területeit integráló Intézményi Minőségirányítási Program (IMIP) kialakításának igényét, amelyhez külső szakértői segítséget vett igénybe.

A tanév végére kialakított és elfogadott IMIP megfogalmazta az intézmény

- minőségpolitikáját,
- minőségi céljait,
- az intézményi minőségfejlesztési rendszert
  - a vezetés hatásköreit, ellenőrző és értékelő tevékenységének folyamatait,
  - a stratégiai tervezés menetét,
  - az intézmény önértékelési rendszerét,
  - a partneri elégedettségi mérések eljárásrendjét,
  - a partnerkapcsolatok irányítását.

### **2. minőségfejlesztési ciklus**

A 2. minőségfejlesztési ciklusban a minőségirányítás célul tűzte ki a MIR bevezetésétől használt mérési eszközök egységesítését, modernizálását és átstrukturálását, amellyel azok hosszú távon alkalmassá váltak összehasonlításra, trendvizsgálatra.

A ciklus által érintett mérési eszközök:

- közvetlen partneri igény- és elégedettség mérés eszközei (1-5 skálás szülői, tanulói elégedettségi kérdőívek a 10. és 12. évfolyamon)
- munkatársi igény- és elégedettségmérés eszközei (1-5 skálás munkatársi elégedettségi kérdőív, SWOT-analízis)

### 3. minőségfejlesztési ciklus

A 3. minőségfejlesztési ciklusban a MIR – az intézmény fenntartója Önkormányzati Minőségirányítási Programjával (ÖMIP) összhangban – célul tűzte ki egy vezetői, pedagógus és nem-pedagógus teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kialakítását külső szakértő bevonásával.

A ciklus végére kialakított TÉR az IMIP részeként kiterjed

- a vezetői teljesítményértékelés szempontrendszerére és eljárásrendjére,
- a pedagógus teljesítményértékelés szempontrendszerére és eljárásrendjére,
- a technikai, ügyviteli dolgozók teljesítményértékelésének szempontrendszerére és eljárásrendjére.

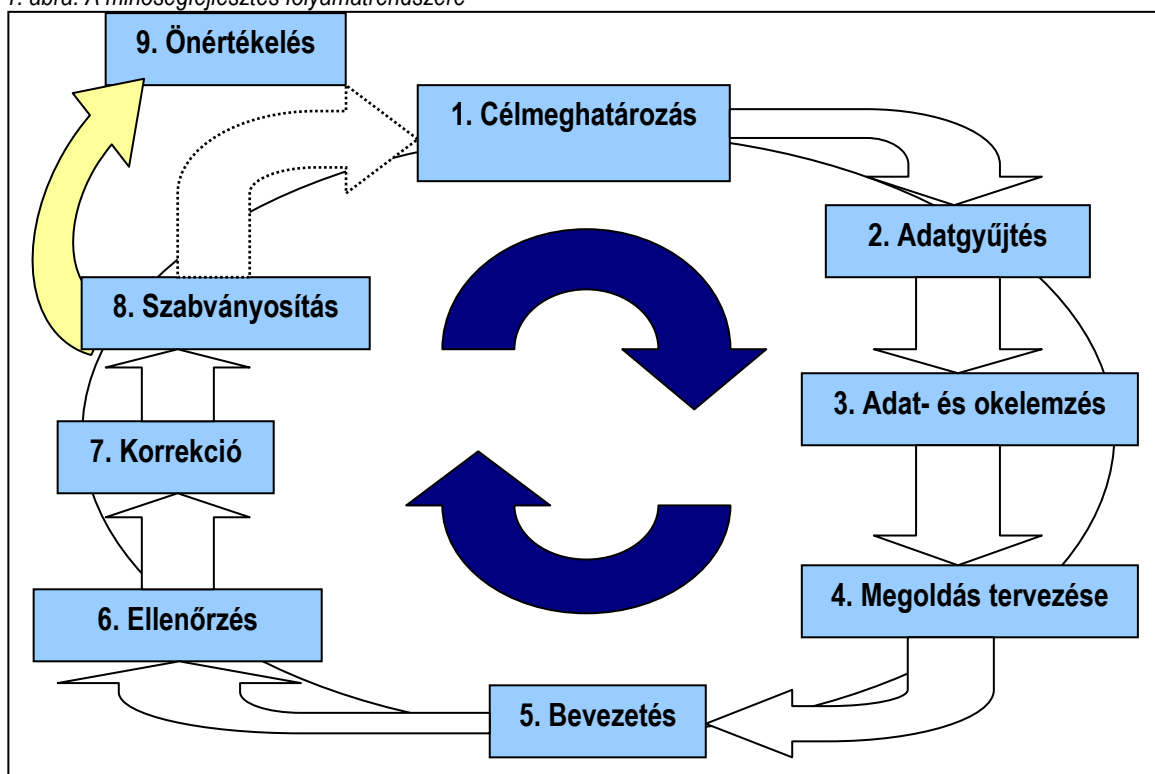
### 4. minőségfejlesztési ciklus

A 4. minőségfejlesztési ciklusban a MIR – a 2005/2006. tanévben végzett munkatársi PIEM eredményei alapján – célul tűzte ki a munkatársi elégedettség növelését a PIEM kérdőívek szempontrendszerének kibővítésén és átstrukturálásán keresztül, amellyel egy mélyebb értékelés vált lehetővé.

## **3. MINŐSÉGFEJLESZTÉSI FOLYAMATOK**

A minőségfejlesztés folyamatrendszerét az alábbi ábra mutatja:

1. ábra: A minőségfejlesztés folyamatrendszere





---

## 1. CIKLUS

2003/  
2004.  
tanév

### **1.1. Célmeghatározás**

- A minőségirányítás célul tűzte ki a közvetlen partneri és munkatársi elégedettség növelését az előző évek eredményeihez viszonyítva.
- E területeken az elégedettség minimális értékét 75%-ban határoztuk meg és célul tűztük ki annak elérését.
- Célul tűztük ki minőségpolitikánk, minőségcéljaink meghatározását ill. felülvizsgálatát, a partnerekkel történő kapcsolattartás és az önértékelés rendjének átalakítását, valamint a mérések rendszerének felülvizsgálatát és az ezeket a tevékenységeket implicit tartalmazó stratégiai dokumentumokat integráló különálló Intézményi Minőségirányítási Program megalkotását.

### **1.2. Adatgyűjtés**

- A célokhoz kapcsolódó partneri igényeket közvetlen partneri és munkatársi PIEM-ek formájában, a helyzetfelmérést SWOT-analízis formájában mérte fel a minőségirányítás.

### **1.3. Adat- és okelemzés**

- A minőségi csoportok az adatok begyűjtése után saját hatáskörben elemezték azokat, majd a nevelőtestület bevonásával és segítségével nevelőtestületi értekezleten elemezték ki a lehetséges okokat.

### **1.4. Megoldás tervezése**

- A minőségi csoportok saját hatáskörben fejlesztési terveket készítettek a problémás területek fejlesztésére ill. a javaslatok alapján elkészítették az IMIP „nyers” változatát, amelyet a nevelőtestület véleményezett és – az IMIP esetében - a fenntartó hagyott jóvá.

### **1.5. Bevezetés**

- A fejlesztési tervekben megfogalmazott intézkedéseket és az IMIP-et az intézményvezetés a következő tanév szeptemberében vezette be.

### **1.6. Ellenőrzés**

- A bevezetett folyamatok szakaszainak végrehajtását és az IMIP bevezetését az intézményvezetés a minőségirányítás segítségével folyamatosan figyelemmel kísérte, partneri PIEM-ek formájában a minőségirányítás vizsgálta, az IMIP beválását a tanév végén a minőségirányítás vezetője, az intézményvezető értékelte.

### **1.7. Korrekció**

- A tapasztalatok és a mérések eredményei alapján a folyamatokat és az IMIP vonatkozó pontjait az intézményvezetés a minőségirányítás és a nevelőtestület bevonásával korrigálta.

### **1.8. Szabványosítás**

- Az intézményvezetés a módosított folyamatot bevezette.

2004/  
2005.  
tanév

---

## 2. CIKLUS

2005/  
2006.  
tanév

### **2.1. Célmeghatározás**

- A minőségirányítás célul tűzte ki a trendvizsgálatok feltételeinek megteremtését a közvetlen PIEM-kérdőívek egységesítésén keresztül.

### **2.2. Adatgyűjtés**

- A célokhoz kapcsolódó partneri igényeket közvetlen partneri és munkatársi PIEM-ek és interjúk formájában mérte fel a minőségirányítás.

### **2.3. Adat- és okelemzés**

- A minőségi csoportok az adatok begyűjtése után saját hatáskörben elemezték azokat.

### **2.4. Megoldás tervezése**

- A minőségi csoportok saját hatáskörben továbbfejlesztették, egységesítették a kérdőíveket, amelyet a nevelőtestület is elfogadtattak.

### **2.5. Bevezetés**

- A módosított kérdőíveket a minőségirányítás a következő tanévben a következő PIEM során vezette be.

### **2.6. Ellenőrzés**

- A bevezetett kérdőívek beválását a minőségirányítás kontrollvizsgálattal ellenőrizte.

### **2.7. Korrekció**

- A tapasztalatok alapján a kérdőíveket a minőségi csoportok korrigálták, véglegesítették, az eljárásrendet meghatározták.

### **2.8. Szabványosítás**

- A korrigált, véglegesített kérdőíveket a minőségirányítás bevezette.

### **2.9. Intézményi önértékelés**

- Az EFQM (KMD) kritériumrendszere alapján a Veszprém Megyei Minőségi Díj (sikeres) és a Közép-dunántúli Regionális Minőség Díj (sikeres) pályázatokhoz

2006/  
2007.  
tanév

---

### 3. CIKLUS

2006/  
2007.  
tanév

#### **3.1. Célmeghatározás**

- A minőségirányítás célul tűzte ki a vezető, pedagógus és nem-pedagógus munkatársak teljesítményértékelési rendszerének (TÉR) kialakítását.

#### **3.2. Adatgyűjtés**

- A célokhoz kapcsolódóan a minőségirányítás adatokat gyűjtött az intézményi igényeknek megfelelő TÉR kialakításához.

#### **3.3. Adat- és okelemzés**

- Az összegyűjtött adatokat elemezte.

#### **3.4. Megoldás tervezése**

- A minőségi csoportok a teljesítményértékelés működtetéséhez meghatározták a TÉR szempontrendszerét, kialakították a mérések eljárásrendjét és elkészítették a mérési eszközöket.

#### **3.5. Bevezetés**

- A TÉR működését a minőségirányítás próbavizsgálatokkal tesztelte.

#### **3.6. Ellenőrzés**

- A vizsgálatok során és után a mérési eszközök hatékonyságát ellenőrizte.

#### **3.7. Korrekció**

- A tapasztalatok alapján a mérési eszközöket pontosította, véglegesítette.

#### **3.8. Szabványosítás**

- A korigált, véglegesített mérési eszközöket a minőségirányítás szabványosította és az IMIP-ben lefektette. A mérési eszközöket a nevelőtestület véleményezte, a fenntartó jóvá hagyta.

---

## 4. CIKLUS

2007/  
2008.  
tanév

### **4.1. Célmeghatározás**

- A minőségirányítás célul tűzte ki a munkatársi elégedettség növelését a munkatársi PIEM szempontrendszerének átstrukturálásával és kibővítésével.

### **4.2. Adatgyűjtés**

- A célokhoz kapcsolódóan a területért felelős minőségi csoport megvizsgálta a munkatársi PIEM-ek elégedettség felmérése során a MIR bevezetésétől keletkezett adatokat és az intézményi működésben bekövetkezett változások mutatóit.

### **4.3. Adat- és okelemzés**

- A felelős minőségi csoport az adatok begyűjtése után saját hatáskörben elemezte ki azokat, a mutatók alapján feltárta a lehetséges okokat.

### **4.4. Megoldás tervezése**

- Az érintett minőségi csoport az elemzések alapján a munkatársi PIEM szempontrendszerének és mérési dokumentumainak kibővítése és átstrukturálását kezdeményezte.

### **4.5. Bevezetés**

- A tervezésnek megfelelően a 2007/2008. tanévi munkatársi PIEM-ekben az átstrukturált kérdőíveket vezette be és alkalmazta.

### **4.6. Ellenőrzés**

- A bevezetett kérdőívek beválását a munkatársi PIEM értékelését követően vizsgálta, az eredményességet a korábbi kérdőívvel és szempontrendszerrel összevetette.

### **4.7. Korrekció**

- A tapasztalatok alapján a kérdőíveket korigálta, tovább finomította.

### **4.8. Szabványosítás**

- A korigált, véglegesített kérdőíveket szabványosította.

### **4.9. Intézményi önértékelés (teljes munkatársi közösség)**

- Az EFQM kritériumrendszere alapján a Common Assessment Framework Public Education (CAF-PE) segítségével a Közoktatás Minőségéért Díj pályázathoz (folyamatban)

---

## 4. MÓDSZEREK

---

### 1. CIKLUS

#### 1.1. Célmeghatározás

- ötletbörze a nevelőtestület bevonásával
- személyes interjúk
- külső szakértő bevonása
- stratégiai minőségcélok megfogalmazása

#### 1.2. Adatgyűjtés

- PIEM
- SWOT-analízis

#### 1.3. Adat- és okelemzés

- team-munka
- ötletbörze a nevelőtestület bevonásával

#### 1.4. Megoldás tervezése

- fókusz-csoportos megbeszélés
- intézkedési tervek
  - a) cselekvési sor
  - b) erőforrások
  - c) időtartam
  - d) felelősök
  - e) elvárt eredmény
  - f) mérési, értékelési mód

#### 1.5. Bevezetés

- team-munka
- egyéni feladatvállalás

#### 1.6. Ellenőrzés

- időközi és záró beszámoltatás
- interjú
- minőségi csoport-ülések
- tantestületi tájékoztató

#### 1.7. Korrekció

- team-munka
- fókuszcsoport

#### 1.8. Szabványosítás

- tantestületi értekezlet

### 2. CIKLUS

#### 2.1. Célmeghatározás

- team-munka
- ötletbörze

#### 2.2. Adatgyűjtés

- PIEM
- személyes interjú

#### 2.3. Adat- és okelemzés

- team-munka

#### 2.4. Megoldás tervezése

- team-munka
- benchmarking
- ötletbörze

#### 2.5. Bevezetés

- team-munka
- egyéni feladatvállalás

#### 2.6. Ellenőrzés

- időközi és záró beszámoltatás
- interjú
- minőségi csoport-ülések
- tantestületi tájékoztató

#### 2.7. Korrekció

- team-munka
- fókuszcsoport

#### 2.8. Szabványosítás

- tantestületi értekezlet

#### 2.9. Intézményi önértékelés

- EFQM
- KMD-kritériumrendszer

---

### **3. CIKLUS**

#### **3.1. Célmeghatározás**

- ötletbörze
- szakirodalom tanulmányozása

#### **3.2. Adatgyűjtés**

- szakirodalom tanulmányozása
- minőségi csoport-ülés
- team-munka
- benchmarking
- külső szakértő bevonása
- ötletbörze

#### **3.3. Adat- és okelemzés**

- team-munka
- külső szakértő bevonása

#### **3.4. Megoldás tervezése**

- team-munka
- külső szakértő bevonása

#### **3.5. Bevezetés**

- team-munka
- egyéni feladatvállalás

#### **3.6. Ellenőrzés**

- időközi és záró beszámoltatás
- interjú
- minőségi csoport-ülések
- tantestületi tájékoztató

#### **3.7. Korrekció**

- team-munka
- fókuszcsoport

#### **3.8. Szabványosítás**

- tantestületi értekezlet

### **4. CIKLUS**

#### **4.1. Célmeghatározás**

- team-munka
- ötletbörze

#### **4.2. Adatgyűjtés**

- trendvizsgálat
- benchmarking

#### **4.3. Adat- és okelemzés**

- team-munka
- fókusz-csoport

#### **4.4. Megoldás tervezése**

- team-munka
- ötletbörze

#### **4.5. Bevezetés**

- team-munka

#### **4.6. Ellenőrzés**

- team-munka

#### **4.7. Korrekció**

- team-munka
- fókuszcsoport

#### **4.8. Szabványosítás**

- tantestületi értekezlet

#### **4.9. Intézményi önértékelés**

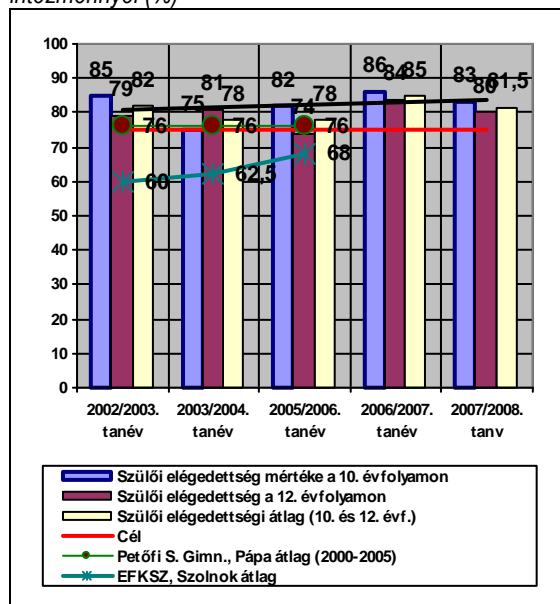
- EFQM
- CAF-PE

## 5. EREDMÉNYEK

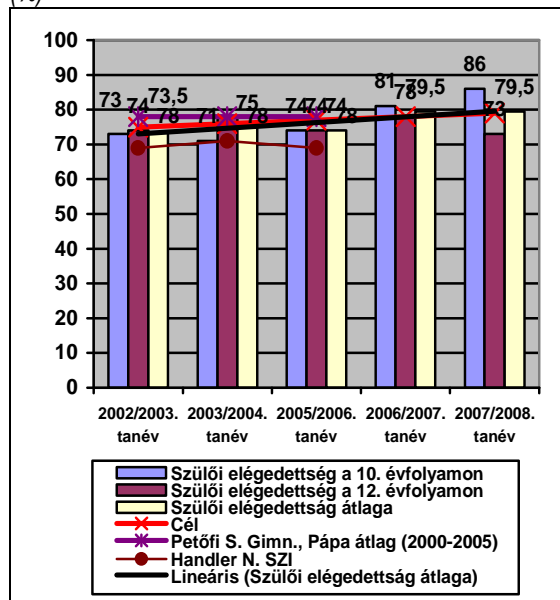
### 5.1. A KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

#### 1. Szülők

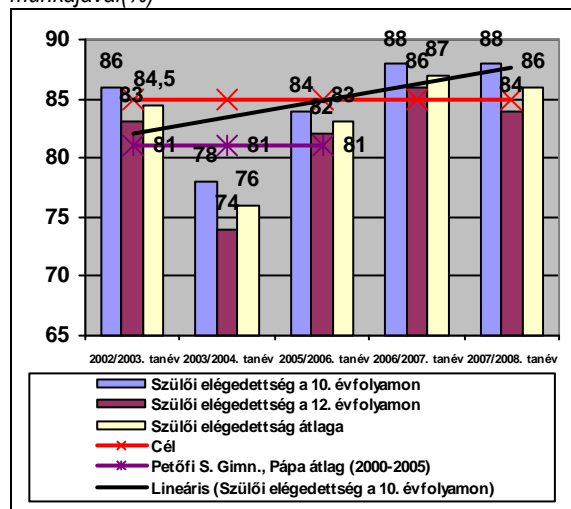
2. ábra: Globális szülői elégedettség aránya az intézménnyel (%)



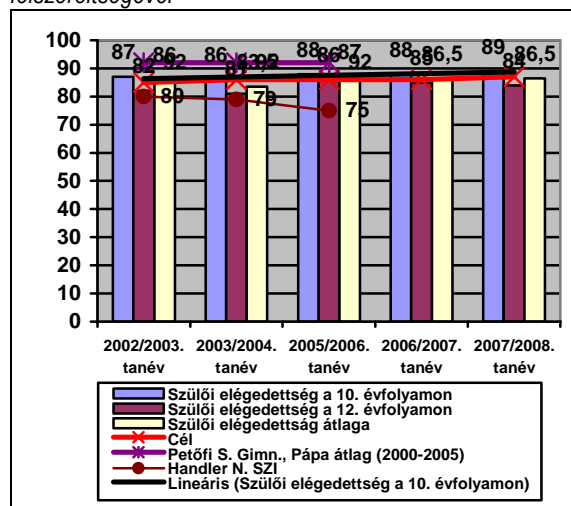
3. ábra: Szülői elégedettség aránya az oktató munkával (%)



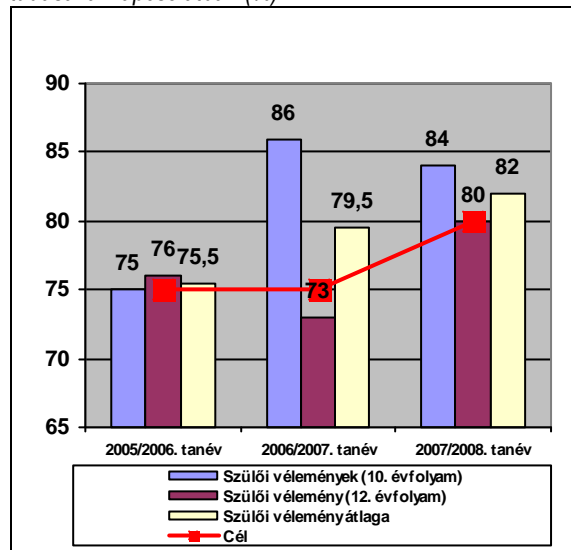
4. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézményvezetés munkájával (%)



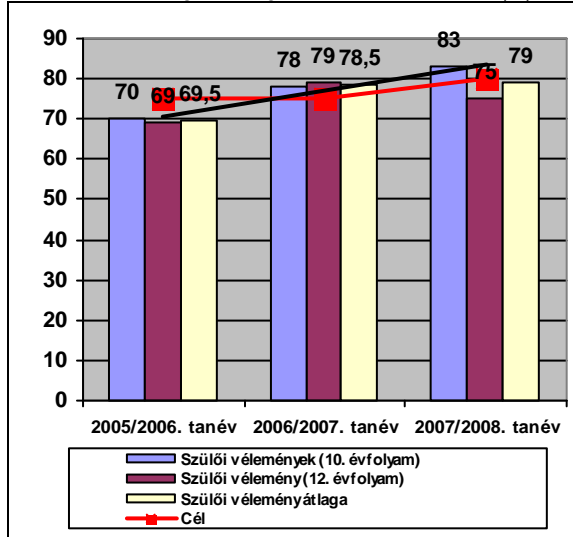
5. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézmény tárgyi felszereltségével



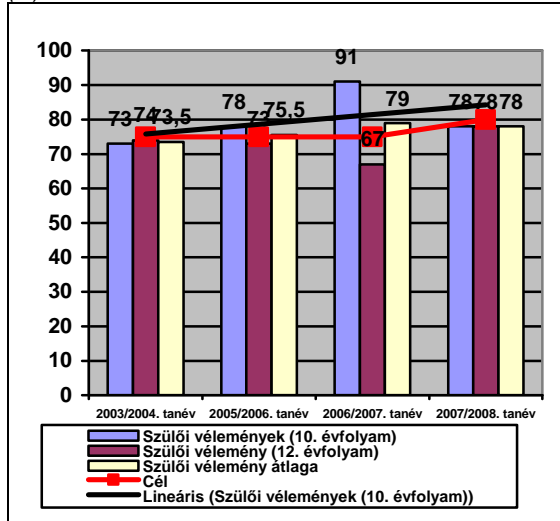
6. ábra: Szülői elégedettség a szaktanárok szakmai tudásával kapcsolatban (%)



7. ábra: Szülői elégedettség a diákkörök számával (%)

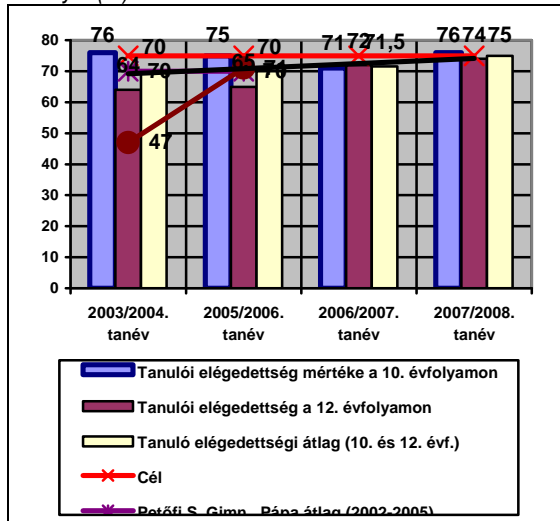


8. ábra: Szülői elégedettség a sportolási lehetőségekkel (%)

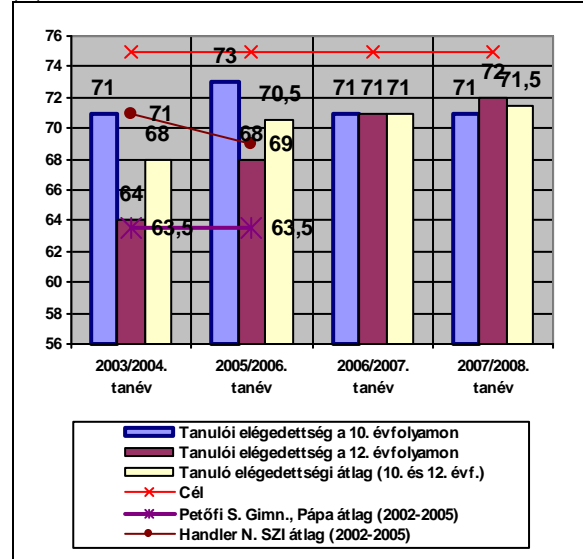


## 2. Tanulók

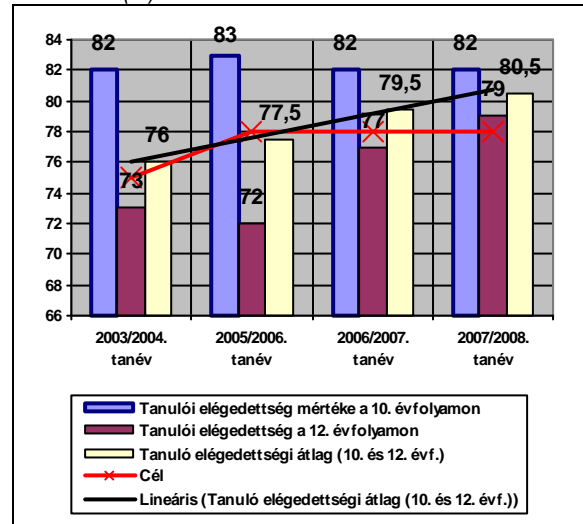
9. ábra: Globális tanulói elégedettség aránya az intézménnyel (%)



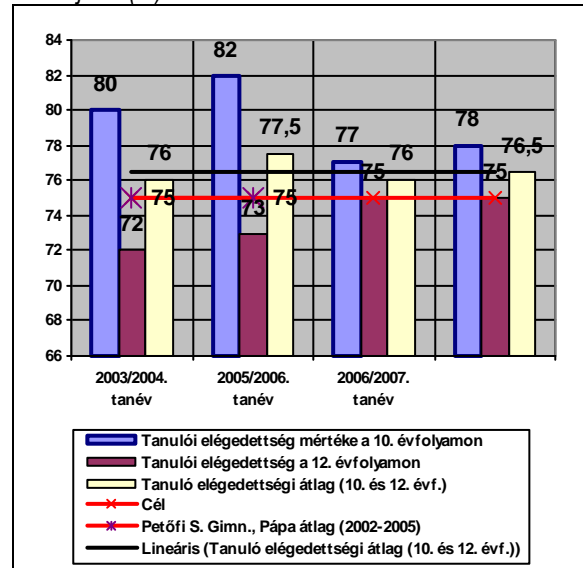
10. ábra: Tanulói elégedettség aránya az oktató munkával (%)



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

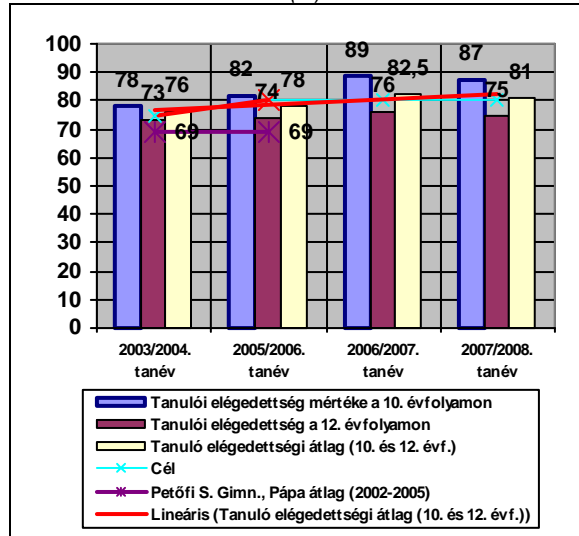


12. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskolavezetés munkájával (%)

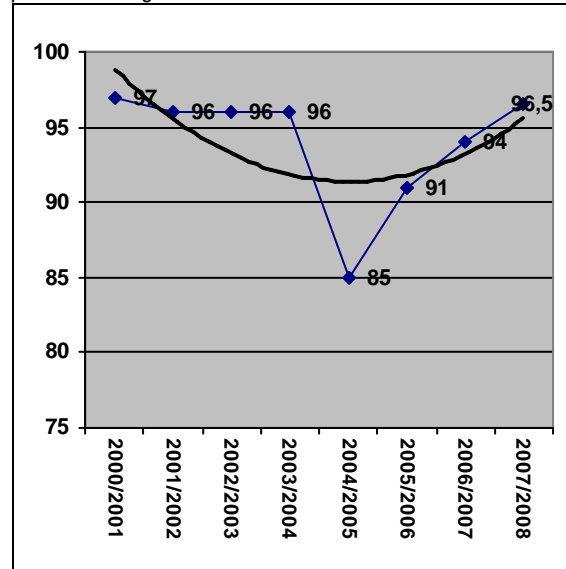




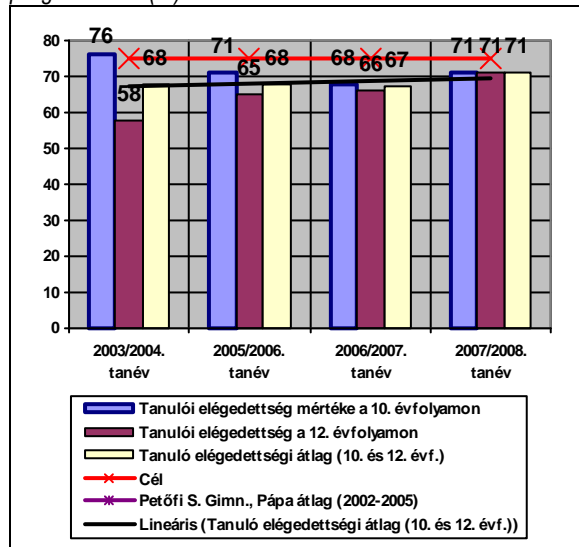
13. ábra: Tanulói elégedettség aránya a számítástechnika oktatással (%)



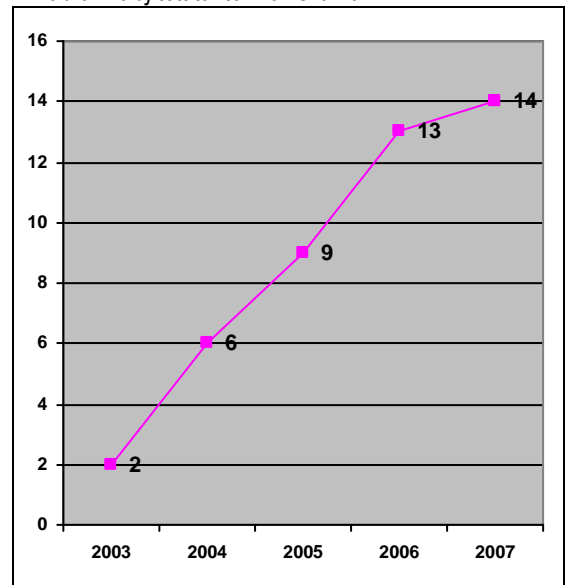
16. ábra: A felvett kilencedikes tanulók felvételi pontszámátalaga



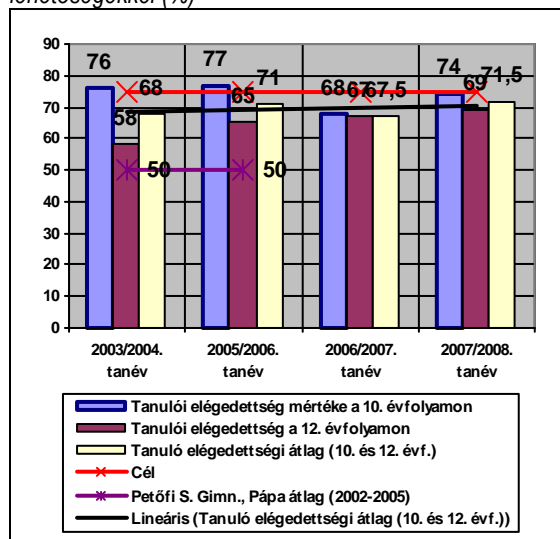
14. ábra: Tanulói elégedettség aránya a tanórakon kívüli programokkal (%)



17. ábra: Felújított tanteremk száma

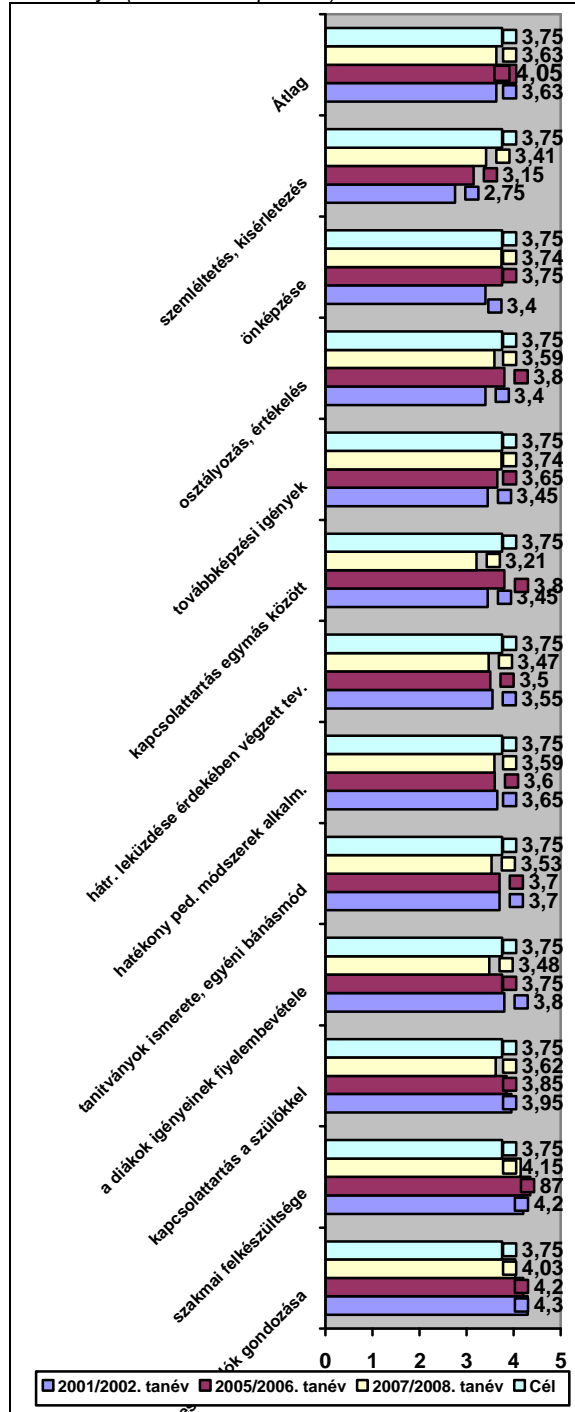


15. ábra: Tanulói elégedettség aránya a sportolási lehetőségekkel (%)

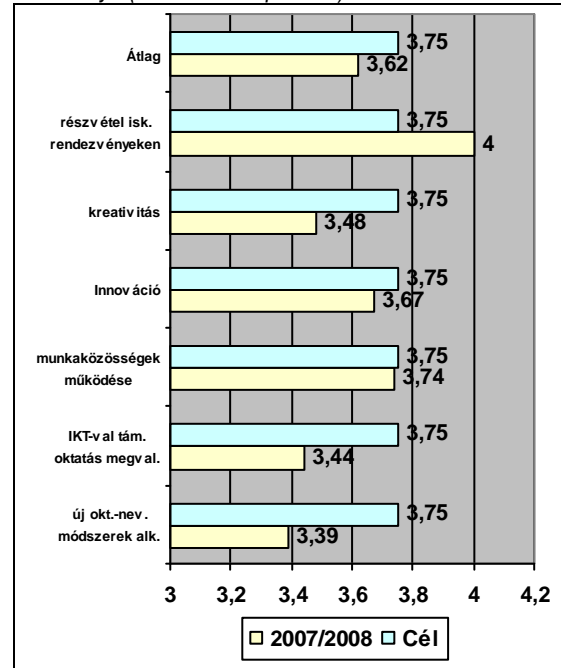


## 5.2. A MUNKATÁRSOK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

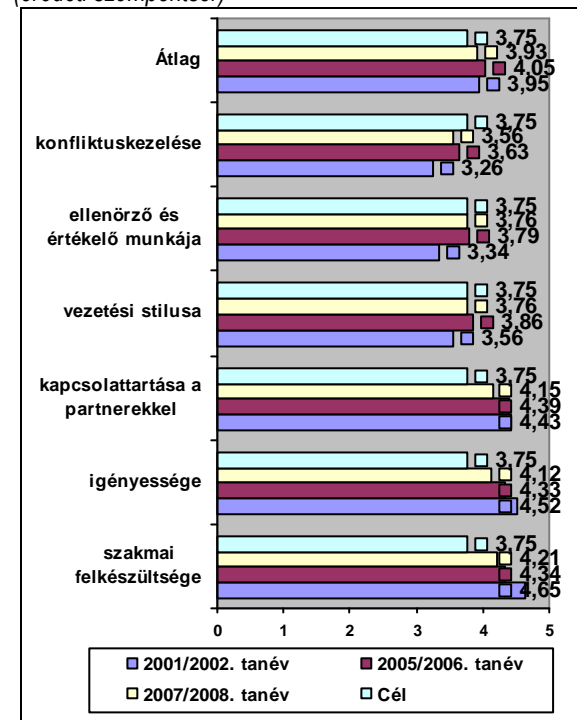
18. ábra: A nevelőtestület belső attitűdvizsgálatának eredménye (eredeti szempontsor)



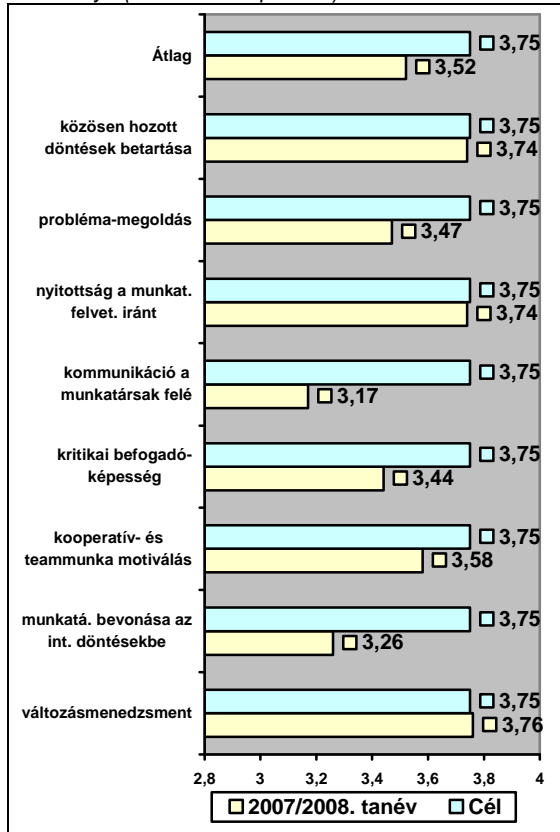
19. ábra: A nevelőtestület belső attitűdvizsgálatának eredménye (bővített szempontsor)



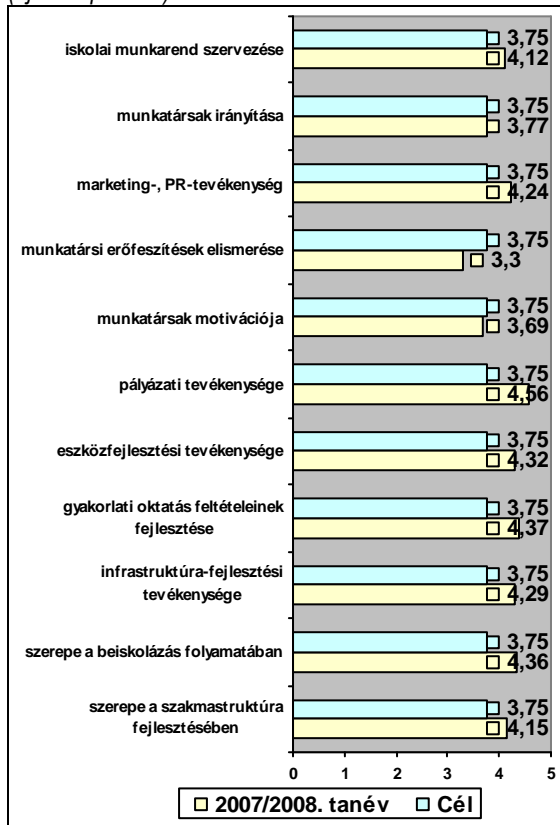
20. ábra: Az iskolavezetés attitűdvizsgálatának eredménye (eredeti szempontsor)



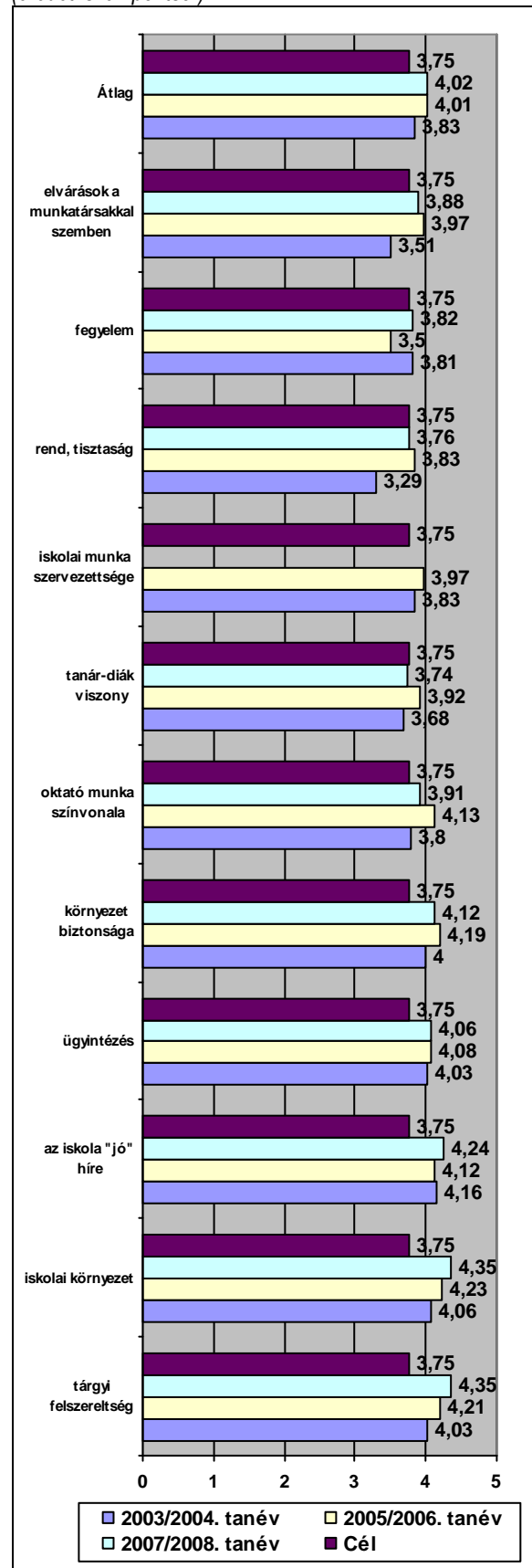
21. ábra: Az iskolavezetés attitűdvizsgálatának eredménye (bővített szempontsor)



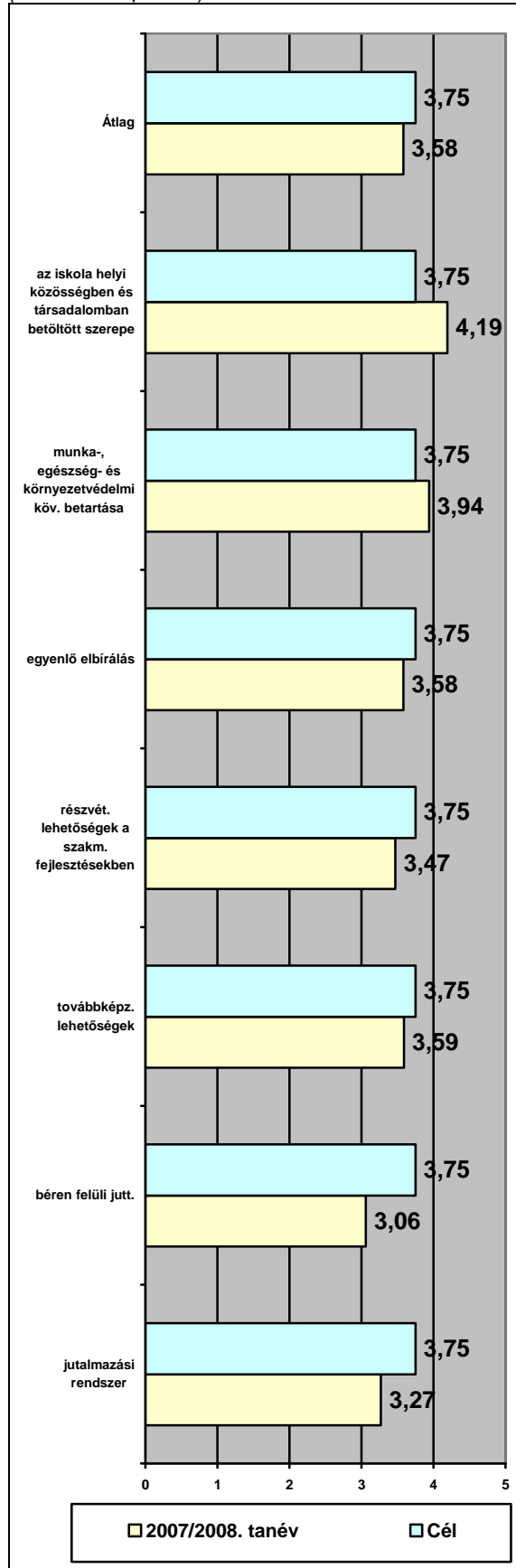
22. ábra: Elégedettség az intézményvezetés munkájával (új szempontsor)



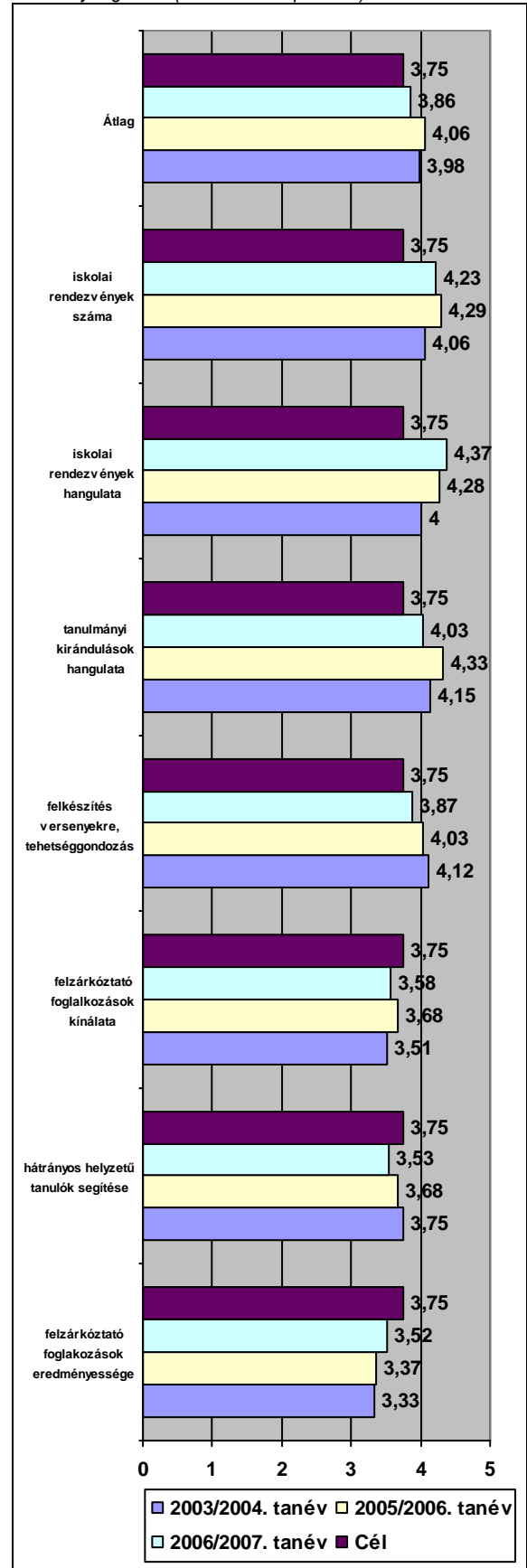
23. ábra: Elégedettség az iskolával különböző területeken (eredeti szempontsor)



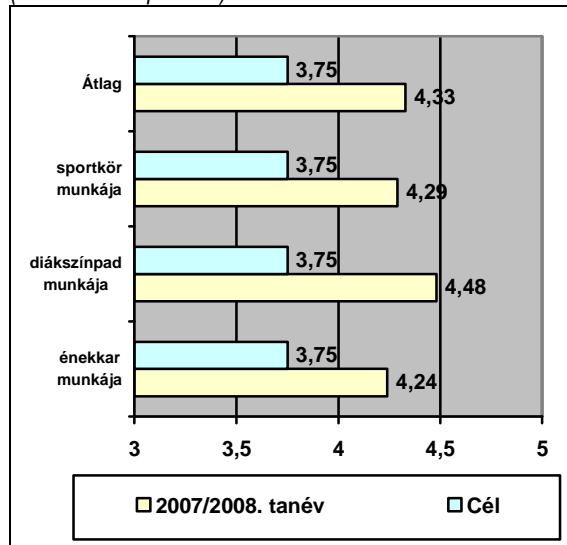
24. Elégedettség az iskolával különböző területeken (bővített szempontsor)



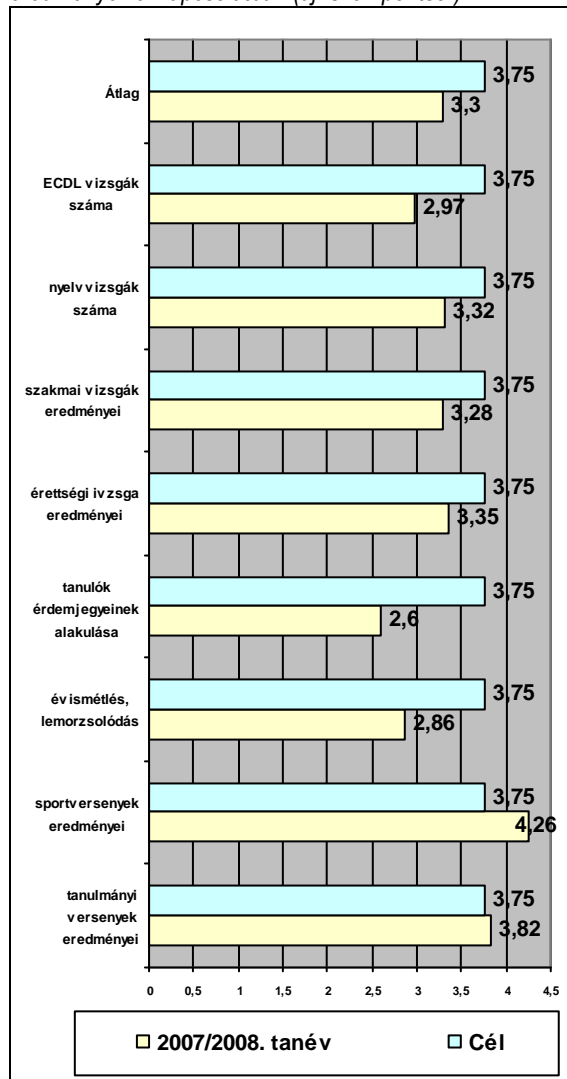
25. ábra: Elégedettség a tanórai és a tanórán kívüli tevékenységekkel (eredeti szempontsor)



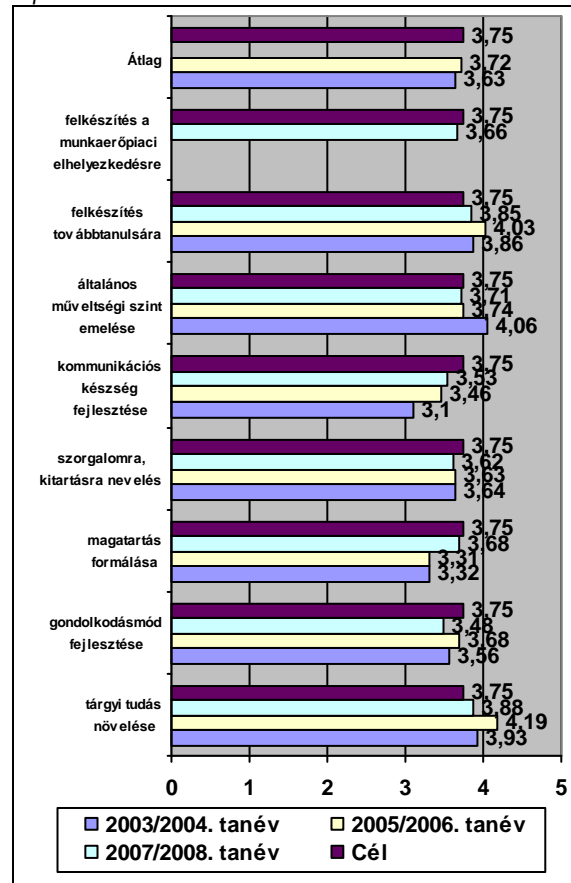
26. ábra: Elégedettség a tanórán kívüli tevékenységekkel (bővített szempontsor)



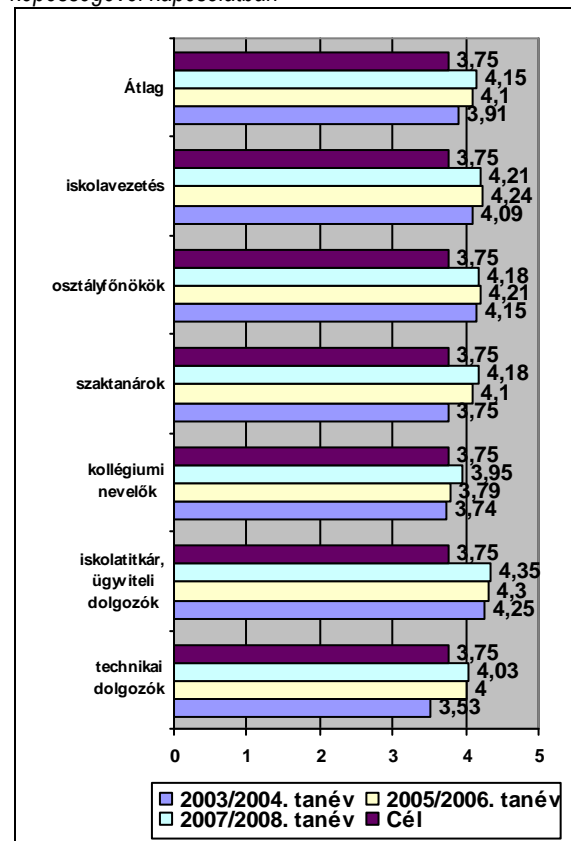
27. ábra: Elégedettség a kötelező tanórai oktatás eredményeivel kapcsolatban (új szempontsor)



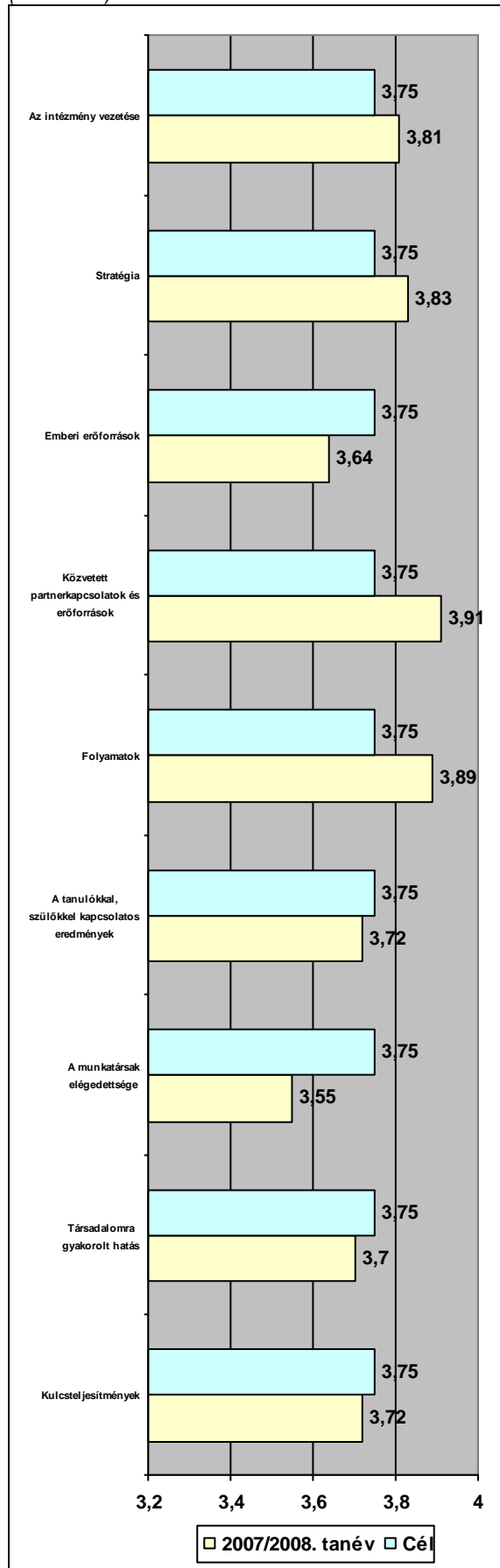
28. ábra: Elégedettség az iskola fejlesztő munkájával kapcsolatban



29. ábra: Elégedettség a munkatársak kapcsolatteremtő képességével kapcsolatban

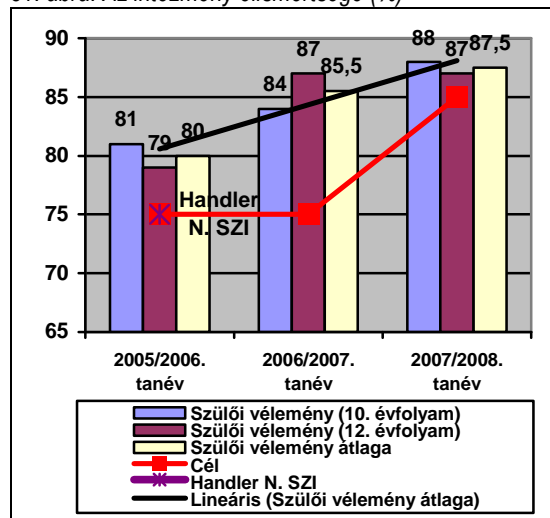


30. ábra: Az intézményi önértékelés eredményei (2007/2008)

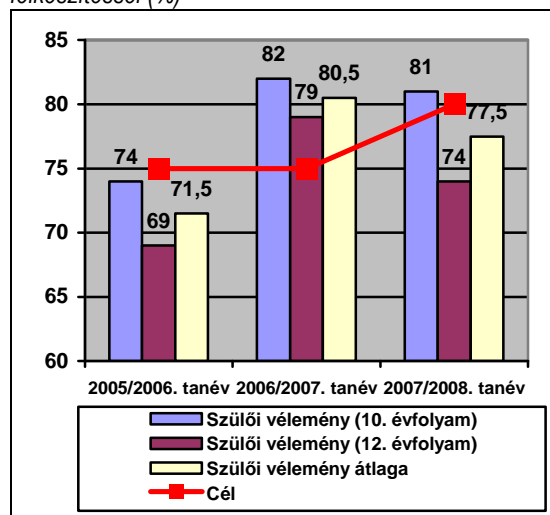


### 5.3. TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

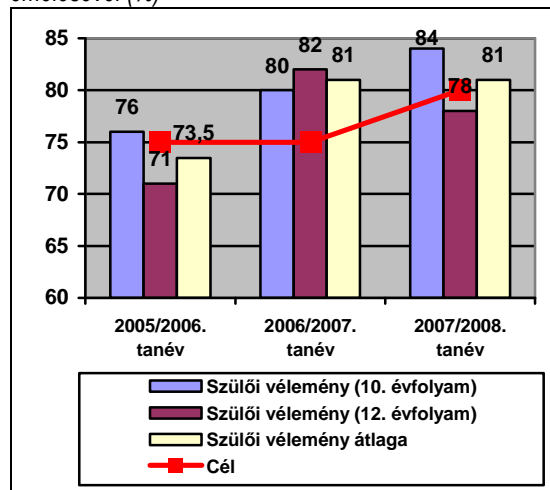
31. ábra: Az intézmény elismertsége (%)



32. ábra: Elégedettség a munka világára történő felkészítéssel (%)

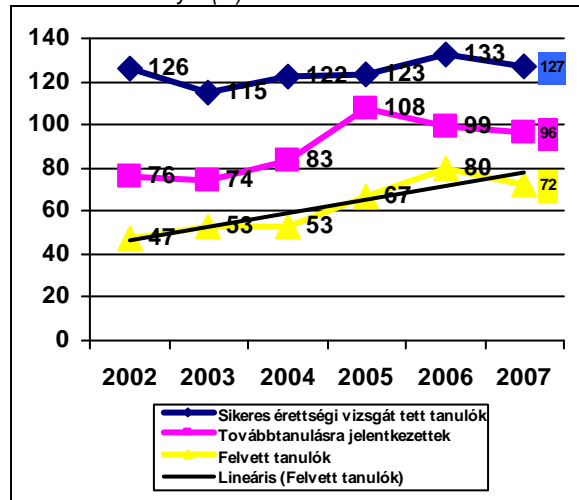


33. ábra: Elégedettség az általános műveltségi szint emelésével (%)

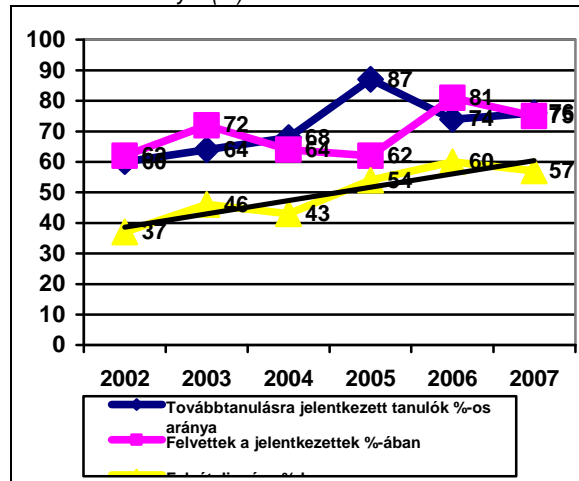


## 5.4. KULCSFONTOSAGÚ EREDMÉNYEK

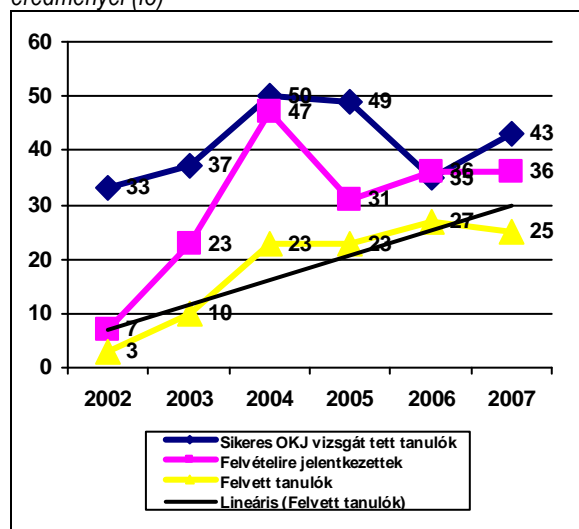
34. ábra: Érettségi vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (fő)



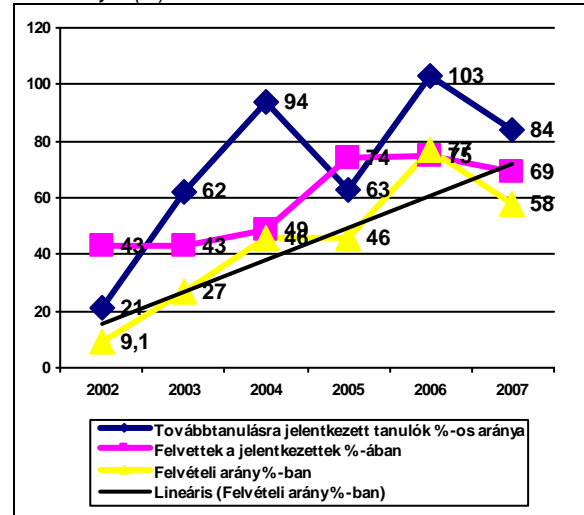
35. ábra: Érettségi vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (%)



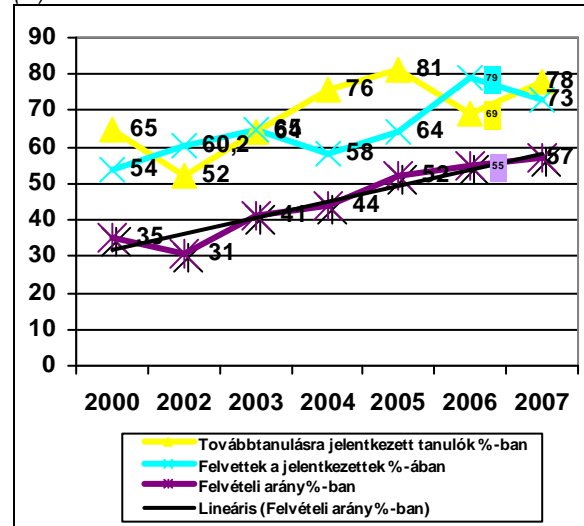
36. ábra: OKJ vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (fő)



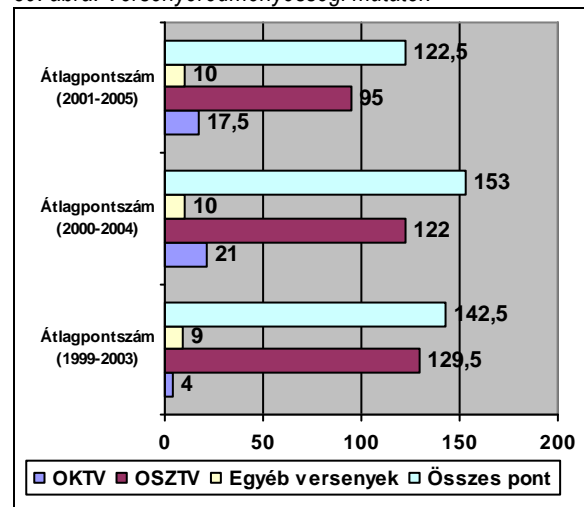
37. ábra: OKJ vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (%)



38. ábra: Összesített felsőoktatási felvételi eredmények (%)

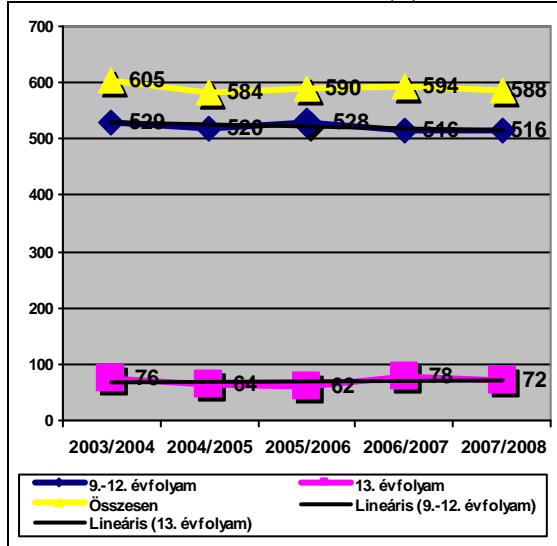


39. ábra: Versenyeredményességi mutatók<sup>1</sup>

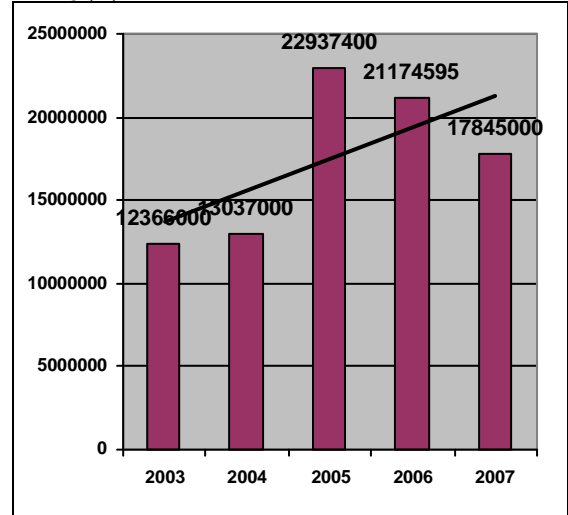


<sup>1</sup> Forrás: A középiskolai munka néhány mutatója 2003, 2004, 2005, OKI

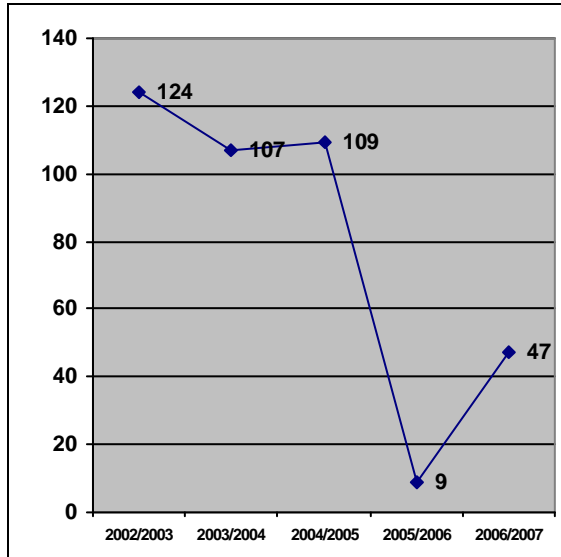
40. ábra: Tanulók számának alakulása (fő)



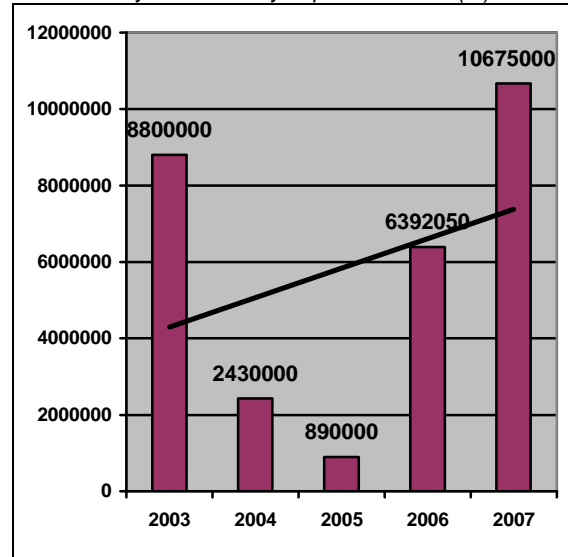
43. ábra: Szakképzés-fejlesztési támogatásból befolyt összeg (Ft)



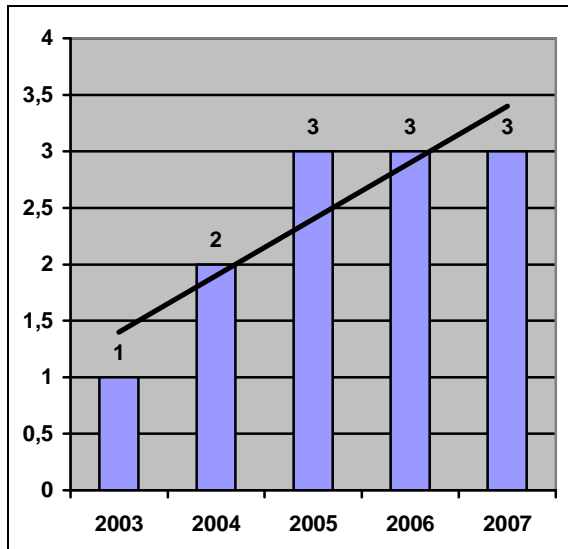
41. ábra: Bukások számának alakulása



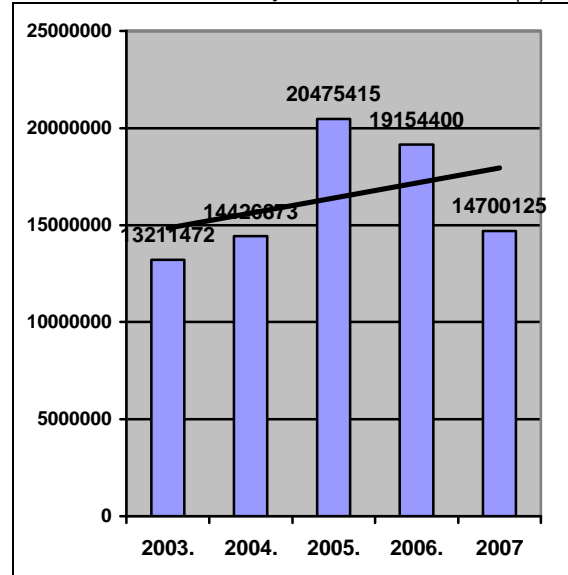
44. ábra: Pályázatokon elnyert pénzeszközök (Ft)



42. ábra: Az intézményvezetés által indított projektek száma 2003-2007



45. ábra: Beruházásra, felújításra fordított kiadások (Ft)





---

## 6. TOVÁBBFEJLESZTÉS

---

### 6.1. A MIR ISO 9001 szerinti átalakítása és auditálása

Az intézményi minőségirányítás vezetője, az intézmény igazgatója 2003. évi igazgatói pályázatában a minőségügyi fejlesztést kiemelten kezelte és célul tűzte ki a MIR ISO 9001 szerinti átalakítását ill. későbbiekben auditálását.

Irányításával a minőségügy 2007. januárjában külső szakértő bevonásával kezdte el a MIR átalakítását, ami jelenleg is folyamatban van.

A szakértői konzultációk során a minőségi csoportok

- felülvizsgálták az intézmény kulcsfolyamatainak rendszerét és kialakították az al- ill. támogató folyamatrendszert,
- meghatározták az intézményi folyamatok eljárásrendjét,
- integrálták és felülvizsgálták az érvényben lévő IMIP minőségpolitikáját, minőségi céljait, eljárásrendjeit.

Az iskolai rendszerépítés folyamata a fenntartó, Pápa Város Önkormányzata 2007. november 29-i határozata alapján elfogadott, 2008. július 1-jével életbe lépő szakképző intézmény-összevonás (Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola és Leánykollégium és Batthyány Lajos Szakképző Iskola és Kollégium), a megyei fenntartású Acsády Ignác Szakképző Iskola és Kollégium intézményével közösen kialakítandó szakképzés-szervezési társulás és az ezzel kapcsolatban beadott szervezet-építési pályázat miatt, amelynek fontos eleme az összevont intézmény és a pápai TISZK minőségirányítási rendszerének ISO 9001 szerinti kialakítása, szünetel és a TISZK kereteiben 2008 őszétől kerül kialakításra.

### 6.2. MIR kiterjesztése az összevont intézményben

A 2008. július 1-jén életbe lépő új szakképzési intézmény (Pápai Gazdasági Szakképző Iskola és Kollégium) szervezeti, szakképzési struktúrájának, emberi és pénzügyi erőforrásainak, tanulói összetételének eltérő helyzete a MIR, mint integráló és összefogó rendszer kibővítését teszi indokolttá a teljes szakképző intézményben.

A MIR bővítése során a minőségirányítás célul tűzte ki

- a minőségi csoportok taglétszámának növelését a meglévő minőségi csoportok tekintetében a költségvetési lehetőségek figyelembevételével,
- a minőségi csoportok számának növelését és átstrukturálását (szakiskolai minőségi csoport, kollégiumi minőség csoport).

### 6.3. Részvétel minőségfejlesztési programokban, pályázatokon

A MIR továbbfejlesztésének fontos színterei lehetnek a minőség-fejlesztési programokban és minőségügyi pályázatokon történő részvétel, amelyek az önértékelésen keresztül járulhatnak hozzá a rendszer fejlődéséhez.

Az intézmény a következő minőségügyi programokban és pályázatokon vett/vesz részt:

- Közoktatás Minőségéért Díj, 2005
- Veszprém Megyei Minőség Díj, 2006
- Közép-dunántúli Regionális Minőség Díj, 2007
- Committed to Excellence, 2008
- Közoktatás Minőségéért Díj, 2008

---

## 7. VEZETÉS

---

### 7.1. Az intézményvezetés személyes részvétele az intézmény hosszú távú terveinek és értékrendjének kialakításában, a vezetők példamutatása az intézmény teljes működésében megvalósuló „Kiválóság kultúra” elterjesztésében

Az intézmény megfogalmazott hosszú távú terveit, jövőképét és célkitűzéseinek meghatározását, értékrendjének kialakítását irányított önértékelés után a 2001/2002. tanévtől érvényes Pedagógiai Programban (PP), és a 2003/2004. tanévtől újonnan felálló intézményvezetés és minőségirányítás irányításával a 2003/2004. tanévben az Intézményi Minőségirányítási Programban (IMIP) végeztük el, amelyeket a 2003/2004-es tanévben vizsgáltunk felül átfogóan. Mind a dokumentumok kialakítását, mind azok felülvizsgálatát az intézményvezető (MIR-vezető) irányításával, az igazgató-helyettesek, a gyakorlati oktatás vezető és a kollégiumvezető vezetésével működő munkacsoportok végezték. Tevékenységük külső szakértő bevonásával a meglévő szabályzók esetében a teljes partneri kör kérdőíves igény- és elégedettségmérésére (PIEM), a munkatársak esetében SWOT-analízis és személyes interjú során történt megkérdezésére, a változtatási javaslatok beépítésére, ill. bizonyos esetekben új szabályzók bevezetésére (pl.: osztályozás és számonkérések szabályai) egyaránt kiterjedt.

Az intézmény és egyúttal a minőségirányítás vezetője az *igazgató*. 2003. évi igazgatói pályázatában célul tűzte ki a meglévő minőségügyi rendszer felülvizsgálatát és az ISO 9001-es szabványnak megfelelő átalakítását ill. a későbbiekben auditálását. Fontos szerepe van a belső minőségügyi továbbképzések tartásában és minőségügyi pályázatok összeállításában (Veszprém Megyei Minőség Díj – 2006, Közép-dunántúli Regionális Minőségi Díj – 2007). 2007-ben kezdeményezte az intézmény tagságát a Veszprém Megyei Minőség Klubban, 2008-ban pedig a Szövetség A Kiválóságért Egyesületben. Irányításával vesz részt az iskola ez év márciusától az ún. Committed to Excellence minőségügyi programban.

Az oktatási-nevelési feladatok felelőse az *I. igazgató-helyettes*, a működési-szervezeti feladatokért a *II. igazgató-helyettes* felelős, a szakmai oktatással kapcsolatos feladatokat a *gyakorlati oktatás vezető* látja el. Az iskolában működő *kollégiumnak önálló vezetője* van. A helyettesek és a gyakorlati oktatás vezetője a minőségirányítás kialakításában és irányításában is vezető szerepet töltenek és töltenek be: ők a három minőségi munkacsoport vezetői, a kollégium-vezető az I. minőségi csoport tagja, így a kollégium képviselője a minőségirányításban. Ebben a szerepkörükben közvetlenül is bekapcsolódnak a kérdőívek összeállításába, mérik, értékelik az intézmény folyamatait és közvetlen javaslataikkal, intézkedés tervek készítésével, azok tantestületi szintű kommunikálásával (tantestületi értekezletek, jelentések) hozzájárulnak az iskola fejlesztéséhez, a „Kiválóság Kultúra” terjesztéséhez intézményi szinten. Kiemelt szerepük volt az intézményi TÉR szempontrendszerének kialakításában, a PIEM-kérdőívek összeállításában, az intézményvezető a városi szintű egységes teljesítményértékelési rendszer kialakításában és intézmény és intézmények közötti összehangolásában is tevékenyen részt vett.

Az intézményvezetés fontos szerepet lát el a szervezeti kultúra fejlesztésében is: felelős a beiskolázási tervek kialakításáért és elfogadtatásáért (igazgató és I. igazgató-helyettes), az új kollégák kiválasztási kritériumrendszerének kialakításáért és folyamatos fejlesztésért (igazgató és I. igazgató-helyettes), a gyakornoki rendszer működtetéséért (igazgató), az intézményi szintű továbbképzések szervezéséért (pl.: 2003/2004. tanév informatikai továbbképzés; 2005/2006. tanév belső gépírás-továbbképzés; 2006/2007. tanév Microsoft Powerpoint előadás-tervező továbbképzés, Kulcs a holnaphoz – a kompetencia alapú oktatás elterjesztése a középiskolai oktatásban, MPI, 2006; IKT alkalmazása az oktatásban, MPISZ, 2008), tantestületi kirándulások és egyéb tantestületi rendezvények szervezéséért. Az intézményen belüli együttműködés fejlesztésének módszerei a munkaközösség-, tantárgycsoport- vagy tantárgyszintű team-és projektmunka. Ezek megjelenési formái a minőségirányítási csoportok irányítása, különböző külső és belső továbbképzések megszervezése, ill. részvétel a továbbképzéseken, szakmai projektek, pályázatírás, a különböző tanulmányi és sportversenyeken

---

történő részvétel, ill. azok szervezése, az intézmény vizsgahelyeinek koordinációja, az intézmény felnőttképzési tevékenységének kialakítása és irányítása. E tevékenységekben az intézményvezetés rendszerint mint team-vezető vagy projektmenedzser vesz részt, pl.: Világ Nyelv Program: nyelv +szakma középfokon 2005/2006 – projektmenedzser: igazgató; Szakképzés-fejlesztési projekt a német partnerintézmény bevonásával – projektmenedzser: igazgató és gyakorlati oktatás vezető; „Tudd +” – országos EBCL-verseny – projektmenedzser: gyakorlati oktatás-vezető; Számítógéppel támogatott szakképzés megvalósítása (2006/2007. tanévtől) – projektmenedzser: I. igazgató-helyettes; Mesterséges szakmai gyakorlati munkahely kialakítása (2007/2008. tanév – projektmenedzser: igazgató és gyakorlati oktatás vezető. Az intézményvezetés fejlesztési tevékenységét, az abban történő munkatársi közreműködést a kétévente lebonyolítandó munkatársi PIEM-ek és a négyévente lebonyolítandó intézményi önértékelés hivatott mérni.

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

## **7.2. Az intézményvezetés személyes részvétele az intézmény belső működési rendjének kialakításában, működtetésében és folyamatos továbbfejlesztésében**

Az intézmény szervezeti felépítését a 1997/1998. tanévtől, ill. az új intézményvezetővel 2003/2004. tanévben felülvizsgálat után kisebb mértékben átalakítva, a jogszabályi feltételeknek megfelelően alakította ki az intézmény vezetősége. A szervezet vezetőinek és munkatársainak feladatait munkaköri leírásban rögzítette. (Az intézményvezetés munkaköri leírása az SZMSZ mellékletét képezi.) Az intézmény-vezetés munkaköri leírását az intézményi feladatok bővülése alapján (pl. felnőttképzési tevékenység elindítása) a 2007/2008. tanév elején újrafogalmazta, a feladat- és hatásköröket átstrukturálta, az ügyviteli vonalon bekövetkezett személyi változások alapján az ügyviteli, gazdasági munkakörök feladatait újraosztotta.

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

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

Az intézmény a PP-ben és az IMIP-ben megfogalmazott hosszú távú oktatási és minőségi céljait éves munkatervben határozza meg. Az éves munkaterv és az azt hónapokra lebontó havi munkaterv összeállítása az intézményvezetés közös feladata, amelyet a tantestület és a szülői közösség is véleményez. Az abban leírt tevékenységek megvalósulásának támogatása a teljes intézményvezetés, a megvalósulás ellenőrzése az I. igazgató-helyettes feladata.

Az intézmény működésében beálló változásokra az intézményvezetés a munkatársakat igyekszik tervszerű belső kommunikációval felkészíteni, a változások befogadását külső-belső továbbképzési lehetőségek biztosításával, a változások esetleges költségigényének, technikai háttérének biztosításával, indokolt esetben anyagi támogatással ösztönözni, motiválni.

---

### 7.3. A munkatársaik motivációja, támogatása és erőfeszítéseik elismerése

Az intézmény vezetése a munkatársakat bevonja a stratégiai döntésekbe. A Pedagógiai Programban rögzített célokat, feladatokat, értékeket az éves munkatervben lebontva közvetíti a vezetés a nevelőtestület felé. A munkaterv összeállításához felhasználja a partneri véleményeket, a megelőző tanév tapasztalatait, a tanév végén készült munkaközösségi összefoglalókat, javaslatokat.

A pedagógusok és az adminisztratív, ügyviteli és technikai munkatársak munkájának az eddigieknél objektívebb értékelésére az intézmény vezetői, pedagógus és technikai munkatársi teljesítmény-értékelési rendszer kialakítását kezdeményezte.

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

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

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

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

---

## 8. BELSŐ SZEMLELTAVÁLTÁS

A minőségügyi munkával kapcsolatos munkatársi elégedettséget első ízben a 2003/2004. tanévben mérte a minőségirányítás, amelyet a 2007/2008. tanévben ismételt meg.

A minőségi munka megítélésének változásai:

Tanév	nagyon elégedetlen vagyok			nagyon elégedett vagyok		nem tudom megítélni
	1	2	3	4	5	
2003/2004.	0	1	6	23	1	1
2007/2008.	2	0	7	20	6	1

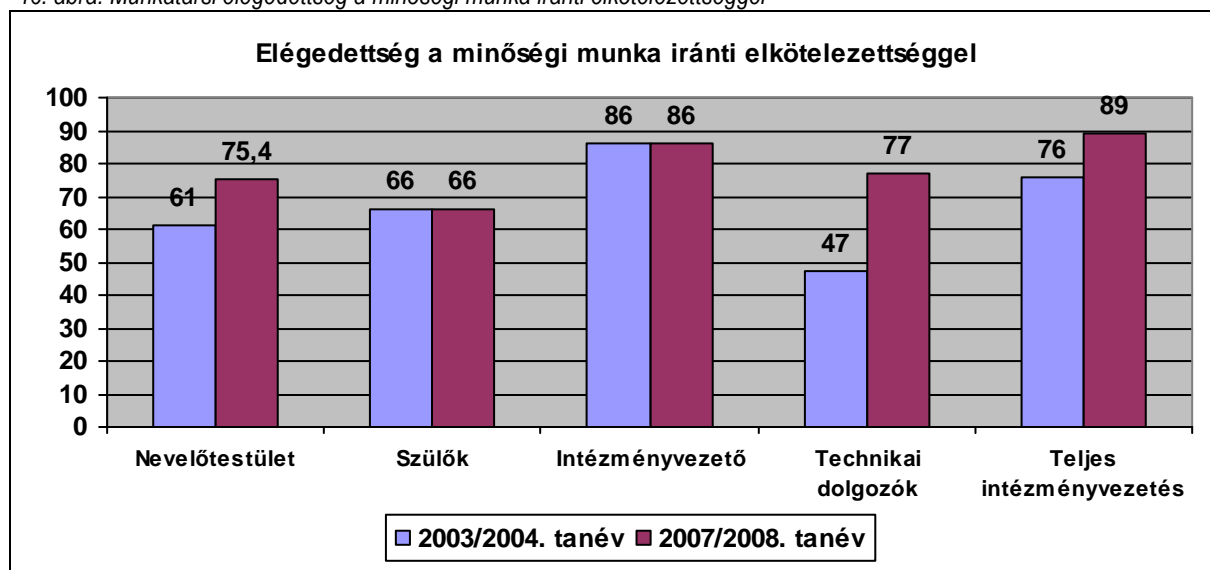
A 2003/2004. tanévhez viszonyítva a 2007/2008. tanévben a munkatársak megítélése a minőségi munkával kapcsolatban – igaz csupán csekély mértékben – pozitív irányban változott. Számszerűen kifejezve:

2003/2004. tanév átlaga: 3,77 (75,4%)

2007/2008. tanév átlaga: 3,8 (76%)

A minőségi munkával kapcsolatos elkötelezettség változásai:

46. ábra: Munkatársi elégedettség a minőségi munka iránti elkötelezettséggel



A mért adatokból kiderül, hogy a tantestület a 4 évvel ezelőtti méréshez viszonyítva lényeges javulást lát a saját, a technikai dolgozók és a teljes intézményvezetés viszonyulásában a minőségi munkához. A szülők alacsony szintű elkötelezettségi megítélése nem változott, az intézményvezető 4 évvel ezelőtti jó megítélése ugyancsak állandónak tekinthető.

A tantestület elégedettségének pozitív változását a minőségfejlesztési ciklusok során megvalósuló pozitív eredmények, trendek is indokolják.

## 9. KÜLSŐ ÉS BELSŐ TERJESZTÉS

### 9.1. Belső terjesztés

A minőségirányítás eredményeiről, a MIR fejlesztési ciklusairól, az intézmény minőségügyi projektjeiről az intézmény munkatársai folyamatos tájékoztatást kapnak, hiszen részét képezik a havonta tartandó tájékoztató értekezletnek, valamint a kizárólag minőségüggyel foglalkozó márciusi minőségügyi értékelő-értekezletnek is.

A 13 fős minőségirányítás minden hónapban egy alkalommal tart közös ülést, az egyes minőségi körök pedig ezen felül igény szerint szerveznek egyéni belső továbbképzéseket, megbeszéléseket.

---

## **9.2. Külső terjesztés**

### **9.2.1. Helyi, regionális média**

- Napló, 2007. január
- Pápa és Vidéke, 2007. január
- Pápa Városi TV, 2007. január 13. (Hírek, Közéleti események)
- Napló, 2008. január
- Pápa és Vidéke, 2008. január
- Pápa Városi TV, 2008. január 7. (Hírek, Közéleti események)

### **9.2.2. Helyi, regionális, országos minőségügyi szerepvállalás**

- részvétel a városi teljesítmény-értékelési rendszer kidolgozásában, 2006/2007. tanév
- részvétel megyei, regionális, országos minőségügyi pályázatokon (Veszprém Megyei Minőség Díj, 2006 (sikeres); Közép-dunántúli Regionális Minőség Díj, 2007 (sikeres); Közoktatás Minőségéért Díj, 2008 (folyamatban); Committed to Excellence, 2008 (folyamatban))
- részvétel szakmai szervezetek munkájában (Veszprém Megyei Minőség Klub, Szövetség A Kiválóságért Egyesület)
- az intézmény honlapján „Minőségügy”-link elhelyezése (folyamatban)