

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



**KÖZÉP-DUNÁNTÚLI REGIONÁLIS MINŐSÉGI DÍJ 2007**

**EREDETI DOKUMENTÁCIÓ**

**2007.**

**Pályázati jelentkezési lap a  
2007. évi Közép-dunántúli Regionális Minőségi Díjra**

**A Pályázó neve:**

Jókai Mór Közgazdasági Szakközépiskola és Leánykollégium

**A pályázó felelős vezetőjének**

Neve: Unger Tamás

Beosztás: igazgató

Telefon: 89/324-900

Mobil: 20/9893240

**Kategória**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ágazattól független:              | nagyvállalati kategória                                       |
| <input type="checkbox"/> Ipari, termelő ágazat:            | mikro- kis-vállalkozások                                      |
| <input type="checkbox"/> Ipari, termelő ágazat:            | közepes méretű vállalkozások                                  |
| <input type="checkbox"/> Kereskedelmi, szolgáltató ágazat: | mikro- kis, közepes méretű vállalkozások                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Közszolgálati szféra:  | önkormányzatok, oktatási-, egészségügyi- és egyéb intézmények |

**A pályázat felelőse (kontakt személy)**

Név: Unger Tamás

Beosztás: igazgató

Telefon: 89/324-900

Mobil: 20/9893240

e-mail: jokai@mail.jokai-papa.sulinet.hu

Fax: 89/324-900/18

**Általános információk**

A szervezet fő tevékenysége:

Az alkalmazottak összlétszáma: 51 fő

A szervezet tulajdonosai, és tulajdon aránya: Pápa Város Önkormányzata, 100%

Kamarai tagság: -

Nyilatkozat: (a nyilatkozat minden pontjának elfogadása szükséges a pályázat elfogadásához)

- ❖ Tudomásul veszem és elfogadom a pályázati feltételeket.
- ❖ Szervezetünk felkészült a helyszíni értékelők fogadására.
- ❖ Kötelességemnek tartom—nyertes pályázat esetén— a TQM megvalósítása során szerzett tapasztalatok továbbadását.
- ❖ Hozzájárulok nyertes pályázatunk megjelenéséhez, melynek végleges formában való elkészítésében együttműködöm a kiírókkal.
- ❖ Kijelentem, hogy szervezetünknek nincsen rendezetlen köztartozása.

Pápa, 2007. október hó 15. nap

.....  
cégszerű aláírás

---

**TARTALOMJEGYZÉK**

---

<b>BEMUTATKOZÁS</b>	<b>3</b>
<b>ADOTTSÁGOK</b>	
<b>VEZETÉS</b>	<b>4</b>
<b>POLITIKA ÉS STRATÉGIA</b>	<b>9</b>
<b>EMBERI ERŐFORRÁS</b>	<b>11</b>
<b>PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK</b>	<b>15</b>
<b>FOLYAMATOK</b>	<b>18</b>
<b>EREDMÉNYEK</b>	
<b>A VEVŐKKEL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK</b>	<b>22</b>
<b>A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK</b>	<b>27</b>
<b>TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI</b>	<b>30</b>
<b>KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK</b>	<b>31</b>
<b>MELLÉKLETEK</b>	<b>34</b>

---

**ALKALMAZOTT RÖVIDÍTÉSEK**

---

**PP – Pedagógia Program**

**SZMSZ – Szervezeti és Működési Szabályzat**

**IMIP – Intézményi Minőségirányítási Program**

**PIEM – Partneri igény- és elégedettségmérés**

**OKM – Oktatási és Kulturális Minisztérium**

**NSZFI – Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet**

## BEMUTAKOZÁS

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.

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

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

Az oktatás jellemzően 19 tanulócsoportban (kb. 600 diák), az alapképzésben négy és öt évfolyamon, az érettségire épülő szakképző évfolyamon 1 évfolyamon folyik.

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

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

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

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

Az iskola képzési struktúráját a következő ábra foglalja össze:

Évfolyam	Szakirányok				
9.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Nyelvi előkészítő osztály
10.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Idegenforgalmi
11.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Idegenforgalmi
12.	Közgazdasági gimnáziumi	Vállalkozási-pénzügyi	Gazdasági-informatikai	Üzleti kommunikáció	Idegenforgalmi
<b>KÖZÉP ÉS EMELT SZINTŰ ÉRETTSÉGI VIZSGA</b>					Idegenforgalmi
13.	<b>ISKOLARENDSZERŰ KÖZÉPFOKÚ, EMELT SZINTŰ SZAKKÉPZÉS</b>				<b>KÖZÉP ÉS EMELT SZINTŰ ÉRETTSÉGI VIZSGA</b>
					<b>ISKOLARENDSZERŰ KÖZÉPFOKÚ, EMELT SZINTŰ SZAKKÉPZÉS</b>
<b>ISKOLARENDSZEREN KÍVÜLI SZAKKÉPZÉS ÉS FELNŐTTKÉPZÉS</b>					

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

**Közép ill. emelt szintű szakképzési szakirányok** a szakképző évfolyamon: külkereskedelmi, vállalkozási, pénzügyi-számviteli ügyintéző, logisztikai ügyintéző és ügyintéző titkár.

A szakképesítések megszerzésének időtartama, részben a szakmai alapozó tárgyak oktatásából adódó beszámítási lehetőség miatt, 1 tanév.

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

Az oktatási-nevelési feladatok magas szintű megvalósítása, a széleskörű partnerkapcsolatok kezelése, a munkatársak szakmai felkészültsége és az intézmény minőségtudatos gondolkodása alapján az iskola a 2006. évben elnyerte a **Veszprém Megyei Minőség Díjat**.

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 Jogositvány)-vizsgahely, EBCL (Egységes Európai Gazdasági Oklevél)-vizsgahely, a Budapesti Gazdasági Főiskola bejelentett szakmai nyelvvizsgahelye.

## ADOTTSÁGOK

### 1. VEZETÉS

#### 1. a) A vezetés részvétele a szervezet küldetésének, jövőképének, értékrendjének és etikai alapelveinek kialakításában, példamutatása a „Kiválóság Kultúra” elterjesztésében

Az intézmény küldetésének, jövőképének, stratégiájának kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása a 2.a, 2.b. és 2.c pontban leírtak alapján zajlik. Az intézmény megfogalmazott hosszú távú terveit, jövőképét és célkitűzéseinek meghatározását, értékrendjének, minőségpolitikájának kialakítását irányított önértékelés után a 2000/2001. tanévtől érvényes **Pedagógiai Programban (PP)**, és a **Minőségirányítási Programban (MIP)** végeztük el, amelyet a 2003/2004-es tanévben vizsgáltunk felül átfogóan. A felülvizsgálat az intézményvezető 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**, ami szakértő bevonásával a 2006/2007. tanévben kezdődött el, jelenleg is tart, auditálása 2008. márciusában várható.

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. Ebben a szerepkörükben közvetlenül is bekapcsolódnak a **kérdőívek összeállításába, mérik, értékelik** az intézmény folyamatait és **közvetlen javaslataikkal, intézkedés tervek készítésével** az igazgató felé, azok tantestületi szintű kommunikálásával (tantestületi értekezletek, jelentések) hozzájárulnak az iskola fejlesztéséhez, a „Kiválóság Kultúra” terjesztéséhez intézményi szinten.

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

Tevékenységének sikerét az intézményvezetés **folyamatos önképzéssel** biztosítja: az igazgató a 2006/2007. tanévben, a II. igazgató-helyettes a 2004/2005. tanévben végezte el a szakirányú közoktatás-vezetői továbbképzést,

az I. igazgató-helyettes 2005-ben sajátította el az érettségi szervezésére rendszeresített központi program, és az intézmény teljes körű nyilvántartását végző Taninform program használatát. A II. igazgató-helyettes felelős a KIR-rendszer működtetéséért és ugyancsak részt vesz a Taninform program használatában.

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

Az intézményen belüli **együtműködés fejlesztésének módszerei** a munkaközösség-, tantárgycsoport- vagy tantárgyszintű team-munka. Ezek **megjelenési formái** a minőségirányítási csoportok irányítása, különböző külső és belső továbbképzések megszervezése, ill. részvétel a továbbképzéseken, projektek, pályázatírás, a különböző tanulmányi és sportversenyeken történő részvétel, ill. azok szervezése, az intézmény vizsgahelyeinek koordinációja, az intézmény felnőttképzési tevékenységének kialakítása és irányítása. E tevékenységekben **az intézményvezetés rendszerint mint team-vezető vagy projektmenedzser** vesz részt, pl.: Világ Nyelv Program: nyelv +szakma középfokon 2005/2006 – projektmenedzser: igazgató; Szakképzés-fejlesztési projekt a német partnerintézmény bevonásával – projektmenedzser: igazgató; „Tudd +” – országos EBCL-verseny – projektmenedzser: gyakorlati oktatás-vezető; Számítógéppel támogatott szakképzés megvalósítása (2006/2007. tanévtől) – projektmenedzser: I. igazgató-helyettes; Mesterséges szakmai gyakorlati munkahely kialakítása (2007/2008. tanév – projektmenedzser: igazgató. (ld. 63. ábra)

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 minden költségvetési év végén **teljesítési jelentést** készít, amelyet az intézmény fenntartójának is megküld, az intézményvezető pedig a tantestülettel ismerteti. A nem pedagógus dolgozók intézményi szintű együttműködésének helyszínei: **projektek megvalósításában való részvétel, a fejlesztő és projekt-teamek munkájának gazdasági és technikai támogatása.**

Az iskolavezetés munkájának hatékonyságát részben **önértékeléssel** (munkaterv-beválás-vizsgálat a tanév végén, IMIP-beválás-vizsgálat a tanév végén, interjú az igazgató és az intézményvezetés részvételével), a 2007/2008 tanévtől **vezetői teljesítmény-méréssel** végzi, másrészt az iskola tevékenységéről **statisztikát, kimutatásokat vezet, és értékelést készít** (félévi és tanév végi záródokumentumok). A vezetőség munkáját ugyanakkor a minőségirányítás is hivatott mérni: részét képezi a **szülői és tanuló elégedettségméréseknek** (ld. 6.a, 6.b pont), a **tantestületi elégedettségi méréseknek** (ld. 7.a), a fenntartói **elégedettségmérésnek** kérdőív formájában, továbbá átfogó és hosszú távra visszatekintő értékelésnek tekinthető az ötévente esedékes **igazgatói pályázat véleményezése**. Az intézményvezetés a méréseken felül igyekszik ugyanakkor munkájában a tantestülettől **folyamatos visszajelzést** kapni teljesítményének értékelésére és fejlesztésére. Ennek értékelése folyamatosnak tekinthető **tantestületi értekezletek** (éves szinten hat alkalommal) ill. **megbeszélések formájában** (minden hónap utolsó hétfője, rendkívüli értekezletek) ahol a tantestület tagjainak mindenkor lehetősége nyílik a vezetőség munkájának, vagy annak egy bizonyos szegmensének értékelésére, bírálatára. A **változtatásra irányuló javaslatokat** az intézményvezetés megfelelőség esetén elfogadja, beépíti a működés napi gyakorlatába, a mérések során feltárt gyengeségeket **minőségi célokká fogalmazza**, a képzést érintő gyengeségek esetében **szervezetfejlesztő teameket** alakít (pl. helyi tanterv modernizációja 2006/2007. tanévben; szakképzés-fejlesztési projektteam), **meghatározza a fejlesztési tevékenységeket.**

### **1.b) A vezetés személyes részvétele a szervezet szervezeti rendszerének kialakításában, bevezetésében és folyamatos továbbfejlesztésében**

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

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

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

Az intézmény a PP-ben és az IMIP-ben megfogalmazott hosszú távú oktatási és minőségi céljait **éves munkatervben** határozza meg. Az éves munkaterv összeállításáról ld. a 2.d pontot. Az éves munkaterv és az azt hónapokra lebontó **havi munkaterv** összeállítása az intézményvezetés közös feladata, amelyet a tantestület és a szülői közösség is véleményez. Az abban leírt tevékenységek megvalósulásának **támogatása a teljes intézményvezetés, a megvalósulás ellenőrzése az I. igazgató-helyettes feladata.** A munkaterv beválását az intézményvezetés az 1.a pontban leírtak szerint értékeli és fejleszti tovább.

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

Az intézmény vezetése feladatának tekinti a **nem pedagógiai jellegű kulcsfolyamatok mérését, működtetését és továbbfejlesztését** is (az intézmény kulcsfolyamatairól ld. a 5.a pontot). E kulcsfolyamatok működésének sikerességéről a **belső adatgyűjtés során** (ld. 2.a pont) szerez tudomást és kezdeményez változtatást.

Az intézmény vezetőségének tagjai a működést befolyásoló **jogszabályi változásokat naprakészen** követik. A **jogszabályok írott (Magyar Közlöny, Oktatási Közlöny), elektronikus formában (DVD) és internetes elérhetőség formájában** (OKM, NSZFI stb. honlapja) a vezetőség mellett a teljes alkalmazotti közösség számára rendelkezésre állnak.

Az intézmény meglévő szervezeti keretét, rendszerét, a felelősség- és hatásköröket az intézményvezetés **irányított önértékelése és beválás-értékelése** (ld. 1.a), valamint a **munkatársi elégedettség-mérések** (ld. 34-39. ábra) során folyamatosan felülvizsgálja és szükség esetén módosítja. pl.: munkaköri leírások módosítása az SZMSZ 2004. évi módosításakor; a gazdasági ügyintéző teljes állásba történt kinevezése 2003-ban nagymértékben növelte a munkatársi elégedettséget az ügyintézővel kapcsolatban (ld. 39. ábra); a pályázati tevékenység megosztása (szakterületenként és a munkaköri leírások alapján) nagymértékben növelte a pályázati sikerességet és a tárgyi feltételekkel való elégedettséget (ld. 36. ábra).

### 1. c) A vezetés együttműködése a szervezet vevőivel, partnereivel, a társadalom képviselőivel

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

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

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

nyilvánul meg.

Az intézményvezetés **munkaköri és hatásköri leírásában leírtaknak** ill. az intézmény **szervezeti felépítésének megfelelően**, személyesen és tevékenyen részt vesz az intézmény közvetett és közvetlen partnereivel történő kapcsolattartásban, pl.: az igazgató kapcsolattartási illetékessége az intézmény teljes struktúráját érintő kérdésekben, PR-tevékenységekben, a fenntartó, szakmai irányító szervek képviselőivel; az I. igazgató-helyettes illetékessége az

oktatás, érettségi vizsga, kompetencia-mérés szakmai kérdéseiben; a gyakorlati oktatás vezető illetékessége és felelőssége szakmai oktatási és vizsgáztatási kérdésekben.

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

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

A pedagógusokkal történt kapcsolattartás fontos, egyúttal a legszélesebb körű fórumai a nevelési értekezletek: **tanévnnyitó értekezlet, szakmai nevelési értekezlet (minden év novemberében), félévi jegylezáró értekezlet, minőségirányítási értekezlet (minden év márciusában), év végi jegylezáró értekezlet, év végi tanulmányi értékelő/tanévzáró értekezlet.** A nevelőtestület egészét érintő kérdésekben indokolt esetben az igazgató **rendkívüli értekezletet** hív össze. Az aktuális problémák megvitatása, tantestületi tájékoztatás céljából az intézményvezető minden hónap utolsó hétfőjén **tájékoztató értekezletet** tart. A **kollégiumi nevelőtanárokkal** a kollégiumvezetőn keresztül zajlik a kapcsolattartás az intézményvezetés részéről, ill. a nevelőtanárok ugyancsak részt vesznek minden tantestületi értekezleten. A **nem pedagógus dolgozókkal** az iskolavezetés ugyancsak feladat- és hatáskörének ill. munkaköri leírásának megfelelően tartja a kapcsolatot.

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

Évente hat alkalommal (október, november, január, február, március hónap első hétfőjén, május hónap második hétfőjén) 15.30-16.30 óra időtartamban várja az iskola **fogadóórát** formájában a szülőket az iskolába, melynek keretében a szülőknél lehetőségük nyílik az iskolavezetéssel is kapcsolatba lépni. Az **igazgatói fogadóórát** – a tanulók mellett – a szülők ugyancsak igénybe vehetik. E megállapított rendszeres időpontok mellett telefonon történt időpont-egyeztetés után az iskolavezetés tagjai személyesen fogadják a szülőket. Minden évben 2 alkalommal, október és február hónapban, **szülői értekezletet** tartanak az osztályfőnökök, ahol – előzetes kérésre - szintén képviseltetik magukat az iskolavezetés tagjai. (ld. 28., 29. ábra)

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

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

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

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

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

A **partnerekkel történő kapcsolattartás hatékonyságának vizsgálata** a három minőségirányítási csoport, vezetőiken keresztül pedig a teljes iskolavezetés feladata: az intézményi működést vizsgáló I. minőségi munkacsoport **feladata a pedagógus és nem pedagógus dolgozókkal történő kapcsolattartás vizsgálata** (ld. 39. ábra). A II. minőségi munkacsoport feladata a **tanulókkal és szülőkkel történő kapcsolattartás értékelése**, a III. munkacsoport értékeli a **szakképzési és szakmai partnerekkel**, valamint a **fenntartóval történő kapcsolattartást**.



## 1. d) A „Kiválóság kultúrájának” megerősítése a munkatársak körében

Az intézmény vezetése a munkatársakat **bevonja a 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** (ld. még 2.d pont).

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, amelynek kiépítése a fenntartó és a minőségi munkacsoportok bevonásával jelenleg is folyamatban van.

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

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

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

Az alkalmazottak **anyagi juttatási rendszerének** feltételeit az éves költségvetés tartalmazza, annak **formáit és alapelveit tantestületi konszenzus alapján** az érdekképviselői szervekkel közösen dolgozta ki az intézményvezetés, és rögzítette a Kollektív Szerződésben. A juttatások formáit **az intézményi költségvetés éves tervezésekor** a gazdasági ügyintéző javaslatai alapján **vizsgálja felül és fogadja el az iskolavezetés és az érdekképviselő**. A vezetés e érdekképviselői fórumok véleményének figyelembevételével dönt a **juttatások** (jutalmak, hozzájárulások, bérpótlék) mértékéről. A munkatársak elismerésében az intézményvezetés az **anyagi juttatások** mellett (ld. 40. ábra) az **eszei elismerést** is alkalmazza: különböző szintű díjakra történő felterjesztés, a munkatársak különböző pályázataihoz ajánlólevelek írása stb. az igazgató feladata az alkalmazotti közösség egyetértésével.

A munkatársak intézményi támogatási és motivációs elégedettségének feltérképezése **kérdőívek segítségével**, hatékonyságának mérése az **elégedettségi mérések és a klímatesztek** segítségével történik. (ld. 34. ábra) Az eredmények minden esetben beépülnek az intézmény következő tanévi munkatervébe.

## 1. e) A vezetés szerepe a szervezet változásainak menedzselésében

Az intézményvezetés az intézmény minél eredményesebb működése érdekében **az intézmény helyzetének folyamatos külső és belső elemzésére** törekszik, amelyhez a 2.b. pontban leírtak alapján gyűjti és elemzi az információkat, meghatározza és bevezeti a szükséges változtatásokat. A **szervezeten belüli változtatások** meghatározásába és megvalósításába a 3.c pontban leírtak alapján az intézményvezetés bevonja az intézmény teljes munkatársi közösségét, a **szervezeti felépítésben és külső kapcsolatrendszerben** történő változtatások kizárólag az intézményvezetés hatásköréhez tartoznak.

Az érintetteket az intézményvezetés 3.d pontban leírtak alapján informálja a változtatásokról.

A **változások menedzseléséhez** az intézményvezetés a minőségirányítás bevonásával minden esetben **megvalósítási tervet, erőter-elemzést** és esetenként **hatástanulmányt** készít, amelyben meghatározza a várható eredményeket, az ütemezést, a határidőket, a folyamatgazdákat, az ellenőrzés formáját és rendszerességét, valamint

erőforrást rendel a megvalósításhoz. A stratégiai terveket a 2.c és 2.d pontban leírtak alapján alakítja ki, vizsgálja felül, ill. bontja le operatív tervekké.

A változtatások kezelésére az intézményvezetés a 3.b és 3.e pontban leírtak alapján nyújt támogatást az intézmény munkatársainak ill. jutalmazza közreműködésüket, kiemelkedő teljesítményüket.

A **változtatások eredményességét** a 2.b pontban leírt információgyűjtés, az IMIP-ben lefektetett éves vagy két éves szinten lebonyolított **PIEM-ek** (10., 12. évfolyam tanulói, szülei, munkatársak, szakképzési partnerek fenntartó), az **IMIP bevalásának értékelése** (minden tanév végén) és **önértékelési ciklusok** (SWOT-analízis háromévente, teljes önértékelés négyévente) eredményei alapján értékeljük.

## 2. POLITIKA ÉS STRATÉGIA

### 2. a) Az érintettek jelenlegi és jövőbeli igényeinek és elvárásainak értelmezése és előrejelzése a szervezet politikájának és stratégiájának kialakításához

Az **intézmény politikájának és stratégiájának kialakításához** a 2.b pontban leírtak alapján gyűjti és elemzi a külső és belső információkat, a 2.c pontban leírtak alapján alakítja ki, vizsgálja felül és aktualizálja politikáját és stratégiáját, az **iskolahasználók jelenlegi és jövőbeli igényeinek felmérésére** pedig a **PIEM-ek** szolgálnak. A felmért igények és elvárások alapján az intézményvezetés a 5.c pontban leírtak alapján tervezi meg és fejleszti tovább szolgáltatásait.

Az intézmény helyzetének elemzésében kiemelt szerepe van a **benchmarkingnak**, amelyet elsősorban az Országos Közoktatási Intézet éves értékelése (A középiskolai munka néhány mutatója) és a munkaügyi központ elemzése és értékelése alapján, másodsorban helyi és regionális közoktatási intézményekkel közösen belső információcsere formájában végzünk.

### 2. b) A szervezet teljesítménymutatóinak, kutatási és belső tanulási folyamataiból, valamint más külső forrásból származó információinak gyűjtése és elemzése a szervezet politikájának és stratégiájának kialakításához

Az intézmény hosszú távú terveinek kialakítását **makro- és mikrokörnyezet elemzése, a munkaerő-piaci igények, demográfiai trendek, az állami (NAT, Kerettantervek) és fenntartói elvárások, a környező iskolák kínálata (benchmarking) határozza meg, de befolyásolja azokat a kulcsfontosságú sikertényezők bevalása, intézményi diagnosztika, erőforrások, szervezeti kultúra, iskolahasználói igények elemzése, elégedettségének vizsgálata is. Fenti említett célokból az intézményvezetés és a minőségirányítási rendszerben tevékenykedő munkatársak egyaránt gyűjtenek és dolgoznak fel információkat. A külső információk feldolgozása, értékelése illetékességi körének megfelelően az intézményvezetés folyamatos, napi szintű feladata. A belső adatgyűjtésből származó információkat az intézményvezetés (PP, IMIP végrehajtási dokumentumai, belső vezetői ellenőrzések) és a minőségirányítás (elégedettség mérés, SWOT-analízis stb.) munkamegosztás alapján évente egy alkalommal dolgozza fel. A feldolgozott adatok cselekvési tervek, PP-módosítások, támogató folyamatszabályozási módosítások formájában beépülnek az intézmény működésébe.**

A **külső adatok gyűjtése** kiterjed:

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

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

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

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

- közvetlen és közvetett partnerei igényeinek, elégedettségének, elégedetlenségének mérési eredményeire, az értékelések dokumentumaira (tanulók, szülők kérdőíves felmérései a 10. és 12. évfolyamon, alkalmazottak kérdőíves felmérései kétévente, interjúk, SWOT-analízis kétévente, célcsoportos felmérések stb. – 1.-19. ábra; 34.-39. ábra)
- a belső működésre vonatkozó adatok és teljesítménymutatók gyűjtésére, az adatok elemzésének, értékelésének dokumentumaira, a kitűzött célok, feladatok, intézkedések teljesülésének értékelésére (pl. oktatás, nevelés, humán erőforrás-gazdálkodás, eszközgazdálkodás, finanszírozás, szervezetenkultúra-fejlesztés, folyamatos fejlesztés indikátorai, minőségirányítási tantestületi értekezlet dokumentumai)
- az intézményen belüli fejlesztések, innovációk eredményeire (pl. kísérleti program, szaktanterem kialakításának értékelő dokumentumai);
- az intézmény Pedagógiai Programja, Minőségirányítási Programja végrehajtásának, értékelésének dokumentumaira;
- a belső vezetői ellenőrzésekből származó információk dokumentumaira (pl. vezetői jelentések félévenként).

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

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

## 2. c) A politika és stratégia kialakítása, felülvizsgálata és aktualizálása

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

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

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

A PP **beválásának felmérése és értékelése** a minőségirányítás feladata: részét képezi az éves szülői, tanulói, munkatársi **elégedettségméréseknek**, a kétévente lebonyolított **klimateszteknek** és **SWOT-analízisnek**. A kapott eredmények alapján szükség esetén a fentiekben leírtaknak megfelelően az intézmény módosítja, aktualizálja pedagógiai programját.

## 2. d) A politika és stratégia megismertetése és megvalósítása a kulcsfolyamatok rendszerén keresztül

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

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

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

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

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

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

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

### 3. EMBERI ERŐFORRÁSOK

#### 3. a) Az emberi erőforrások tervezése, irányítása és továbbfejlesztése

Az **emberi erőforrás-politika, stratégia és tervek** kidolgozásának folyamatát dominánsan meghatározta a minőségirányítás által 2002-ben elkészített intézményi diagnosztika. A **makro- és mikrokörnyezeti elemzések (SWOT-analízis)**, valamint **kérdőíves belső attitűdvizsgálat és -elemzés** alapján megfogalmazott sikertényezőket vetettük össze az intézményünk jelen helyzetével, erősségeivel, gyengeségeivel, adottságaival, hogy megfogalmazhatóvá váljanak versenylőnyünk és hátrányaink. Elemeztük, táblázatba foglaltuk **absztrakt erőforrásainkat**, viszonyítási alapként az intézmény jövőképét, céljait használtuk. Ez alapján a tantestület egyértékesével az intézményvezetése kialakította és a PP-ben lefektette az iskola **humán-erőforrás politikáját és stratégiáját**, amelyet a 2004. évben külső szakértő bevonásával véglegesített IMIP-ben vizsgált felül és módosított. Az iskola humán-erőforrás terve **szerves részét képezi az IMIP-ben megfogalmazott minőségi céloknak**, így azok teljes összhangban állnak az intézmény hosszú távú terveivel és kulcsfolyamatainak rendszerével (ld. IMIP: Intézményi-működési célkitűzések: Humán-erőforrás).

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

**feltételeinek**, valamint a **hagyományoknak, a szokásoknak megismertetéséért** a munkaközösség-vezetők és az I. igazgató-helyettes közösen felelnek. A munkatársak beválását a mentortanárok **közösen elfogadott szempontrendszer** alapján a tanévzáró értekezleten értékelik, valamint javaslatot tesznek a határozatlan idejű alkalmazásra.

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

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

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

A **munka irányításáról és szervezéséről alkotott munkatársi véleményről** a munkatársi elégedettség felmérésekből és belső attitűdvizsgálatokból kap képet a minőségirányítás és az intézményvezetés (ld. 34.-39. ábra).

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

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

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

Az intézményvezetés által végzendő belső ellenőrzések eső sorban az **iskolai dokumentáció munkatársi használatának helyességére**, az **érdemjegyekre**, a **munkatársak munkamorálját** érintik. A tanulói, szülői elégedettségi mérések része a **különböző szaktanárok munkájával való elégedettség**, amelyet a minőségirányítás hivatott mérni. A munkatársak tanórai munkavégzéséről a munkaközösség-vezetők a **teljes munkaközösséget érintő, rendszeres** (évente legalább 5 tanóra) **óralátogatásai** és az intézményvezetés osztályfőnöki órai látogatása, ill. a kollégium-vezető kollégiumi csoportfoglalkozási ellenőrzése nyújt képet. Az óralátogatás **közösen elfogadott szempontsor** alapján, erre a célra rendszeresített **jegyzőkönyvi dokumentációval** zajlanak.

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

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

A koncepció kialakításánál figyelembe vesszük és beépítjük - az intézményi érdekek prioritása mellett - a **munkatársi igényeket**, tehát megteremtjük a **személyes szakmai karriertervezés lehetőségét** is, amennyiben azok nem ellentétesek az intézmény érdekeivel, (pl.: külkereskedelmi közgazdász képzés: 1 fő, felsőfokú marketing menedzser képzés: 1 fő, weblap-szerkesztő továbbképzés: 1 fő, angol és német szaknyelvi vizsgáztató alapképzés: 4 fő, EBCL-vizsgáztató-alapképzés: 3 fő). Az intézményi érdekek elérését 100%-os **támogatással, előrelépési lehetőség biztosításával, erkölcsi és anyagi jutalmazással** ösztönzi és támogatja az intézményvezetés. A továbbképzési költségeket az iskola általában továbbképzési keretén felül is vállalja a pedagógusok teljes mértékű támogatása érdekében. (A pedagógus továbbképzésre kapott és felhasznált keretről ld. 41. ábra).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A különböző csoportok a **PDCA-elv szerint** végzik munkájukat, amelyhez segítséget kaphatnak a minőségirányítástól és így a teljes intézményvezetéstől. Minden közösség és csoport **saját munkarend** alapján dolgozik. A szakmai és

osztályfőnöki munkaközösségek, valamint a pályaválasztási munkaközösség minden tanév szeptember 15-ig határozzák meg munkarendjüket, amelyről írásban tájékoztatják az intézmény-vezetést. A projekt-teamek, az intézményfejlesztési csoport és a rendezvényszervező csoportok adott alkalomhoz kötődően, azt legalább egy hónappal megelőzően tájékoztatja írásban az iskolavezetést tevékenységi szándékáról.

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

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

### 3. d) Párbeszéd a munkatársak és a szervezet között

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A kommunikációs utak hatékonyságának mérése és fejlesztése az intézményvezetés és a minőségirányítás közös feladata.

### 3. e) A munkatársak jutalmazása, teljesítményük elismerése és gondoskodás a munkatársakról

**Pedagógus munkatársaink** tevékenységét az 1.d és 3.b pontokban leírtak alapján értékeljük, a **nem pedagógus dolgozók** munkájának értékelése a gazdasági ügyintéző feladata. Az objektívebb értékelés érdekében a 2006/2007. tanévben **vezetői, pedagógus és nem pedagógus munkatársi teljesítményértékelési rendszer** kialakítását kezdeményeztük, amelynek kialakítása jelenleg is folyamatban van.

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

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

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

Az iskola munkatársai tevékenységét **egyéb anyagi jellegű juttatásokkal** is ismeri. Ilyenek pl.: **vásárlási utalvány, utazási csekk kiutalása, önkéntes nyugdíjpénztári tagság létesítése, egészségbiztosítási pénztári tagság létesítése**. A jutalmazást végző közösség folyamatosan figyelembe veszi az érintettek szempontjait jutalmazási tevékenysége sikeresebbé tételére. Így kezdeményezte az iskoláskorú gyermekkel rendelkezők részére **iskolakezdési támogatás** nyújtását (a 2006/2007. tanévtől) és a **jutalmazási rendszer pontosítását**.

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

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

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

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

### 4. a) A külső partnerkapcsolatok menedzselése

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



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

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

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

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

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

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

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

#### 4. b) Pénzügyi erőforrás menedzsment

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

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

A **pályázatfigyelés** az intézményvezetés napi feladatai közé tartozik. A megyei, regionális, országos és nemzetközi **pályázatokon való részvétel** folyamatos és eredményesnek mondható (pl.: Munkaerőpiaci Alap Képzési Alaprész, 2002, 2003, 2006, 2007; Veszprém Megye Közoktatása Fejlesztéséért Alapítvány, 2004, 2005, 2006; Leonardo mobilitási projekt – előkészítő látogatás, 2005; Leonardo Mobilitási Projekt, 2007; Világnyelv: Nyelv + szakma középfokon – tartalomalapú nyelvoktatás, 2005 stb.) (ld. 65. ábra)

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

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

A szakképzési partnerek által az intézménynek juttatott **szakképzési hozzájárulás** évente ugyancsak jelentős összeggel egészíti ki az intézményi költségvetést és teszi lehetővé a szakképzés technikai hátterének javítását. (ld. 64. ábra)

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

Az intézmény **pénzügyi mutatóit** a fenntartó képviselőjétől kapott részletes kimutatás segítségével, havi rendszerességgel ellenőrzi és elemzi a gazdasági ügyintéző és az intézményvezetés, szükség esetén rendelkezik a kiadások csökkentéséről ill. bizonyos fejlesztési és egyéb igények elhalasztásáról, végső esetben elutasításáról. Az intézmény anyagi helyzetéről az igazgató a pénzügyi kimutatás elemzése után folyamatosan, de a legalább havi rendszerességgel megtartott vezetőségi megbeszélések keretében tájékoztatja **az intézményvezetést**, a teljes **munkatársi kört** az iskola elmúlt évi gazdálkodásáról a pénzügyi év lezárultával minden tanévben a félévi értekezlet keretében.

#### 4. c) Az ingatlanok, berendezések, eszközök, anyagok és készletek menedzselése

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

Az iskolavezetés igyekszik évről-évre nagyobb, de legalább az előző évihez hasonló mértékben ingatlanját, eszközeit fejleszteni. A beruházások mértékének alakulásáról ld. a 66., 67. ábrákat.

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

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

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

A fejlesztések másik irányát a **közüzemi díjak és kiadások folyamatos csökkentésére** tett intézkedések szabályák meg, amelyeket az intézmény gazdasági ügyintézője folyamatosan figyelemmel kísér és ellenőriz, valamint feladatkörébe tartozik, hogy minden tanév kezdete előtt javaslatot tegyen azok csökkentésére. Ennek érdekében javítottuk ki, szigeteltük 2004 nyarán a teljes leánykollégium területén és az alagsori tantermek egy részében a nyílászárókat, az intézmény több pontján az ajtókat kijavítottuk, szigeteltük; a telefonszolgáltatóval egy kedvezményes csomagszerződést írtunk alá és a mobiltelefon-hívások csökkentése érdekében a telefonközpontot is modernizáltuk stb.

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

#### 4. d) Technológia menedzsment

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

A partnerek jelzéseire, eredményesség-eredmények összehasonlítására, **óralátogatásokra, tanmenet elemzésére** alapozva a nem kellően hatékony nevelési-oktatási módszerek tudatos, **fokozatos felmenő rendszerben** történő kiváltása minden esetben megtörténik. A problémák megoldási módzatai közé tartoznak az **elemző beszélgetések, új módszerek felkutatása, megerősítése**. A szakmai teamek eredménymutatói alapján az új módszerek, értékek **rendszerbe emelésére**

kerül sor, amely majd beépül a PP-be, az éves munkatervbe, munkaközösségi tervekbe. Az **új nevelési-oktatási módszerek és eljárások megismerésének szinterei** a konferenciák, külső-belső továbbképzések, tréningek, szakmai műhelymunkában való részvétel, intézmények, tanórák látogatása, régiós, országos, külföldi szinten egyaránt. Adaptálásukra, a PP-ben rögzített célokkal való megfeleltetés után kerül sor, melyet a munkaközösségek és a szakmai teamek végeznek.

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

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

#### 4. e) Információ és tudásmenedzsment

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

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

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

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

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

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

### 5. FOLYAMATOK

#### 5. a) A folyamatok módszeres megtervezése és menedzselése

Az intézmény működését az intézményvezetés és a minőségirányítás a PP-ben és az IMIP-ben megfogalmazott stratégiai célok és feladatok irányelvei mentén a tantestület és a közvetlen partnerek bevonásával összevont

értekezleteken, egyeztetéseken **7 kulcsfolyamatban** határozott meg. A kulcsfolyamatokhoz **támogató folyamatokat** rendelt. (ld. 2. sz. melléklet)

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5. b) A folyamatok szükség szerinti továbbfejlesztése, az innováció alkalmazásával, a vevők és más érintettek elégedettségének növelése érdekében**

Az intézményi folyamatok hatékonyságának értékelését a 2.b és 2.c pontban leírtak alapján történik. A felmérések az értékelés mellett minden esetben kitérnek a munkatársak, tanulók és szülők adott folyamattal kapcsolatos **javaslataira, ötleteire**, amelyet az intézmény, megfelelőség (szakmai indokoltság, partnerek egyetértése) esetén, a 2.c pontban leírtak alapján **beépít folyamatrendszerébe**. A partnerek megfogalmazott igényeivel kiemelten foglalkozik az intézményvezetés, amennyiben a közvetlen és közvetett partnerek legalább 30%-a, az iskola tanulói esetében legalább a Házirendben megfogalmazott mértékben, egy évfolyam, vagy a teljes tanuló létszám 25%-a kinyilvánítja elégedetlenségét egy folyamat hatékonyságával szemben vagy javaslatot tesz újabb folyamat bevezetésére, ill. a fenntartói igény legalább határozati szinten jelentkezik.

A mérésekben felmerülő igényeket megvalósító új folyamatok működésbe történő beépítéséről **az intézményvezetés dönt**. A változtatási lehetőségeket az intézmény minőségpolitikájában és a minőségi célokban megfogalmazottak alapján rangsorolja az intézményvezetés, ill. ennek megfelelően határozza be a változtatás jellegét. A folyamatok bevezetése előtt a minőségirányítással együtt megvalósítási tervet készít, amelyhez a minőségirányítás a PDCA-elv alapján **folyamatszabályozást és értékelést rendel**. A folyamatok bevezetése minden esetben az SZMSZ-ben meghatározott **partneri véleményezési és egyetértési jog** és a TQM filozófiájának megfelelő **munkatársi bevonás** figyelembevételével zajlik. A **fokozatos jellegű továbbfejlesztési folyamatok** végleges bevezetését a folyamat jellegéből adódó időtartamra vonatkozóan **próbaműködtetés** előzi meg, amelyet a folyamatszabályozásban leírt ellenőrzésnek történő megfelelés esetén véglegesít az intézményvezetés. Az **áttörés jellegű továbbfejlesztési folyamatokat** kiterjedt **helyzetelemzés** és esetenként **hatásvizsgálat** és **előzetes attitűd-vizsgálat** előzi meg, bevezetéséről csak ezek elemzése után dönt az iskolavezetés.

A folyamatszabályozás minél sikeresebb kialakítása érdekében az intézményvezetés törekszik az **új folyamat-tervek, folyamat-menedzsment filozófiák** megismerésére, megfelelés esetén megvalósítására, pl.: a minőségirányítási rendszer ISO 9001 szabvány alapján történő átalakítása, amely 2007. januárjában külső szakértő bevonásával kezdődött, jelenleg is zajlik, külső auditálása pedig 2008. márciusában várható.

### 5. c) A termékek és/vagy szolgáltatások tervezése és fejlesztése a vevői igények és elvárások alapján

A PP képzési kínálatának, helyi tantervének és szakmai programjának kialakítása a **közvetlen partnerek** véleménye, javaslatainak figyelembevételével (2001/2002. SWOT-analízis, tanulói elégedettségmérés az oktatással kapcsolatban) zajlott, de a nevelési-oktatási tevékenység megtervezésében és továbbfejlesztésében hasonlóan jelentős szerep jutott a **közvetett partnereknek** is. Az intézmény **oktatási-nevelési tevékenysége megtervezéséhez és továbbfejlesztéséhez** igénybe vette, és folyamatosan igénybe veszi az Oktatási és Kulturális Minisztérium, a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, a Veszprém Megyei és Közép-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ aktuális munkaerő-piaci útmutatásait, a társintézmények képzési struktúráját, Pápa Város Önkormányzata iránymutatásait és állásfoglalásait.

Az **oktatási-nevelési tevékenység fejlesztésének eszközei**: benchmarking, szakirodalom tanulmányozása, szakmai konferenciákon történő részvétel, szakmai nap szervezése (évente egy alkalommal), szakmai együttműködés kezdeményezése (Közép- és Nyugat-dunántúli Közgazdasági Szakközépiskolák Szövetsége, 2005, alapító tag, bázisintézmény).

A **közvetlen és közvetett partneri igények, elvárások, visszajelzések** mint új igények, szolgáltatások a 5.b pontban leírtak alapján **beépülnek az intézmény oktatási-nevelési tevékenységébe**. Éves képzési tervünket is ez alapján alakítjuk, pl.: a 2004/2005. tanévtől nyelvi előkészítő osztályt indítottunk, a 2005/2006. tanévtől az alapképzésben üzleti kommunikáció, a középfokú szakképzésben logisztikai ügyintéző képzést hirdettünk. Az új képzési tevékenységek a PP részévé válnak.

Az új tevékenységek sikerességének mérésére a minőségirányítás a mérési tervének megfelelően az intézmény ugyancsak a szülők és tanulók körében évente **elégedettségi vizsgálatokat**, a munkatársak körében két évente **elégedettségi vizsgálatot**, **SWOT-analízist**, ill. folyamatosan **személyes interjút** alkalmaz. A kérdőívekben az intézmény minden esetben lehetőséget teremt a partnerek javaslatainak, ötleteinek, így kimondott és látens igényeinek közvetítésére, átadására.

### 5. d) A termékek előállítása, szállítása és szervizelése és/vagy szolgáltatások biztosítása

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. e) A vevői kapcsolatok menedzselése és javítása

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

A partnerekkel történő kapcsolatépítés során a kapcsolatfelvétel szintje megfelel az intézményvezetés **munkaköri leírásának**. Így pl. a **szakképzési partnerekkel** történő kapcsolatépítés során a cégvezetőkkal az **iskola vezetője**, míg a gyakorlati képzést **koordináló munkatárssal a gyakorlati oktatás vezetője** veszi fel és tartja a kapcsolatot. Az együttműködés kereteit a **szakképzési fejlesztési együttműködési szerződésben** rögzítjük. A **közvetlen iskolahasználókkal** a teljes intézményvezetés, ugyancsak munkaköri leírásának megfelelően tart kapcsolatot. A kapcsolattartás formáiról, a kommunikációs csatornákról részletesen ld. a 1.c pontban leírtakat.

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

## 6. A VEVŐKEL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

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

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

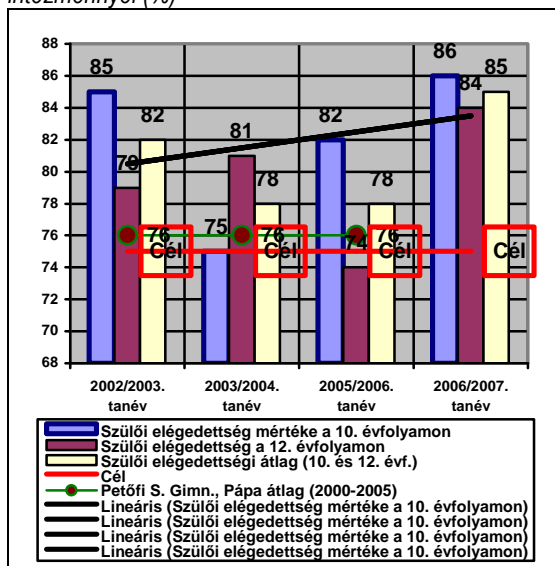
Elégedettségi vizsgálatokat az intézmény a diákok és a szülők körében a 10. és a 12. évfolyamokon végez, mivel a szakképzés jelenlegi felépítése szerint a 10. évfolyamig szakmai orientáció, a 12. évfolyamok végéig pedig szakmacsoportos alapozó oktatás zajlik, ebben a két oktatási szakaszban azonos az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

### 6.a. A vevők véleménye, elégedettsége

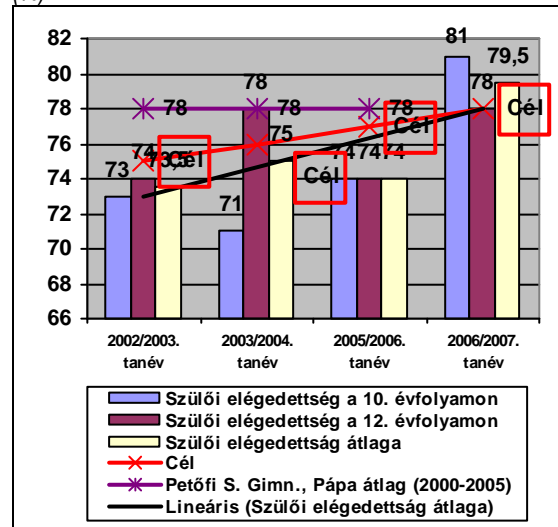
#### 1. Szülők

#### ELÉGEDETTSÉGMRÉS AZ INTÉZMÉNNYEL KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN FORMÁJA: 1-5 pontskála

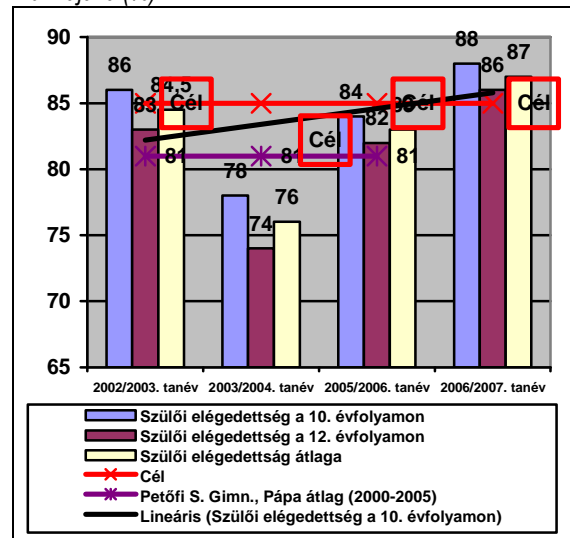
1. ábra: Globális szülői elégedettség aránya az intézménnyel (%)



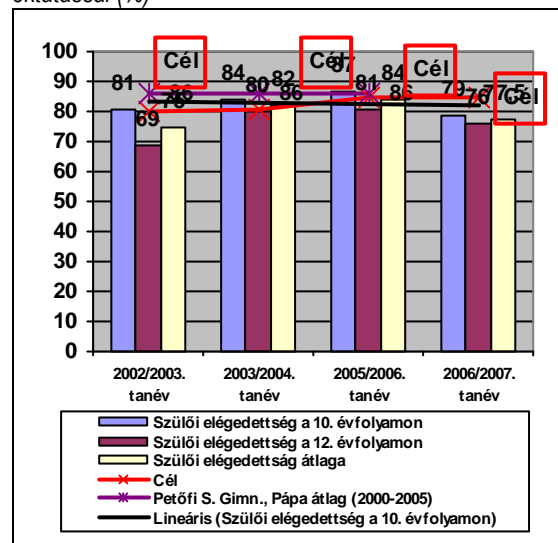
2. ábra: Szülői elégedettség aránya az oktató munkával (%)



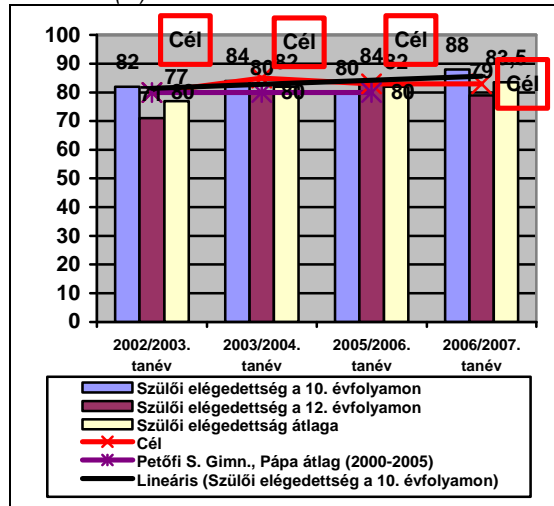
3. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézményvezetés munkájával (%)



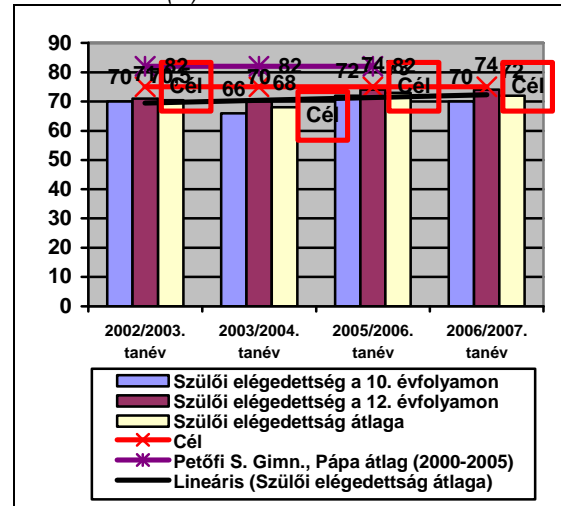
4. ábra: Szülői elégedettség aránya az idegen nyelv-  
oktatással (%)



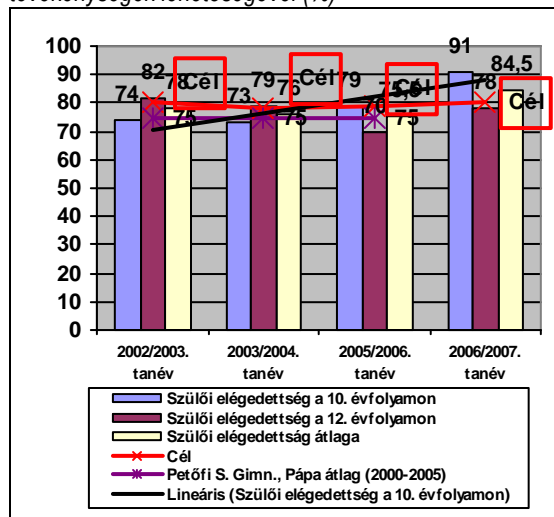
5. ábra: Szülői elégedettség aránya a számítástechnika oktatással (%)



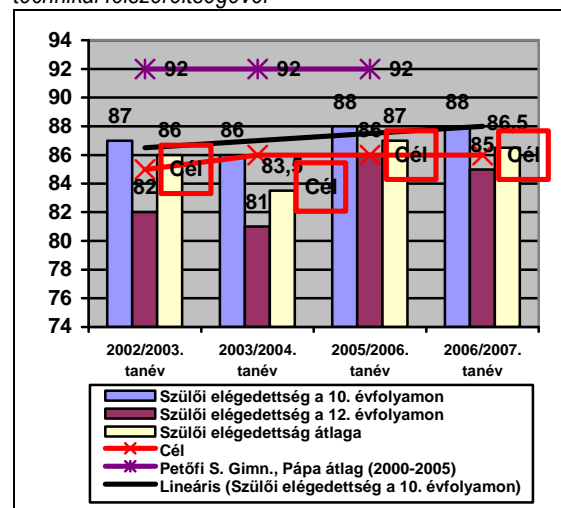
8. ábra: Szülői elégedettség aránya a tanulók tanulmányi előmenetelével (%)



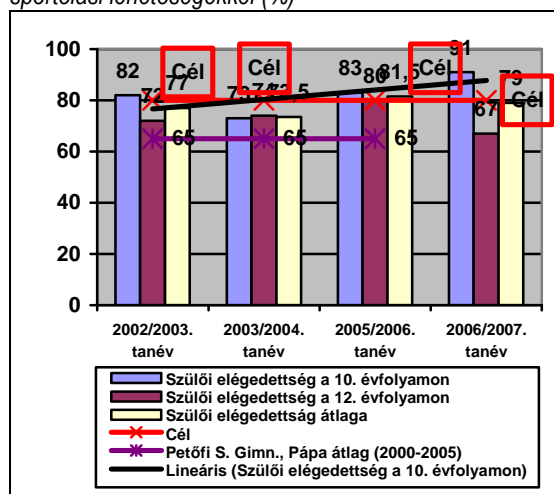
6. ábra: Szülői elégedettség aránya a tanórákon kívüli tevékenységek lehetőségével (%)



9. ábra: Szülői elégedettség aránya az intézmény technikai felszereltségével



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

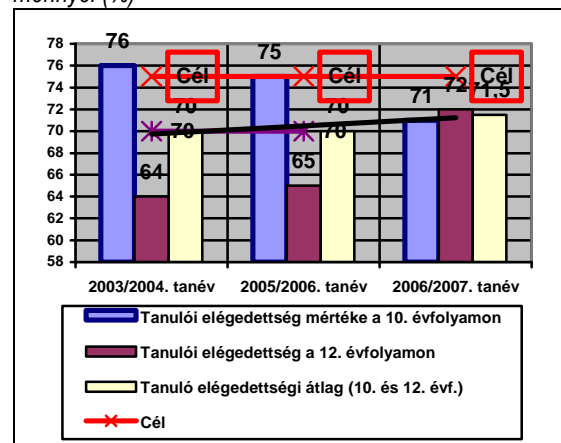


## 2. Tanulók

### ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ INTÉZMÉNNYEL KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN

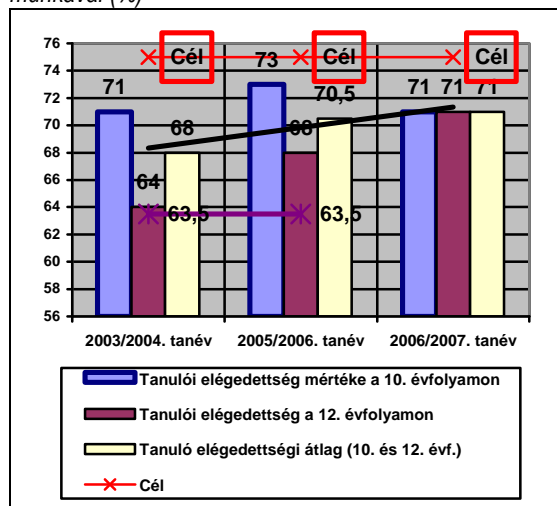
#### FORMÁJA: 1-5 pontskála

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

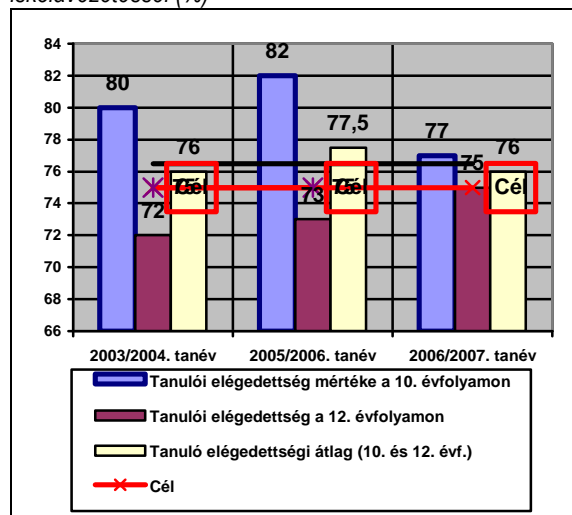




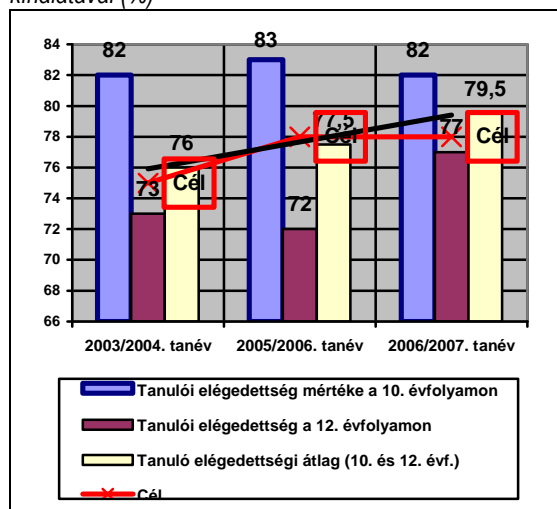
11. ábra: Tanulói elégedettség aránya az oktató munkával (%)



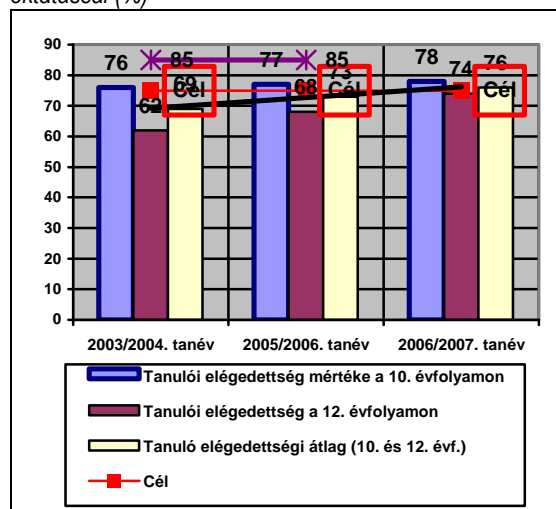
14. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskolavezetéssel (%)



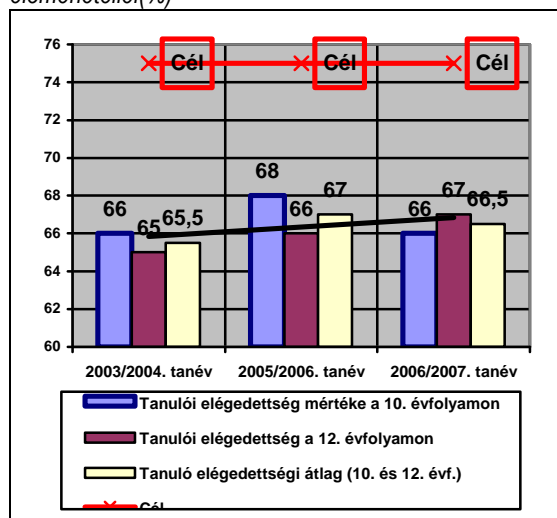
12. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskola képzési kínálatával (%)



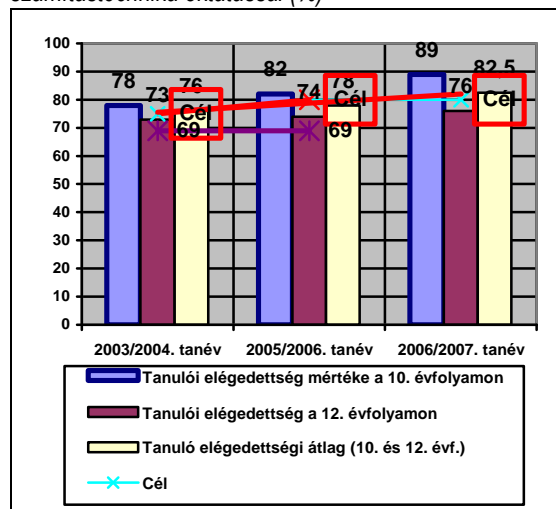
15. ábra: Tanulói elégedettség aránya az idegen nyelv oktatással (%)



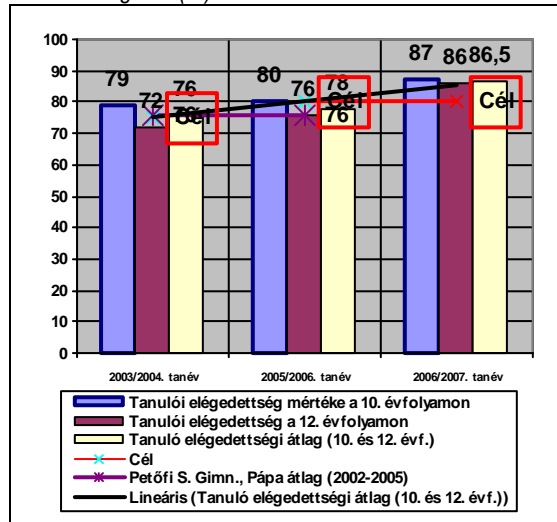
13. ábra: Tanulói elégedettség arány a tanulmányi előmenetellel (%)



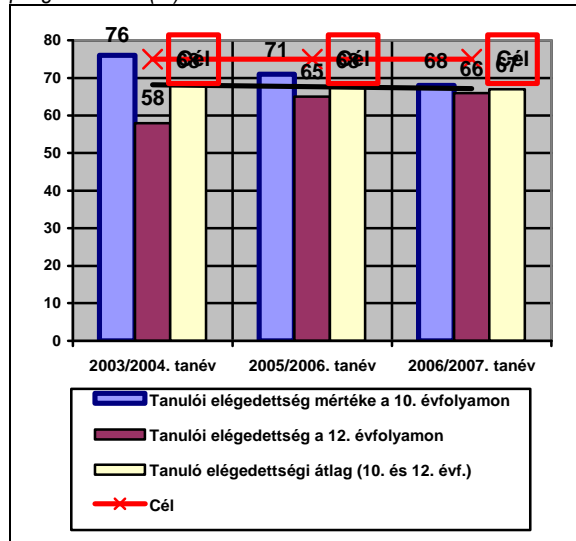
16. ábra: Tanulói elégedettség aránya a számítástechnika oktatással (%)



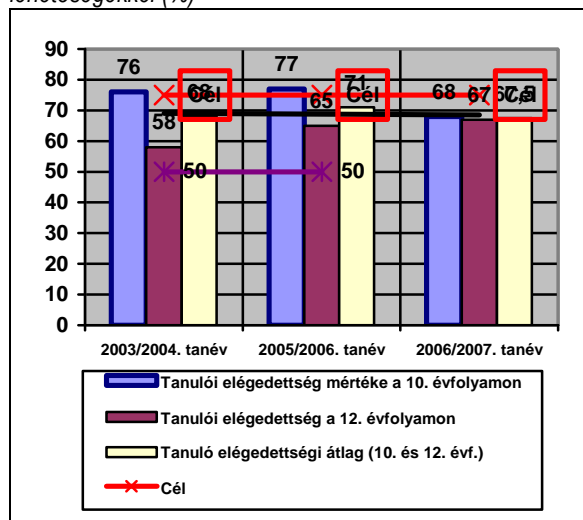
17. ábra: Tanulói elégedettség aránya az iskola tárgyi felszereltségével (%)



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



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



## 6.b. Belső teljesítménymutatók (a vevői elégedettségben elért további eredmények)

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

2002/2003.	2003/2004.	2004/2005.	2005/2006.	2006/2007.	2007/2008.
269	258	151	209	214	230
137	132	86	98	96	105
1,96	1,95	1,75	2,132	2,22	2,2

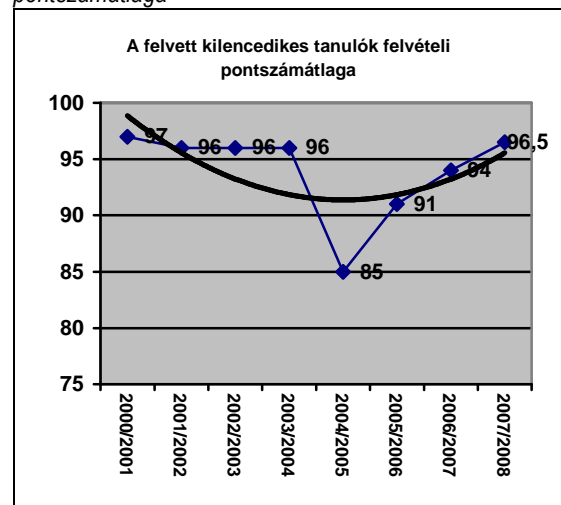
21. ábra: Nyelvi előkészítőre jelentkezett és felvett tanulók száma (jelentkezett – felvett – jelentkezési arány)

2004/2005.	2005/2006.	2006/2007.	2007/2008.
72	93	79	109
31	34	32	35
2,32	2,73	2,46	3,11

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

2002/2003.	2003/2004.	2004/2005.	2005/2006.	2006/2007.	2007/2008.
269	258	223	302	293	295
137	132	117	132	128	140
1,96	1,95	1,9	2,28	2,83	2,1

23. ábra: A felvett kilencedikes tanulók felvételi pontszámátalaga



24. ábra: A beiskolázási körzet településeinek száma



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

	2003/2004.	2004/2005	2005/2006.	2006/2007.	2007/2008.
1.	4	5	5	5	5
2.	5	6	7	8	8
3.	2	3	3	-	-

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

2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
110	123	175	175	179

27. ábra: Tanórákon kívüli foglalkozásokon részt vevő tanulók száma

	2002/2003.	2003/2004.	2004/2005.	2005/2006.	2006/2007.
sportkör	65	80	82	80	83
néptánc	22	-	15	35	20
énekkar	40	50	60	60	58
irodalmi színpad	-	-	13	22	24
elméleti gazdaságtan szakkör	10	14	12	16	18

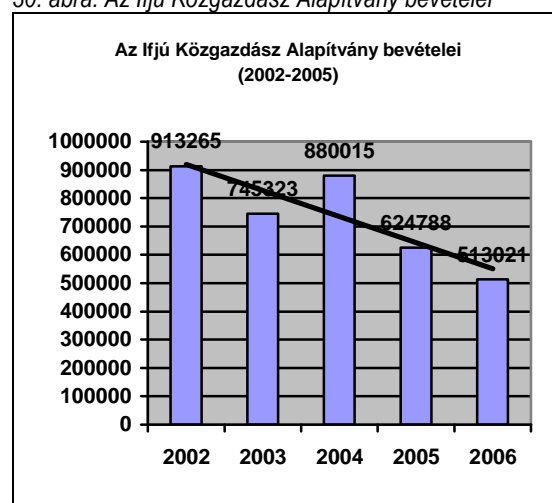
28. ábra: Szülők részvételi aránya az iskolai szülői értekezleteken (%)

	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
10-12. évfolyam	65%	65%	70%	70%	70%
9. évfolyam	84%	85%	90%	93%	90%

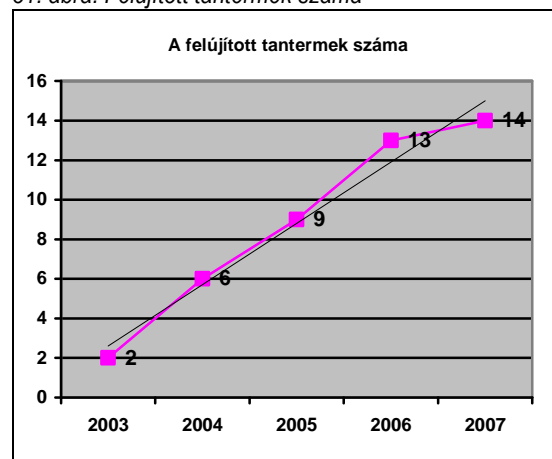
29. ábra: Szülők részvételi aránya a fogadóórákon (átlag:szülő/pedagógus)

	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
10.-12. évfolyam	2,0	2,2	2,0	2,3	2,1
9. évfolyam	2,2	2,3	2,4	2,5	2,4

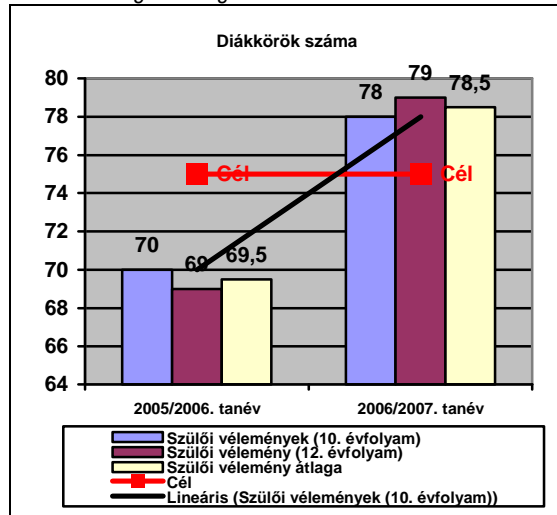
30. ábra: Az Ifjú Közgazdász Alapítvány bevételei



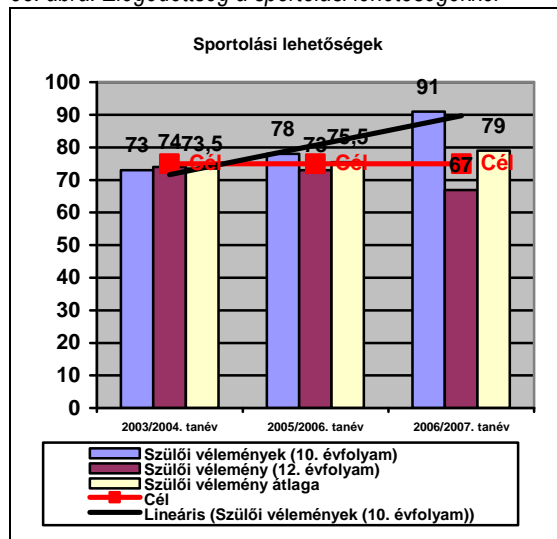
31. ábra: Felújított tanteremek száma



32. ábra: Elégedettség a diákkörök számával



33. ábra: Elégedettség a sportolási lehetőségekkel



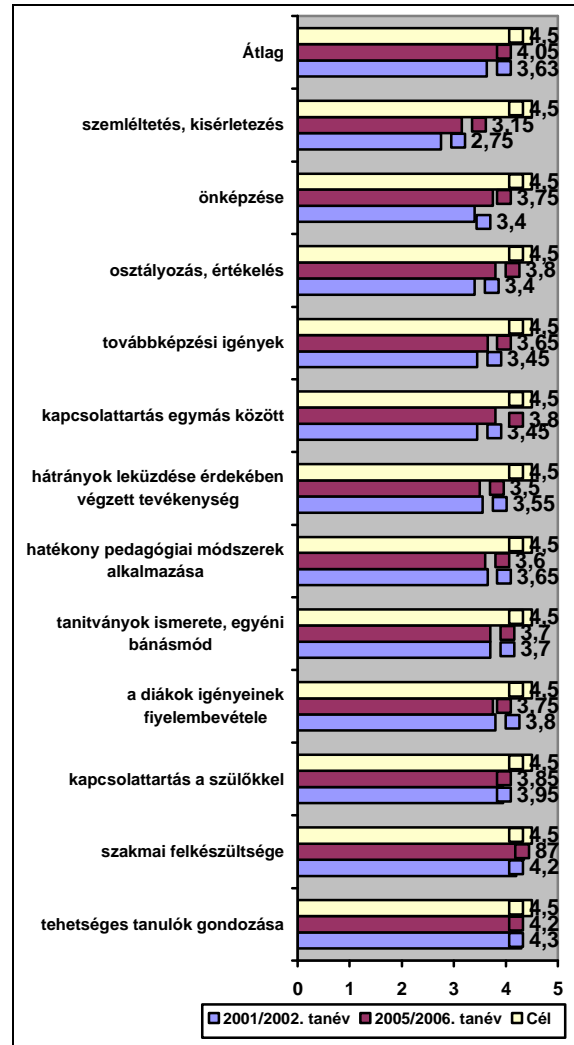
## 7. A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATBAN ELÉRT EREDMÉNYEK

### 7.a. A munkatársak véleménye, elégedettsége

#### 1. A NEVELŐTESTÜLET BELSŐ ATTITŰDVIZSGÁLATA FORMÁJA: 1-5 skála

Belső attitűdvizsgálatot a minőségirányítás először a minőségirányítási rendszer emberi erőforrás fejlesztési irányvonalának meghatározásához a 2001/2002. tanévben végzett, amelyet a 2005/2006. tanévben megismételt.

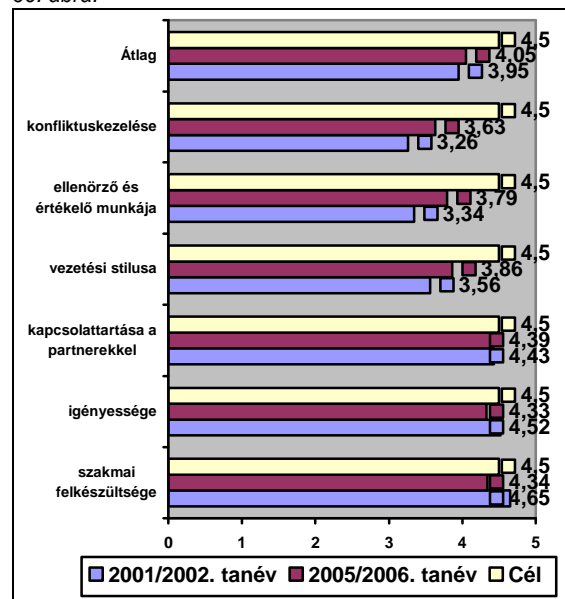
34. ábra



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

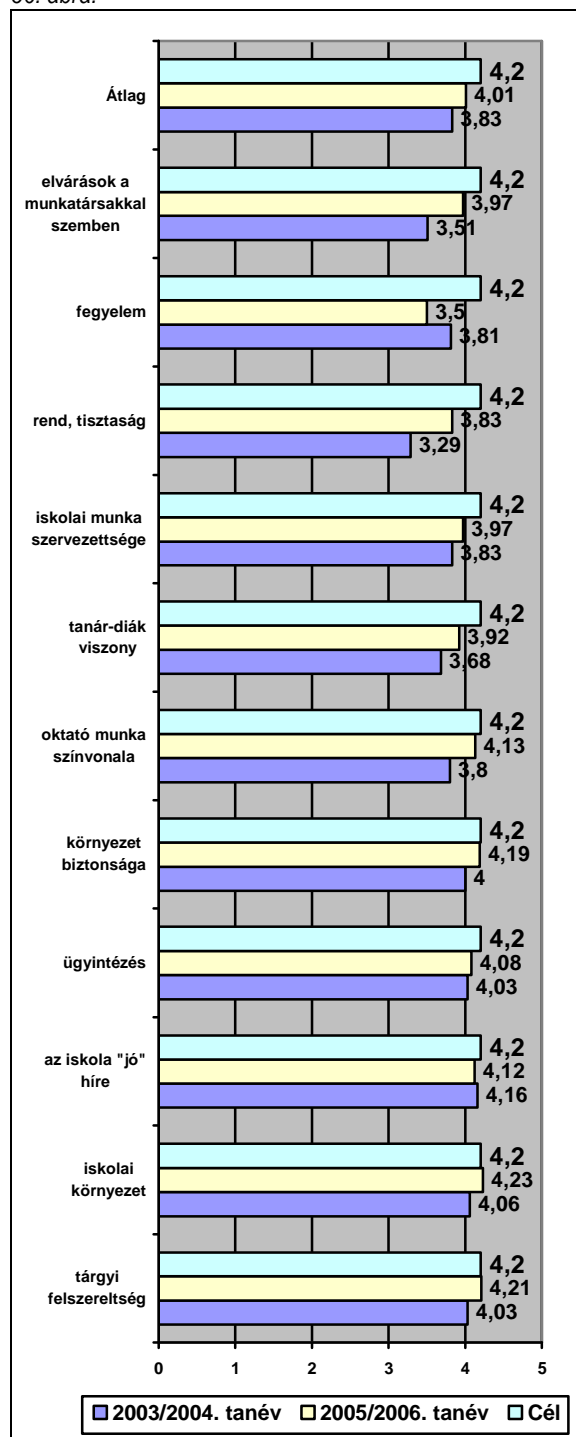
FORMÁJA: 1-5 skála

35. ábra:



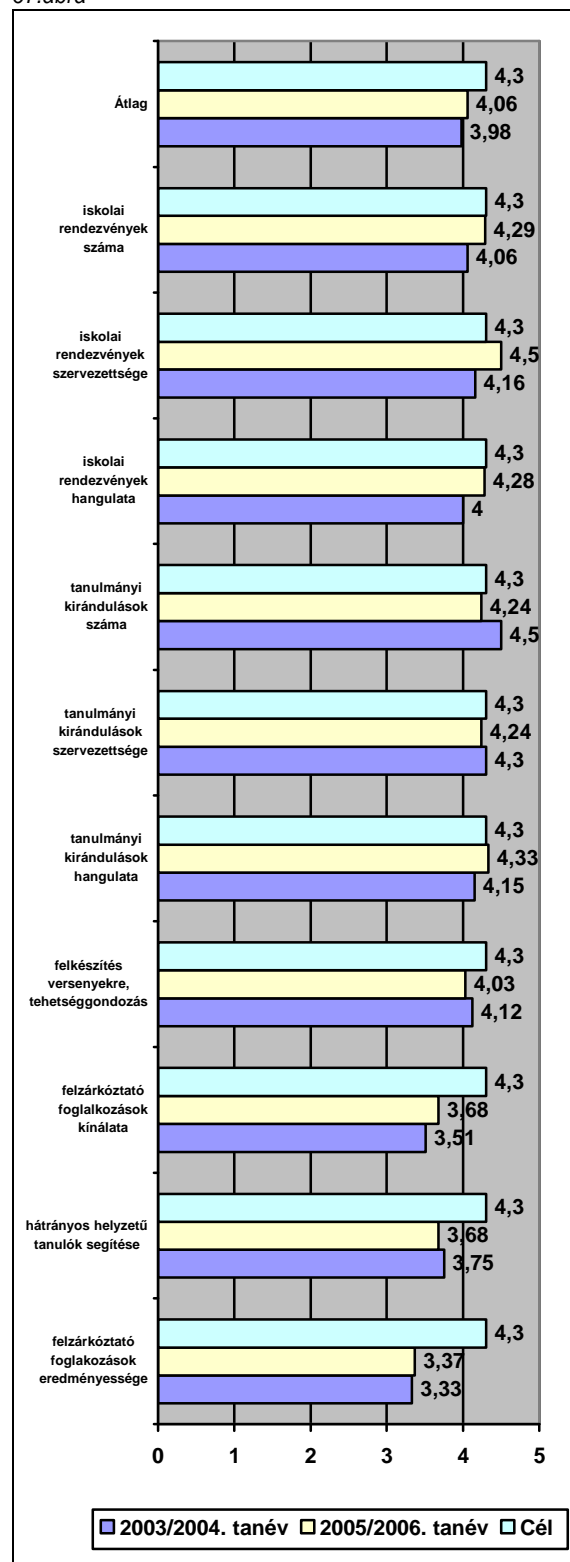
**3. ELÉGEDETTSÉGMRÉS AZ ISKOLÁVAL KÜLÖNBÖZŐ TERÜLETEKEN (TELJES MUNKATÁRSI KÖZÖSSÉG)  
FORMÁJA: 1-5 skála**

36. ábra:



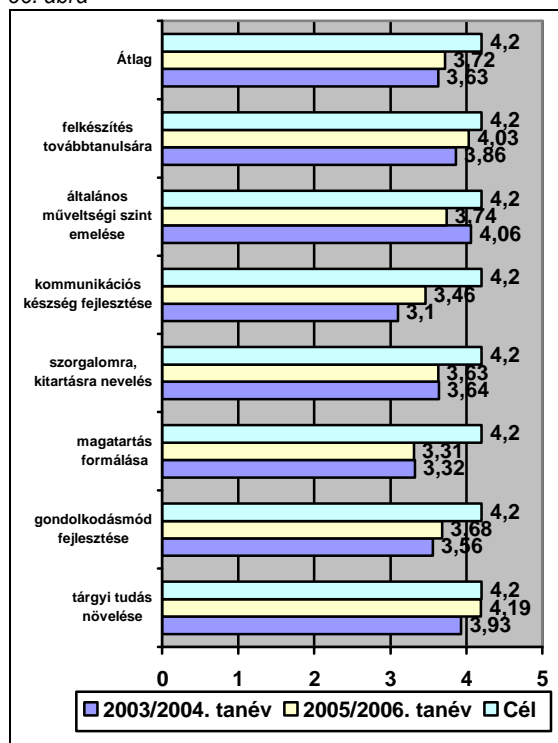
**4. ELÉGEDETTSÉGMRÉS AZ INTÉZMÉNY KÖTELEZŐ TANÓRÁN KÍVÜLI TEVÉKENYSÉGEIVEL (TANTESTÜLET)  
FORMÁJA: 1-5 skála**

37. ábra



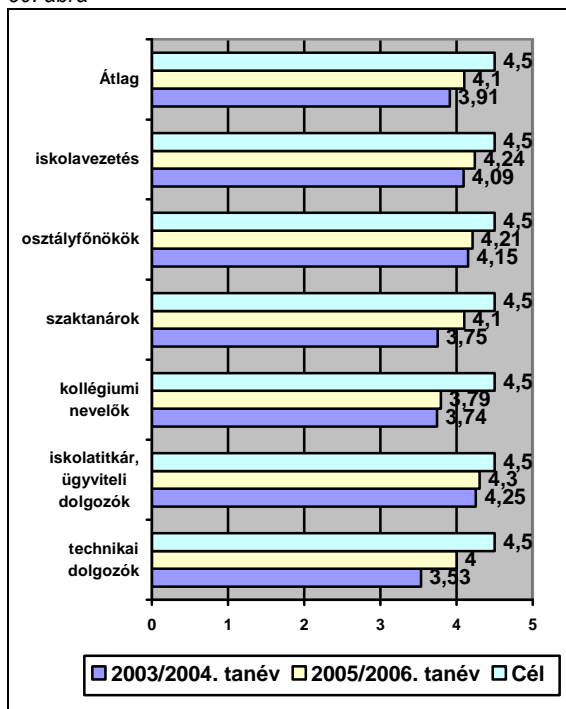
**5. ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS AZ ISKOLA FEJLESZTŐ MUNKÁJÁVAL KAPCSOLATBAN (TANTESTÜLET)**  
FORMÁJA: 1-5 skála

38. ábra



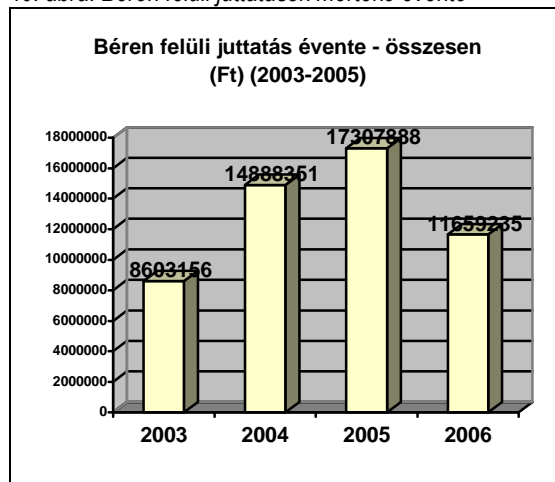
**6. ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS A TELJES MUNKATÁRSI KÖZÖSSÉG SEGÍTŐKÉSZSÉGÉVEL, KAPCSOLATTEREMTŐ KÉPESSÉGÉVEL KAPCSOLATBAN (TELJES MUNKATÁRSI KÖZÖSSÉG)**  
FORMÁJA: 1-5 skála

39. ábra



**7.b. Belső teljesítménymutatók (a munkatársi elégedettségben elért további eredmények)**

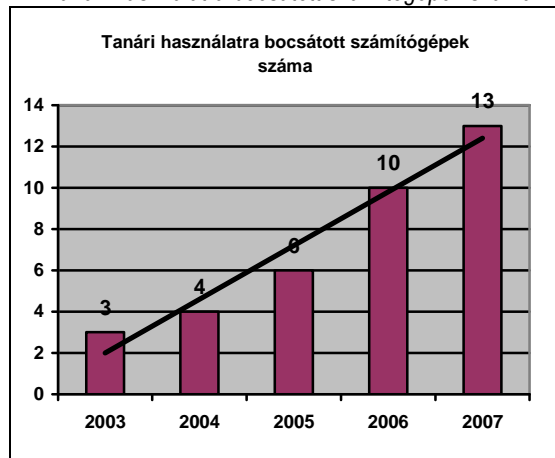
40. ábra: Béren felüli juttatások mértéke évente



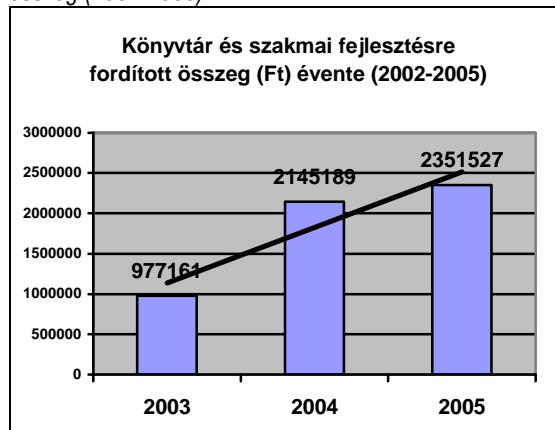
41. ábra: Pedagógus továbbképzésre kapott és felhasznált keret (e Ft)

Év	2003.	2004.	2005.	2006.
Kapott keret	667	705	675	535,8
Felhasznált keret	698	707	679	618

42. Tanári használatra bocsátott számítógépek száma



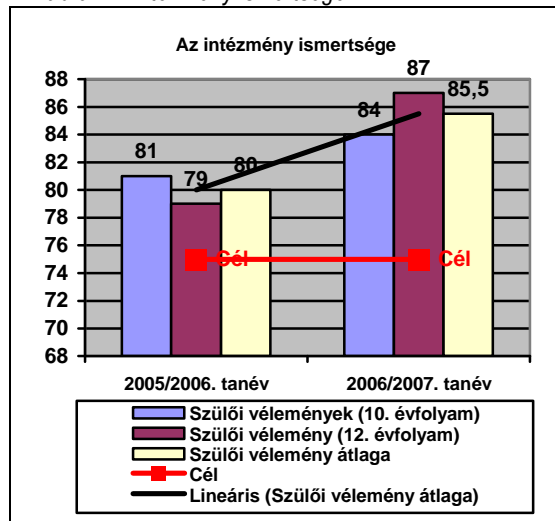
43. ábra: Könyvtár és szakmai fejlesztésre fordított összeg (2002-2005)



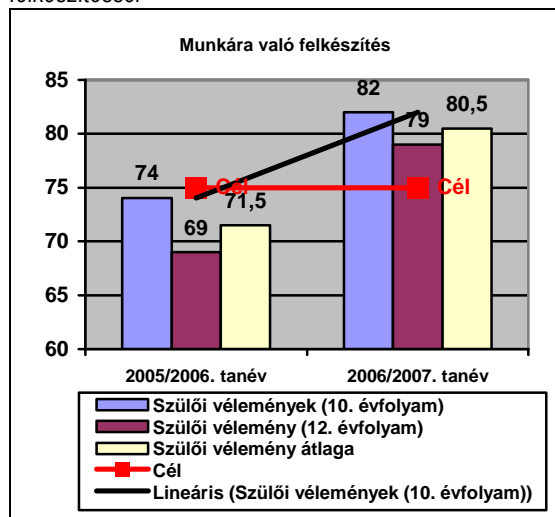
## 8. TÁRSADALMI MEGÍTÉLÉS EREDMÉNYEI

### 8. a) A társadalom véleménye, elégedettsége

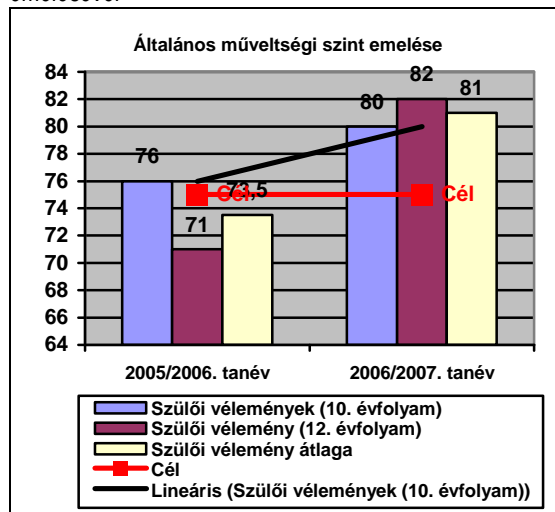
44. ábra: Az intézmény ismertsége



45. ábra: Elégedtség a munka világára történő felkészítéssel



46. ábra: Elégedtség az általános műveltségi szint emelésével



### 8. b) Belső teljesítménymutatók (a társadalmi hatással kapcsolatos további eredmények)

#### 1. Rendszeres helyi, városi szerepvállalásaink

- Részvétel városi ünnepélyeken (énekkar, irodalmi színpad): NYME-BETF Szociálpedagógiai képzés tanévnyitó, Október 23., Március 15., Városi ballagás,
- Részvétel városi rendezvényeken (teljes tanulói kör): Nemzetek Egyesült Játékai, Történelmi és Bor Napok
- Részvétel a városi diákönkormányzat munkájában,
- Részvétel városi szervezetekben, egyesületekben: Pápa Város Fúvós Zenekara, Pápai Egyesített Labdarúgó Egyesület, Pápai Kézilabda Egyesület, Vadvirág Néptánc Együttes, Munkácsy Musicalstudió

Pedagógusaink közül

- 1 fő tagja a városi önkormányzatnak,
- 2 fő tagja a Rákóczi szövetségnek,
- 2 fő tagja a Jókai Körnek,
- egyéb egyesületekben, szervezetekben munkálkodó kollégák száma: 5 fő

#### 2. Megyei és regionális szerepvállalásaink

- Közép- és Nyugat-dunántúli Közgazdasági Szakközépiskolák Regionális Szövetsége (alapító és bázisintézmény),
- Részvétel megyei tanulmányi és sportversenyeken, rendezvényeken,
- Részvétel a Megyei Pedagógiai Intézet és Szakszolgálat „Kulcs a holnaphoz” c. projektjében,
- Részvétel az „Összefogás a szakképzés fejlesztésére Veszprém megye nyugati tengelyében” c. projektben

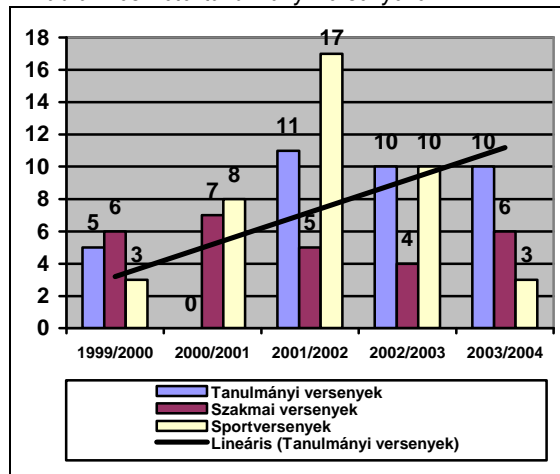
#### 3. Országos szerepvállalásaink

- Részvétel az ECDL-vizsgáztatásban
- Részvétel az EBCL-vizsgáztatásban
- Részvétel az BGF-vizsgáztatásban
- ITK ORIGO nyelvvizsgák színhelye

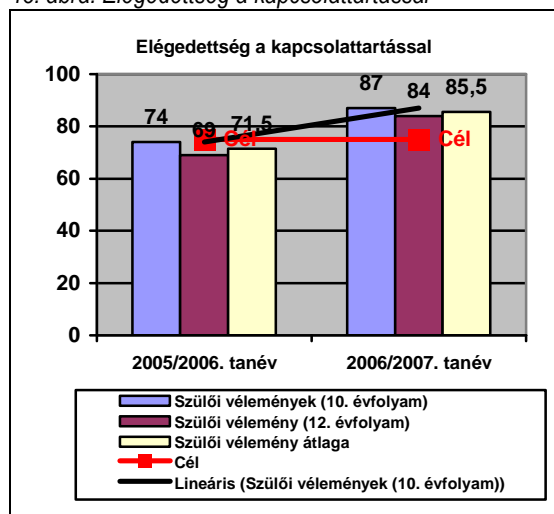
#### 4. Nemzetközi szerepvállalásaink

- Leonardo szakképzési program
- Iskolapartnerség (Németország)
- Részvétel Pápa testvérvárosi kapcsolataiban

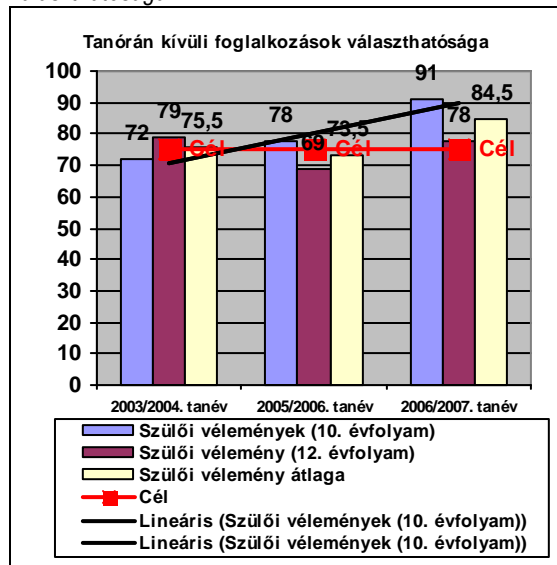
47. ábra: Részvétel tanulmányi versenyeken



48. ábra: Elégedettség a kapcsolattartással



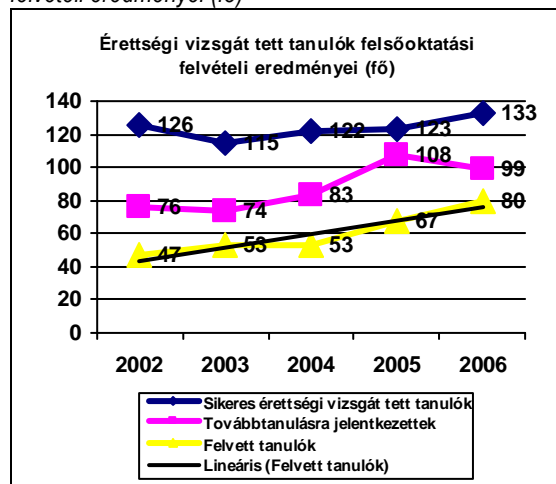
49. ábra: Tanórán kívüli szabadidős foglalkozások választhatósága



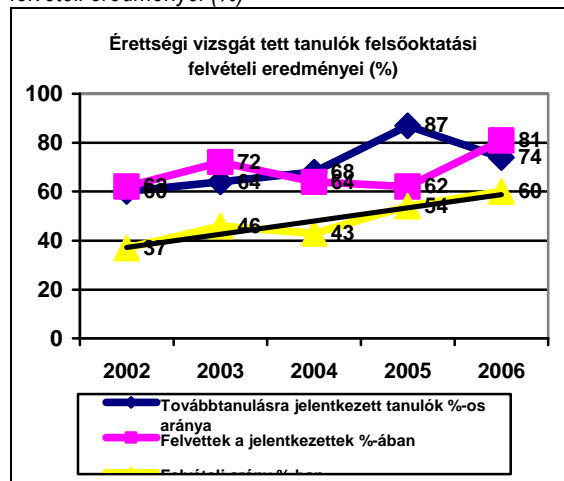
## 9. KULCSFONTOSAGÚ EREDMÉNYEK

### 9.a. A szervezet kulcsfontosságú eredményei

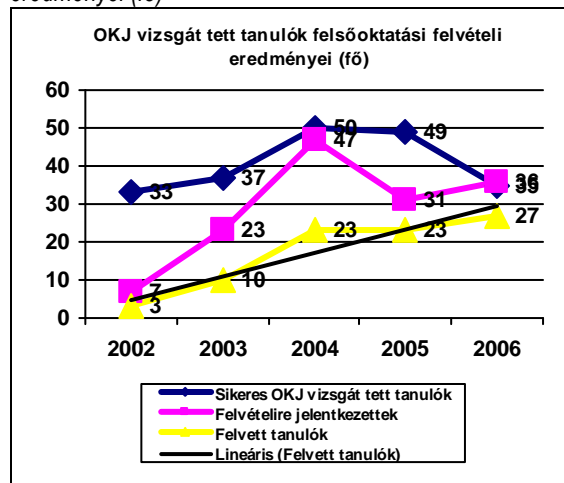
50. ábra: Érettségi vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (fő)



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

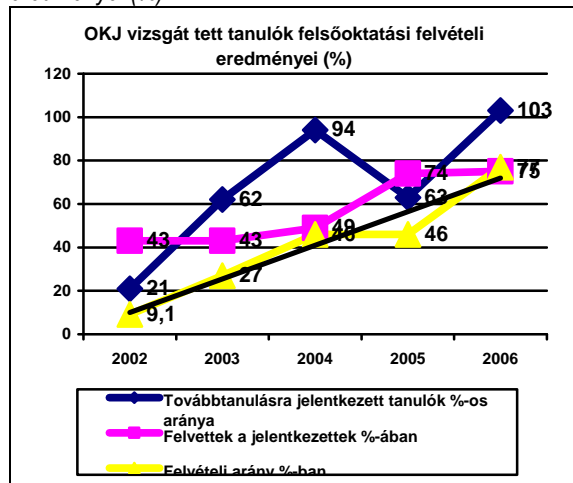


52. ábra: OKJ vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (fő)

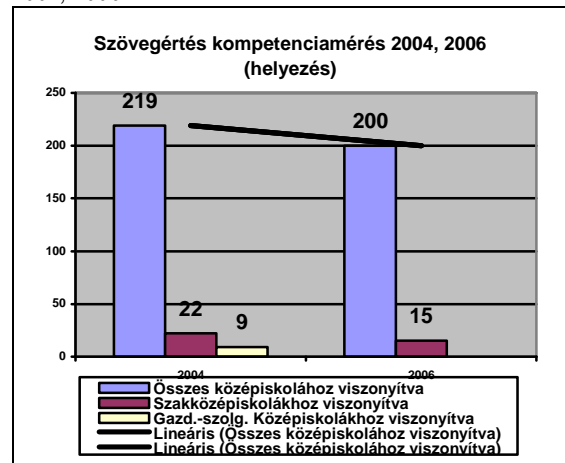




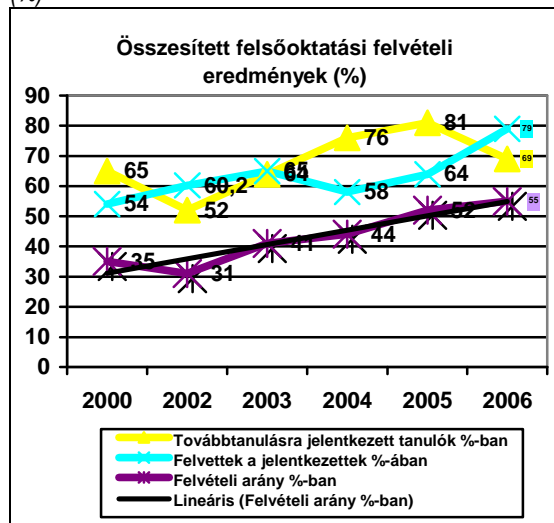
53. ábra: OKJ vizsgát tett tanulók felsőoktatási felvételi eredményei (%)



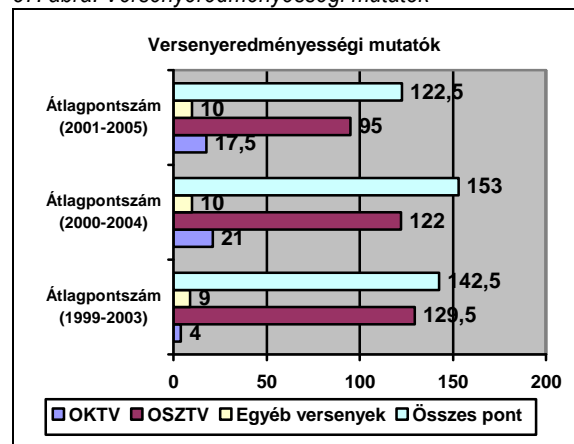
56. ábra: Szövegértés kompetencia-mérés eredményei 2004, 2006 (helyezés)



54. ábra: Összesített felsőoktatási felvételi eredmények (%)

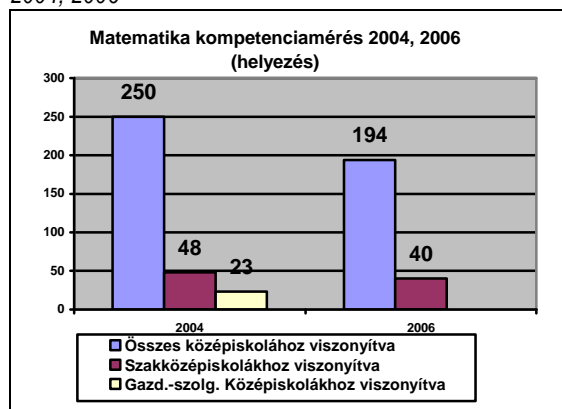


57. ábra: Versenyeredményességi mutatók<sup>1</sup>

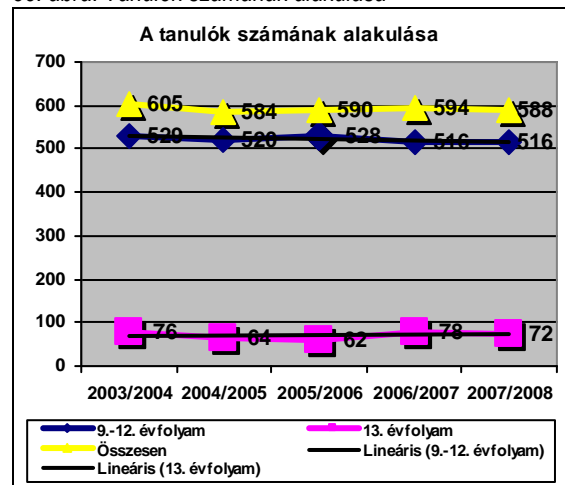


## 9.b. A szervezet kulcsfontosságú mutatói

55. ábra: Matematika kompetencia-mérések eredményei 2004, 2006

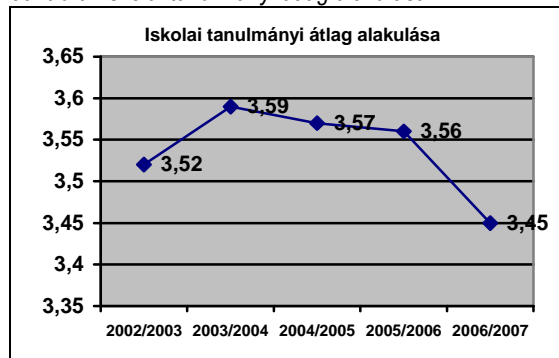


58. ábra: Tanulók számának alakulása



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

59. ábra: Iskolai tanulmányi átlag alakulása



60. ábra: Bukások számának alakulása



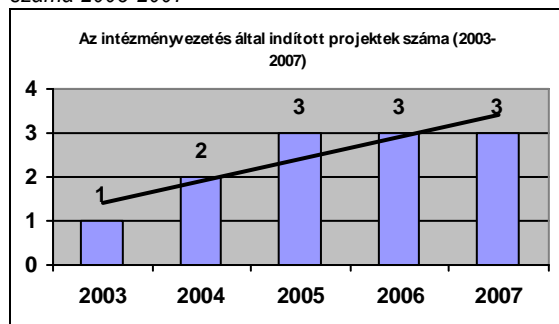
61. ábra: Nyelvvizsgák száma

2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
56	75	123	98	80

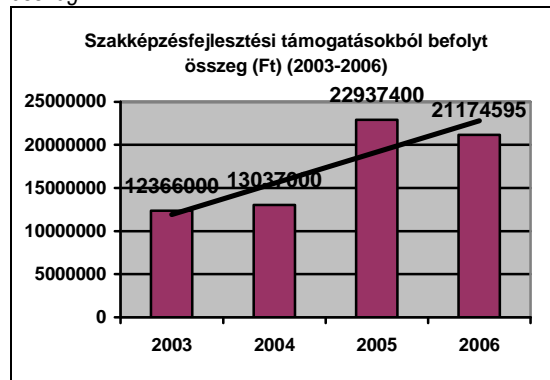
62. ábra: ECDL-vizsgák számának alakulása (vizsgák száma – vizsgázók száma)

2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
14	10	11	17
350	135	269	273

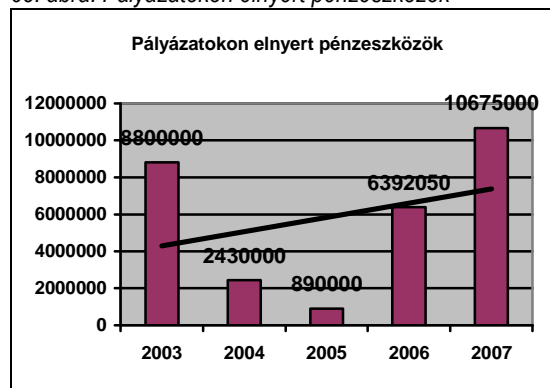
63. ábra: Az intézményvezetés által indított projektek száma 2003-2007



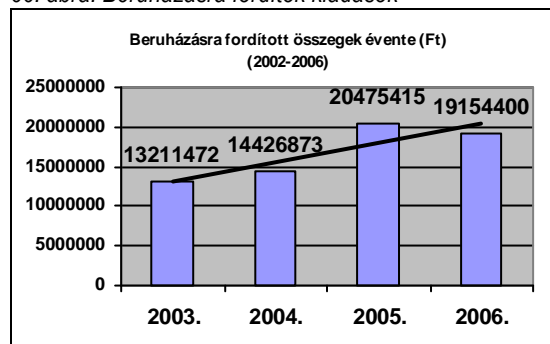
64. ábra: Szakképzés-fejlesztési támogatásból befolyt összeg



65. ábra: Pályázatokon elnyert pénzeszközök



66. ábra: Beruházásra fordítók kiadások



67. ábra: Üzemeltetésre, fenntartásra, karbantartásra felhasznált összeg

