

**MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI  
PROGRAM**

## Tartalom

1. A minőségirányítási programmal kapcsolatos felelősség, és a program készítése
2. Az Óvoda bemutatása
3. A minőségirányítási program célja, tartalmi követelményei
4. A minőségpolitika
  - 4.1. A fenntartó elvárásai
  - 4.2. Minőségpolitikai nyilatkozat
  - 4.3. Az Intézmény saját minőségcéljai
5. Minőségfejlesztési rendszer
  - 5.1. A minőségfejlesztés célja
  - 5.2. A minőségfejlesztés eszközei
  - 5.3. A partnerkapcsolatok irányítása
  - 5.4. A partnerek azonosítása
  - 5.5. A partnerek igényeinek nyomon követése
  - 5.6. A partnerek elégedettségének mérése
  - 5.7. Partnereinkkel való kommunikáció
  - 5.8. Intézkedési terv
  - 5.9. Az Intézményünk kapcsolata az internettel
6. Az Intézmény működési folyamata
  - 6.1. Vezetési feladatok
  - 6.2. Tervezési feladatok
  - 6.3. Ellenőrzési feladatok
  - 6.4. Mérési feladatok
    - 6.4.1. Az Intézmény egészére kiterjedő mérési feladatok
    - 6.4.2. Az Intézmény pedagógusaira vonatkozó mérési feladatok
    - 6.4.3. Az Intézmény nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottjaira vonatkozó mérési feladatok
    - 6.4.4. Az intézménybe járó gyermekekre vonatkozó mérési feladatok
    - 6.4.5. A gyermekközösségek tevékenységének mérése
    - 6.4.6. A pedagógus közösség tevékenységének mérése
  - 6.5. Értékelési feladatok
    - 6.5.1. Az értékelési feladatok ellátásának célja
    - 6.5.2. A pedagógusok továbbképzésének, képzésének értékelése
    - 6.5.3. Az nevelő munka színvonala, a szakmai tevékenység értékelése
    - 6.5.4. A nem nevelő munkát végzők tevékenységének értékelése
    - 6.5.5. A gyermek közösségek tevékenységének értékelése
    - 6.5.6. A pedagógus közösség tevékenységének értékelése
    - 6.5.7. Az Intézmény rendezvényeinek, programjainak értékelése
    - 6.5.8. Az intézmény önértékelése
7. A teljesítményértékelés
  - 7.1. A teljesítményértékelés fogalma, tartalma, célja

- 7.2. A vezetői feladatokat ellátók teljesítményértékelése
  - 7.2.1. A teljesítménykövetelmények meghatározása
  - 7.2.2. A teljesítményértékelés
- 7.3. A – nem vezetői feladatokat ellátó – pedagógusok teljesítményértékelése
  - 7.3.1. A teljesítménykövetelmények meghatározása
  - 7.3.2. A teljesítményértékelés
- 7.4. A teljesítménykövetelmények és az értékelés szempontjai
- 7.5. Az értékelés során felhasználható információk, eszközök, dokumentumok
- 8. A teljes körű intézményi önértékelés
  - 8.1. Az intézményi önértékelés célja
  - 8.2. Az intézményi önértékelés periódusa
  - 8.3. Az intézményi önértékelés rendszere, módszerei
  - 8.4. A fenntartói minőségirányítási programmal való kapcsolat
  - 8.5. Az intézményi önértékelésre vonatkozó külön helyi szabályozás
- 9. Egyéb évenkénti értékelési, intézkedési feladatok
  - 9.1. Értékelés
  - 9.2. Intézkedések
- 10. A minőségirányítási program és egyéb intézményi dokumentumok kapcsolata
- 11. A minőségirányítási program nyilvánossága

Mellékletek:

- 1. számú melléklet:
  - A teljesítménykövetelmények meghatározásának és a teljesítményértékelés végrehajtásának mintája
- 2. számú melléklet:
  - Részletes teljesítményértékelés
- 3. számú melléklet:
  - Teljesítményértékelés mintája

Az intézmény neve, címe:

**Gyerek – Virág**  
**Napközi Otthonos Óvoda**  
Budapest, Baross u. 111/b.

Elfogadásra benyújtja:  
Dr. Gyurasitsné Puha Ibolya  
Óvodavezető

Az alkalmazotti közösség elfogadásának dátuma:  
2007. 03. 27.

Fenntartói jóváhagyás dátuma:

.....

Tervezett felülvizsgálat dátuma: 2012

Mint az intézmény vezetője, az 1993. évi LXXIX. törvény 40. § (10)-(11) bekezdése alapján a következők szerint határozom meg az intézmény minőségirányítási programját.

## **1. A minőségirányítási programmal kapcsolatos felelősség, és a program készítése**

A minőségirányítási program működtetéséért a Köznevelési törvény 54. § (1) bekezdése értelmében az intézmény vezetője tartozik felelősséggel.

Az intézmény minőségirányítási programját a fenti felelősségi szabály figyelembevételével az intézmény vezetője készítette.

A program elfogadása előtt megtörtént az érdekelt szervek véleményének kikérése.

**A programot az alkalmazotti közösség 2007. 03. 27. napon elfogadta.**

**A program a fenntartó jóváhagyásával válik érvényessé.**

## **2. Az Óvoda bemutatása**

Az intézmény neve: Gyerek-Virág Napközi Otthonos Óvoda

Az intézmény székhelye: 1083. Budapest, Baross u. 111/b.

Az intézmény telephelye: 1082. Budapest, Baross u. 93.

Az intézmény alapítója: Budapest, VIII. ker. Tanács VB. 1978. illetve 1983.

Az intézmény fenntartója:

Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat

Az intézmény típusa: Óvoda

Az intézmény gazdálkodási jogköre: Részjogkörrel rendelkező, részben önállóan gazdálkodó költségvetési szerv.

Az alapító okirat szerint:

A köznevelésről szóló 1993. évi LXXIX. törvény 24.§ (1) bekezdése alapján az óvoda 3 éves kortól-e törvény 6. § (2) bekezdésében meghatározottak szerinti-a tankötelezettség kezdetéig nevelő intézmény. Az óvodai nevelés keretében végzik a cigány kulturális nevelést magyar nyelven, és az integráltan nevelhető sajátos nevelési igényű gyermekek nevelését.

A köznevelési törvény értelmében óvodánk 1999. szeptember 1-től az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramjára építve, a helyi sajátosságokat figyelembe véve elkészített Gyerek -Virág Nevelési Program alapján végzi nevelőmunkáját.

## ***Küldetésnyilatkozatunk - Jövőképünk***

***A gyermeki személyiséget, érzelmi biztonságot nyújtó, a másságot elfogadó, segítő szeretetben, megbecsülve neveljük.***

***Az érzelmekre ható tapasztalati lehetőségek sokoldalú biztosításával, a játék, a művészetek eszközén keresztül hozzájárulunk az egyéni képességek kibontakoztatásához, az egész személyiség fejlesztéséhez.***

Programunk alapvető célja:

Az óvodásaink nyugodt, élmény gazdag, harmonikus fejlődésének elősegítése, a magasabb rendű érzelmek kibontakoztatása, az életkori és egyéni sajátosságok figyelembevételével.

Sokoldalú képességfejlesztéssel a gyermeki személyiségfejlesztés egészére irányuló fejlődésének biztosítása, elősegítése.

Művészeteket szerető, hagyományokat ápoló, kreatív személyiségek alakítása.

A természeti és társadalmi környezetet óvó, védő gyermekeket nevelni.

Óvodánk sajátos arculatát meghatározó tevékenységünk a rajzolás, festés, mintázás és kézimunka, melynek keretében növendékeink az életkoruknak megfelelő szinten ismerkednek a különféle népi kultúrákból merített technikákkal. (kosárfonás, szövés, batikolás).

A mindennapok nevelőmunkájában kiemelt szerepet kap a mozgásfejlesztés, amelyhez az objektív, szubjektív feltételeink adottak. A testnevelési foglalkozások során teremtünk alkalmat speciális gyakorlatok beiktatásával a testalkat deformitások megelőzésére is. (lábboltozat erősítés, gerinctorna)

Az óvodai nevelőmunkát 18 óvodapedagógus végzi. Gondozási feladataikat 12 dajka segíti. Főállású fejlesztő óvodapedagógus segíti a gyermekek egyéni képességfejlesztésének eredményes megvalósulását, a kisebb részfunkció zavarral küzdő gyermekek esetében. A beszédhibák javítását óraadó logopédus végzi. Az óvoda gazdasági ügyeinek intézését 1 fő gazdasági ügyintéző látja el. Az óvoda udvarának rendben tartását és kisebb karbantartási munkálatokat 1 fő kisegítő alkalmazott végzi. Nevelőmunkánkban a kötetlenül szervezett játék dominál.

A csoportférőhelyek maximális kihasználásának és a jelentkező gyermekek életkorának figyelembevételével alakítjuk ki az óvodai csoportokat.

A játszócsoportokban a gyermekeket az életkoruknak megfelelő játékeszközök várják, melynek mennyisége és minősége is kielégítő.

A nevelési időn túl, szülői igényre nyújtott szolgáltatásaink között megjelenik a kézműves szakkör, úszás tanulás, preventív gyógytorna, néptánc tanulás, katolikus, református hittan, angol nyelv,

Óvodánk a Minőségirányítási Program kidolgozásával egyidejűleg partneri igényfelmérésen alapuló minőségfejlesztési rendszert épít, működtet.

### **3. A minőségirányítási program célja, tartalmi követelményei**

A minőségirányítási program ( Közoktatási törvény 40. § (11) bekezdés figyelembevételével meghatározott ) célja, hogy rögzítse, szabályozza:

- az Intézmény működésének hosszú távra szóló elveit, és a hosszú távú elvek szerinti működés megvalósítását szolgáló elképzeléseket;
- az Intézmény működésének folyamatát, ennek keretei között a
  - vezetési,
  - tervezési,
  - ellenőrzési,
  - mérési,
  - értékelési feladatok végrehajtását,
- a teljesítményértékelés szempontjait és az értékelés rendjét
  - a vezetői feladatokat ellátók, továbbá
  - a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak vonatkozásában,
- a teljes körű intézményi önértékelés periódusát, módszereit, valamint
- a fenntartó minőségirányítási rendszerrel való kapcsolatát.

Az Óvoda Minőségirányítási Programja összhangban van az Önkormányzati intézményfenntartó Minőségpolitikájával.

Minőségpolitikánk kidolgozását megelőzően áttekintettük a fenntartó önkormányzat Feladat ellátási, Intézményhálózat működtetési és Fejlesztési tervét, Nevelési Programunkat, Szervezeti Működési Szabályzatunkat, minőségfejlesztési rendszerünk eddigi eredményeit.

Áttekintettük és értelmeztük a fenntartói Minőségirányítási Program fenntartói elvárásait és az egyes intézményeknek, így az óvodáknak, a fenntartói elvárásokkal kapcsolatos feladatait.

### **4. A minőségpolitika**

Óvodánk saját minőségpolitikáját

a Közoktatásról szóló törvény 40. § (10) (11)bekezdése értelmében a feladatai

- hatékony,
- törvényes, és
- szakszerű végrehajtásának

folyamatos javítása, fejlesztése céljából, valamint:

Budapest Főváros Józsefvárosi Önkormányzat mint fenntartó önkormányzat minőség-irányítási programjában meghatározott minőségpolitika és minőségi elvárásokra alapozva határozza meg.

#### **4.1. A fenntartó elvárásai**

A fenntartó általános elvárásai az intézménnyel szemben az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- az intézmény működése feleljen meg a jogszabályoknak, különösen a közoktatási terület jogszabályainak. A jogszabályi változásokra gyorsan reagáljanak.
- az intézményrendszer minőségének fejlesztése részeként az óvoda tárgyi eszközeinek fejlesztései megvalósuljanak,
- javuljon az óvoda szakmai teljesítménye. „Valamennyi intézmény céljaiban jelenjen meg a közösségbe illesztés, az együttnevelés, a szegregációmentes oktatás, az együttműködés mindenekelőtt a családsegítő és a gyermekjóléti szolgálattal.”
- az intézmény működése a kerület, az óvoda ellátási körzetének igényeihez alkalmazkodjon, a minőségi célkitűzések megvalósuljanak,
- Az óvodai tevékenységekben ezután is kapjon kiemelt szerepet a játék, a tevékenykedtetés, a mozgás, és az egészséges életmód megszerettetése.
- Az óvodában olyan képességeket, készségeket alakítsanak ki, amelyek segítik a gyermekeket, az óvoda és az iskola közötti átmenet nehézségeinek leküzdésében.
- valósuljon meg az intézményi szabályozottság. A szabályozottság a szervezetéhez igazodó, hatályos és a működés során könnyen alkalmazható legyen.

#### **4.2. Minőségpolitikai nyilatkozat**

Intézményünk, mint alapfokú nevelési – oktatási intézmény a 3 -7 (8) éves korú gyermekek intézményes nevelését látja el.

Óvodánk elsősorban a gyermekek egyéni képességeihez igazodó igényeinek kíván megfelelni, és azok érdekeinek képviselőjét vállaljuk.

Óvodánk arra törekszik, hogy ellássa az iskolai tanuláshoz szükséges képességek megalapozását és megteremtését biztosító oktatási, nevelési feladatokat.

Folytatjuk az alapvető erkölcsi, etikai normák szerinti nevelést, és ápoljuk a hagyományokat.



Óvodánk a tevékenysége során figyelmet fordít jó hírének megtartására és növelésére, Törekszünk arra, hogy megfelelő, naprakész, a működési, a szakmai és a gazdálkodási tevékenységünket támogató szabályzatokkal rendelkezünk, s az azokban foglaltak betartásra kerüljenek,

Az intézmény valamennyi dolgozója közreműködik a minőségpolitikai célok megvalósításában, ennek érdekében:

- a dolgozók elkötelezettek a minőségi munka iránt,
- a pedagógusok feladatuknak tekintik a minőségpolitikai célok szerinti nevelést,
- a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak saját területükön, illetve a nevelési tevékenységet támogatva végzik feladatukat a minőségpolitikai célok figyelembevételével,

Helyi Nevelési Programunkban meghatározott céljaink elérése érdekében, az óvoda vezetői, minden pedagógusa és segítő alkalmazottja közös összefogással arra törekszik, hogy az óvoda partnerközpontú szemléletét erősítse, korrekt, kiszámítható együttműködést alakítva ki partnereivel, minden érdekelt fél megalábilására.

Óvodapedagógusaink arra törekednek, hogy napjaink kihívásaira megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezve, folyamatos ön-, és továbbképzést vállalva megfeleljenek.

Mindannyian felelősek vagyunk azért, hogy nevelő – fejlesztő tevékenységünk során az elvárható legmagasabb szakmai színvonalat nyújtsuk. Intézményünk vezetősége elkötelezett a folyamatos minőségfejlesztés iránt, ösztönzi a kreativitást, az újszerű problémalátást – problémamegoldást, valamint az új gondolatokra való nyitottság képességének kialakítását.

Alapvető fontosságú a gyermek személyiségének, jogainak tiszteletben tartása.

A gyermeket, mint fejlődő személyiséget, különleges védelem illeti meg.

Növendékeinket, érzelmi biztonságot nyújtó, a másságot elfogadó, segítő szeretetben, megbecsülve neveljük.

Az érzelmekre ható tapasztalati lehetőségek sokoldalú biztosításával, a játék, a művészetek, eszközén keresztül járulunk hozzá az egyéni képességek kibontakoztatásához.

**Nevelőmunkánkban 2008.-tól a kompetencia alapú óvodai nevelés programját fokozatosan építjük be.**

Meggyőződésünk, hogy a gyermek nevelése elsősorban a család joga és kötelessége, az óvodai nevelés a családi nevelés kiegészítője.

Óvodánkban az óvodapedagógus modellt nyújtó, pedagógiai kompetenciákkal rendelkező játszótárs.

Fontosnak tartjuk az egymástól való tanulást és kihasználjuk a benne rejlő lehetőségeket a gyermekcsoportokban, és a pedagógusok team munkájának szervezése során egyaránt.

A fentiek megvalósulása, fenntartása és folyamatos fejlesztése eszközeként intézményünk minőségfejlesztési rendszert működtet.

### 4.3. Az Intézmény minőségcéljai

Az intézmény saját minőségcéljait a következő szerkezetben, összefüggésben határozza meg:

- minőségpolitikai cél,
- minőségcélhoz kapcsolódó sikerkritérium,
- indikátor,
- minőségcél megvalósításához ellátandó feladat,
- a megvalósítás időtartama

Minőségcél	Sikerkritérium	Indikátor	Feladat	Idő
<b>Nevelés minőségével közvetlen kapcsolatban lévő minőségcélok</b>				
A nevelés olyan irányú megszervezése, mely megfelel a környezet elvárásainak.	- A helyzetfelmérések kedvező alakulása, elégedettségi szint növelése, - A kérdőíveken, felméréseken szereplő igények és a valós helyzet közeledése.	- Helyzetfelmérés alkalmazása, - Írásbeli felmérések, kérdőívek a szülők részére.	A nevelés szervezés során - a fenntartói elvárások szem előtt tartása, - igényfelmérés a gyermekek, illetve a szülők körében stb., - igény szerint egyes, kiscsoport, középső és nagycsoport kialakítása.	Választható foglalkozásokra, jogszabályban meghatározott határideje, - Nagyobb volumenű változtatások esetében 3 év.
A nevelés színvonala emelkedjen.	Felzárkóztató fejlesztéssel a gyengébb képességű gyermekek eredményeinek növelése.	Felzárkóztató fejlesztő foglalkozások megszerezése.	Felzárkóztató foglalkozás biztosítása.	2 éven belül

A nevelési program során a gyermekek alapkészségei javuljanak.	A központi és helyi felmérések eredményei javuló tendenciát mutassanak.	- Az alapkészségek elsajátításához új korszerű módszerek megkeresése, - Az alapkészségek elsajátításában problémás gyermekek kiszűrése.	- Korszerű nevelési eszközök alkalmazása, - A gyengébb alapkészségű gyermekekre fokozott figyelem fordítás.	2 éven belül
Az anyanyelvi nevelés színvonalának emelése, és a lehetőségének biztosítása.	Érthető beszéd, megfelelő kommunikatív készség,	- igényfelmérés a beszédhibák javítására.	- logopédus ellátottság biztosítása, képzett logopédussal	- Folyamatos
<b>A pedagógusokhoz közvetlenül kapcsolódó minőségcélok</b>				
Növekvő képzettségű pedagógus munkaerő biztosítása.	- Teljesített továbbképzési program és beiskolázási terv.	- Képzettségek arányának emelkedése.	- Továbbképzési lehetőségek biztosítása.	- 2 éven Belül

A nevelésben alkalmazott módszerek sokszínűsége.	- Különböző módszerek hatékony alkalmazása különösen a nehézséget jelentő alapkészségek fejlesztésénél, - A pedagógusok módszertani választásának változása, - A módszertanról történő beszámolók, ismertetők a kollégák között.	- Módszertani képzéseken való részvétel, - Módszertannal kapcsolatos megbeszélésen, tájékoztatón való részvétel.	- Minél több pedagógus módszertani képzése, - A tapasztalatok megbeszélése szervezett formában.	- Folyamatos
A pedagógusok problémakezelő és -megoldó készségének javítása.	- Több sikeresen kezelt probléma,	- Megfelelő tájékoztatás és folyamatos nevelő munka.	- Pedagógusok képzése, - Megfelelő programok szervezése a gyermekek számára, a gyermekek figyelmének lekötése, pozitív irányba való terelése.	- Folyamatos

Az alapvető erkölcsi, etikai normák közvetítése.	- Kevesebb negatív, több pozitív visszajelzés a gyermekek viselkedésével kapcsolatban.	- A környezet jelzései, pedagógusok észrevételei az intézménybe járó gyermekek viselkedésére vonatkozóan.	- A nevelők egységes elgondolásának megteremtése az erkölcs, etika területén.	- Folyamatos
Az intézmény jó hírvének megtartása, növelése.	- Az intézmény népszerűségének növekedése.	- Sikeres rendezvények szervezése, - Óvadás versenyeken való eredményes részvétel.	Népszerűsítést szolgáló - rendezvények szervezése, - versenyeken való részvétel.	- Folyamatos

### Az intézmény általános megítéléséhez és működéséhez kapcsolódó minőségcélok

Az intézményi szabályozottság megteremtése (működési, szakmai és gazdálkodási területen is).	- Az intézmény működése szabályozottan történik, - Az intézmény dolgozói ismerik a feladatukat, felelősségüket.	- A hiányzó szabályzatok száma, - A felülvizsgálandó szabályzatok száma, - A feladatát pontosan nem ismerő dolgozók száma.	- A meglévő szabályok felülvizsgálata, - A hiányzó szabályzatok listájának összeállítása, - A szabályzatok elkészítéséhez szükséges információk beszerzése, - A szabályzatok megfogalmazása.	- 2 éven Belül
Nyitottság a partnerek felé, széles nyilvánosság biztosítása.	- Több elégedett partner, - Az igényekhez jobban igazodó intézményi működés, szervezés.	- Partnerek száma, - Nyilvános fórumok száma.	- A partnerekkel való kapcsolattartás, - A partnerkapcsolatok bővítése.	- 2 év

Intézményi minőségirányítási program működtetése	A minőségirányítási program szerint működik az óvoda minőségfejlesztési rendszere	Intézményi minőségirányítási program	Program végrehajtása	Folyamatos
Nevelési Program módosítása	A módosított program 100%-ban megfelel a törvény előírásainak	-Módosított Nevelési Program-szakértői vélemény	A módosított Nevelési Program bevezetése két csoportban	2008

## **5. A minőségfejlesztési rendszer**

### **5.1. A minőségfejlesztés célja**

A minőségfejlesztés célja annak garantálása, hogy az intézmény a társadalmi és a helyi igényeknek megfelelő közszolgáltatást nyújtja.

#### **A megvalósítást szolgáló célok.**

##### Pedagógiai célok

- törvényes intézményi működés kialakítása
- a szakmai színvonal folyamatos emelése
- esélyegyenlőség megteremtése, hátránykompenzáció, tehetséggondozás
- a nevelő - oktató munka mérési, értékelési rendszerének kialakítása.

##### Szervezeti célok

- emberi erőforrások fejlesztése
- A szervezeti kultúra fejlesztése

##### Minőségi célok

- Partnerközpontú működés kialakítása

### **5.2. A minőségfejlesztés eszközei**

Az intézmény a minőségfejlesztési célok megvalósítása érdekében folyamatos, önértékelésen alapuló minőségfejlesztési tevékenységet folytat.

#### **Önértékelés** keretében az intézmény

- azonosítja partnereit,
- folyamatosan nyomon követi a partnerek igényeit,
- folyamatosan méri a partnerek elégedettségét.

### **5.3. A partnerkapcsolatok irányítása**

A partnerkapcsolatok irányítása összességében az intézményvezető feladata.

Az intézményvezető utasítása alapján a partnerkapcsolatok jellegének megfelelően további személyek is részt vesznek az irányításban.

A partnerkapcsolatokat egyértelműen az intézményvezető irányítja:

- a fenntartó és az intézmény,
- az alkalmazottak és az intézmény vonatkozásában.

Az intézmény szülőkkel, gyermekekkel való partnerkapcsolatának irányításában jelentős szerepet vállalnak:

1. óvodapedagógus munkaközösség,
2. óvodapedagógusok.

Az intézmény további intézménnyel való kapcsolattartásának irányításával megbízható valamely pedagógus is.

#### **5.4. A partnerek azonosítása**

Óvodánk folyamatos feladatának tartja partnerei azonosítását. A partnerek azonosítása érdekében rendszeresen felülvizsgálja azokat, amely személyekkel, csoportokkal, intézményekkel jelentős kapcsolatban van.

Az intézmény partnerei a következők:

- a fenntartó, (azaz a Budapest Főváros Józsefvárosi Önkormányzat)
- az intézmény alkalmazottai,
- az intézménybe járó gyermekek,
- az intézménybe járó gyermekek szülei,
- az intézmények, melyekből kikerülnek a gyermekek, így különösen:
  - a Baross u. 103. és 107. Bölcsőde,
  - Nagytemplom utcai Bölcsőde,
- intézmények, melyek fogadják az intézményből kikerülő gyermekeket, így különösen:
  - a kerület iskolái
- további intézmények, szervek:
  - Független Pedagógiai Intézet,
  - Nevelési Tanácsadó,
  - Családsegítő Szolgálat,
  - Iskolaorvos,
  - Védőnő
  - Gyermejjóléti Szolgálat
  - Gyámhatóság

## 5.5. A partnerek igényeinek nyomon követése

A partnerek igényeinek nyomon követése érdekében gondoskodni kell az igények

- megismeréséről,
- a megismert igények rendszerezéséről, értékeléséről,
- összesítéséről, elemzéséről.

## 5.6. A partnerek elégedettségének mérése

Kiemelten fontos, *mivel a minőségirányítási program legfőbb célja az, hogy a partnerek elégedettek legyenek az intézmény működésével.*

Az igények megismerése különösen az alábbiak szerint történik:

Partnerscsoport (partner)	Igény megismerés eszköze, formája	Rendszeresség
Fenntartó.	- Fenntartó minőségirányítási programja.	- A minőségirányítási program elfogadása, illetve módosítása szerint.
Az intézmény alkalmazottjai.	- Értekezleten felszólalási lehetőség, - Írásbeli javaslattevés, - Intézményi alkalmazotti közösség javaslatai, kérései, - Szóbeli vélemény és igény kikérés, - Kérdőíves igényfelmérés.	- Szervezett formában évente legalább 1 alkalommal
Az Óvodába járó gyermekek.	- Közösségekben elhangzott igények, - Egyéni igénybejelentések. - játékos igényfelmérés	- Szervezett formában évente legalább 1 alkalommal.
Az intézménybe járó gyermekek szülei.	- Szülői szervezet által közölt igények, - Egyéni szülői igénybejelentések, - Szóbeli vélemény és igény kikérés, - Kérdőíves igényfelmérés.	- Szervezett formában évente legalább 1-2 alkalommal.
Azok az intézmények, melyekből jönnek a gyermekek.	- A gyermeket átadó intézmény vezetőjének igényei.	- Alkalmanként.
Azok az intézmények, melyekbe továbblépnek a gyermekek.	- A gyermeket tovább nevelő intézmény vezetőjének, valamint nevelőtestületének igényei.	- Alkalmanként.
További intézmények.	- Intézmények által jelzett szóbeli, írásbeli igények.	- Alkalmanként.

A megismert igényekről - ha az csak szóbeli közlésből ismert - feljegyzést kell készíteni az igények dokumentálása céljából.

Az igényeket azok jellege alapján csoportosítani kell:

- az igénylők csoportja, valamint
- az igény tartalma szerint.

Kérdőíves felmérést adott területre vonatkozó igények felmérésére állítunk össze.(pl.: más, külön foglalkozásokra vonatkozó igény).

A kérdőív annak jellegétől, céljától függően lehet anonim és nem anonim.

A kérdőíves igényfelmérés esetében gondoskodnunk kell

- a megfelelő kérdőívek elkészítéséről (figyelembe véve a kérdőív készítés és összeállítás általános szabályait),
- a kérdőívek begyűjtéséről,
- a kérdőívek kiértékeléséről,
- a kiértékelést követően az összesítésről,
- vizsgálni kell azt, hogy a jelzett igények:
  - hogyan viszonyulnak az önkormányzat minőségirányítási programjához,
  - hogyan illeszkednek az intézmény minőség céljaihoz,
  - mennyire reálisak, teljesíthetők rövid-, közép- és hosszútávon,
  - milyen feladatokat kell ellátni ahhoz, hogy az igények teljesíthetők legyenek,
  - teljesítése milyen költség vonzattal jár, a kiadások kifizetésére lesz-e fedezet stb.

Az igények összesítéséről, értékeléséről tájékoztatni kell az igényt benyújtó partnert, valamint valamennyi, további érdekeltet.

Az igényekkel kapcsolatos fenti feladatok ellátásáról feljegyzéseket kell készíteni.

## **5.7. Partnereinkkel való kommunikáció**

A partnerekkel való kommunikáció területei:

- belső kommunikáció valamint
- külső kommunikáció

A belső kommunikáció során azokat a folyamatokat szabályozzuk, melyek a partnerekkel való kommunikációt meghatározzák:

- a hatékony napi működését,
- az információszükségletet és az informálandók körét,
- a kommunikációs kapcsolatokat,
- a kommunikációban érintettek feladatát, tevékenységét.



**A belső kommunikációs folyamatok szabályozása a következő:**

<b>Kommunikáció</b>			<b>Ellátandó feladatok, tevékenységek</b>	<b>Gyakoriság</b>
<b>Kezdeményezője</b>	<b>Iránya, címzettje</b>	<b>Típusa, formája</b>		
<b>Intézményvezető</b>	<b>Fenntartó</b>			
		1. Szóbeli egyeztetés	- Minőségirányítási célok, - Intézményi munkaterv.	- Évente min. 1 alkalommal.
		2. Írásbeli emlékeztető	- A munkaterv végrehajtására egyeztetés különösen költségvetési vonatkozásban.	- Évente, a költségvetés tervezéskor, illetve szükség szerint.
		3. Beszámoló	- A minőségcélok adott évi teljesítéséről.	- Évente.
<b>Intézményvezető</b>	<b>Pedagógus, pedagógus közösség</b>			
		1. Értekezlet	- Munkaterv.	- Tervben meghatározottak szerint.
		2. Szóbeli beszámoltatás	- Pedagógus beszámoltatása végzett tevékenységről.	- Szükség szerint.
		3. Foglalkozás látogatási jegyzőkönyv	- Foglalkozás látogatásáról.	- Évente 1-2 alkalom.
<b>Pedagógus</b>	<b>Gyermek, közösség</b>			
		1. Beszélgetések	- Megadott témában véleménykérés, tájékoztatás.	- Nevelési program és a minőségcélok figyelembevételével.

		2. rajzos mérések	- helyi rajzos mérések értékelése.	- Nevelési program és a minőségcélok figyelembevételével.
Pedagógus	Szülő, szülői szervezet, szülői közösségek			
		1. Írásos tájékoztatók, igényfelmérések	- Megadott témában véleménykérés, tájékoztatás.	- Nevelési program és a minőségcélok figyelembevételével.
		2. Szülői értekezletek	- Megadott témákban.	- Nevelési program és a minőségcélok figyelembevételével.
		3. Családlátogatások	-	Intézményvezető utasítása szerint
		4. Fogadóórák	-	Intézményvezető utasítása szerint

A külső kommunikációnk során célunk, az intézmény népszerűsítése, az eredmények, elért sikerek ismertté tétele.

#### A külső kommunikációs folyamatok:

Külső kommunikáció			Ellátandó feladatok, tevékenységek	Gyakoriság
Területébe tartozó esemény	Iránya, címzettje	Típusa, formája		
Hagyományos rendezvények				
	Gyermekek, pedagógusok	1. Óvodán belül elhelyezett hirdetmény	- Szóbeli és írásbeli tájékoztatás.	- Nevelési terv szerint
	Gyermekek, Pedagógusok, Szülők, Egyéb személyek, szervezetek	2. Írásos tájékoztatók Plakátok	- partnerek tájékoztatása, - Plakátok készítése.	- Rendezvényenként

A partnerekkel való kapcsolattartás rendjét szabályozza az SZMSZ és a házirend is.

A partnereinkkel való kommunikáció fontos számunkra, mert

- egyrészt általa tájékozódhat az intézmény a vele szemben megfogalmazott igényekről, valamint a tevékenységével kapcsolatos elégedettségéről,
- másrészt a partner képet alkothat az intézmény működéséről, tevékenységéről, elért eredményeiről, terveiről, nehézségeiről.

A kommunikációs folyamatok partnerscsoportonként eltérőek lehetnek.

A fenntartó és az intézmény kommunikációjának sajátosságai:

- szoros, rendszeres kapcsolatot kell tartani a minőségirányítási programhoz kapcsolódva, mely kommunikáció intézmény oldaláról történő irányítása az intézményvezető feladata,

A gyermekekkel, gyermekcsoportokkal való kommunikáció sajátosságai:

- a gyermekekkel való kapcsolattartás rendjét az intézményvezető irányítása alapján közvetlenül az óvodapedagógusok biztosítják,
- az intézményvezető rendelheti el az intézménybe járó gyermekekre, egyes csoportokra kiterjedő szóbeli felméréseket,
- az óvodapedagógusok saját szakmai, pedagógiai tevékenységük lemerésére, támogatására önállóan is kezdeményezhetnek kommunikációt,
- a pedagógusok segítik az óvodai Szülői Munkaközösség működését, s azt, hogy az elláthassa a feladatait.

A gyermek szüleivel való kommunikáció sajátosságai:

- a szülőkkel való kapcsolattartás a szülői szervezet révén az intézményvezető feladata,
- a szülői szervezet és az intézmény kapcsolatában fontos tényezők, hogy
  - a szülői szervezet megkapjon minden olyan intézményi, központi jogszabályi és helyi szabályozási információt, melyek a tevékenységéhez szükségesek,
  - a szülői szervezet döntéseit, javaslatait az intézményvezetés figyelembe vegye, felhasználja,
- a szülők a fogadó órákon szabadon teremthetnek kapcsolatot a pedagógusokkal,
- a szülői értekezleteken a pedagógus tájékoztatja a szülőket a gyermekek közösségét érintő fontosabb eseményekről, tevékenységekről, s lehetőséget ad arra, hogy a szülők a gyermekekkel kapcsolatban észrevételeket, javaslatokat tegyenek,
- nyílt napokon, illetve az óvoda rendezvényein lehetőség van a további kapcsolatteremtésre, kommunikációra,
- a családlátogatások rendszere a pedagógusok számára ad lehetőséget arra, hogy személyes kapcsolatba kerüljenek a szülőkkel, megismerjék a gyermek életkörülményeit, s ezzel nevelési feladatukat adott gyermek vonatkozásában, jobb minőségben tudják ellátni.

A partnerintézményekkel való kommunikáció azzal az intézménnyel, amelyből a gyermekek érkeznek, s azzal az intézménnyel, amelyekbe a gyermekek továbblépnek, a következő sajátosságokat mutatják:

- folyamatos kapcsolatot kell tartani a fogadó intézmény gyermekekkel szembeni elvárásairól,
- gondoskodni kell visszajelzésekről, hogy a gyermekek mennyiben felnek meg az intézményi elvárásoknak, melyek azok a területek, melyekre a későbbiekben nagyobb hangsúlyt kell fektetni.

## **5.8. Intézkedési terv**

Az Óvodánk elemzi a partnerek igényeire, illetve elégedettségére vonatkozó mérések eredményeit.

Az elemzések alapján meghatározzuk:

1. Szakmai céljainkat és szolgáltatásaink fejlesztési irányait, módjait,
2. A célok megvalósítására irányuló intézkedési tervet.

3. Az intézkedési tervek megvalósulását értékeljük. Az értékelések eredményeit felhasználjuk működésünk folyamatos fejlesztéséhez.

## **5.9. Intézményünk kapcsolata az internettel**

Az Óvoda e-mail címei révén kapcsolatot tart partnereivel, továbbá lehetőséget ad arra, hogy a partnerek észrevételeket, javaslatokat fogalmazzanak meg. A beérkező javaslatokat, észrevételeket, esetleg kritikákat az Óvoda megvizsgáljuk, a szükséges intézkedéseket megtesszük.

## **6. Az intézmény működési folyamata**

### **Intézményvezetői minőségnyilatkozat:**

*A minőség a pedagógiai munkában számomra a szakmai, emberi elhivatottságon alapuló kérdés. A minőség akkor érhető el, ha a létrehozásához vezető út az egyén számára nem verejtékkal leküzdött akadályokat, hanem az alkotás, a teremtés hitét, jelenti.*

*A minőségfejlesztés, tervezett, folyamatos és szervezett intézményi tevékenység. Sikeres felépítése, működése elkötelezettséget kíván.*

*Számolnunk kell azzal, hogy hosszú távon a környezet, a partnerek elvárásai változnak, folyamatosan fejlődnek. Intézményünk csak akkor lesz képes fennmaradni, ha kialakítjuk az alkalmazkodás képességét, a folyamatos fejlesztés készségét.*

***Minőségpolitikám megvalósításával szeretném elérni, hogy sajátos arculatunkat megőrizve, az általunk nevelt gyermekek egyéni szükségleteiknek megfelelően nevelkedhessenek, a szülők biztonságtudattal hozzák gyermekeiket óvodánkba. Az óvoda minden dolgozója munkáját jó légkörben, megbecsülve végezhesse.***

Az intézmény működési folyamata az alábbi feladatok szerint kerül meghatározásra, részletezésre:

- vezetési,
- tervezési,
- ellenőrzési,
- mérési,
- értékelési feladatok.

### **6.1. Vezetési feladatok:**

Az óvoda vezetőjének, vezetőségének feladata biztosítani a minőség iránti elkötelezettséget. Ez az elkötelezettség az alapja a minőségirányítási program és a minőségfejlesztési rendszer működtetésének.

A minőségfejlesztési rendszer működtetésének szerves része a partneri igényelődöttség és elégedetlenség mérésen alapuló partnerközpontú működés kiépítése, fenntartása, működtetése, továbbfejlesztése.

Az igényfelmérés eredményeinek elemzése, értékelése, beépítése az intézményi gyakorlatba. Fontos feladat továbbá a nevelőtestület vezetése, a leghatékonyabb együttműködési munkaformák, a szervezeti kultúra folyamatos mérése, fejlesztése.

Az intézmény vezetőjének, vezetőségének feladata biztosítani az intézmény törvényes működését, a működéshez szükséges erőforrásokat, működtetni az intézményi folyamatokat a partneri elvárásoknak megfelelően.

Az intézmény vezetőjének, vezetőségének feladata a nevelőmunka irányítása, pedagógiai munka stratégiai tervezése, a pedagógiai tervezés-beválás vizsgálata, az információs rendszer kialakítása, bejáratása, a pedagógus és nem pedagógus munkatársak kiválasztása, a belső ellenőrzési, értékelési rendszer kidolgozása, működtetése.

Óvodánkban a stratégiai tervezés egyenértékű a Helyi Nevelési Programmal, mely tartalmazza az alapelveket és hosszú távú céljainkat, leírja pedagógiai folyamatunkat.

A vezető, a vezetőség a döntések meghozatala előtt jogszabályban meghatározott egyeztetéseket folytat az érdekvédelmi szervekkel. Feladata a nevelőtestület, illetve az érdekvédelmi szervek jogkörébe tartozó döntések előkészítése, a szülői szervezetekkel, a munkavállalói érdekképviseleti szervekkel való együttműködés.

Az intézmény vezetője, vezetősége gondoskodik arról, hogy az intézmény működését szabályozó külső és belső dokumentumok, az intézmény dolgozói számára hozzáférhetőek, megismerhetőek legyenek.

A közlönyök az óvodavezetői irodában, a nevelői szobában minden munkatárs számára hozzáférhetőek.

Az egyéb szakmai folyóiratok a nevelői szobában minden dolgozó számára elérhetőek.

Az intézmény vezetősége gondoskodik arról, hogy a gyermekek óvodai élettere biztonságos legyen. Vezetői felelősségi körbe tartozik a biztonságos intézmény kialakítása, működtetése, a működés szabályozása, a gyermek és tanulóbalesetek megelőzésével kapcsolatos tevékenység irányítása, szabályozása.

Az általam vezetett Gyerek – Virág Napközi Otthonos Óvodában: A minőségirányítási programban meghatározottak érvényre jutása érdekében a következő vezetői feladatokat látom el:

<b>Vezetési feladat megnevezése</b>	<b>A feladat ellátásáért felelős személy megnevezése</b>	<b>Határidő</b>
Minőségirányítási csoport létrehozásának kezdeményezése	Intézményvezető	Minden év szept. 01.-ig.
Minőségirányítási vezető megbízása	Intézményvezető	Minden év szept. 01.-ig
Intézkedési terv meghatározása adott évre	Intézményvezető és minőségirányítási vezető	Minden év okt.. 01.-ig.
Az intézmény belső szabályainak áttekintése a minőségirányítási programra tekintettel	Intézményvezető, minőségirányítási vezető	Minden év szept. 15.-ig.
Tervezési feladatok ellátásának irányítása	Intézményvezető	Minden év szept. 30.-ig.
Mérési feladatok ellátásának irányítása	Intézményvezető	Minden év okt. 15.-ig.
Mérési rendszer kidolgozása	Intézményvezető, minőségirányítási vezető	Minden év okt. 15.-ig.
Értékelési feladatok ellátásának irányítása	Intézményvezető	folyamatos
Értékelési rendszer kidolgozása és működtetése	Intézményvezető, minőségirányítási vezető	Minden év okt. 15.-ig.

- A minőségirányítási csoportban eredményesen dolgozó kollégák anyagi ösztönzését a minőségi bér és céljutalom formájában is értékelem.
- Hiszem, hogy a megszerzett pedagógiai tapasztalat és a kialakult összefogással végzett munka képessé teszik a nevelőtestületet a minőségfejlesztés közös tevékenységére.
- A minőségfejlesztésben részt vevő kollégáknak lehetőséget biztosítok a belső párbeszédre, a nyitott önértékelésre heti egy alkalommal 2 órában (12<sup>30</sup>- 14<sup>30</sup> között) munkaerő átszervezéssel.
- A törvényi lehetőséggel élve, a nevelés nélküli munkanapokat is a minőségbiztosítással kapcsolatos feladatokra fordítom.
- A fejlesztő team munkájában való folyamatos részvételemmel kívánom hangsúlyozni intézményvezetői elkötelezettségemet. Így kívánok tájékozódni a folyamatszabályozási javaslatokról, a közben felmerülő költségigényekről.
- Támogatom kollégáimat a minőségügyi szakirodalmak megismerésével, az ismeretek bővítésével és hozzáférhetőségével.
- Az egyes szakaszok kiértékelése kapcsán kívánom növelni a folyamatos fejlesztési készséget. A folyamatba való betekintés, az egyenletes munkamegosztás segíti a kollégák intézményi szintű látásmódját.  
Ez hozzájárul az elkötelezettségükhöz a probléma és a szakmai javító technikák kialakításához.

**Az intézmény működését szabályozó alapvető jogszabályok listája:**

<b>Jogszabályszám</b>	<b>Kibocsátó</b>	<b>Megnevezés</b>	<b>Kapcsolódó intézményi dokumentum</b>
<b>A többször módosított 1993. évi LXXIX.  Illetve, a Törvény módosításáról rendelkező 2003. évi LXV. Törvény 40.§.(11) bek. 54.§ (1) bek. 102.§ (2)/d bek. 103.§(1)bek.,129.§,(6)bek.</b>	<b>Törvény</b>	<b>A közoktatásról</b>	<b>Pedagógiai Program SZMSZ</b>

<b>1992. évi XXXIII.</b>	<b>Törvény</b>	<b>A közalkalmazottak jogállásáról</b>	<b>SZMSZ</b>
<b>138/1992</b>	<b>Kormányrendelet</b>	<b>A KJT végrehajtásáról</b>	<b>SZMSZ</b>
<b>3/2002. (II. 15.)</b>	<b>OM rendelet</b>	<b>A közoktatás minőségbiztosításáról és minőségfejlesztéséről</b>	<b>MIP</b>
<b>11/1994</b>	<b>MKM rendelet</b>	<b>A nevelési-oktatási intézmények működéséről</b>	<b>SZMSZ</b>

## **6.2. Tervezési feladatok**

Az intézményi tervezőmunka célja a működés szabályozottságának, átláthatóságának, tervszerű működtetésének biztosítása. Az intézményi folyamatok szabályozottak, ellenőrizhetőek legyenek.

A vezetési és a tervezési feladatok egymással kölcsönhatásban funkcionálnak, mivel:

- a tervezési tevékenység során szükség van a vezetői irányításra, a tervek kidolgozására, ami általában vezetői, illetve vezetői közreműködéssel végrehajtott feladat,
- a vezetési tevékenység során szükség van tervekre, melyek az egyes vezetési tevékenységek végrehajtásának időpontját, konkretizálását stb. jelentik, s eszköz a vezetési feladatok során.

Óvodánk a következő területekre vonatkozóan határozza meg tervezési folyamatait:

- szakmai tervezés (közoktatási feladatok ellátásának tervezése),
- biztonságos intézményüzemeltetés tervezése,
- gazdálkodással kapcsolatos tervezés,
- ellenőrzési tevékenységgel kapcsolatos tervezés.



## A tervezési folyamatok

A terv megnevezése(dokumentum)	Dokumentummal kapcsolatos feladatok	A dokumentum tartalma	Határidők	A dokumentum viszonya más dokumentumhoz
<b>A/ Szakmai tervezési feladatok</b>				
<b>A.1. Minőségirányítással kapcsolatos tervezési feladatok</b>				
Minőségirányítási program	- Minőségirányítási program elkészítése, az abban foglaltak érdekében intézkedések tétele	- Jogszabály szerint meghatározott tartalmi elemek, melyek figyelembe veszik az intézmény helyzetét.	2007. márc. 31.	1. Alapját a következők képezik: - Önkormányzati minőségirányítási program, - Helyzetfelmérések. 2. Alapjául szolgál szinte valamennyi más folyamatnak.
Minőségnyilatkozat	- A minőségirányítási program részeként kerül meghatározásra	Tartalmában az intézmény törekvéseit, szándékát rögzíti.	2007. márc. 31.	Alapját a következők képezik: - Önkormányzati minőségirányítási program, - Helyzetfelmérések.
Éves intézményi minőségcél meghatározása	- Az intézmény minőségirányítási programjában meghatározott célok adott évre való konkrét lebontása	- a konkrét célok - az ellátandó feladatok - felelősök - mérési eszközök (indikátorok), - az elérendő eredmények (sikerkritériumok), - határidők.	- Tanévnyitói értekezlet	1. Alapját a következők képezik: - Intézményi minőségirányítási program, az abban meghatározott minőségcélok, - Az előző évi minőségcélok és az elért eredmények értékelése. 2. Alapjául szolgál az adott évi minőségirányítási tevékenységeknek.

## A.2. A pedagógiai tevékenységgel kapcsolatos szakmai feladatok

Nevelési program	- Felülvizsgálat a minőségirányítási program figyelembevételével	Tartalma: - jogszabály szerint meghatározott.	- Jogszabály szerint, illetve szükség esetén	1. Alapját a következők képezik: - Központi előírások, - Minőségirányítási program, 2. Alapját képezi: - A foglalkozási terv megalkotásának, - A nevelési tevékenységnek.
Foglalkozási terv.	- Felülvizsgálat a minőségirányítási programmal való harmonizáció szerint	Tartalma: - jogszabály szerint meghatározott.	- Jogszabály szerint, illetve szükség szerint	1. Alapját képezik: - nevelési program, 2. Alapjául szolgál: - a nevelési év helyi rendjének megállapításához.
Pedagógiai éves munkaterv	- Elkészíti az intézményvezető, jóváhagyja a nevelőtestület	Tartalma: - feladatok, - felelősök, - határidők, - egyéb.	- Tanévnyitó értekezleten	1. Alapját képezik: - a nevelési program, - a MIP, - éves minőségcélok. 2. Alapjául szolgál: - az intézmény egyéb szervezeteinek éves munkatervai kialakításához.
Intézmény egyéb szervezeteinek éves munkatervai (szülői munkaközösség, stb.)	- A szervezet vezetője	- Tartalma: a szervezet működési rendjét szabályozó dokumentumban.	- A szervezet működési rendjét szabályozó dokumentumban	1. Alapjául szolgál: - éves munkaterv. 2. Alapjául szolgál: - az adott szervezet éves működésének.

**A.3. A pedagógusok továbbképzésével, képzésével kapcsolatos szakmai feladatok**

Továbbképzési program	- Továbbképzési program részletes elkészítése, felülvizsgálata	Tartalma: - jogszabály szerint meghatározott tartalom, a minőségirányítási célok figyelembevétele.	- 7 évenként, illetve szükség esetén (ha módosítani kell)	1. Alapját képezik: - a MIP célkitűzései, - Nevelési program. 2. Alapjául szolgál: - az éves beiskolázási tervnek.
Éves beiskolázási terv	A dokumentum évenkénti elkészítése	Tartalma: - jogszabály szerint meghatározott tartalom, valamint az éves a minőségcélok figyelembevétele.	- Évente	1. Alapját a következők képezik: - továbbképzési program, - éves minőségcélok.

**B/ Biztonságos intézményüzemeltetéssel kapcsolatos tervezési feladatok**

Tűzvédelmi oktatás és tevékenység tervezése	- A dokumentum évenkénti elkészítése	- Tartalma: tűzvédelmi szabályzat szerint.	- Évente, illetve a tűzvédelmi szabályzat szerint	-
Munkavédelmi oktatás és munkavédelmi tevékenység	- A dokumentum évenkénti elkészítése	- Tartalma: munkavédelmi szabályzat szerint.	- Évente, illetve a munkavédelmi szabályzat szerint	-
Balesetvédelmi oktatás és tevékenység	- A dokumentum évenkénti elkészítése	- Tartalma: munkavédelmi szabályzat szerint.	- Évente, illetve a munkavédelmi szabályzat szerint	-

**C/ A Gazdálkodással kapcsolatos tervezési feladatok**

Költségvetési koncepció	- Évenként költségvetési koncepció készítése	Tartalma: - intézmény várható feladatai és annak kiadásai, - jelentős változások, és annak hatásai, - várható bevételek, - a MIP és az intézmény éves minőségcéljai megvalósításához szükséges kiadások.	- Évente, októberben	1. Alapját képezi: - az előző évi költségvetés, - a várható teljesítési adatok, - várható feladatváltozások, - a MIP. 2. Alapjául szolgál a költségvetési tervezésnek.
-------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Előirányzat-felhasználási ütemterv	- félévente	- Valamennyi bevétel és kiadás havi ütemezésben, legalább főbb bevétel és kiadásnemek szerinti bontásban,	Március június	1. Alapját képezi: - az éves költségvetési terv.
- Gazdálkodási folyamatok tervezése (gazdálkodási szabályzatok)	- Évenkénti felülvizsgálat		- Évente, legkésőbb márciusig	
Egyéb tervek: Szabadságolási terv, kockázatértékelés, tűzvédelmi szabályzat, selejtezési, leltározási szabályzat, házirend				
<b>D/ Ellenőrzési tevékenység tervezése</b>				
Éves ellenőrzési terv	- Ellenőrzési terv elkészítése	- Jogszabály szerint.	- Évente	1. Alapját képezi: - a Belső ellenőrzési kézikönyv, - a hosszú- és középtávú ellenőrzési terv. 1. Alapjául szolgál: - az éves ellenőrzési tevékenységnek.

### 6.3. Ellenőrzési feladatok

Az ellenőrzés biztosítja, hogy az intézmény folyamatainak működése megfeleljen a szabályozóknak.

Az ellenőrzés révén nyílik lehetőség a hiányosságok, hibák feltárására, ezáltal a javításokra, a folyamatok folyamatos fejlesztésére, a rendszer javítására, a hibák megelőzésére, kizárására.

Az ellenőrzésre szükség van az intézményben zajló folyamatok, tevékenységek eredményeinek számbavétele céljából.

A feltárt eredmények ( pozitív, negatív ) elemzése, értékelése alapján lehet megtervezni a javítás – fejlesztés folyamatát.

Az ellenőrzés alapozza meg az egyéni és az intézmény értékelését is.

## Az intézmény belső ellenőrzési rendszerének folyamata

A helyi óvodai program céljait és a megvalósítás tapasztalatait, valamint a helyi tényezőit az előre jelzett eredményekkel összevetjük és elemzést végzünk.

Az ellenőrzés során vizsgáljuk a jogszabályoknak, belső szabályzatoknak, mint normáknak való megfelelést is. Az ellenőrzési feladatok több ponton összefüggnek:

- a vezetési,
- a tervezési,
- a mérési, valamint
- az értékelési feladatokkal.

Az ellenőrzési tevékenység több területre is kiterjed. Alapvetően az alábbi típusú ellenőrzési tevékenységet határozhatjuk meg:

- szakmai ellenőrzés,
- törvényességi ellenőrzés,
- pénzügyi-gazdálkodási ellenőrzés.

Az ellenőrzés területe	Az ellenőrzésre jogosult	Az ellenőrzés ideje	A dokumentálás módja	Az ellenőrzésről készült dokumentum elhelyezése	Az ellenőrzés eredményéről tájékoztatást kap	PDCA működtetése
<b>A pedagógiai munka ellenőrzése</b>						
Csoportlátogatás	Óvodavezető,	Évente kétszer	Feljegyzés	Ellenőrzési napló	Óvodavezető	A tapasztalatok megfogalmazása az éves beszámolóba, a továbblépés lehetőségét az éves munkaterv tartalmazza
Pedagógiai dokumentáció	Óvodavezető-helyettes,	Évente	Aláírás	Csoportnapló	Érintett pedagógus	
Kapcsolattartás a partnerekkel	Munkaközösség-vezető	Évente	Aláírás	Csoportnapló	Az általános tapasztalatokról a nevelőtestület	
Hátránykompenzáció, tehetség gondozás		Évente	Aláírás	Fejlesztési napló		
Csoportszoba Dekorációja		Évente kétszer	aláírás	csoportnapló		
Ünnepélyek szervezése, lebonyolítása	óvodavezető	Évente kétszer	aláírás	Csoportnapló		

### Munkáltatói feladatok

A munkaidő be- tartása	Óvoda Vezető, Óvoda Vezető- helyettes	Évente többször	Aláírás	Jelenléti Nyilvántartás	Óvodavezető,  Érintett Dolgozó,	A tapasztala- tok megfogalma- zása munkatársi értekezleten, az éves be- számolóba. A tovább lépés lehetőségeit az éves munkaterv tartalmazza
Új dolgozók se- gítése	Munkakö- zösség vezető	Évente többször	Aláírás	Csoportnapló	Az általános Tapasztalatokról Az alkalmazotti közösség	
Technikai dol- gozók munka- végzése	Óvodave- zető,  Óvodave- zető- helyettes	Évente többször	feljegyzés	Ellenőrzési nap- ló		
Munkavédelmi és tűzvédelmi előírások betar- tása	Óvodave- zető,  Tűzvédelmi felelős	Évente többször	Feljegyzés	Munkavédelmi dokumentáció		
A HCCP Rendszer mű- ködtetése	Óvodave- zető- helyettes,  Munkavé- delmi felelős	Évente többször	Feljegyzés	Munkavédelmi dokumentáció		
Eszközbeszer- zések	Óvodave- zető,	Évente többször	Aláírás	Nyilvántartó la- pok	Óvodavezető, érintett dolgozó, Az általános ta- pasztalatokról az alkalmazotti kö- zösség	A tapasztala- tok megfogal- mazása mun- katársi érte- kezleten az éves beszám- olóba.
Készletnyil- vántartások	Óvodave- zető- helyettes	Évente illetve fo- lyamatos	Aláírás	Karbantartási terv		
Karbantartás						
Helyettesítés, túlóra elszámolás	Óvodave- zető,  Gazda- sági ügyin- téző	Évente többször	Aláírás	Helyettesítési napló	Óvodavezető,  érintett dolgozó,	A tovább lépés lehetőségeit az éves mun- katerv tar-
Szabadság nyilvántartás	Óvoda vezető,	évente	aláírás	Szabadság- nyilvántartás	Az általános ta- pasztalatokról	

	óvodavezető-helyettes				az alkalmazotti közösség	talmazza.
Házipénztár kezelése	Óvodavezető,	Évente	aláírás	Nyilvántartások		
Címzett normatívák felhasználása	Óvoda Vezető-helyettes	Évente	aláírás			
Étkeztetés Étkezési kedvezmények felhasználása	Óvodavezető,  Óvoda vezető-helyettes  Gazdasági Ügyintéző	Évente többször	aláírás	Nyilvántartások		

#### 6.4. Mérési feladatok

A mérési feladatok ellátásának célja, hogy az óvodai munka eredményeiről, az intézmény működésének különböző területeiről folyamatosan, megbízható adatok álljanak rendelkezésre, melyek alapját képezhetik az értékelési feladatok ellátásának.

Az óvodai nevelő munka mérése:

- a nevelési program szerinti nevelési célok elérését szolgálja,
- a nevelő munka eredményességének folyamatos biztosítását segíti az eredmények folyamatos áttekintésével,
- a különböző partnerektől érkező igényeknek való megfelelés szerinti tevékenység ad számára információt.

A mérési feladatok kiterjednek:

- az intézmény egészére,
- az intézmény fontosabb partnereire:
- intézmény foglalkoztatottjaira,
- az intézménybe járó gyermekekre,
- a közösségek tevékenységére,
- a pedagógus közösségre,
- az intézmény rendezvényeire, programjaira.

#### **6.4.1. Az intézmény egészére kiterjedő mérési feladatok**

Az intézmény egészére kiterjedő mérési feladatok keretében gondoskodni kell:  
a költségvetési terv és beszámolók adatainak áttekintéséről,  
a pedagógusok továbbképzésével, képzésével kapcsolatos adatok méréséről,  
az oktató és nevelő munka színvonalának méréséről,  
a szakmai tevékenység méréséről,

#### **6.4.2. Az intézmény pedagógusaira vonatkozó mérési feladatok**

Az intézmény pedagógusaival kapcsolatban mérnünk kell legalább:

- 1.) a pedagógus szakmai munkájának eredményességét
  - a gyermekek készség és képesség felmérésével,
  - az óvodai versenyeken való részvétel eredményével (pl. rajz-, sportverseny),
  - az iskolaérettek létszámával,
- 2.) a pedagógus foglalkozáson nyújtott teljesítményének színvonalát
  - a pedagógus felkészülését és tervező munkáját,
  - az alkalmazott nevelési módszert,
  - a tehetséggondozási és felzárkóztatási feladatok ellátásának milyenségét,
- 3.) a pedagógus nem közvetlenül szakmai feladatai ellátását
  - a gyermek-pedagógus kapcsolat milyenségét,
  - a szülő-pedagógus kapcsolat milyenségét.

A mérési feladatokat legalább évente el kell végeznünk úgy, hogy a mérések hasonló időszakokra essenek, az adatok évek között érdemben összehasonlíthatóak legyenek.

#### **6.4.3. Az intézmény nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottjaira vonatkozó mérési feladatok**

Az intézmény nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottjaival kapcsolatban mérnünk kell:

- a munkájuk eredményességét a feladatellátásukra jellemző mutatószámok alapján,
- a pedagógusok tevékenységét segítő tevékenység mértékét, színvonalát.

#### **6.4.4. Az intézménybe járó gyermekekre vonatkozó mérési feladatok**

Az intézmény gyermekeire vonatkozó mérési feladat

- a létszám mérése,
- szintfelmérés (alapkészségek, fizikai adottságok),
- további képesség és készség felmérések,
- személyiség és közösségi magatartás mérése,
- iskolaérettség vizsgálata.



#### **6.4.5. A pedagógus közösség tevékenységének mérése**

A pedagógus közösség tevékenysége mérése során mérnünk kell különösen

- a pedagógusok által kezdeményezett programokat,
- a megvalósított programokat,
- a fegyelmi büntetés alkalmazásának számát,
- a kitüntetett, jutalmazott pedagógusok számát,
- a felvetett jelentősebb problémák számát, és ehhez viszonyítva a megoldott problémákat.

### **6.5. Értékelési feladatok**

**6.5.1.** Az értékelési feladatok ellátásának célja:

hogy az intézmény minőségi céljai mennyire valósultak meg, milyen az intézmény-működés eredményessége, az egyes területek hogyan segítik a fő célok elérését.

Az értékelés meghatározott szempontrendszer alapján történik, külön-külön

- a pedagógusok továbbképzésével, képzésével kapcsolatos adatok,
- a nevelő munka színvonala, a szakmai tevékenység értékelése,
- a nem nevelő munkát végzők tevékenységének értékelése,
- a közösségek tevékenysége,
- a pedagógusok közösségének tevékenysége,
- az óvoda rendezvényei alapján.

Az egyes értékelési feladatok ellátásáért felelős személyeket, valamint az értékelési feladatok gyakoriságát évenkénti bontásban az intézményvezető határozza meg.

Az értékelés fontosabb szempontjai:

1.) gazdaságosság szempontjából:

- a gazdaságosság szem előtt tartása a beszerzéseknél,
- megfelelő szállítók kiválasztása,
- gazdaságos üzemeltetés,
- gazdaságos üzemeltetési technológiák és technikák,

2.) munkaerő gazdálkodás szempontjából:

- állományi létszám mennyisége,
- 1 fő pedagógusra jutó gyermekek száma,

3.) a szakmai tervek megvalósítása szempontjából

- szakmai tervek megvalósulását finanszírozási nehézségek akadályozták-e,
- szakmai tervek megvalósulását segítették-e a megvalósult beruházások.

### **6.5.2. A pedagógusok továbbképzésének, képzésének értékelése**

A pedagógusok továbbképzésének, képzésének értékelését előre meghatározott mutatók, és értékelési szempontok alapján kell végeznünk.

A pedagógusok továbbképzésének, képzésének értékelésekor alkalmazandó mutatók különösen:

- adott évben továbbképzésben, képzésben résztvevő pedagógusok száma,
- a pedagógusok képzettségi szint szerinti megoszlása,
- a szakos ellátottság alakulása,
- a továbbképzésben, képzésben történő részvétellel töltött órák száma,
- a képzés költségei 1 képzésben résztvevő személyre vetítve.

Az értékelés szempontjai:

- a továbbképzés, mennyiben támogatja az intézmény minőségcéljainak elérését,
- a továbbképzés, mekkora terhet jelent az intézmény költségvetése számára,
- a képzés hozzá járul-e új nevelési módszerek alkalmazásához.

### **6.5.3. A nevelő munka színvonala, a szakmai tevékenység értékelése**

A nevelő munka színvonala és a szakmai tevékenység értékelése, értékelési szempontok alapján történik.

Az értékelés szempontjai:

1.) A pedagógusok nevelési munkája során figyelembe kell venni:

- a pedagógus szakmai tapasztalatait, a munkában eltöltött idejét,
- a nevelő munkájának minőségét,
- az általa alkalmazandó módszerek mennyiségét és hatékonyságát,
- a tehetség-gondozási feladat ellátásának milyenségét,
- a felzárkóztatási feladatok ellátásának hatékonyságát,
- a pedagógus kötelező órán kívüli időben való részvétele mennyiségét és minőségét,
- a pedagógiai tevékenység során alkalmazott kommunikációs készséget,

2.) A gyermekekkel való viszonya, kapcsolata tekintetében figyelembe kell venni:

- a gyermekekkel való bánásmódját,
- a gyermekekkel való együttműködő készségét,
- segítőkészségét, tájékoztatási tevékenységét,
- a gyermekek szabályok betartására irányuló magatartását,
- konfliktushelyzet kezelési tevékenységét,

3.) A pedagógiai elhivatottság vonatkozásában figyelembe kell venni:

- a pozitív hozzáállást a neveléshez, a gyermekekhez, munkatársaihoz,

- pontosság, határidők, házirend betartását,
- adminisztrációs feladatok ellátását,
- konfliktushelyzet kezelési képességét a kollégáival, a szülőkkel,
- terhelhető-e nem kötelező pedagógiai feladatokkal (speciális feladatok, szervezés stb.)

#### **6.5.4. A nem nevelő munkát végzők tevékenységének értékelése**

A nem nevelő munkát végzők tevékenységének értékelése a pedagógusokhoz hasonlóan értékelési szempontok alapján történik.

Az értékelési szempontok:

- a saját szakmai tevékenységének milyensége,
- a munkához való hozzáállása (pontosság, precízesség, odaadás),
- együttműködési készség (kollégákkal, gyermekekkel, szülőkkel),
- pedagógus munkáját támogató tevékenység milyensége.

#### **6.5.5. A gyermek közösségek tevékenységének értékelése**

A gyermek közösségek tevékenységének értékelése részben mutatószámok alapján történik.

Alkalmazandó mutatók:

- 1 közösségben résztvevő gyermekek száma,
- a közösségek átlagléttszáma.

A gyermek közösség értékelési szempontjai:

- a gyermekek készség és képesség szintje,
- a társas kapcsolatok milyensége,
- a közösségi tevékenység milyensége,
- a csoport szociális összetétele.

#### **6.5.6. A pedagógus közösség tevékenységének értékelése**

A pedagógus közösség tevékenysége értékelése során a következő mutatószámokat alkalmazzuk:

- az 1 pedagógusra jutó rendezvények száma,
- az 1 pedagógusra jutó problémafelvetések és megoldások száma.

Az értékelés kiemelt szempontjai:

- a pedagógus közösség összetartásának milyensége,
- a kezdő pedagógusok támogatottságának, segítségének milyensége,
- az aktivitás, ötlet felvetések,
- a problémamegoldásban való részvétel.

### **6.5.7. Az intézmény rendezvényei, programjai értékelése**

Az értékelés szempontjai a következők:

- megrendezésre kerültek-e hagyománnyal rendelkező rendezvények,
- a rendezvények látogatottsága,
- a rendezvény előkészítés folyamata megfelelő volt-e,
- a rendezvény lebonyolítása,
- a rendezvény elérte-e a célját,
- a résztvevők elégedettek voltak-e,

### **6.5.8. Az intézmény önértékelése**

Önértékelésünk célja az intézmény adottságainak, eredményeinek

- felmérése,
- a felmérések alapján rendelkezésre álló tények, adatok értékelése, majd
- a szükséges beavatkozások kidolgozása és végrehajtása.

Az önértékelés során az adottságok tekintetében felmérést végzünk:

- a vezetés,
- a dolgozók szakmai irányítása,
- az intézmény erőforrása,
- az intézmény folyamatai tekintetében.

Az önértékelés során vizsgálni kell az elért eredményeket, melyeknél főbb szempontok:

- a fenntartó elégedettsége,
- a gyermek és a szülei elégedettsége,
- a pedagógusok elégedettsége,
- a gyermeket fogadó intézmény elégedettsége,
- a nevelési eredmények.

Az önértékelés során meg kell határozni

- az erősségeket,
- a lehetőségeket,
- a gyengeségeket,
- a veszélyeket.

## 7. Teljesítményértékelés

### 7.1. A teljesítményértékelés fogalma, tartalma, célja

A teljesítményértékelés olyan értékelési tevékenység, mely kiterjed :

- 1.) a munka eredményének,
- 2.) a szervezeti magatartásnak, valamint
- 3.) a munkavégzéshez szükséges képességeknek az értékelésére.

A teljesítményértékelés során az értékelésnek:

- meghatározott célrendszeren kell alapulnia,
- fejlesztő értékelésnek kell lennie,
- tartalmaznia kell az önértékelési elemeket.

A teljesítményértékelésünk célja:

hogy a pedagógusok, és az Intézmény vezetését ellátó személyek teljesítménye fokozatosan – különösen a feladatellátáshoz szükséges képességek, készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével – javuljon, és ezzel segítse az Intézmény minőségcéljainak megvalósítását.

E cél érdekében a teljesítményértékelés során szükség van:

- a képzési szükségletek felmérésére,
- a fejlődési törekvések támogatására,
- a munkavállalók önértékelésére,
- a fejlesztési, fejlődési célok meghatározására,
- a fejlődéshez szükséges eszközök, források felkutatására, bővítésére, javítására,
- a feladat ellátási terv, a munkaidő-nyilvántartás, valamint a munkaköri leírások alapján a dolgozók tevékenységének áttekintésére.

A teljesítményértékelés funkciója:

hogy az intézményi működtetés során egy olyan eszköz szerepét töltsse be, mely a minőségcélok megvalósításához segíti hozzá az Intézményt azáltal, hogy

- teljesítményelvárásokat határoz meg a vezetőkkel, valamint a nem vezető beosztású pedagógusokkal szemben,
- összehangolja a célokat, és egységes rendszerű teljesítményértékelést határoz meg,
- biztosítja a dolgozók fejlődését.

A teljesítményértékelés által megfogalmazott megállapítások sikeresen felhasználhatóak azokban az esetekben, ahol

- a pedagógusok díjazásánál figyelembe kell venni az általuk nyújtott teljesítményt,
- meg kell keresni azt, hogy a teljesítmények miért nem érik el az elvárt szintet,
- meg kell ítélni adott pedagógus alkalmasságát, tovább foglalkoztathatóságát (pl. szerződéses foglalkoztatásnál).

## **7.2. A vezetői feladatokat ellátók teljesítményértékelése**

### **7.2.1. A teljesítménykövetelmények meghatározása**

A vezetők teljesítménykövetelményének kialakításában részt vesznek

- maguk a vezetők, valamint
- a fenntartó önkormányzatok – közvetve az önkormányzat által meghatározott minőségirányítási program által, valamint közvetlenül, konkrét vezetői elvárások megfogalmazásával.

A vezetők teljesítménykövetelményeinek olyanoknak kell lenniük, melyek

- tartalmazzák a vezetői pozíció ellátásával kapcsolatos követelményeket,
- a minőségcélokhoz kapcsolódnak, annak megvalósítását szolgálják.

A teljesítménykövetelményeket minden tanév megkezdésekor, legkésőbb szeptember 1-ig meg kell fogalmazni, írásba kell foglalni, és átadás-átvételi elismervény mellett át kell adni az érintettnek.

A teljesítménykövetelmények meghatározásánál figyelembe kell venni a következőket:

A teljesítménykövetelmények adott tanévre vonatkozhatnak,

Tartalmazniuk kell:

1. a vezető, illetve a pedagógus személyes adatait,
2. a teljesítménykövetelmények részletes leírását.

### **7.2.2. A teljesítményértékelés**

A vezetők teljesítményét az adott évre rögzített teljesítménykövetelmények alapján kell értékelni.

Az értékelésben részt vesznek:

- a vezetők,
- a fenntartó, valamint
- a nem vezető pedagógusok.

A teljesítményértékelés a teljesítménykövetelmények alapján értékeli a vezetők tevékenységét.

A vezetők teljesítményét a tanév végén, de legkésőbb a következő tanév megkezdéséig értékelni kell. Az értékelést írásba kell foglalni, és át kell adni az érintettnek.

A teljesítményértékelés során el kell készíteni, egy összesített értékelést, mely tartalmazza a teljesítményértékelést a következő kategóriák szerint:

- kiemelkedő teljesítmény,
- átlag feletti teljesítmény,

- átlagos teljesítmény,
- átlag alatti, fejlesztésre szoruló teljesítmény,
- nem kielégítő, fejlesztésre szoruló teljesítmény.

Az összesített értékelést a részletes teljesítményértékelés során adott értékelések átlagaként kell elkészíteni.

Az összesített értékelés tartalmazza a következőket:

egy részletes teljesítményértékelést, mely tartalmazza:

- az érintett személyes adatait,
- a teljesítménykövetelmények szerinti részletes szöveges értékelést, valamint az értékelést az összesített értékelésnél megadott kategóriák szerint.
- az összefoglaló értékelést, javaslatokat, intézkedéseket, melyek az érintett teljesítményértékelése során megállapíthatóak, és az érintett személy teljesítményének minőségi javítását segítik elő.

### **7.3. A – nem vezetői feladatokat ellátó – pedagógusok teljesítményértékelése**

#### **7.3.1. A teljesítménykövetelmények meghatározása**

A pedagógusok teljesítménykövetelményének kialakítását az intézményvezetők végzik.

A meghatározott teljesítménykövetelményeknek olyanoknak kell lenniük, melyek

- a minőségcélokhoz kapcsolódnak, annak megvalósítását szolgálják,
- figyelembe veszik a fenntartók által az intézményvezetők számára meghatározott teljesítménykövetelmények teljesítéséhez szükséges elvárásokat, s azok teljesítését szolgálják,
- mégis kellően konkrét elvárásokat fogalmaznak meg.

A teljesítménykövetelményeket minden tanév megkezdésekor, legkésőbb szeptember 15-ig meg kell fogalmazni, írásba kell foglalni és átvételi elismervény ellenében át kell adni az érintettnek.

A teljesítménykövetelmények meghatározására ugyanazok a szabályok érvényesek, mint a vezetők esetében.

#### **7.3.2. A teljesítményértékelés**

A pedagógusok teljesítményét az adott évre rögzített teljesítménykövetelmények alapján kell értékelni:

Az értékelésben részt vesznek:

- 1.) a vezetők,
- 2.) a nem vezető pedagógusok.

A teljesítményértékelés a teljesítménykövetelmények alapján értékeli a pedagógusok tevékenységét.

A pedagógusok teljesítményét a tanév végén, de legkésőbb a következő tanév megkezdéséig értékelni kell.

Az értékelést írásba kell foglalni.

A teljesítményértékelés tartalmára ugyanazok a szabályok érvényesek, mint a vezetők esetében.

#### **7.4. A teljesítménykövetelmények és az értékelés szempontjai**

A teljesítménykövetelmények meghatározásánál, valamint a teljesítményértékelésnél a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- 1.) a nevelés minőségéhez,
- 2.) a pedagógusokhoz,
- 3.) az intézmények általános megítéléséhez és működéséhez kapcsolódó minőségcélok.

#### **7.5. Az értékelés során felhasználható információk, eszközök, dokumentumok**

Az értékelés során – a szubjektív kizárás érdekében – minél több tényszerű elemre kell támaszkodnunk. Ehhez fel kell használni az Intézményben keletkezett, illetve az Intézményben meglévő adatokból, információkból előállítható dokumentumokat, adatokat.

Az értékelés egyes szempontjaihoz felhasználható információkat, az információ beszerzés, készítés módját, valamint az információ rendelkezésre állásáért való felelőst és határidőket a minőségirányítási programhoz, mellékletként kell csatolni. A szabályozás mintáját 1. számú melléklet határozza meg.

A vonatkozó mellékletet a teljesítménykövetelmények

- konkrét ismerete után kell elkészíteni,
- változása esetén szükség szerint módosítani kell.

### **8. A teljes körű intézményi önértékelés**

A közoktatási törvény minőségirányítási program tartalmi követelményeit meghatározó része kimondja, hogy a közoktatási intézménynek a minőségirányítási programjában rögzítenie kell a teljes körű intézményi önértékelés

- periódusát,
- módszereit,
- a fenntartói minőségirányítási rendszerrel való kapcsolatát.



### **8.1. Az intézményi önértékelés célja**

Az önértékelés célja az Intézmény adottságainak, eredményeinek

- felmérése,
- a felmérések alapján rendelkezésre álló tények, adatok értékelése, majd
- a szükséges beavatkozások kidolgozása és végrehajtása.

### **8.2 Az intézményi önértékelés periódusa**

Óvodánk teljes önértékelését kétéves periódusokban készíti el.

A kétéves periódust az indokolja, hogy az éves periódusban ellátott teljes önértékelés túlzott terhet jelentene az Intézményre, a hosszabb periódus pedig az egyes értékelési elemek elvégzésének időtartama miatt nem mutatna egységes összképet.

### **8.3. Az intézményi önértékelés rendszere, módszerei**

Az intézményi önértékelés során a következő rendszerben kell végezni az értékelést:

- értékelni kell az adottságokat,
- értékelni kell az eredményeket,
- az eredmények alapján meg kell határozni a további lépéseket a fejlődés érdekében.

Az önértékelés során az adottságok tekintetében felmérést kell végezni:

- a vezetés,
- a dolgozók szakmai irányítása,
- az óvoda erőforrása,
- az óvoda folyamatai,
- az óvoda stratégiája

tekintetében.

Az önértékelés során vizsgálni kell az elért eredményeket,

- a meghatározó, kiemelt eredményeket,
- a partnereknél elért eredményeket, így:
  - a fenntartó elégedettségét,
  - a gyermekek és a szüleik elégedettségét,
- a pedagógusok elégedettségét,
- a gyermeket fogadó Intézmény elégedettségét.

Az önértékelés során meg kell határozni

- az erősségeket,
- a lehetőségeket,
- a gyengeségeket,
- a veszélyeket.

Az önértékelésnek olyannak kell lennie, hogy az kellő információt nyújtson a fenntartónak, és az Intézménynek is.

Így az önértékelés során figyelembe kell venni:

a) a fenntartói értékelések során megfogalmazottakat, különösen az alábbi területeken:

- gazdálkodás,
- tanügyigazgatás,
- az Intézményben rendelkezésre álló oktatási-nevelési feltételek,
- a vezetési, illetve az intézményirányítási, népszerűsítési tevékenység,
- a pedagógus munkájának megszervezése,
- a szakmai munka értékelése,
- a nevelési program megvalósítása,
- az intézménnyel kapcsolatos általános elégedettség és az intézménnyel kapcsolatban felmerült igények,

b) az Intézmény által a saját tevékenységének értékelése során tett megállapításokat az alábbi területeken:

- gazdálkodás,
- tanügyigazgatás,
- az Intézményben rendelkezésre álló oktatási-nevelési feltételek,
- az Intézmény szervezete, a vezetés, valamint ezek kapcsolata,
- a nevelés, képzés milyensége,
- az Intézmény által ellátott egyéb feladatok, szolgáltatások (szociális stb.)
- az Intézmény fenntartón kívüli partnereinek elégedettsége, illetve az intézménnyel szemben felmerült igényei.

#### **8.4. A fenntartói minőségirányítási programmal való kapcsolat**

Az Intézmény minőségirányítási programjában meghatározottak szoros kapcsolatban vannak a fenntartói minőségirányítási programmal.

A kapcsolat kétirányú:

- az önkormányzat minőségirányítási programja határozza meg azokat a főbb minőségcélokat, célkitűzéseket, melyeket az intézményi minőségirányítási program meghatározásakor figyelembe kell venni,
- az Intézmény minőségirányítási programja, a program szerint végrehajtott intézményi önértékelés, valamint a minőségirányítási program éves végrehajtásának értékelése alapján a fenntartónak áttekinti a minőségirányítási programját, és a helyzetnek megfelelően új célokat, követelményeket fogalmaz meg az intézménnyel szemben.

A két minőségirányítási program akkor tud jól működni, ha figyelembe vesszük a folyamatosan változó adottságokat és eredményeket, és a szükséges intézkedéseket megteszi mind az Intézmény, mind pedig a fenntartó.

## **8.5. Az intézményi önértékelésre vonatkozó külön helyi szabályozás**

Az intézményi önértékelésre vonatkozó részletes helyi szabályozásra vonatkozó belső szabályzatot legkésőbb 2008. december 31-ig kell elkészíteni és a minőségirányítási programhoz csatolni.

## **9. Egyéb évenkénti értékelési, intézkedési feladatok**

### **9.1. Értékelés**

A nevelőtestület a szülői szervezet (közösség) véleményének kikérésével évente értékeli az intézményi minőségirányítási program végrehajtását.

### **9.2. Intézkedések**

Az értékelés alapján olyan intézkedéseket kell kidolgozni, melyek segítségével az Intézmény szakmai célkitűzései és az Intézmény tényleges működése, szakmai eredményei közelítenek egymáshoz.

Az intézményvezető feladata, hogy a nevelőtestület és a szülői szervezet (közösség) értékelését és a javasolt intézkedéseket megküldje a fenntartónak.

A javasolt intézkedések a fenntartó jóváhagyásával válnak érvényessé.

#### Intézkedési terv készítése

Az intézkedési terv elkészítése során fel kell tárni az intézkedés meghozatalához vezető helyzetet kiváltó okokat, tényezőket, körülményeket. Ehhez figyelembe kell venni az intézményi önértékelés, valamint a fenntartói ellenőrzések, értékelések megállapításait.

Az intézkedési terv részei:

- az adott problémával kapcsolatban feltárt okok, tényezők, körülmények,
- a probléma megszüntetéséhez szükséges intézkedések.

## **10. A minőségirányítási program és egyéb intézményi dokumentumok kapcsolata**

A minőségirányítási programban meghatározott minőségcélok végrehajtása érdekében biztosítani kell az intézmény belső szabályzatainak minőségcélokkal való összehangolását.

A minőségirányítási program szempontjából a minőségcélok megvalósítására hatással lévő belső szabályok különösen a következők:

- Intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata,
- Közalkalmazotti Szabályzat,
- Nevelési program,
- Munkaköri leírások,
- Éves munkaterv,

### **11. A minőségirányítási program nyilvánossága**

A minőségirányítási programot nyilvánosságra kell hozni.

A keletkezett adatokat az intézmény Iratkezelési szabályzatában rögzítettek szerint meg kell őrizni.

A minőségirányítási program teljes dokumentációját hozzáférhető módon meg kell őrizni az

- intézményvezetőnél, valamint
- az intézmény könyvtárában.

.....  
Óvodavezető

.....  
Alkalmazotti közösség képviselőjében

.....  
Szülői Munkaközösség Elnöke

## LEGITIMÁCIÓS ZÁRADÉK

Jelen Minőségirányítási Programot az alkalmazotti közösség 2007. március 27.-én elfogadta.

Felülvizsgálatának határideje: 2012. március 31.

Az elfogadásról szóló jegyzőkönyv mellékelve.

Dátum: .....

P.H.

.....

# 1. SZÁMÚ MELLÉKLET

## A teljesítménykövetelmények meghatározásának és a teljesítményértékelés végrehajtásának mintája:

### Teljesítménykövetelmény meghatározásának mintája

.....  
**munkakörű pedagógus**  
...../..... tanévre szóló  
**teljesítménykövetelményei**

#### I. rész: A közalkalmazott személyes adatai:

A közalkalmazott  
neve:

.....  
vezetői megbízatása, kinevezése:

A teljesítménykövetelményt meghatározó és a teljesítményértékelést elvégző személy:

.....  
.....  
.....

#### II. rész: Teljesítménykövetelmények:

Követelmény megnevezése
<b><i>I. Nevelés minőségével közvetlen kapcsolatban lévő minőségcélok</i></b>
<b>1. A nevelésnek a környezet elvárásainak megfelelő megszervezéséhez kapcsolódó teljesítménykövetelmények</b>
1.1. ....
- .....
- .....
1.2. ....
- .....
- .....
1.3. ....
- .....







## 2. SZÁMÚ MELLÉKLET

### Részletes teljesítményértékelés

#### I. rész: A közalkalmazott személyes adatai:

A közalkalmazott

neve: .....

vezetői megbízatása, kinevezése: .....

A teljesítménykövetelményt meghatározó és a teljesítményértékelést elvégző személy:

.....  
.....

#### II. rész: Teljesítménykövetelmények:

Az értékelt tanévre vonatkozó teljesítménykövetelmény csoport megnevezése	Részletes teljesítménykövetelmények	A teljesítmény értékelése feladatonként, követelményenként
---------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------------------------------

		Részletes értékelés	Értékelés	
I. A nevelés minőségével kapcsolatban lévő minőségcélokhoz meghatározott teljesítménykövetelmények és értékelésük				
1.1.	-	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki-elégítő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki-elégítő
	-			<input type="checkbox"/> Kiemelke-

	.....			dő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégtő
1.2.	-	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemelke- dő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégtő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelke- dő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégtő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelke- dő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégtő
1.3.	-	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemelke- dő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégtő

<b>Az értékelt tanévre vo- natkozó teljesítménykö-</b>	<b>Részletes teljesítmény-</b>	<b>A teljesítmény értékelése feladaton- ként, követelményenként</b>
------------------------------------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

vetelmény csoport megnevezése	követelmények	Részletes értékelés		Értékelés
II. A pedagógusokkal közvetlenül kapcsolatban lévő minőségcélokhoz megfogalmazott teljesítménykövetelmények és azok értékelése				
1.1.	-	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielégitő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielégitő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielégitő
1.2.	-	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielégitő

	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielőgítő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielőgítő
III. Az Intézmény általános megítélésével és működésével kapcsolatos minőségcélokhoz meghatározott teljesítménykövetelmények és értékelésük				
1.1.	- .....	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielőgítő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti <input type="checkbox"/> Nem kielőgítő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemelkedő <input type="checkbox"/> Átlag feletti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alatti

				<input type="checkbox"/> Nem ki- elégítő
1.2.	-	-	-	<input type="checkbox"/> Kiemel- kedő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alat- ti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégítő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemel- kedő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alat- ti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégítő
	- .....			<input type="checkbox"/> Kiemel- kedő <input type="checkbox"/> Átlag fe- letti <input type="checkbox"/> Átlagos <input type="checkbox"/> Átlag alat- ti <input type="checkbox"/> Nem ki- elégítő

### 3. SZÁMÚ MELLÉKLET

#### Teljesítményértékelés mintája

.....  
**munkakörű pedagógus**

...../..... **tanévre szóló  
teljesítményértékelése**

#### 1. Összevont teljesítményértékelés

A teljesítménykövetelmények meghatározásának, átadásának, valamint a teljesítményértékelési feladatok ellátásának szükségességét az Intézmény Minőségirányítási Programja határozza meg.

A teljesítményértékelésre a ...../..... tanévre kiadott teljesítménykövetelmények alapján került sor, a Minőségirányítási Programban meghatározott információk figyelembevételével.

Tájékoztatom, hogy a ...../..... tanévben nyújtott teljesítményét az előre meghatározott teljesítménykövetelmények alapján

- kiemelkedőnek
- átlag felettinek
- átlagosnak
- átlag alattinak, fejlesztésre szorulónak,
- nem kielégítőnek, fejlesztésre szorulónak

értékelem.

### III. rész **Összefoglaló értékelés, javaslatok, intézkedések**

#### Összefoglaló értékelés

Tájékoztatom, hogy a ...../..... tanévi teljesítményét, az előre meghatározott teljesítménykövetelmények alapján

- kiemelkedőnek
- átlag felettinek
- átlagosnak
- átlag alattinak, fejlesztésre szorulónak,
- nem kielégítőnek, fejlesztésre szorulónak

értékelem.

#### Javaslatok

Az egyéni munkateljesítménye javításával, fejlesztésével összefüggésben javaslom

- a következő szempontok, tények figyelembevételét:

.....  
.....  
.....

- a következő képzésen való részvételt:

.....  
.....  
.....

- a pedagógus tevékenységének fejlesztését a következő területeken és formában:

.....  
.....  
.....

#### Intézkedések

Az egyéni munkateljesítménnyel kapcsolatosan teendő intézkedések:











## **Az óvoda teljesítményértékelési rendszere**

Az óvoda a közoktatási minőségirányítási programban meghatározottak szerint működteti minőségfejlesztési rendszerét. Az MIP-ben határozza meg az elvárásait a és az intézményben dolgozókra vonatkozóan.

A közoktatásról szóló többször módosított 1993. évi LXXIX törvény (Kt.) 40. § (11) bekezdés előírásainak megfelelően a közoktatási intézmények minőségirányítási programja tartalmazza az intézményben vezetői feladatokat ellátók teljesítményértékelésének szempontjait és az értékelés rendjét. Ezekhez kapcsolódóan az intézményvezetők teljesítményértékelése a fenntartó által meghatározott rendszerben, a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény, a 138/1992. (X. 8.) Korm. rendelet a közalkalmazottakról szóló 1992. évi XXXIII. törvény végrehajtásáról a közoktatási intézményekben az Önkormányzati Minőségirányítási Program (ÖMIP) és az Intézményi Minőségirányítási Program (IMIP) által meghatározottak szerint történik.

Az óvoda érdeke, hogy az intézményben folyó nevelőmunka hatékonyságáról, eredményességéről reális képet alkosson.

### **1. A teljesítményértékelés célja**

- Reális kép alkotása az intézményben dolgozók tevékenységéről, adatok és közvetlen információk alapján.
- A törvényes működtetés biztosítása, a különböző jogszabályoknak való megfelelés.
- Az értékelés alapján meghatározni azokat az intézkedéseket, amelyek biztosítják, hogy a fenntartó elvárásai az óvoda szakmai célkitűzései (pedagógiai program) és az intézmény működése folyamatosan közeledjen egymáshoz. Fejlesztési célú értékelés megvalósítása egységes szempontok alapján.
- A nevelői-gondozói, és egyéb feladatokat ellátók teljesítményének megerősítésével, a szükséges képességek és készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével az egyén és a szervezet céljai összhangjának megteremtése.

### **2. Az értékelés hatálya**

Az értékelés hatálya kiterjed az óvoda, mint közoktatási intézmény minden dolgozójára.

### **3. Az értékelési rendszer**

Dolgozói szinten a teljesítményértékelési rendszer tartalmaz IMIP szerinti teljesítményértékelést, dokumentumelemzést, önértékelést, kérdőíves felmérést, fenntartói értékelést.

Fontos, hogy a munkáltatói jog gyakorlója az óvoda dolgozójáról elsősorban a szakmai feladatok végrehajtásának vizsgálata után, számszerű adatok tükrében minősítsen.

Az értékelés kiterjed:

- a munkakörhöz kapcsolódó személyes tulajdonságok, attitűdök, szakmai képességek, (megbízhatóság, felelősség, szakmai fogékonyság, kezdeményezőkézség, teherbírás, együttműködési hajlam) vizsgálatára,
- a munkakörhöz kapcsolódó tevékenységek (szervezési jellemzők, felelősség-tudat, differenciált feladatvégzés, ) ellátásának színvonala
- a munkakörhöz kapcsolódó eredmények számbavétele (gyermeki teljesítmények, biztosított játékeszközök, hatékonyságmutatók, a végzett munka színvonala, a követelmények, elvárások teljesítése, a gyermekcsoport együttműködése, eredményei, tanügyi dokumentumok állapota)
- a dolgozó munkafegyelme (munkahelyi jelenlét, határidők betartása, adminisztrációs fegyelem, óvodai érdekek megfelelő képviselése).

#### 4. Az értékelés területei

- Óvodai dokumentumoknak, jogszabályoknak való megfelelés,
- Szakmai munka végzése: **szakmai** elhivatottság, pedagógiai program célrendszerével azonosulás, továbbképzéseken való részvétel, ismeretek átadása )
- Nevelői személyiség, képesség, stílus: önképzés, együttműködési készség, szervező-készség, problémaérzékenység, problémamegoldás képessége.
- Gyermekcsoport vezetése: feltételek biztosítása, szervezőképesség, empátia, együttműködés a kollégákkal.
- Egyéni képességfejlesztés, feladatok megosztása, közös kommunikáció
- Partnerkapcsolatok.
- Munkatársakkal való kapcsolat (információáramlás, döntéshozatal, konfliktuskezelés, együttműködés)
- Társadalmi hatás: külső tevékenység.
- Innovációs tevékenység

#### 5. Az értékelés részei

- a) IMIP szerinti értékelés
- b) Vezetői értékelés

**Önértékelő kérdőív - Kérdőív (1)**

**Kérdőíves felmérés - Kérdőív (2)**

**Dokumentumelemzés**

- Nevelési terv (cél- és feladatrendszer, valamint az ehhez tervezett módszerek) terv és megvalósulás; összhang a pedagógiai programmal
- Munkaköri leírásban foglaltaknak való megfelelés
- Kötelező adminisztráció
- Szakmai mérések, egyéni fejlesztési tervek
- 

**Fenntartói értékelő felmérés - Kérdőív (3)**

#### 6. Az értékelés eredményének kialakítása

Az értékelés-minősítés eredménye két összetevő eredménynek súlyozott átlagából adódik.

- c) Az **IMIP szerinti értékelés** adja a minősítés 40 %-át
- d) A **fenntartói értékelés** adja a minősítés 60 %-át, melynek részei:
  - Önértékelő kérdőív - Kérdőív (1) (részértékelési szempont)

Kérdőíves felmérés - Kérdőív (2) (részértékelési szempont)  
Fenntartói értékelő felmérés - Kérdőív (3) (részértékelési szempont)

A teljesítmény fenntartói értékelésekor a részértékelési szempontok kérdéseire adható maximális pontszámok:

Kiemelkedő (3 pont) - Megfelelő (2 pont) - Kevésbé megfelelő (1 pont) - Nem megfelelő (0 pont)

A kérdésekre adott pontszámok számtani közepe adja kérdőívenként a kérdés-csoportok eredményét.

A fenntartói értékelés összesítő lapon a részértékelő lapok azonos szempont csoportjainak számtani közepét kell feltüntetni.

A fenntartói összesítő lap szempontjai:

1. A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek
2. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka
3. A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség
4. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat
5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet
6. A végrehajtási rendelet által meghatározott egyéb szempontok:
7. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala
8. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése

A fenntartói értékelés eredménye a fenntartói összesítő összegzett eredménye %-ban.

A közalkalmazott értékelése az IMIP és a fenntartói értékelés szerinti összegzés százalékának megfelelően:

kiválóan alkalmas	(80-100%)
alkalmas	(60-79%)
kevésbé alkalmas	(30-59%)
alkalmatlan	(30% alatt)

A közalkalmazott alkalmatlan minősítést kap, ha legalább egy szempont értékelése nem megfelelő a fenntartói összesítő szerint, illetve vagy az IMIP szerinti értékelés, vagy a fenntartói értékelés 30 % alatti.

## **7. Az értékelés, lebonyolítása**

Teljesítményértékelésre az intézményvezetői megbízás időtartama alatt két alkalommal, a megbízást követő második év elteltével, valamint a határozott idejű megbízás lejárta előtt legalább három hónappal kerül sor.

Az intézményvezető teljesítményének értékelése, a Kjt. 40.§ (5) bekezdésének megfelelően a munkáltatói jogkör gyakorlójának a feladata.

A Művelődési Ügyosztály megtervezi az értékelést, értesíti az értékeltet, valamint az intézmény általános intézményvezető helyettesét, aki tájékoztatja az érintett kört az értékelés tényéről.

Az általános intézményvezető helyettes gondoskodik az intézményvezető IMIP szerinti teljesítményértékeléséről, és azt a megadott határidőre eljuttatja a Művelődési Ügyosztály vezetőjéhez.

Az értékelt magasabb vezető kitölti az önértékelő Kérdőív (1) lapot és eljuttatja a Művelődési Ügyosztályhoz.

Intézményi szinten az intézményvezető helyettesek és a munkaközösség vezetők kitöltik a Kérdőív (2) lapot az intézményvezető teljesítményének értékeléséhez. A kérdőívet az általános intézményvezető helyettes adja ki, gyűjti be és juttatja el a Művelődési Ügyosztályhoz.

A dokumentumok összegzését követően kerül sor az értékelő megbeszélésre, melyen az értékelt intézményvezető, az egyéb munkáltatói jogkört gyakorló, a jegyző és a Művelődési Ügyosztály vezetője vesz részt.

Az értékelés ismertetéséről szóló megbeszélést az egyéb munkáltatói jogkör gyakorlója vezeti.

Az értékelő megbeszélést követően az egyéb munkáltatói jogkör gyakorlója javaslatot tesz a közalkalmazott minősítésére a Képviselő-testület felé.

A Képviselő-testület által elfogadott minősítést ismertetni és írásban indokolni kell, illetve annak egy példányát a közalkalmazottnak át kell adni. Az ismertetést, átadást az egyéb munkáltatói jogkör gyakorlója végzi.

## **8. A dokumentumok kezelése**

A Kjt. 40. szakasz (9) és (10) bekezdése szerint.

## Kérdőív (1)

### Intézményvezetői önértékelő lap

Intézmény neve: .....

Intézményvezető neve: .....

Értékelés időpontja: .....

#### Tisztelt Intézményvezető Asszony/Úr!

Kérjük, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével értékelje saját vezetői munkáját. Válassza ki azt a számot, mely leginkább kifejezi az Ön tevékenységét.

A 3-as szám azt jelenti kiemelkedően jellemző/megfelelő rám, a 2-es megfelelő, az 1-es kevésbé megfelelő, a 0-a pedig nem megfelelő (nem jellemző). Minden állításnál egy négyzetbe írjon X-et.

#### 1. Szakmai ismeretek, jogszabályoknak való megfelelés

	3	2	1	0
Az intézmény működtetéséhez szükséges jogszabályokat teljes körűen ismerem				
Az intézmény működtetését a mindenkori jogszabályi előírásoknak megfelelően végzem				
Az önkormányzat vonatkozó rendeleteit teljes mértékben ismerem és alkalmazom az intézmény működtetésében				
A kerületi közoktatási intézkedési terv és önkormányzati minőségirányítási programban megfogalmazottakat ismerem és alkalmazom vezetői munkám során				
Arra törekszem, hogy a nevelési-oktatási folyamatok összhangban legyenek a pedagógiai/nevelési programmal és a helyi tantervvel				
Elkötelezett vagyok a pedagógiai programban megfogalmazott értékrend mellett				
A pedagógus továbbképzési terv összeállításakor figyelembe veszem az intézmény jövőképét és a közoktatási intézkedési tervet				

#### 2. Szakmai munka irányítása

	3	2	1	0
Munkatársaimtól megkövetelem az intézmény működését szabályozó jogi előírások betartását				
Az intézményi célok kidolgozásában bevonom a nevelőtestületet.				
Az éves munkatervben mérhető célok és konkrét feladatok kerülnek meghatározásra				
Arra törekszem, hogy felszínre hozzam, és hasznosítsam a pedagógusok tapasztalatait, tudását, kreativitását				
Az intézmény működési területeinek és a munkatársak tevékenységének terv szerinti ellenőrzése (értékelési rendszer működtetése)				



Az intézményt érintő külső és belső mérések, értékelések eredményeit figyelembe veszem a fejlesztési irányok meghatározásában				
Ösztönzési rendszer differenciáltsága (az elvégzett munka és eredmény alapján)				
Támogatom az innovatív elképzeléseket, az új módszerek bevezetését az intézményi célkitűzések függvényében				
Kezdeményezem az intézményben a szükséges változtatásokat				
Képes vagyok az erőforrások mozgósítására az új dolgok megvalósítás érdekében				
Figyelemmel kísérem a versenytársak működését, eredményeit				
Az oktatás új eredményeit, az új pedagógiai módszereket, oktatásszervezési eljárásokat beépítem az intézményi folyamatokba				
Az új módszerek, eljárások fejlesztésével párhuzamosan megtörténik az alkalmazottak szakmai ismereteinek továbbfejlesztése is.				

### 3. Vezetői személyiség, képesség (mennyire jellemző?)

	3	2	1	0
Az intézmény hatékony menedzselése				
A dolgozók feladatainak egyértelmű meghatározása				
Vezetési ismeretek birtoklása, szervezési képességek				
Döntési képesség				
Folyamatos önképzés				
Munkabírási				
Következetesség				
Segítségnyújtás a felmerülő problémák megoldásában				
Nyitottság				
Törekedés a jó munkahelyi légkör kialakítására				
Együttműködési készség				
Problémaérzékenység, problémamegoldó képesség				
Kimagasló szaktudás				

### 4. Intézményi működtetés, felelősség és hivatástudat

	3	2	1	0
Döntéseim során a fenntartói érdekeket helyezem előtérbe				
Döntéseim során az intézményi érdekeket helyezem előtérbe				
Töreksem az intézmény saját bevételeinek növelésére				
Pályázati lehetőségeket kihasználom				
A rendelkezésre álló pénzügyi források felhasználása a deklarált célokkal összhangban történik				
Folyamatosan ellenőrzöm, értékelem a pénzügyi források felhasználását				
A beszerzéseket az intézményi célok és a gazdaságosság figyelembe vételével végeztetem				

Az infrastruktúra és egyéb technikai eszközök üzemeltetése biztonságos, szabályozott				
--------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

### 5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet megítélése

	3	2	1	0
A vezető maga is keményen dolgozik, munkáját nagy igyekezettel végzi (önként vállal feladatokat)				
Munkafegyelme példamutató, megbízhatóság és pontosság jellemzi				
Munkaidő hatékony felhasználása (pontos kezdés és befejezés) jellemzi				
Adminisztrációs fegyelem (tartalmi és formai elemek)				
Határidők pontos betartása és betartatása				
Értekezleteken való aktív részvétel				

### 6. Egyéb szempontok számbavétele

	3	2	1	0
A vezető fizikai és mentális állapota biztosítja vezetői feladatainak ellátását				
Tanügyi dokumentumok állapota				
Költségvetés elkészítésének folyamata				
Kommunikáció, együttműködés a fenntartóval és intézményeivel				
A vezető ellenőrző tevékenysége				
Panaszok kezelésének módja				

### 7. A vezető által irányított intézmény munkájának színvonala

	3	2	1	0
Fenntartóval való kapcsolattartás				
Más oktatási intézményekkel való kapcsolatépítésre irányuló tevékenység Budapest Józsefváros kerületen belül.				
Más oktatási intézményekkel való kapcsolatépítésre irányuló tevékenység kerületen kívül.				
Szülőkkel való kapcsolattartás				
Kulturális intézményekkel való kapcsolatépítés				
Társadalmi szervezetekkel való együttműködés				
Partnerigény és elégedettségmérés eredményeinek felhasználása az intézményi munka javítása érdekében				
Személyes részvétel a partnerkapcsolatok építésében				
A gazdálkodást végző költségvetési szervvel történő személyes együttműködés hatékonysága				
Kerületi oktatásfejlesztés érdekében kifejtett tevékenység				
Az intézmény kedvező megítélése érdekében kifejtett intézményen kívüli tevékenység				
Kerületi rendezvényeken való részvétel, szereplés, szakmai tevékenység				
Elismertség a kerületben				
Publikáció: szakmai ismeretek átadása, iránymutatás közvetítése				

**8. Szervezetfejlesztés, feladatok és hatáskör delegálása, belső kommunikáció**

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Döntéseim előtt véleményt kérek az igazgatóhelyetteiseimtől, a leglényegesebb kérdésekben a nevelőtestülettől is				
Döntéseimnél figyelembe veszem a nevelőtestület javaslatait				
A dolgozók munkájának ellenőrzésében támaszkodom a vezetőtársaimra				
Az ellenőrzési folyamatokba bevonom a munkatársaimat				
Helyetteiseim a delegált feladatok ellátásához rendelkeznek a szükséges döntési jogkörrel				
Az éves munkaterv összeállításánál figyelembe veszem a nevelőtestület és helyetteiseim véleményét				
A csapatmunkát helyezem előtérbe				
Meghatározom a nevelőtestületben, ki miért felelős				
Töreksem az arányos munkamegosztásra a nevelőtestületen belül				
Munkatársak észrevételeit, kritikáját figyelembe veszem				
Kétirányú kommunikációt biztosítok				
A munkatársakat folyamatosan informálok				
Gondot fordítok a munkatársak erkölcsi elismerésére, megbecsülésére				
Folyamatosan figyelemmel kísérem, és szükség szerint javítom a kimenő információ pontosságát				

**9. Három legfőbb vezetői erénye (erőssége):**

.....  
.....  
.....  
.....

**10. Három fejlesztendő területe (gyengesége):**

.....  
.....  
.....  
.....

**Köszönjük közreműködését!**

Dátum:.....

.....  
értékelt vezető

## Kérdőív (2)

### Intézményvezetői munka értékelése

/intézményvezető-helyettesek, munkaközösség vezetők/

#### Tisztelt Vezető munkatárs!

Kérjük, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével értékelje az intézményvezető munkáját. Válassza ki azt a számot, mely leginkább kifejezi az Ön véleményét.

**A 3-as szám azt jelenti, hogy kiemelkedően jellemző/megfelelő, a 2-es megfelelő, az 1-es kevésbé megfelelő, 0-s egyáltalán nem. Minden állításnál egy négyzetbe írjon X-et.**

#### 1. Szakmai ismeretek, jogszerű működtetés

	3	2	1	0
Az intézmény működését szabályozó jogi előírások ismertetése és elérhetősége				
A munkához szükséges önkormányzati rendeletek és határozatok ismertetése és hozzáférhetősége				
Munkája során az intézményi és fenntartói érdekeket képviseli				
Elkötelezett a pedagógiai programban megfogalmazottakkal				
Folyamatosan gondoskodik saját, és munkatársai képzéséről, továbbképzéséről				

#### 2. Szakmai munka

	3	2	1	0
A nevelőtestület véleményének figyelembe vétele az intézményi célok meghatározásában				
A vezetés figyelembe veszi a környezeti lehetőségeket és veszélyeket				
A nevelési-oktatási folyamatok összhangja a pedagógiai/nevelési programmal és a helyi tantervvel.				
A vezetés figyelembe veszi szervezet erősségeit és gyengeségeit				
A vezetés a célokat rugalmasan változtatja a külső és belső feltételek változásának megfelelően				
Világos jövőképpel, küldetéstudattal rendelkezik, pontosan tudja, hogy mit akar elérni				
Gondoskodik az intézmény, benne a dolgozók és az intézményt használók biztonságáról				
A pedagógusok tapasztalatainak, tudásának, kreativitásának érvényesítése				
Innovatív elképzelések, az új módszerek bevezetése az intézményi célkitűzések függvényében				
A szükséges változtatások felismerése				
Erőforrások mozgósítására új dolgok megvalósítás érdekében				
Az oktatás új eredményeinek, az új pedagógiai módszereknek, oktatásszervezési eljárásoknak a beépítése az intézményi folyamatokba				

Az új módszerek, eljárások fejlesztésével párhuzamosan megtörténik az alkalmazottak szakmai ismereteinek továbbfejlesztése is.				
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

### 3. Vezetői személyiség, képesség

	3	2	1	0
Az intézmény hatékony menedzselése				
Világos jövőképpel, küldetéstudattal rendelkezik, pontosan tudja, hogy mit akar elérni				
Vezetési ismeretek, szervezői képességek				
Döntési képesség				
Következetesség				
Segítségnyújtás a felmerülő problémák megoldásában				
Nyitottság				
Törekedés a jó munkahelyi légkör kialakítására				
Együttműködési készség				
Problémaérzékenység, problémamegoldó képesség				
Fizikai és mentális állapota biztosítja vezetői feladatainak az ellátását				
A vezető maga is keményen dolgozik				

### 4. Intézményi működtetés, felelősség és hivatástudat

	3	2	1	0
Személyi feltételek biztosítása				
Tárgyi feltételek megteremtése				
Az intézmény saját bevételeinek felhasználása				
Pályázati lehetőségek kihasználása				
Az új kollégák betanítása, belső értékrend, szabályok ismeretése				
A rendelkezésre álló pénzügyi források felhasználása és a megfogalmazott intézményi célok összhangja				
A beszerzéseknél az intézményi célok és a gazdaságosság figyelembevétele				
Az infrastruktúra és egyéb technikai eszközök üzemeltetésének biztonsága, szabályozottsága				

### 5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet

	3	2	1	0
A vezető maga is keményen dolgozik, munkáját nagy igyekezettel végzi (önként vállal feladatokat)				
Munkafegyelme példamutató, megbízhatóság és pontosság jellemzi				
Munkaidő hatékony felhasználása (pontos kezdés és befejezés) jellemzi				
Adminisztrációs fegyelem (tartalmi és formai elemek)				
Határidők pontos betartása és betartatása				
Értekezleteken való aktív részvétel				

## 6. Egyéb szempontok

	3	2	1	0
A vezető fizikai és mentális állapota biztosítja vezetői feladatainak ellátását				
Tanügyi dokumentumok állapota				
Költségvetés elkészítésének folyamata				
Kommunikáció, együttműködés a fenntartóval és intézményeivel				
A vezető ellenőrző tevékenysége				
Panaszok				

## 7. A vezető által irányított intézmény munkájának színvonala

	3	2	1	0
Az intézmény más oktatási intézményekkel való kapcsolatépítésre irányuló tevékenysége.				
Szülőkkel való kapcsolattartás				
Társadalmi szervezetekkel való együttműködés				
Partnerigény és elégedettségmérés eredményeinek felhasználása az intézményi munka javítása érdekében				
Az intézmény a kerületi közoktatási intézkedési terv céljainak megvalósulása érdekében kifejtett tevékenysége				
Az intézmény kedvező megítélése érdekében kifejtett tevékenység				
Rendezvényeken való szereplés, szakmai tevékenység				
Elismertség a kerületben				

## 8. Szervezetfejlesztés, feladatok és hatáskör delegálása, belső kommunikáció

	3	2	1	0
A munkatársak, nevelőtestület vélemények kikérése a leglényegesebb kérdésekben.				
A munkatársak, nevelőtestület javaslatainak figyelembevétele a döntésnél				
A vezetők bevonása a döntés előkészítésbe				
A vezető munkatársak bevonása az ellenőrzési folyamatokba				
Megfelelő döntési jogkör biztosítása a delegált feladatokhoz				
A munkaterv összeállításánál a nevelőtestület és a vezetők véleményének figyelembevétele				
A csapatmunka érvényesítése				
Felelősök meghatározása				
Az arányos munkamegosztás kialakítása a nevelőtestületben.				
Munkatársak észrevételeinek, kritikájának figyelembe vétele				
Az intézmény működési területeinek és a munkatársak tevékenységének terv szerinti ellenőrzése				
Az intézményben a dolgozók által elfogadott értékelési rendszert működteti				
A szakmai ellenőrzés tervszerű, előre bejelenti				
A feladatok kiosztásakor figyelembe veszi a dolgozók teherbírását				
Egyéni értékelés rendszeressége				

Eredményes a dolgozók hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak kialakításában				
Az intézményvezető távollétében a dolgozók képesek azokat a szervezési célokat megvalósítani, amit a vezetők el akarnak érni				
Az intézményt érintő külső és belső mérések, értékelések figyelembe vétele a fejlesztési irányok meghatározásában				
Ösztönzési rendszer differenciáltsága (az elvégzett munka és eredmény alapján)				

**9. Az intézményvezető három legfőbb vezetői erénye (erőssége):**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**10. Az intézményvezető három fejlesztendő területe (gyengesége):**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Köszönjük közreműködését!**

Dátum:.....

.....  
értékelést végző

### Fenntartói kérdőív (3)

Intézmény neve: .....

Intézményvezető neve: .....

Értékelés időpontja: .....

Kérjük, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével értékelje a vezető munkáját. Válassza ki azt a számot, mely leginkább kifejezi a vezető tevékenységét.

A 3-as szám azt jelenti kiemelkedően jellemző/megfelelő, a 2-es megfelelő, az 1-es kevéssé megfelelő, a 0-a pedig nem megfelelő (nem jellemző). Minden állításnál egy négyoszlopba írjon X-et.

#### 1. A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Az intézmény működtetéséhez szükséges jogszabályokat teljes körűen ismeri				
Az intézmény működtetését a mindenkori jogszabályi előírásoknak megfelelően végzi				
Arra törekszik, hogy a nevelési-oktatási folyamatok összhangban legyenek a pedagógiai/nevelési programmal és a helyi tantervvel.				
Az önkormányzat vonatkozó rendeleteit teljes mértékben ismeri és alkalmazza az intézmény működtetésében.				
Folyamatosan tanul, fejlődik, kibontakoztatja magát				
Hatékonyan alkalmazza a gyakorlatban szakmai ismereteit				

#### 2. A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Tevékenységek központú, erős képzetése van teljesíteni és eredményt elérni				
Képes csapatot kialakítani a kulcsemberekből, akik a vezetővel közösen felelnek a feladatok végrehajtásáért				
Hatékonyan kapcsolja össze az egyes dolgozók és a szervezet szükségleteit				
Eredményes a dolgozók hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak a kialakításában				
Képes az emberek érdeklődését felkelteni és mozgósítani, másokat is motivál lelkesedésével				
Élen jár a megoldások, megfelelő módszerek megtalálásában és másokat is erre ösztönöz				

#### 3. Problémamegoldó képesség

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Képes világos és összefüggő képet alkotni arról, amivé a szervezeti egység válhat				
Képes gondolkodásában a napi teendőket meghaladni, látni a távlati elképzelést				



Szorgalmazza a csapatszellem kialakítását, miközben támogatja a nagy szervezet céljait				
Tevékenyen bevonja a csapat-tagokat a munkájukat befolyásoló döntésekbe				
Képes a problémák kezelésére, megoldására				
Munkavégzését meghatározzák a fontossági sorrendek				

#### 4. A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat

	3	2	1	0
Képes elég erőt összegyűjteni az emberek és az erőforrások mozgósítására, az új dolgok kezdeményezése és megvalósítása céljából				
Világos jövőképpel, küldetéstudattal rendelkezik, pontosan tudja, hogy mit akar elérni				
Minden esetben vállalja a hatáskörében meghozott döntéseiért a felelősséget				
Tervszerű emberi erőforrás gazdálkodás jellemzi				
Hatékonyan gazdálkodik a rendelkezésre álló erőforrásokkal				
Döntésre képes személyiség				

#### 5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet

	3	2	1	0
A vezető maga is keményen dolgozik, munkáját nagy igyekezettel végzi (önként vállal feladatokat)				
Munkafegyelme példamutató, megbízhatóság és pontosság jellemzi				
Munkaidő hatékony felhasználása (pontos kezdés és befejezés) jellemzi				
Adminisztrációs fegyelem (tartalmi és formai elemek)				
Határidők pontos betartása és betartatása				
Értekezleteken való aktív részvétel				

#### 6. Egyéb szempontok

	3	2	1	0
A vezető fizikai és mentális állapota biztosítja vezetői feladatainak ellátását				
Tanügyi dokumentumok állapota				
Költségvetés elkészítésének folyamata				
Kommunikáció, együttműködés a fenntartóval és intézményével				
A vezető ellenőrző tevékenysége				
Panaszok				

#### 7. A vezető által irányított intézmény munkájának színvonala

	3	2	1	0
Szakmai és egyéb intézményi rendezvények szervezettsége				
Programok és célok megvalósítása érdekében végzett tevékenységek tervezettség				
Az elvégzett feladatok (napi munka) mennyisége és minősége				

Fenntartói ellenőrzések eredményei,				
A vezető által hozott döntések színvonala				
A vezető jó szervező				

**8. A vezető által irányított intézmény munkavégzésének szervezése**

	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Eredményes a dolgozók hatáskörének, felelősségének, kapcsolatainak, együttműködési szabályainak a kialakításában				
Eredményes a munkavégzéshez szükséges együttműködés kialakításában				
Feltárja azokat a lehetőségeket, melyekkel elérhető, hogy a szükséges erőforrás a megfelelő időben rendelkezésre álljon				
Tevékenységeire megfelelő időt szán, időbe elkészül				
Széleskörű információn alapuló döntéseiben motivált				
Javulnak a partneri elégedettség mutatói az intézmény szolgáltatásait illetően				

**9. A vezető munkavégzésével kapcsolatos egyéb lényeges körülmény, megjegyzés.**

.....

.....

.....

.....

.....

**10. Fejlesztésre vonatkozó javaslatok:**

.....

.....

.....

.....

.....

Dátum:.....

A kérdőívet kitöltő aláírása

## Fenntartói összesítő lap

### A közalkalmazott értékelésének szempontjai

1. *A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek*

Kiemelkedő (3 pont) - Megfelelő (2 pont) - Kevésbé megfelelő (1 pont) - Nem megfelelő (0 pont)

Megjegyzés:

2. *A munkakör ellátása során végzett szakmai, gyakorlati munka*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

3. *A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

4. *A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

5. *A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

6. *A végrehajtási rendelet által meghatározott egyéb szempontok:*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

7. *A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

8. *A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkavégzésének szervezése*

Kiemelkedő - Megfelelő - Kevésbé megfelelő - Nem megfelelő

Megjegyzés:

## A teljesítményértékelés eredménye

### 1. A közalkalmazott személyi adatai

Neve (születési neve):

Anyja neve:

Születési hely, idő:

### 2. A közalkalmazotti jogviszonnyal kapcsolatos adatok

A közalkalmazotti jogviszony kezdete:

A közalkalmazott besorolása:

A vezetői megbízás/munkakör betöltésének kezdete:

A teljesítményértékelés indoka:

### 3. A közalkalmazott munkavégzésével kapcsolatos egyéb lényeges körülmény, megjegyzés, a kevésbé alkalmas területek

**Fejlesztésére vonatkozó javaslatok, célkitűzések:**

### 4. A közalkalmazott értékelése

kiválóan alkalmas (80-100%) - alkalmas (60-79%) - kevésbé alkalmas (30-59%) - alkalmatlan (30% alatt)

**Szöveges indoklás:**

A teljesítményértékelés megállapításait a közalkalmazottal ismerttettem.

Dátum:

értékelést végző aláírása, beosztása

**5. A közalkalmazott által a teljesítményértékelésre tett észrevétel:**

A teljesítményértékelés tartalmát ismerem, észrevételeimet megtettem.

értékelt vezető aláírása

**IMIP KIEGÉSZÍTÉS-A DOLGOZÓK MUNKÁJÁNAK ÉRTÉKELÉSE**

**AZ EGYÉNI**