

TÁMOP-3.1.4.B-13/1-2013-0001

„Köznevelés az iskolában”

Mentorok tanácsadói tevékenységéhez módszertani
ajánlásgyűjtemény


HRM
Szervezetfejlesztési Tanácsadó Kft.
1181 Bp., Mikes Kelemen u. 13.
Adószám: 12840717-2-43
ÓTP 11701004-20209634

TÁMOP-3.1.4.B-13/-2013-0001
Klebsberg Intézményfenntartó Központ
Cím: 1051 Budapest, Nádor u. 32.
Tel: 06-1/795-1170
E-mail: fejleszt@klik.gov.hu
Honlap: www.klik.gov.hu


MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Tartalom.....	2
1. Bevezetés	3
2. A mentori szerepről	5
3. Az iskolafejlesztési munka kontextusa	8
3.1. <i>Az intézményfejlesztés.....</i>	<i>8</i>
4. Módszertani ajánlásgyűjtemény	11
4.1. <i>A mentori találkozók tapasztalatai.....</i>	<i>12</i>
4.2. <i>Az iskolai helyzetelemzések fontosabb jellemzői.....</i>	<i>14</i>
4.3. <i>Az iskolai fejlesztési tervek fontosabb jellemzői.....</i>	<i>15</i>
4.4. <i>A megbeszélések során tett legfontosabb javaslatok.....</i>	<i>16</i>
4.5. <i>Javaslatok a helyzetértékelések és fejlesztési tervek áttekintése kapcsán.....</i>	<i>17</i>
4.6. <i>A fejlesztési terv megvalósíthatóságát segítő javaslatok.....</i>	<i>19</i>
5. Módszertani útmutató az iskolafejlesztőknek.....	20
5.1. <i>Helyzetelemzés.....</i>	<i>20</i>
5.2. <i>Mi az a standard?.....</i>	<i>20</i>
5.3. <i>Hogyan használjuk a standardokat?.....</i>	<i>22</i>
6. Összegzés, javaslatok.....	29
7. Melléklet: Minőségértékelési standard a köznevelési intézmények számára30	

1. Bevezetés

A TÁMOP-3.1.4.B-13/1-2013-0001 „Köznevelés az iskolában” című kiemelt projekt Intézményfejlesztési moduljának keretén belül a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ célja: a különösen nehéz helyzetben lévő, állami fenntartású intézmények elérése és fejlesztése szakmai programok megvalósításával. A 2013. december 1-jén indult kiemelt projekt egyik modulja az intézményfejlesztési modul. A modul keretében lehetőség nyílik a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (továbbiakban KLIK) fenntartásában lévő 171 intézmény közvetlen támogatására, mely közvetett módon segíti elő az intézményekben tanuló diákok kompetenciamérésben elért eredményeinek, iskolai sikerességüknek javulását, a pedagógusok módszertani eszköztárának bővítését az eredményes és hatékony pedagógiai munka érdekében.

Az intézményi fejlesztés célja, a kompetenciamérésekben jóval az országos átlag alatt teljesítő, jelentős számú hátrányos helyzetű tanulóval bíró, releváns pályázati forrásokból, innovációkból kimaradt 171 állami fenntartású általános iskola programba való bevonása és fejlesztése. A projekt intézményfejlesztési modulja az intézményekhez rendelt intézményfejlesztési mentorok és az intézmény helyi munkatársaiból alakult fejlesztő team működésével támogatja az intézményt a teljes fejlesztési folyamat során. A fejlesztési program pedagógus-továbbképzésekkel, szakmai programokkal, és az iskolai társadalmi környezet bevonásának elősegítésével kívánja elérni, hogy a napi pedagógiai folyamatokba olyan módszertanok, jó gyakorlatok épüljenek be, amelyek elősegítik az iskolai teljesítmény javulását.

A fejlesztésben különös hangsúlyt kap az alábbiak támogatása:

- tanulók megfelelő pályaválasztása;
- szabadtéri mozgásos tevékenységek megvalósítása, a mindennapos testnevelés előmozdítása;
- környezettudatos tanórán kívüli tevékenységek;
- közlekedési ismeretek elsajátítása, egészségfejlesztési és elsősegély nyújtási ismeretek bővítése;
- hatékony tanulásmódszertan megismerése, alkalmazása;
- korai iskolaelhagyók, lemorzsolódók számának csökkentése.

A programban való részvétellel az intézmények olyan lehetőséghez jutnak, amely által nem csupán a pedagógusok munkája válik eredményesebbé, hanem a tanulók olyan iskolai programokban, tanórán kívüli tevékenységekben vehetnek részt, melyek

hozzásegítik őket az eredményes tanuláshoz, pályaválasztáshoz, és további lehetőséget biztosít különböző szabadidős tevékenységek megszervezéséhez.

A program külső szakemberek – fejlesztő pedagógusok, pszichológusok, szociális munkások, szociálpedagógusok, szülők, mentorok, gyógypedagógusok, roma mentorok – bevonásával is elő kívánja segíteni a diákok tanulásának, iskolai előrehaladásának sikerességét, melyek támogatásához elengedhetetlen a hatékony és eredményes párbeszéd kialakulása a szülői és társadalmi környezettel.

A fejlesztést megelőző intézmények kiválasztása két ütemben történt:

- Az első részben kiválasztott 26 iskola az ország leghátrányosabb helyzetű régiójának kistérségeiből került kiválasztásra – Encs, Szerencs, Ózd és Miskolc tankerületeiből.

A pilot intézmények köréből került kiválasztásra az a 9 intézmény (kontroll csoport), amelyekben az elmúlt öt évben történtek szakmai, módszertani fejlesztések, de ezek nem tükröződtek a kompetenciamérés eredményeiben.

- Második körben további 145 intézmény fejlesztése kezdődik meg, melyek az Észak-Magyarország, Dél-Dunántúl, Észak-Alföld, valamint a Közép-Magyarország régiókban találhatóak.

Az oktatásirányítókkal együttműködve külső szakemberek, intézményfejlesztési mentorok segítik a kijelölt intézmények oktatási-nevelési tevékenységét a minőség javulásának elérésében, céljaik elérésében. Az új módszerek a szervezetfejlesztést, az intézményi hátrányok csökkentését segítik, ezáltal hozzájárulnak a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek szegregációjának megszüntetéséhez, növelik esélyegyenlőségük megteremtését. Az új innovációk kialakulása mellett lehetőség nyílik a gyermekek egyéni igényekre épülő oktatásának megteremtésére. Ez segíti a fiatalok bejutását a középiskolába, megnöveli munkaerőpiaci lehetőségeiket, csökkenti társadalmi leszakadásukat.

Várhatóan javulnak a projektben résztvevő intézmények kompetenciamérési eredményei, illetve hosszú távon javulást kell hogy eredményezzen a PISA mérés eredményeiben is. A nyomon követéses vizsgálatok során az iskolák láthatják saját eredményeiket, a kontroll intézmények bevonásával pedig térségi összehasonlítások végezhetőek a projekt hatásairól.

2. A mentori szerepről

A kiemelt projekt 171 állami fenntartású általános iskolájának munkáját mentorok segítik. A projektben 63 mentor vesz részt, és egy mentorhoz 1-4 intézmény tartozik. A mentori feladatspecifikáció alapján az intézményfejlesztési mentorok legfőbb feladata, hogy „a kijelölt intézményeket segítsék pedagógiai programjuk és oktatási-nevelési tevékenységeik minőségének növelésében és céljaik elérésében. Az intézményi igényekhez igazodva és együttműködve az intézményfejlesztést irányítókkal, a mentorok munkája hozzájárulhat az intézményi hátrányok kiegyenlítéséhez és az iskolai rendszer fragmentáltságának csökkentéséhez. Az intézményfejlesztési mentor nem tölt be hierarchikus szerepkört, az intézményi fejlesztésekről és irányokról nem hoz döntést, hanem a fejlesztésben közvetlen támogató és együttműködő feladatot lát el.”

A mentorokon túl 15 szupervizor is részt vesz a projektben, akik a mentorokat támogatják. Egy szupervizor 2-6 (leggyakrabban 4 vagy 5) mentor munkáját segíti, és a mentorokon keresztül 5-15 (átlagosan 11) intézmény munkájára lát rá. A szupervizori feladatspecifikáció alapján a szupervizorok legfőbb feladata, hogy „a kijelölt intézmények támogatását végző intézményfejlesztési mentorok munkáját támogassák az egyes intézményfejlesztési tevékenységek hatékony elősegítése érdekében. Munkájuk során feladatuk, hogy közös megoldási javaslatokkal, az intézményfejlesztési mentor részére adott egyéni tanácsadással, esetleg coachinggal, tevékenységének és az intézményi eredmények minőségbiztosításával, a célok és módszerek esetleges pontosításának javaslatával segítsék a program végrehajtását. A szupervizor – a mentorhoz hasonlóan – nem tölt be hierarchikus szerepkört, az intézményi fejlesztésekről és irányokról nem hoz döntést, hanem a fejlesztésben közvetlen támogató és együttműködő feladatot lát el.”

A mentori és szupervizori munka nem az ellenőrzéshez, nem az értékeléshez, hanem a fejlesztéshez kötődik. Elengedhetetlen a három említett terület világos megkülönböztetése:

- Ellenőrzés: írásos elvárások (joganyag, belső szabályzatok stb.) alapján történik, a minősítés „igen/nem”, „megfelelt/nem felelt meg”, az ellenőrzés eredménye jóváhagyás vagy szankció, fejlesztésre nem alkalmas.
- Értékelés: egy szakmai szempontrendszer alapján zajlik, a szempontrendszer lehetőleg nyilvános és kifejlesztése az érintettekkel együtt történik. A külső értékelést lehetőleg kiegészíti egy hasonló szempontokkal dolgozó önértékelés. Az értékelés eredménye komplex, skálázható, egy útvonal bejárásról tudósít, fejlesztésre alkalmas kiindulópont.

- Fejlesztés: nagyfokú intézményi önismeret (önértékelés és külső értékelés) alapján zajló folyamat, céljai idővel módosulnak.

Fontos kiemelnünk, hogy a mentori munka csak akkor hasznosul, ha a fejlesztőmunka egy ökoszisztémában történik. Ennek legkritikusabb elemei a következők:

1. ábra: Iskolafejlesztés



Ezen jelentés egyik legfontosabb üzenete az, hogy a mentor ezen ökoszisztéma *egyik szereplője*, noha talán az egyik legfontosabb. De munkája csak akkor hasznosul, ha az ökoszisztéma többi eleme is működik a változás érdekében. A projekt eddigi tapasztalatai alapján elmondható, hogy:

- Az iskolafejlesztéshez kapcsolódó állami elvárások nem kellőképpen definiáltak. Noha az OH az Országos Kompetenciaméréshez kapcsolva, statisztikai modellezéssel kidolgozott egy minimum teljesítményszintet, az iskolafejlesztésekhez rendelt központi célok nem kapcsolódnak ehhez.
- A most zajló iskolafejlesztéshez kapcsolódnak pozitív szankciók (fejlesztési források és további projektek ígérete). A KLIK érintett tankerületi vezetői - a

mentorokkal folytatott interjúk szerint – proaktív és pozitív szerepet játszanak az iskolafejlesztés támogatásában.

- Az iskolafejlesztéshez a mentorokon kívül is kapcsolódnak külső erőforrások, de ezek folyamatos jelenléte a kapacitások szűkössége miatt nem megoldható. A jövőben az iskolafejlesztésekhez célzottan kapcsolódó szakmai szolgáltatásokhoz és szakszolgálathoz érdemes összpontosítani a meglévő, szűkös helyi erőforrásokat.
- A jó gyakorlatok átadására képes hálózatos rendszer kiépítésére már több HEFOP és TÁMOP fejlesztés is kísérletet tett. Ezek azonban általában kevésbé fenntartható szerkezetek és gyakorlatok létrejöttéhez vezettek. Jelen fejlesztés időpontjában a külső tudás és jó gyakorlatok iskolai megjelenítése és tartós képviselése nem megoldott.

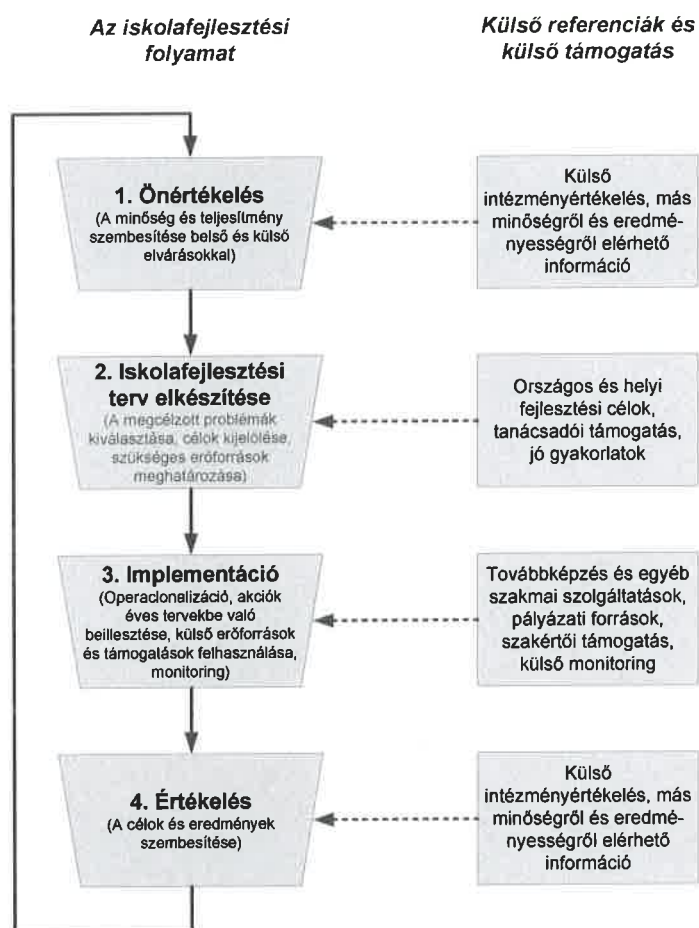


3. Az iskolafejlesztési munka kontextusa

3.1. Az intézményfejlesztés

Az iskolafejlesztés algoritmusai mindenhol nagyjából ugyanaz, ebben a tekintetben nincsenek lényeges eltérések az egyes országok gyakorlatai között: (1) intézményi önértékelés (2) több éves iskolafejlesztési terv elkészítése, (3) az iskolafejlesztési terv megvalósítása és (4) értékelése. Nagyon fontos észben tartanunk, hogy e folyamat egyes állomásai akkor működnek, ha az iskolákon belül végzett tevékenységek megbízható külső referenciákon alapulnak, és ha az iskolák a folyamat minden egyes lépése során külső támogatást képesek igénybe venni. Az iskolafejlesztés minden eleme igen nagy tudás- és támogatás igényt generál, ennek figyelmen kívül hagyása elkerülhetetlenül fejlesztési erőfeszítések kudarcát eredményezi.

2. ábra: Az intézményi fejlesztés általános algoritmusai és a szükséges külső támogatások



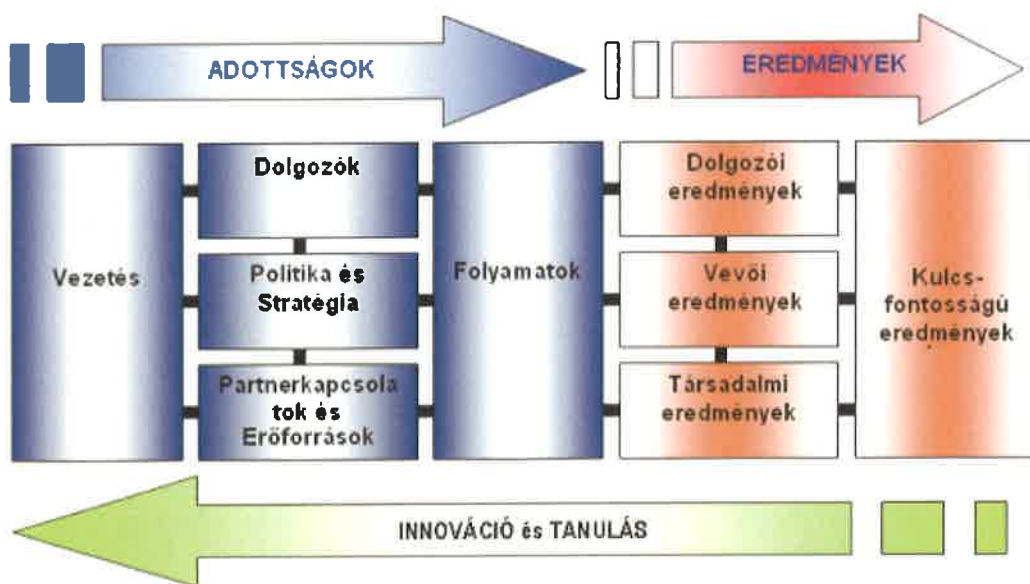
Radó, 2011.

Az intézményfejlesztéssel kapcsolatosan általában két alapvető megközelítés érvényesül: a minőségirányítási és az iskolafejlesztési (*school improvement*) megközelítés.

A minőségbiztosítási megközelítés

A minőségbiztosítási megközelítés fókuszában a „célnek való megfelelés” intézményi-szervezeti feltételeinek megteremtése áll. Ennek megfelelően az ezen alapuló minőségirányítási modellekben igen nagy hangsúly van az iskolák működésének szervezeti folyamatain. Az oktatási minőségbiztosítás szempontjából Európában a legfontosabb modell az EFQM (*European Foundation for Quality Management*). A kilencvenes évek elején az alapítvány a világon ismert addigi tapasztalatokra támaszkodva kidolgozta az önértékelésen alapuló, az Európai Minőségi Díj alapját képező EFQM Üzleti Kiválósági Modellt. Azóta a legtöbb európai közoktatási minőségirányítási rendszer az EFQM alkalmazásával vagy nemzeti adaptációjával jött létre. (Ezek közé tartozik például a Magyarországon kifejlesztett Comenius modell és a Közoktatás Minőségéért Díj (KMD) is.) Az EFQM modell a legfontosabb minőségterületek azonosítása során felöleli az intézmények belső adottságait és az intézmények által produkált eredményeket egyaránt.

3. ábra: Az EFQM modell kulcselemei



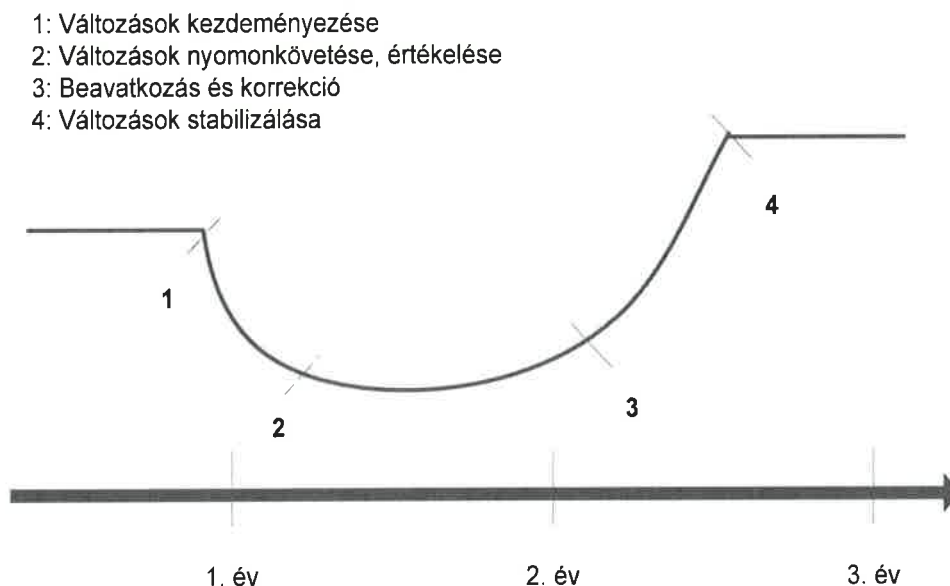
© EFQM

[Handwritten signature]

Az iskolafejlesztési (school improvement) megközelítés

Az iskolafejlesztési megközelítés gyökerei nem a szervezeti működés minőségének, hanem az iskolák pedagógiai működésének minőségére fókuszáló gyakorlatok. A különösen az angolszász és kelet-európai országokban uralkodóvá vált *school improvement* iskolák lényegében a változásmenedzsment eszköztárát alkalmazzák az iskolák sajátos működési kereteire és a pedagógus szakma gyakorlásának sajátosságaira. Az iskolafejlesztés középpontjában tehát nem a formális szervezeti folyamatok megváltoztatása, hanem az iskolák akkulturációja, intézményi kultúrájuk tanulásfejlesztési célokhoz alkalmazkodó megváltoztatása áll. Ennek megfelelően az ezen alapuló iskolafejlesztési technikák kevésbé formalizáltak, sokkal inkább a pedagógiai fejlesztés procedurális eljárásaiban gondolkodnak. A *change menedzsment* megközelítést illusztrálja az alábbi ábra, amely az intézményi változások megvalósítását szolgáló folyamatok időigényének rögzítését segíti.

4. ábra: Az implementációs gödör



Michael Fullan

4. Módszertani ajánlásgyűjtemény

A mentorok és szupervízorok feladata a nagyfokú intézményi önismeret (önértékelés és külső értékelés) alapján zajló fejlesztési folyamat segítése, támogatása. A fejlesztéshez kötődő támogató munkájuk kapcsán elengedhetetlen az adott intézményre való fókuszálás, az alábbiak szem előtt tartásával:

- nagyfokú intézményi autonómia;
- eltérő fejlesztési utak;
- eltérő fejlődési ütem;
- tudásmegosztás.

A mentoroknak, szupervízoroknak támogatni kell az egyes intézményeket a fejlesztéshez kapcsolódó célok kitűzésétől, azok megvalósításánál át, a kitűzött célok monitorozásáig. Ennek kapcsán feladatuk:

- A konkrét, mérhető, megvalósítható, szakmailag értelmes és időben reális célok megfogalmazásában való segítségnyújtás.
- A kitűzött célok alapján - az arra reagáló - intézményi éves munkaterv összeállításának támogatása.
- A fejlesztéshez kapcsolódó minimumkövetelmények és indikátorok meghatározásának segítése.
- A kitűzött célok és a munkaterv megvalósulásának mérésére monitoring tevékenységet kell meghatározni illetve szankciókat kell előrevetíteni az intézmények számára, amiknek a kidolgozását a mentor segíti.

Az intézmények támogatása során a mentoroknak a következőket mindenképpen szem előtt kell tartaniuk:

- Kettős szerep kézben tartása: kemény alapcélok elszámoltatása, és lágy a fejlődési utak és ütem tekintetében.
- Elsősorban humán-menedzser/coach és másodsorban szakember szerep érvényesülése – minden a helyi embereken múlik.
- Termék-típusú gondolkozásra képes, a jó gyakorlatok leválogatása, összerendezése és megosztása kapcsán.

4.1. A mentori találkozók tapasztalatai

Az iskolák eltérő módon ítélték meg azt, hogy a pályázatban az országos kompetenciamérési eredményük alapján kiválasztásra kerültek:

- Mivel nem saját elhatározásból pályáztak, ezért szinte valamennyi iskola tartózkodással fogadta a részvételt, kezdetben nehéz volt motiválni mind a vezetőket, mind a pedagógusokat a megvalósításra.
- Voltak olyan intézmények (elsősorban Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében), amelyeket kifejezetten megbélyegzésnek tekintették a kiválasztásukat, ezért kezdetben „passzív ellenállást” mutattak.
- A projekt megvalósításának folyamatában a kezdeti ellenállás lényegesen csökkent, különösen azokban az iskolákban, amelyek korábban nem vettek részt semmilyen európai uniós fejlesztési programban (jellemzően a Dél-Dunántúlon és Nógrád megyében). Ezek az intézmények a külső támogatást örömmel fogadták, örültek annak, hogy „végre náluk is történik valami”. Több intézményben a hiányzó IPR támogatás kiváltásának (is) tekintik a projektet.
- Azoknál az iskoláknál, ahol több tagintézmény van, nem mindig egyértelmű, hogy melyik tagintézményben mit kell fejleszteni. Olyan is előfordul a mentorok szerint, hogy olyan tagintézményben folyik a fejlesztés, amely egyébként saját adatai szerint nem számít alulteljesítőnek, csupán a székhely intézmény rossz adatai miatt kerül(het)tek (?) a kiválasztottak közé (pl. Tolna megye).

Pozitív fejlemény, hogy egyes régiókban a kezdődő hálózatosodás jelei tapasztalhatók a projektben résztvevő intézmények között, ami egyelőre azt jelenti, hogy felvették egymással a kapcsolatot, esetenként közös rendezvényeket tartanak (pl. siklósi és gödöllői járás). Ahol ilyen előfordul, ott ebben kiemelkedő szerepe volt a kezdeményező mentornak. Néhány esetben arról számoltak be, hogy a mentor iskolája is részt vesz egyes programokban, saját tapasztalatai átadásával, de olyan is előfordult, ahol az iskola szülői és tanulói ajándék és élelmiszer (!) gyűjtést rendeztek a mentorált iskola halmozottan hátrányos helyzetű tanulói számára, az ajándékokat pedig közös rendezvény keretében adták át (Gödöllő). Volt azonban olyan vélemény is, hogy a projektben résztvevő intézmények „szigetként” működnek és nincs kapcsolatuk más intézményekkel (Dél-Dunántúl).

A pályázat kiírásával, megvalósításának ütemezésével és központi támogatásával kapcsolatban számos gondot, problémát jeleztek az iskolák és a mentorok. Ezek közül a legfontosabbak:

- A helyzetelemzést a nyár folyamán kellett elvégezni a rendelkezésre bocsájtott sablon szerint, lényegében rohammunkával, ezért egyrészt a helyzetelemzések sok formális elemet tartalmaznak, másrészt pedig az elkészítésükben nem igen lehetett bevonni a tantestületet, így a helyzetelemzéseket a vezetők állították össze a mentorok közreműködésével (lásd erről később részletesebben!).
- Az egyik legnagyobb problémának azt látják, hogy a projektben nem lehetséges forrást tervezni útiköltségre (sem a pedagógusok, sem a tanulók számára), ezért sok helyen – ahol az önkormányzat nem tud segíteni - nem tudnak kimozdulni az iskolából. Ahogy fogalmaztak: „Problémát jelent átmenni az egyik tankerületből a másikba”. Mindez veszélyezteti a projekt egyik fő céljának (kapcsolatok építése, jó gyakorlatok) teljesülését.
- A projektben beígért eszközöket még egyáltalán nem kapták meg, ez egyes iskolákban kifejezetten „kiábrándultságot okozott”.
- A projektben korábban tervezett továbbképzések, valamint a később rendelkezésre bocsájtott továbbképzési lehetőségek között nincs minden esetben összhang. Jelezték, hogy még mindig nincsenek kiválasztva az igénybe vehető továbbképzések. Felvetették, hogy a nevelőtestületi képzések helyett (mellett) inkább olyan továbbképzéseket szeretnének, amelyeken több iskolából vannak jelen a pedagógusok, így lehetőség nyílik közvetlen tapasztalatcserére is. Az is felmerült a mentorok részéről, hogy „saját iskoláikban” miért ne lehetnének ők maguk a képzők?

A pályázat központi irányításában többször volt személyi változás, ezzel hozzák kapcsolatba az iskolák, hogy ugyancsak többször változtak a megvalósítással kapcsolatos eljárásrendek, folyamatok, sok „késedelem” történt, ami bizonytalanságot okozott, mindez hátrányosan befolyásolta az előrehaladást.

Az intézmények fenntartói feladatait ellátó tankerületek különbözőképpen viszonyulnak a pályázat megvalósításához. A legtöbb tankerületben nem követik nyomon az iskolákban a projekt előrehaladását, de van olyan tankerület is, amelynek munkatársai részt vesznek egyes a projekthez kapcsolódó rendezvényeken. Támogatást egyik helyen sem tudnak nyújtani az iskoláknak, amelyet elsősorban az utazások megszervezése, finanszírozása területén igényeltek az intézmények.

A mentorok véleménye szerint egyes intézményekben teljes mértékben hiányzik a megvalósításhoz kapcsolódó (és az attól független) belső szakmai ellenőrzés, ami azt mutatja, hogy az intézményvezetők egy része egyáltalán nem elkötelezett a projekt mellett.

A mentorok jelentős része erős kétségeket fogalmazott meg a fejlesztések fenntarthatóságával kapcsolatban, ezek közül a legfontosabbak az alábbiak:

- a pályázat egyes elemei finanszírozásának beépülésére (pl. színházlátogatás) a fenntartási időszakban nem látnak garanciát, noha erre ígéretet kaptak.
- az intézményvezetők egy része nem elkötelezett a folytatásra,
- a mentori látogatások megszűnésével hiányzik majd a fenntartáshoz szükséges külső motiváció és szakértői támogatás,
- nagyon sok helyen hiányoznak – a nem csak e projekt megvalósításához szükséges – utazó szakemberek.

4.2. Az iskolai helyzetelemzések fontosabb jellemzői

A helyzetelemzés elkészítésére nem állt rendelkezésre elegendő idő, egyes vélemények szerint arra legalább fél évre lett volna szükség.

Pozitívnak ítélték meg a mentorok, hogy a helyzetelemzéshez központi szempontrendszer (sablon) kaptak az iskolák, ugyanakkor úgy vélik, hogy a szempontok között túlságosan nagy teret kapott a járási (kistérségi) jellemzők bemutatása, míg az iskolák jellemzőinek elemzése kissé háttérbe szorult.

Mivel a helyzetelemzések nyáron készültek, ezért abban az iskolák nevelőtestületei nem vettek részt. Az adatokat az iskolaigazgatók szolgáltatták, a helyzetelemzést pedig a mentorok állították össze.

A helyzetelemzések lényegében mindenhol az országos kompetenciamérés telephelyre vonatkozó FIT jelentését tartalmazzák. Közölnek ugyan korábbi – 2010-től kezdve – mérési eredményeket is szövegértés és matematika területen, azonban még ezen a szinten sem történt meg jellemzően az összehasonlítható adatok elemzése, pl. 2010. évi 6. osztályos és a 2012. évi 8. osztályos adatok összevetése, noha ebben az esetben – mivel ugyanazokról a tanulókról van szó – az adatok összehasonlíthatók. Sehol sem történt meg az iskolákban tanulói és feladat szintű adatok előállítás (pedig az ehhez szükséges szoftver valamennyi iskola rendelkezésére áll az OKM honlapján), így értelemszerűen a fejlesztési tervek sem tartalmazzák ehhez kapcsolódó szakmai célokat és feladatokat. A mentorok szerint hiányzik az ehhez szükséges szakértelem az iskolákban, ugyanakkor jellemzően e szakértelem megszerzését sem tűzték ki célul az iskolák.

Sok intézmény számára gondot okozott az ún. gyökérproblémák értelmezése és azonosítása, amelyet az is mutat, hogy egyes intézmények igen nagyszámú (esetenként

30 feletti) gyökérproblémát azonosítottak. Az értelmezésben az is zavart okozott, hogy olyan körülményeket, környezeti jellemzőket határoztak meg gyökérproblémaként, amelyekre az intézményeknek nincs ráhatásuk (pl. magas a hátrányos helyzetű roma tanulók száma, aránya), így értelemszerűen ehhez kapcsolódó fejlesztési célokat sem tudtak kitűzni.

A helyzetelemzések tartalmazzák azokat a korábbi fejlesztési (intézkedési) terveket, amelyeket az érintett iskolák más programokhoz, projektekhez (pl. megyei fejlesztési terv, helyi esélyegyenlőségi terv, kompetenciaméréshez kapcsolódó intézkedési terv) kapcsolódva korábban készítettek, azonban egyfelől nem történt meg e tervek intézményi megvalósításának elemzése, másfelől pedig az e tervekben meghatározott célok és feladatok jelen projekt céljaival és feladataival való összehangolása.

A helyzetelemzések végén található SWOT elemzésekben sok esetben értelmezési problémát okozott a gyengeségek és a veszélyek megkülönböztetése. Ezt a mentorok azzal indokolták, hogy az iskolák jelentős része most készített először SWOT elemzést.

Több mentor felvetette, hogy most, illetve majd a projekt végén lenne igazán jó egy (új) helyzetelemzést elkészíteni.

4.3. Az iskolai fejlesztési tervek fontosabb jellemzői

A fejlesztési tervek egy része nem feltétlenül van kapcsolatban az iskolai helyzetelemzéssel, különösen azokon a helyeken, ahol a helyzetelemzés túlságosan általánosra sikerült.

Azokban az iskolákban, ahol nagyszámú gyökérproblémát állapítottak meg túlságosan sok célt és feladatot tartalmaznak a fejlesztési tervek. A tervek egy részében nehéz a célokat és a feladatokat egymástól megkülönböztetni.

Gondot okozott az intézményeknek a fejlesztési tervek céljainak időtávba történő besorolása, így a rövid (közvetlen) és a középtávú (3-5 éves időszakra) vonatkozó szétválasztása. Sok intézmény egyáltalán nem végezte el az időtávra történő besorolást.

Ahol megtörtént a rövid távú terv leválasztása, ott sok intézményben igen nagyszámú közvetlen cél elérését és feladat elvégzését határozták meg, ez különösen jellemző a továbbképzések tervezése területén.

A fejlesztési tervek nem tartalmazzák erőforrás tervezést (ez vélhetően a rendelkezésre bocsájtott sablon hibája), ami nagymértékben nehezíti - különösen a rövid távú - megvalósítható tervek készítését.

A fejlesztési tervek egy része nem tartalmaz indikátor táblázatot. Amennyiben ez nem volt kötelező előírás, akkor ez nem okoz problémát, hiszen azt külön is el lehet készíteni. Ugyanakkor viszont gondot okozhat, hogy nem történt meg az indikátorok definiálása, amely később az értékelés során problémát okozhat.

4.4. A megbeszélések során tett legfontosabb javaslatok

A mentorok tájékoztatása szerint a helyzetelemzések és a fejlesztési tervek már jóváhagyásra kerültek, így azokon már nem lehet változtatni. A beszélgetések során – ezt is figyelembe véve – általánosan, tehát valamennyi intézmény számára, az alábbi fontosabb javaslatokat fogalmaztuk meg:

- A középtávú fejlesztési terv céljai (középtávú fejlesztési célok) egészüljenek ki a következő tartalommal: A pedagógusok, illetve intézményenként és mérési területenként legalább egy-két pedagógus legyen felkészült az országos kompetenciamérés eredményeinek tanuló/feladat szintű elemzésére. Ennek érdekében önképzés, belső továbbképzés keretében ismerjék meg az országos kompetenciamérés eredményeinek leválogatását, elemzését támogató szoftvert. Az elemzés alapján legyenek képesek pedagógiai-didaktikai fejlesztési célok és feladatok meghatározására, vagyis a mérési eredmények javulását célzó intézkedési terv készítésére és megvalósítására.
- Az elfogadott fejlesztési terv cél- és feladatrendszerének felülvizsgálata, ahol indokolt ott célok és feladatok priorizálása, szelektálása szükséges. Ahol hiányzik, ott legelőbb el kell készíteni a célok időtervbe (rövid és középtáv) történő illesztését. Fontos a tervek felülvizsgálata abból a szempontból is, hogy az azonosított, tényleges gyökérproblémák és a fejlesztési terv cél- és feladatrendszere között megvan-e a szükséges kapcsolat (koherencia), azaz a fejlesztési terv megvalósítása eredményezheti-e a gyökérprobléma megoldását, vagy legalább a megoldás irányába mutat-e.
- Célszerű elkészíteni a jelenlegi terv alapján egy olyan rövid távú (közvetlen célokra vonatkozó) tervet, amelyet a projekt hátra lévő ideje alatt (2015 június végéig) teljes egészében teljesíteni képes az iskola (ebben külön figyelmet érdemes szentelni a tervezett továbbképzés mennyiségének). A középtávú célok és feladatok közé kerüljenek át azok a rövidtávon jelzett célok és feladatok, amelyek teljesítése nem várható a tanév végéig. Mindezt célszerű egy külön dokumentumban, vagy ha ez nem lehetséges, akkor a jelenlegi fejlesztési terv vagy az iskolai munkaterv mellékleteként elkészíteni.
- A fejlesztési tervek egészüljenek ki – ahol hiányzik – az indikátor táblázattal, valamint az egyes indikátorok definíciójával.

- Annak érdekében, hogy a projekt lezárulta után ne maradjon abba a fejlesztés, célszerű lenne a középtávú terv megvalósításához kapcsolódóan a következő tanév fejlesztéshez kapcsolódó feladattervét, de legalább annak vázlatát elkészíteni. Ez a feladatterv beépülhetne az iskola 2015/2016. tanévi iskolai munkatervébe.
- Ahol még nem jött létre, célszerű lenne a szomszédos tankerületekben elérhető földrajzi távolságon belül a projektben résztvevő iskolák egymás közti szakmai kapcsolatfelvétele, a projektzáráshoz kapcsolódóan a projekt megvalósítás tapasztalatainak egymás közötti megosztása, az esetleges jó gyakorlatok megismertetése. Ugyancsak fontos lenne minimálisan az tankerületen belüli iskolák folyamatos szakmai együttműködése a projekt fenntartási ideje alatt.

4.5. Javaslatok a helyzetértékelések és fejlesztési tervek áttekintése kapcsán

Az elkészült helyzetértékelések és fejlesztési tervek áttekintése kapcsán a következő, minden intézményre kiterjedő javaslatokat fogalmazzuk meg:

- fejlesztési kiegészítés: az óvoda – iskola kapcsolat megerősítése;
- fejlesztési kiegészítés: az intézményi önismeret erősítése;
- iskolai jövőképek feltérképezése;
- kapcsolat a külvilággal.

Ez az a négy terület, amelyiket a mentorok támogatásával minden intézmény esetében érdemesnek tartunk felülvizsgálni és alaposan átgondolni. A következőkben a javaslatokat pontosítjuk néhány mondatban.

Fejlesztési kiegészítés: az óvoda – iskola kapcsolat megerősítése

Általános tapasztalat, hogy a résztvevő iskolák nagy részében a tanulók többsége nem iskolaéretten érkezik az első osztályba. Ez azt is jelenti, hogy az óvodák hátrányledolgozó, felzárkóztató képességét nem használják ki az iskolák kellő mértékben. A mentor javasolhatja olyan bevált óvoda – iskola program elindítását, mint pl. a Lépésről lépésre.

Fejlesztési kiegészítés: az intézményi önismeret erősítése

Javasoljuk, hogy a mentori munka során kerüljön sor az Országos kompetenciamérés iskolai jelentésének másodelemzésére az alábbi kérdések mentén:

- Az iskola mért teljesítménye javul, stagnál vagy romlik az elmúlt öt évben?

- Az iskola milyen hozzáadott értéket ad tanulóinak (CSH index és teljesítményszint kapcsolata)?
- Milyen feladattípusokban teljesítenek elfogadhatóan a tanulók és mely feladattípusokban nem?

Amennyibe a fenti kérdések megválaszolásával összeáll egy iskolai „gyorsfénykép”, a mentor vitassa meg a nevelőtestülettel azt, és keressen válaszokat a pedagógiai kérdésekre. A cél most nem a közvetlen beavatkozás, hanem a következő iskolafejlesztések megalapozása az intézményi önismeret javításával.

Iskolai jövőképek feltérképezése

A mentori munkába bevont intézmények jövőképe két szempontból is kritikus lehet: (1) A kisiskola demográfiai értelemben fenntarthatatlan és előbb-utóbb összevonásra kerül. (2) a kisiskola még fenntartható, de tanuló összetételében gyors változás zajlik és hamarosan a HH-s és HHH-s tanulók válnak meghatározóvá. Javasoljuk, hogy a következő mentori látogatásakor a nevelőtestülettel egy rövid csoportmunkát végeztessen iskolai jövőképek címen. A csoportmunkában három csoport dolgozza ki/rajzolja le és adja elő a maga jövőképét a következő feladatkiadás szerint:

- A csoport: Ha külső működési feltételekben nem történik semmilyen változás, hol leszünk, és hogyan dolgozunk 5 év múlva?
- B csoport: Ha jelentős fejlesztési forrást és külső szakmai segítséget kapunk, hol leszünk, és hogyan dolgozunk 5 év múlva?
- C csoport: Ha az iskola felső tagozatát megszüntetik és a járási központba olvasztják, ki hol lesz, és hogyan dolgozik 5 év múlva?

A csoportok munkájának bemutatása után kötetlen beszélgetésen dolgozzák fel az elhangzottakat. A mentor célja nem a helyes válaszok megtalálása, hanem az iskolai pedagógusok problémaérzékenységének és jövőképekben gondolkodni tudásának erősítése.

Kapcsolat a külvilággal

A mentorok által segített, erősen alulteljesítő kisiskolák egyik közös jellemzője a befelé fordulás. Egy részük 1990 óta semmilyen érdemi iskolai innovációs projektben nem vett részt. A mentor törekedjen arra, hogy a fejlesztés hátralévő ideje alatt a pedagógusok szervezeten jussanak el egy olyan hasonló adottságú intézménybe, ahol a tanulók mérhetően jobban teljesítenek, a nevelőtestület pedig elkötelezettebb a folyamatos fejlesztés mellett. A cél nem közvetlen pedagógiai és iskolaszervezési gyakorlatok

elsajátítása, hanem, inkább a pedagógusok felrázása, a „létezik egy másik út” gondolatának erősítése.

4.6. A fejlesztési terv megvalósíthatóságát segítő javaslatok

A projekt sikere, és a fejlesztések mérhetősége érdekében az elkészült és jóváhagyott fejlesztési tervekhez javasoljuk, hogy készüljön egy rövid kivonat. Ezen belül két területre javasoljuk, hogy térjenek ki:

- Rövidtávú intézkedések felülvizsgálata: Kerüljenek meghatározásra azok a rövid távú intézkedések, amelyek a következő négy hónapban elérhető és elvégezhető feladatokat tartalmazzák.
- Középtávú intézkedések kiegészítése, ütemezése: Azok az eredetileg rövidtávú intézkedések, amelyek a felülvizsgálat során kikerültek a rövid távú intézkedése közül, kerüljenek be a középtávú intézkedések közé. Az így kiegészült középtávú intézkedésekre készüljön egy rövid ütemezése, ami az következő év eleji munkát segíti. Ezzel megvalósítható a folytonosság, hogy a pályázati idő után is legyen az intézményeknek támpont a megkezdett fejlesztés folytatásához.



5. Módszertani útmutató az iskolafejlesztőknek

A köznevelési rendszer átalakítása során zajló változások alapjaiban változtatják meg a nevelési-oktatási intézmények szerepét és a fenntartó és intézménye közötti kapcsolat jellegét. Mint minden más területen is, a létrehozandó új minőségértékelési és fejlesztési rendszernek a korábbiaknál erősebb állami szerepvállaláson kell alapulnia, amely szükségessé teszi egységes, minden köznevelési intézményre érvényes minőségstandard megalkotását.

5.1. Helyzetelemzés

Az iskolai standardok létrehozása egy közel két évtizedes minőségfejlesztési időszak korszakhatárát jelzi. A nevelési-oktatási intézmények állami tulajdonba vétele - szakmai és igazgatási értelemben - hosszú folyamatnak ígérkezik, amely a standardok kidolgozásának pillanatában még nem kínál elegendő információt a köznevelés jövőbeli működését illetően. Friss és reprezentatív országos felmérés hiányában a következő óvatos megállapításokkal dolgozhatunk:

- Az intézmények nagy részében gyökeret vert az éves önértékelés gyakorlata (legszerényebb formájában tantestületi SWOT, kiterjedtebb formájában pedig több csoportra is kiterjedő igény- és elégedettség-vizsgálatok módján)
- Az intézmények egy jóval kisebb csoportja vállalkozott rendszerépítésre. A Közoktatási Minőségi Díjra (KMD) évről-évre benevezett intézményi pályázatok minőségéből arra következtethetünk, hogy a rendszerépítés szerény eredményekkel járt.

Az államosítás a minőségfejlesztés két alapkérdését veti fel. Ezek pedig (a) a sikeres iskolai működés meghatározása (a tanulmányi kimenetek és a kívánatos működés rendje), (b) az intézmény működési eredményeiért való felelősség (és érdekelttség), valamint (c) a sikeres intézményi működéshez biztosított mozgástér (a vezetői szabadságtól a forrásokig) kiterjedtsége. Megszilárdult működési modell hiányában e három alapkérdés még nem válaszolható meg, ugyanakkor kétségtelenné teszi, hogy az alábbi iskola standardok egyelőre kísérleti jellegűek.

5.2. Mi az a standard?

A standard szó a minőségszakmában egy meghatározott követelményt, előírást megfogalmazó állítás, dokumentum. A köznevelési intézmények működését illetően - különösen a köznevelési törvényben - léteznek ilyen standardok, a tanulási kimenetek

(learning outcomes) területén azonban nem. Annál inkább zavarba ejtő ez a hiány, mivel Magyarország nemzetközileg is kiemelkedő minőségű mérési rendszerrel (Országos kompetenciamérés) rendelkezik, így a megkövetelt minimum tanulói teljesítmények rögzítése lehetséges volna.

Az alábbi szakmai anyag a standardok értelmezését némileg lágyabban és kiterjesztőbben képviseli. A standard meghatározottsága egy oktatáspolitikai párbeszéden alapulhat. Nyilvánvaló, hogy a teljes állami iskolarendszer számára az alábbi követelmények nem érhetőek el egységesen és egy időben. Így az alábbi standardok - követelményként működve - fejlesztő jelleggel is bírnak. A minőségügyi rendszerektől némileg eltérően az alábbi standardok nem a kívánatosnak tartott működés követelményeire összpontosítanak, hanem elsősorban a tanulási kimenetek (learning outcomes) megfelelő voltára, azaz egyfajta teljesítményszintre. A teljesítményszint megállapításhoz a kívánatos és mindenkitől elvárt közműveltség tartalmát kellene tisztázni.

Így az alábbi szakanyagban a standard szó jelentése egy (a) megállapodáson alapuló, (b) minden szereplő által elérhető, de ugyanakkor (c) kívánatosnak tartott működés vagy teljesítményszint. Ebben a jelentésben a standard kifejezés egyszerűen a magyarországi köznevelési intézmények (a) megállapodáson alapuló, (b) minden szereplő által fokozatosan elérhető, de ugyanakkor (c) kívánatosnak tartott működési elemeit jelenti, melyek megfelelő tanulási kimenetekhez vezetnek.

Mind nemzetközi szintén, mind pedig a hazai szakágazatoknál kidolgoznak és működtetnek standardokat. Természetesnek tartjuk, hogy a globális működtetés és összehasonlíthatóság érdekében egyes szakterületeken (számvitel, könyvvizsgálat) globális, Uniós és nemzeti standardok alakulnak ki. De egyre gyakoribb, hogy az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás és fejlesztés területén is ilyen standardok jönnek létre. Csak a hazai példánál maradva, létezik a szociális ágazat szakmai irányelveinek gyűjteménye.¹ Ugyancsak kidolgozták már az egészségügyi ellátás standardjait (MEES).² Érdekes módon az oktatás – amely a humán ágazatok között hagyományos innovatív és fejlett területnek minősült az elmúlt két évtizedben – híján van standardoknak.

A standard – a fenti közszolgáltatások esetében – az irányítási és intézményműködtetési szint fölé pozícionáltak, céljuk nem a gyakorlati útmutatás, hanem az önértékelés/külső

¹ <http://szocialis-gondozo.lapunk.hu/?modul=oldal&tartalom=1089009>

² <http://www.eum.hu/egeszsegpolitika/minosegfejlesztes/magyar-egeszsegugyi>

értékelés, az összehasonlítás, a tervezés és a döntéshozatal megkönnyítése. Ebből következően a standardok helyes használata két módon valósulhat meg:

- a standardok, mint működési elvárások általános, stratégia szintű használata;
- a standardok „aprópénzre váltása”, azaz a köznevelés alrendszerében történő szakmai lebontása és hasznosítása.

Az alábbi ábra szemlélteti, hogy az iskolai működés számára kidolgozott standardok hol helyezkednek el a köznevelési rendszer teljes működését alapul véve.

5. ábra: A standardok helye a köznevelési rendszerben



5.3. Hogyan használjuk a standardokat?

Az alábbi minőségstandard – a magyar köznevelési rendszerben zajló változások mellett – figyelembe veszi az Európai Bizottság és a Tanács 2001-ben kiadott ajánlásait „az iskolai minőségértékelés területén való együttműködésről”. A legfontosabb, minden tagállam által alkalmazott ajánlások a következők:

- Átlátható minőségértékelési rendszer kialakítása (a szerepek, területek és szempontok pontos definiálása).
- Az érdekelték (érdekcsoportok, partnerek, iskolahasználók) bevonása a külső intézményértékelésbe és az intézményi önértékelésbe.
- Önértékelés és külső értékelés összekapcsolása.
- Az önértékelést segítő képzések hozzáférhetővé tétele.
- Az intézmények közötti horizontális tanulás támogatása.

Mindennek megfelelően az iskolai működés standardjainak a következő célokat kell szolgálnia:

- Segítenie kell a szerepek, területek és szempontok pontos definiálását.
- Informálnia kell az oktatás szereplőit és partnereit a köznevelési intézményekkel szemben támasztott minőségelvárásokról.
- Az országos pedagógiai – szakmai ellenőrzés keretében lefolytatandó külső intézményértékelés és az azzal összehangolt intézményi önértékelés eszközeinek fejlesztését szolgáló közös tartalmi alapot kell rögzítenie.
- Meg kell teremtenie az értékelési kapacitások fejlesztését szolgáló képzési programok és a jó gyakorlatok cseréjének technológiai, finanszírozási és eljárásrendi alapjait.

Az új köznevelési standardok elkészítése mögött álló legfontosabb megfontolás az, hogy azok a korábbi, erősen a szervezeti folyamatokra orientált minőségértékelési és irányítási eszközhez képest sokkal erőteljesebben a köznevelési intézmények pedagógiai alapfunkcióira (tanítás, értékelés, tanulásszervezés) koncentráljanak. Ennek érdekében olyan a korábbi hazai gyakorlatban „bejáratott” rendszereken alapuló standard megalkotására került sor, amely magába foglalja a magas tanulási eredmények elérésére képes intézmények jellemzőinek azonosítását szolgáló nemzetközi összehasonlító kutatások („meta-értékelések”) eredményeit. A nemzetközi összehasonlító kutatások közül elsősorban az OECD szakanyagainak áttekintésére és hasznosítására került sor. Mindezek alapján – sok egyéb forrás mellett – a standard elkészítésének három legfontosabb forrása a következő:

- Az Európai Minőségi Díj alapját képező EFQM Üzleti Kiválósági Modell (European Foundation for Quality Management), amely a legtöbb tagállamban az iskolai minőségirányítási rendszerek alapját képezi.
- A 2002-ben elfogadott és 2006-ban felülvizsgált Közoktatás Minőségéért Díj (KMD), amely EFQM Kiválóság Modell adaptáció, s melynek követelményrendszere összhangban volt az ágazatban elterjedt minőségfejlesztési modellek szemléletével és szakmai tartalmával.
- A nemzetközi közoktatási meta-értékelési irodalom, melynek célja a magas tanulói eredményeket produkálni képes intézmények közös tulajdonságainak és jellegzetességeinek összegyűjtése.³

³ Scheerens, J. – Glas, C. – Thomas, S.M.: Educational Evaluation, Assessment and Monitoring. A Systemic Approach. Lisse, 2003. Swets & Zeitlinger Publishers

Mindezekon kívül a standard elkészítése során felhasználásra került számos más minőségirányítási rendszer kritériumkészlete, továbbá a standard épít az oktatáskutatás és neveléstudomány legfontosabb eredményeire is, különös tekintettel a tanulási kimeneteket (learning outcomes) középpontba állító paradigmára.

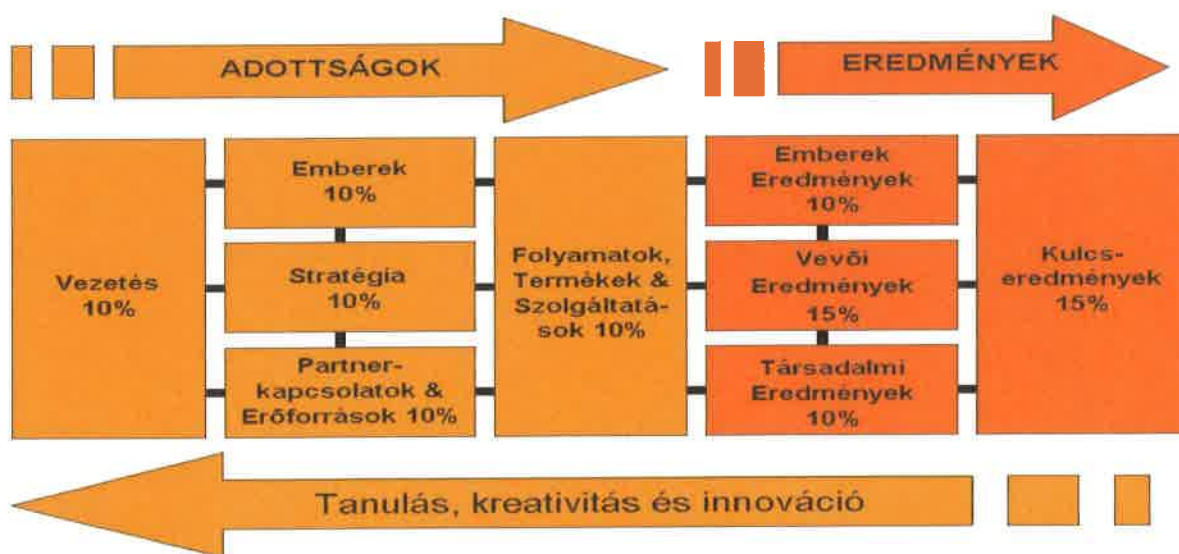
A standard szerkezetének kialakítása funkcióinak figyelembevételével készült. Ennek megfelelően a konkrét követelmények hét megfelelési terület azaz öt adottság és két eredmény-terület, azon belül 27 megfelelési szempont alapján kerültek csoportosításra. Ezek mellett a standardok tartalmazzák az egyes megfelelési területek kapcsán ajánlott követelmény indikátorokat és azok elérhetőségi forrásait.

6. ábra: Standardok értelmezési területei



A megfelelési területek szerkezete illeszkedik a Magyarországon már széles körben ismert EFQM szerkezethez, amelytől csupán az EFQM négy eredmény-területének két területbe való összevonása tér el. Bár a szerkezet követi az EFQM logikáját, fontos hangsúlyozni, hogy (a) nem egy minőségirányítási rendszerről van szó, (b) a standardok tényleges használatkor a *kimeneti tanulási eredmények* (learning outcomes, kulcseredmények) kiemelkedő jelentőséggel bírnak az adottságokhoz képest.

7. ábra: EFQM Kiválóság modell



EFQM Kiválóság Modell 2010 ©EFQM, magyar fordítás ©Szövetség a Kiválóságért KHE

Handwritten signature

1. táblázat: Az iskolai működés minőségstandardjainak elemei

ADOTTSÁGOK	
1. Vezetés	1.1 Tervezés és intézményi értékek
	1.2 Intézményi működés irányítása
	1.3 Eredményközpontú pedagógiai vezetés
	1.4 Belső és külső partnerekkel való együttműködés
	1.5 Munkatársak motiválása és támogatása
2. Munkatársak	2.1 A munkatársak szakmai irányítása és támogatása
	2.2 A munkatársak szakmai fejlődésének támogatása
	2.3 A munkatársak közötti együttműködés, a tantestületen belüli egyetértés
	2.4 A munkatársak munkájának értékelése és elismerése
3. Stratégia és pedagógiai program	3.1 Az intézmény pedagógiai programja, az intézmény által biztosított tanulási lehetőségek
	3.2 Az intézmény működésének sajátosságait rögzítő dokumentumok minősége, előállításmódja
	3.3 Az intézmény partnereinek részvétele a pedagógiai program és más stratégiai dokumentumok elkészítésében
	3.4 Az intézmény pedagógiai programjának és más stratégiai dokumentumainak megvalósítása
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	4.1 A szülők és az intézmény más partnereinek bevonása
	4.2 Az intézmény pénzügyi és tárgyi erőforrásainak felhasználása
	4.3 Az intézmény információs rendszere

5. Pedagógiai folyamatok	5.1 Tanítás- és tanulásszervezés
	5.2 A tanítás minősége
	5.3 Intézményi klíma
	5.4 Értékelési képesség, értékelés és önértékelés
	5.5 Iskolafejlesztés
EREDMÉNYEK	
1. A belső és külső partnerek elégedettsége	1.1 A munkatársak elégedettsége
	1.2 A szülők elégedettsége
	1.3 A tanulók elégedettsége
	1.4 A külső partnerek (fenntartó és más partnerek) elégedettsége
2. Nevelési és oktatási eredmények	2.1 Tanulási eredmények
	2.2 Az intézmény működésének társadalmi hatásai

A konkrét követelmények megalkotása annak figyelembe vételével történt, hogy a köznevelési intézmények – a korábban alkalmazott minőségirányítási modellekhez képest – sokkal inkább az intézmények nevelési-oktatási alapfunkcióira fókuszáló eszközt igényelnek. A követelmények szándékuk szerint kiterjednek az intézmények működésével kapcsolatos összes fontos aspektusra, ugyanakkor – az különböző szintű és típusú intézmények sokfélesége miatt – igyekeznek elkerülni túlzottan részletező követelmények rögzítését.

A standard elkészítése során alkalmazott előfeltételezések között szerepelt, hogy az állami szerepvállalás növekedésén alapuló új köznevelési rendszer általános kereteinek kialakulása után sor kerül majd annak minőségpolitikai szabályozással való kiegészítésére. A standard elkészítése során ennek bizonyos pilléreit megelőlegezve az intézményi minőségfejlesztés két legfontosabb eszközének az intézményi önértékelést és az arra épülő iskolafejlesztést tekintjük.

Az egyes területek, azon belül az egyes szempontok értékeléséhez ajánlott eszközök azt biztosítják, hogy az értékelés és fejlesztés az intézmények számára rendelkezésre álló és

összegyűjthető információk legszélesebb körére támaszkodhasson. A hét iskolai megfelelési területhez leginkább ajánlott források listája a következő:

- jogszabályok;
- létező standardok (pl. taneszköz jegyzék);
- külső pedagógiai-szakmai értékelés (jelenleg kísérleti szakaszban);
- országos kompetenciamérés;
- vezetői pályázat;
- SZMSZ;
- pedagógiai program;
- iskolafejlesztési terv;
- intézmény által alkotott kérdőív;
- interjúk;
- SWOT elemzés;
- statisztikai adatok gyűjtése és elemzése;
- jó gyakorlatok.

A köznevelési intézmények számára készült standard szakértői eszköz. Ennek megfelelően implementációja nem közvetlenül a nevelési-oktatási intézményi gyakorlatba való beillesztéssel történik, hanem közvetett módon. Az implementáció legfontosabb eszközei a szabályozás, a pedagógiai-szakmai ellenőrzés rendszere, a központi fejlesztések, az irányítási (fenntartói) döntések, a képzés és továbbképzés, a szakmai szolgáltatások, és az információs rendszer. Ugyanakkor elképzelhető, hogy az intézmények egy szűkebb köre - kísérleti jelleggel - megpróbálkozna közvetlenül megfelelni a standardok követelményeinek.

Szabályozás

A köznevelési rendszer jelenleg érvényes szabályozása kijelöli az új rendszer általános működési kereteit és rögzíti az átmenet lebonyolításával kapcsolatos felelőségeket. Az átmenet lezárulása után szükség lesz a szabályozási keretek finomhangolására, melynek részét kell, hogy képezze az Európai Unió érvényes ajánlásainak megfelelő országos minőségpolitikai rendszer kialakítása is. Ennek elemei (országos tervezés, pedagógiai-szakmai ellenőrzés, megyei pedagógiai intézetek szolgáltató hálózata) már kiforrálódóban is van. Ennek során egyrészt a standard várhatóan bekerül a szabályozásba, másrészt a standard orientálja a különböző szintű jogszabályok megalkotását.

Pedagógiai - szakmai ellenőrzés

Az új irányítási rendszer részét képező pedagógiai - szakmai ellenőrzés tartalmi keretként a standard közvetlen módon hatást gyakorolhat a nevelési-oktatási intézmények működésére.

Fejlesztés

Az „átfogó minőségfejlesztés a közoktatásban” című TÁMOP 3.1.8 kiemelt projekten belül zajló fejlesztések tartalmi összehangolása, egymásra épülésük biztosítása önmagában is implementációs eljárás. Ennek keretében különösen azt szükséges biztosítani, hogy az intézményi önértékelés és a külső pedagógiai-szakmai ellenőrzés (értékelés) számára fejlesztett eszközök a standard alapján készüljenek. A standard fontos referenciaként kell, hogy szolgáljon minden más fejlesztési program számára.

Irányítás

A fenntartói tevékenység keretében a tankerületi igazgatók számos olyan döntést hoznak, melyek meghatározzák a nevelési-oktatási intézményekben zajló minőségfejlesztés mozgásterét. Szükséges tehát, hogy megtörténjen a tankerületi igazgatók felkészítése a standard alkalmazására.

Képzés

A standard ismerete nélkül elképzelhetetlen lesz számos intézményi és szakértői tevékenység ellátása, ezért azoknak be kell épülniük a pedagógusképzésbe és pedagógus továbbképzési programok jelentős részébe. Ennek érdekében az implementáció során képzők képzését szolgáló programot szükséges elindítani.

Szakmai szolgáltatások

A szakmai szolgáltatások rendszerének újjászervezése során újra kell gondolni az azok által ellátott feladatokat is. Ennek során biztosítani szükséges, hogy a nevelési-oktatási intézmények minőségfejlesztési tevékenységét támogatni képes szolgáltatási kapacitások álljanak rendelkezésre.

Információs rendszer

A köznevelés információs rendszerének fejlesztése során új törzsindikátorok azonosítására van szükség, melyek alapjául a standard kell, hogy szolgáljon.

6. Összegzés, javaslatok

A TÁMOP-3.1.4.B-13/1-2013-0001 „Köznevelés az iskolában” című kiemelt projekt Intézményfejlesztési moduljának keretén mentorok támogatják a projektben résztvevő 171 intézmény célzott intézményfejlesztési munkáját. A mentorok tevékenységét a hozzájuk rendelt szupervizorok segítik. Elengedhetetlen a mentori és szupervizori szerep tisztázása abban a tekintetben, hogy az nem az ellenőrzéshez, nem az értékeléshez, hanem a fejlesztéshez kötődik.

A mentorok, szupervizorok iskolákat támogató, fejlesztéshez kötődő munkája kapcsán az intézményi fókusz szem előtt tartásával kell segíteni a hozzájuk tartozó intézményeket a fejlesztéshez kapcsolódó célok kitűzésétől, azok megvalósításánál át, a kitűzött célok monitorozásáig.

A projekt jelenlegi fázisában az elkészült helyzetértékelések és fejlesztési tervek áttekintése kapcsán fontos további feladatok, (1) a fejlesztés kiegészítés az óvoda – iskola kapcsolat megerősítésével; (2) a fejlesztési kiegészítés az intézményi önismeret erősítésével; (3) az iskolai jövőképek feltérképezése; (4) a külvilággal való kapcsolat kialakítása.

A projekt sikere érdekében javasoljuk, hogy a mentorok aktív támogatásával készüljön a fejlesztési tervekhez kiegészítés, ami tartalmazza: (1) rövid távú célok felülvizsgálatát a projekt hátralévő időszakára; (2) középtávú intézkedések kiegészítése és ütemezése, ami a pályázati időszak után segíti az iskolákat, ezzel biztosítva a folytonosságot a megkezdett fejlesztésben.

7. Melléklet: Minőségértékelési standard a köznevelési intézmények számára

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
I. Adottságok				
1. Vezetés	1.1 Tervezés és intézményi értékek	Az intézmény vezetése személyesen részt vesz az intézmény stratégiai dokumentumainak kialakításában;	A témával foglalkozó vezetői ülések száma az éves munkatervben	Vezetői jegyzőkönyvei, éves munkaterv
		Az intézmény vezetése személyesen közreműködik a minőségre és eredményességre orientált szervezeti kultúrát támogató alapelvek és értékrend kialakításában;	Ua.	Ua.
		Az intézmény vezetése aktívan részt vesz az intézményen belüli fejlesztési tevékenységekben;	Belső munkacsoportok, minőségi körök beszámolója	Munkacsoportok, minőségi körök beszámolója
		Az intézmény vezetése a vezetői szerep értékelése az intézményi önértékelés eredményei alapján törekszik vezetési módszereinek felülvizsgálatára, vezetési módszereinek fejlesztésére;	Az önértékelés feldolgozásának munkafolyamata	Az önértékelés feldolgozásával megbízott munkacsoportok, minőségi körök beszámolója
1.2 Intézményi működés irányítása	Az intézmény vezetése személyesen részt vesz az intézményi folyamatok kialakításában, és vezetői szintű működtetésében;	Az intézmény vezetése meghatározó szerepet játszik az intézmény belső működési rendjének biztosításában, a belső működés általános szabályainak kialakításával, a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználásával (például felelőségek, hatáskörök meghatározása, belső dokumentálási rend kialakítása). Ennek során folyamatosan és aktívan egyeztet a tankerület vezetésével;	Az SZMSZ kidolgozásának és elfogadásának folyamata.	Az SZMSZ elfogadásának jegyzőkönyve.
	Ua.	Ua.	Ua.	

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Az intézmény vezetése aktívan részt vesz az intézmény terveinek (például éves munkaterv, éves fejlesztési és intézkedési tervek) kialakításában, bevezetésében, működtetésében, értékelésében és továbbfejlesztésében. Munkája során folyamatos kapcsolatot tart a tankerület vezetésével;</p> <p>Az intézmény vezetése aktívan részt vesz az intézmény pedagógiai/nevelési programjából adódó nevelési-oktatói folyamatok mérésére, vizsgálatára vonatkozó rendszer kialakítása, működtetése és továbbfejlesztése területén szükséges tevékenységek irányításában;</p>	<p>Az éves munkaterv kidolgozásának, elfogadásának, értékelésének és módosításának folyamata.</p> <p>Külső szakmai értékelés.</p>	<p>A vezetői kör munkaüléseinek jegyzőkönyve.</p> <p>Külső szakmai értékelés, vezetői interjú szövege.</p>
		<p>Az intézmény vezetése figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait;</p>	<p>Az iskolavezetés és az állami tanügyigazgatás (KLIK) közötti szakmai kommunikáció.</p>	<p>Iskola - KLIK levelezés.</p>
		<p>Az intézmény vezetése aktív és kezdeményező módon törekszik arra, hogy az intézmény képes legyen a változások kezelésére.</p>	<p>Nevelőtestületi tankerületi konzultációkon felvetett változtatások száma/tanév</p>	<p>Nevelőtestületi ülés jegyzőkönyve, KLIK-egyeztetés feljegyzése</p>
<p>1.3 Eredményközpon tú pedagógiai vezetés</p>		<p>Az intézmény vezetése az alaptárgyak (magyar és matematika) elsajátítására összpontosító vezetői munkát végez;</p> <p>Az intézmény vezetése magas eredményességi elvárásokat közvetít az intézmény egészével szemben, különösen a magyar és matematika területén;</p> <p>Az intézmény vezetése magas eredményességi elvárásokat közvetít az egyes pedagógusokkal szemben;</p>	<p>Az alaptárgyak súlya a tantárgyfelosztásban.</p> <p>Iskolai elvárások.</p> <p>Ua.</p>	<p>Tantárgyfelosztás.</p> <p>Pedagógiai program.</p> <p>Ua.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Az intézmény vezetése aktívan működteti a munkaközösségeket és az osztálytermi folyamatok meta-ellenőrzőjeként is működik,</p> <p>Az intézmény vezetése számon kéri a tanulói teljesítmények pontos dokumentálását és nyomon követését;</p> <p>Az intézmény vezetése aktív szerepet játszik a belső intézményi értékelési rendszer kialakításában és működtetésében;</p> <p>Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk megosztásáról, elemzéséről és a szükséges szakmai tanulságok levonásáról. Mindeközben tájékoztatja a tankerület szakmai vezetését;</p>	<p>A nevelőtestületi ülések és óralátogatások rendszerese.</p> <p>Vezetői ellenőrzés folyamata során feltárt dokumentációs problémák.</p> <p>A pedagógiai program tartalmaz belső intézményértékelési folyamatot.</p> <p>A pedagógiai program tartalmaz belső intézményértékelési és javítási folyamatot.</p> <p>A munkatársak belső és külső tanulásának folyamata szabályozott és működik.</p>	<p>A nevelőtestületi ülések, munkaközösségi ülések és óralátogatásokról készült emlékeztetők.</p> <p>Osztálynaplók</p> <p>Éves munkatervben belüli ellenőrzési terv.</p> <p>Pedagógiai program. A nevelőtestületi értekezletek napirendjei. KLIK-egyeztetés feljegyzései.</p> <p>Intézményi önértékelés határozatai. Kompetenciamérés feldolgozása utáni határozatok. A javító intézkedések jóváhagyott munkaterve. Éves munkaterv és a külső szakmai értékelés vezetői interjúja.</p>

Dece

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
	1.4 Belső és külső partnerekkel való együttműködés	Az intézmény vezetése aktívan kezdeményezi, ösztönzi és szervezi az intézményen belüli együttműködések;	Az intézményen belüli problémamegoldó csoportok, minőségi körök megléte.	SZMSZ
		Az intézmény vezetése személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében;	A partneri igény- és elégedettségmérés kidolgozott folyamata.	A partneri igény- és elégedettségmérés folyamatleírása és éves eredményei.
		Az intézmény vezetése személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, Iskolaszék) történő kapcsolattartásban;	Ua.	Ua.
		Az intézmény vezetése aktívan részt vesz a különböző szakmai szervezetek munkájában.	Az intézmény éves szakmai rendezvénytervében való vezetői megjelenés mértéke.	Éves szakmai rendezvényterv.
	1.5 Munkatársak motiválása és támogatása	Az intézmény vezetése folyamatosan törekszik az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai/nevelési programjának közvetítésére a munkatársak felé;	A munkatársak tájékozottsága.	Külső szakmai értékelés munkatársi interjúi.
		Az intézmény vezetése személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad a munkatársak kérdéseire;	A munkatársak bevonásának mértéke.	Partneri igény- és elégedettségmérés munkatársi visszajelzései.

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		Az intézmény vezetése kialakítja és működteti a munkatársak támogatási, elismerési és jutalmazási rendszeréhez kapcsolódó alapelveket, és ezekhez illeszkedő feltételeket és működési kereteket, motivációs rendszert működtet;	A munkatársak értékelésének jutalmazásának eljárásrendje szabályozott.	SZMSZ, országos jogszabályok és KLIK utasítások
		Az intézmény vezetése törekszik a munkatársak segítésére terveik és feladataik teljesítésében,	A munkatársak bevonásának mértéke.	Partneri igény- és elégedettségmérés munkatársi visszajelzései, a külső szakmai értékelés munkatársi interjúi
		Az intézmény rendelkezik emberi erőforrás stratégiával, mely épít a munkatársak igényeinek és elégedettségének felméréséből származó információkra;	A vezetés a KLIK-kel közösen egyeztetett HR-kerete.	Még nem világos milyen dokumentum keletkezik ebből a KLIK-ben.
	A munkatársak szakmai irányítása támogatása	Az intézmény rendelkezik továbbképzési programmal, annak elkészítése a munkatársak bevonásával, szakmai karriertervezéssel történt;	A vezetés a KLIK-kel közösen egyeztetett továbbképzési kerete.	Még nem világos milyen dokumentum keletkezik ebből a KLIK-ben.
2. Munkatársak	2.1 munkatársak és szakmai irányítása támogatása	Kialakult és működik egy a munkatársak kiválasztását és betanítását szolgáló rendszer;	A pedagógus életpályához kapcsolódó kiválasztási és betanítási folyamat megléte.	SZMSZ
	2.2 munkatársak	Kialakult mechanizmus működik az intézményen belüli munkarend megszervezésére a tankerülettel együttműködve (például tantárgyfelosztás, órarendkészítés, ügyeleti rend kialakítása, szabadságolások, helyettesítések).	A munkarend szabályainak kidolgozottsága.	SZMSZ, tantárgyfelosztás
	A munkatársak	Periodikusan megtörténik a munkatársak képességeinek és szakmai tudásának értékelése.	A munkatársak értékelésének	Éves értékelési terv és eredményei, és

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
	szakmai fejlődésének támogatása	Folyamatosan zajlik a képzési és fejlesztési tervek készítése és megvalósítása annak érdekében, hogy a munkatársak képességei és szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.	folyamatszerűsége, kidolgozottsága és végrehajtási minősége (%-os lefedettség). Intézményi képzési és fejlesztési terv kidolgozásának, elfogadásának végrehajtásának minősége.	külső szakmai értékelés munkatársi interjúi.
		A képzési és fejlesztési tervek készítése során elsődleges szempont, hogy a munkatársak elvárásait a gyermekek/tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztéséhez szükséges új pedagógiai módszereket.	Az éves képzési és fejlesztési terv fókuszáltsága.	Intézményi képzési és fejlesztési terv.
		Az intézmény támogatja a munkatársak a munkatársak képességeinek, tudásának fejlesztését a munkatapasztalatok megosztása és hasznosítása révén (például munkaközösségi tevékenységek szervezésével, hospitálással).	Az éves képzési és fejlesztési terv kapcsolata a munkatársi értékeléssel és a munkaközösségek éves munkatervével.	Intézményi képzési és fejlesztési terv, munkaközösségek éves munkaterve.
	2.3 munkatársak közötti együttműködés, a tantestületen belüli egyetértés	Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok részvételének bátorítása, ösztönzése és támogatása az iskolafejlesztési tevékenységekben, módszertani fejlesztésekben;	A vezetői támogatás mértéke, a tanulás és fejlődés beépülése a szervezeti kultúrába.	Intézményi önértékelés és külső szakmai értékelés vonatkozó eredményei.

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Megtörténik a munkatársak felelősségének és hatáskörének egyértelmű meghatározása, valamint a munkatársak felhatalmazása.</p> <p>Rendszeresen megtörténik az intézményen belüli együttműködés és kommunikáció, valamint az ezzel kapcsolatos elégedettség értékelése.</p>	<p>Az SZMSZ kidolgozottsága és kommunikáltságának mértéke.</p> <p>Elégedettség javulása.</p>	<p>SZMSZ valamint az intézményi önértékelés és külső szakmai értékelés vonatkozó eredményei.</p> <p>Partneri igény- és elégedettségmérés eredményei.</p>
<p>2.4 munkatársak munkájának értékelése és elismerése</p>	<p>A és</p>	<p>Az intézmény a teljes munkatársi kör munkájának értékelésére vonatkozó teljesítményértékelési rendszert alakított ki és működtet.</p> <p>A teljesítményértékelési rendszer kialakítása a munkatársak részvételével történik, s az tartalmaz önértékelési elemet is.</p> <p>Megtörténik a munkatársak ösztönzését szolgáló anyagi és erkölcsi elismerési gyakorlat összehangolása az intézmény munkatársi teljesítményértékelési rendszerével.</p>	<p>Az intézményi értékelési rendszer kidolgozottsága. Az értékelés következményeinek súlya.</p> <p>Ua.</p>	<p>Az intézményi értékelési rendszer. A partneri igény- és elégedettségmérés eredményei.</p> <p>Ua.</p> <p>Nincs.</p>
<p>3. Stratégia és pedagógiai program</p>	<p>3.1 Az intézmény pedagógiai programja, az intézmény által biztosított tanulási lehetőségek</p>	<p>Az intézményi pedagógiai programjának kidolgozása az összes pedagógus aktív részvételével és a KLIK jóváhagyásával történik;</p> <p>Az intézmény pedagógiai programja és alaptervekenyisége világos, a kulcsfontosságú tanulási eredményekre fókuszáló prioritásokon alapszik;</p>	<p>Központosított, intézményi mozgástér nincs.</p> <p>A pedagógiai program kidolgozásának és frissítésének folyamata szabályozott és bevonó jellegű.</p> <p>A pedagógiai program fókusza.</p>	<p>Folyamatleírás, külső szakmai értékelés vezetői és munkatársi interjúi.</p> <p>Pedagógiai program.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>A tankönyvek és tanítási módszerek kiválasztása a pedagógiai prioritások figyelembe vételével történik;</p> <p>A tankönyvek és tanítási módszerek alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</p> <p>Összhang van az intézményi pedagógiai programban rögzített prioritások és pedagógusok munkája során érvényesülő „rejtett tanterv” között.</p> <p>Az intézmény rendelkezik pedagógiai programmal;</p> <p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik az intézmény működését befolyásoló olyan mérési, demográfiai, munkaerő-piaci és más külső mutatók (például szocio-kulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése, amelyek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését;</p> <p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik az intézmény közvetlen és közvetett partnerei igényeinek, elégedettségének megismerésére vonatkozó információk gyűjtése, feldolgozása és értelmezése;</p>	<p>A tankönyvpiac átalakítása jelenleg nem tervezhető.</p> <p>A tankönyvek, óratervek és pedagógiai program koherenciája.</p> <p>A pedagógiai program és az egyéni pedagógusi hitvallások koherenciája.</p> <p>Elfogadott pedagógiai program.</p> <p>A pedagógiai program készítésének és felülvizsgálatának szabályozott folyamata tartalmazza az adatgyűjtést és elemzést.</p> <p>A pedagógiai program céljai a partneri igényekkel igazolhatóan összefüggenek.</p>	<p>Nincs.</p> <p>Tankönyvrendelés, óratervek és pedagógiai program.</p> <p>Külső pedagógiai-szakmai értékelés, óralátogatások.</p> <p>Hatályos pedagógiai program.</p> <p>A pedagógiai program helyzetelemző fejezete.</p> <p>A pedagógiai program partneri igényeket elemző fejezete.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik az országos mérés, értékelés (az Országos kompetenciamérés) eredményeinek iskolai elemzése és értékelése;</p>	<p>A pedagógiai program céljai a mérési eredményekkel igazolhatóan összefüggenek.</p>	<p>A pedagógiai program helyzetelemző fejezete.</p>
		<p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik más intézmények bevált módszereinek, jó gyakorlatainak elemzése;</p>	<p>A pedagógiai program helyzetelemzése támaszkodik az intézményi benchmarking eredményeire.</p>	<p>A pedagógiai program helyzetelemző fejezete.</p>
		<p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik az intézmény nevelési-oktatási tevékenységéből származó meghatározó eredmények összegyűjtése és elemzése (például tanulmányi eredmények, képességmérések, tanulmányi versenyeredmények, vizsgaeredmények, felvételi eredmények);</p>	<p>A pedagógiai program céljai és az intézmény teljesítménymutatói igazolhatóan összefüggenek.</p>	<p>A pedagógiai program helyzetelemző fejezete.</p>
		<p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik az intézmény pedagógiai/nevelési programjának, illetve iskolafejlesztési programjának felülvizsgálatából származó információk feldolgozása, értékelése;</p>	<p>A pedagógiai program felülvizsgálatának folyamata tartalmazza az információk gyűjtését és feldolgozását.</p>	<p>A pedagógiai program felülvizsgált helyzetértékelő fejezete.</p>
		<p>Az intézményi stratégiai dokumentumainak elkészítése során megtörténik a vezetői és külső állami ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</p>	<p>A pedagógiai program felülvizsgálatának folyamata tartalmazza az információk gyűjtését és feldolgozását.</p>	<p>A pedagógiai program felülvizsgált helyzetértékelő fejezete.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
	<p>Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az intézmény munkatársainak és partnereinek bevonása.</p> <p>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása, amelyek elengedhetetlenek az intézmény céljainak eléréséhez.</p>	<p>Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az intézmény munkatársainak és partnereinek bevonása.</p> <p>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása, amelyek elengedhetetlenek az intézmény céljainak eléréséhez.</p>	<p>A pedagógia program megalkotásának és felülvizsgálatának folyamata tartalmazza a partnerek bevonását.</p> <p>Ua.</p>	<p>A pedagógiai program helyzetértékelő fejezete.</p> <p>Ua.</p>
	<p>3.3 Az intézmény partnereinek részvétele a pedagógiai program és más stratégiai dokumentumok elkészítésében</p> <p>3.4 Az intézmény pedagógiai programjának és más stratégiai dokumentumainak megvalósítása</p>	<p>Megtörténik az intézmény terveinek összehangolása a kormányzati és a fenntartói elvárásokkal.</p> <p>Megtörténik az intézmény céljaihoz kulcsfontosságú szakmai és működési folyamatok azonosítása.</p> <p>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény terveinek lebontási folyamata éves munkatervre és más fejlesztési tervekre.</p> <p>Megtörténik az intézmény éves munkatervének megismertetése, közzététele és tudatosítása.</p>	<p>A pedagógia program megalkotásának és felülvizsgálatának folyamata tartalmazza a fenntartó bevonását.</p> <p>Az intézmény X számú azonosított gondozott kulcsfolyamattal rendelkezik.</p> <p>Az éves munkaterv elkészítése egy kulcsfolyamatként működik.</p> <p>A stratégiai kommunikáció az éves munkaterv részeként hajtódik végre.</p>	<p>Fenntartó által jóváhagyott pedagógiai program.</p> <p>Pedagógiai program és évente frissített partneri lista.</p> <p>Pedagógiai program és a tárgyévi munkaterv.</p> <p>Éves munkaterv és prezentációs anyagok.</p>



Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		Az intézmény stratégiai dokumentumai és tervei elérhetőek a partnerek számára is.	Ua.	Ua.
		Az intézmény pedagógiai/nevelési programjával összhangban megtörténik a közvetett partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.	A partneri lista kialakítása és frissítése, valamint az igény- és elégedettségmérés lefolytatása intézményi kulcsfolyamat.	Partneri lista. A partneri igény- és elégedettségmérés éves eredményei.
		Rendszeresen megtörténik a közvetett partnerek, kiemelten a kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.	Ua.	Ua.
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	4.1 A szülők és az intézmény más partnereinek bevonása	Sor kerül a közvetett partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszer megtervezése, kialakítása és működtetése (formális és informális kapcsolattartási lehetőségek egyaránt), beleértve a panaszkezelést is.	Az intézmény X számú azonosított és gondozott partnerrel és a velük való kapcsolattartás folyamatával rendelkezik.	Partneri lista és a partneri kapcsolattartás folyamata.
		Rendszeresen megtörténik a fontos beszállítók (például étkeztetés, tankönyv és taneszköz ellátás) szolgáltatásainak értékelése.	Az éves partneri igény- és elégedettségmérésnek tárgyai a beszállítók.	Az éves igény- és elégedettségmérés összefoglaló jelentése.

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		Az intézmény vezetése együttműködik a KLIK-kel a pénzügyi és tárgyi erőforrások hatékony és célszerű felhasználása érdekében.	Központosított, a KLIK végzi.	KLIK pénzügyi ellenőrzés és éves műszaki bejárás jegyzőkönyve.
	4.2 Az intézmény pénzügyi és tárgyi erőforrásainak felhasználása	Az intézményi pénzügyi tervezés során érvényesül a hatékony erőforrás-felhasználás követelménye.	Ua.	Ua.
		Rendszeresen megtörténik az ingatlanok és tárgyi eszközök bővítésére vonatkozó igények felmérése.	Ua.	Külső szakmai étékelés, iskolalátogatás.
		Megtörténik az intézményben használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei esetén).	Az iskolai működés biztonsága szabályozott és a munkatársak betanítása megoldott.	Biztonsági szabályzatok és képzési jegyzék.
	4.3 Az intézmény információs rendszere	Az intézményben szervezeten folyik az információ és az intézményen belül felhalmozott tudás összegyűjtése, rendszerezése és menedzselése a pedagógiai/nevelési program támogatása érdekében.	Az információk összegyűjtését és feldolgozását érintő folyamatok (mérés, értékelés, partneri igény- és elégedettségmérés) szabályozottak, és nyilvánosak.	Kulcsfolyamatok leírása. Az eredmények megjelenítése belső és külső információcsatornákon valamint a pedagógiai programban.
		Az intézmény munkatársai számára biztosított a szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.	Ua.	Ua.

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Megtörténik az intézményen belül keletkező egyedülálló szellemi tulajdon (például saját pedagógiai módszerek, tanulói értékelési rendszerek) ápolása, fejlesztése és védelme.</p> <p>Az intézmény törekszik az innováció és a kreatív gondolkodás ösztönzésére, különösen az intézményen belül a lényeges információs és tudásforrások kihasználásával;</p> <p>Folyamatosan zajlik a módszertani tapasztalatok, az intézményen belül alkalmazott legjobb gyakorlat és tudás megosztása a munkatársak, a fenntartó és a társintézmények körében;</p> <p>Az intézmény törekszik az intézményen belül keletkező szellemi tulajdon, új tudás, legjobb gyakorlat más intézményekkel, szakmai szervezetekkel való megosztására;</p>	<p>Az intézmény gyűjti, és védett formában publikálja jó gyakorlatait.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p>	<p>Publikált gyakorlatok.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p>
5. Pedagógiai folyamatok	5.1 Tanítás- és tanulás-szervezés	<p>Az intézmény feltérképezi a pedagógiai alaptervekenységével és intézményi működésével kapcsolatos kulcsfolyamatokat és a folyamatok közötti kapcsolatrendszerét.</p>	<p>A pedagógiai kulcsfolyamatok leírtak és évente frissítettek.</p>	<p>Pedagógiai program.</p>
		<p>Az intézményi folyamatok irányítása elsősorban a tanulási eredmények javítását, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói követelmények elérését szolgálják.</p> <p>A tanítás- és tanulás-szervezés irányítása során az intézmény egyértelműen kijelöli az azokért felelős munkatársakat.</p> <p>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</p>	<p>A pedagógiai célok és a partneri igény- és elégedettségmérés között erős kapcsolat van.</p> <p>Minden szakmai feladathoz kinevezett felelős járul.</p> <p>Mutatók.</p>	<p>Pedagógiai program.</p> <p>SZMSZ és éves munkaterv,</p> <p>Belső mérés értékelés éves jelentése.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Az intézményi folyamatok működéséről, teljesítményéről az intézmény által gyűjtött visszajelzések felhasználása a folyamatok javítását, fejlesztését szolgálják.</p> <p>Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapja a tanulók megismerése.</p> <p>Ennek érdekében és az intézmény pedagógiai/nevelési programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása, vagy kidolgozása és azok bevezetésének megtervezése.</p> <p>A tanulók közötti, valamint a tanulók és pedagógusok közötti kapcsolatok megfelelő klímát teremtenek a hatékony nevelés-oktatás és tanulás számára.</p> <p>Az aluljeljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</p> <p>Az intézmény pedagógusai az intézmény pedagógiai/nevelési programjával összhangban törekszenek új nevelési-oktatási módszerek, eljárások megismerésére és a lehetséges alkalmazás szempontjából történő értékelésére.</p> <p>A tanórán kívüli tevékenységek megtervezése az intézmény nevelési-oktatási céljait, a tanulók tanulási-fejlesztési igényeit szolgálja és figyelembe veszi a partneri felmérésekből és az intézmény más információforrásaiból kiolvasható elvárásokat.</p>	<p>Ua.</p> <p>A belépő tanulókat diagnosztikusan mérik.</p> <p>A belső mérésekre-értékelésekre támaszkodó pedagógiai célok és módszerek működtetésével.</p> <p>A tanulói és szülői panaszok alacsony száma. Jó iskolai klíma.</p> <p>A pedagógiai program szabályozza az aluljeljesítőkkel való foglalkozás módjait.</p> <p>A belső és külső képzés és tanulás szabályozott és működik.</p> <p>A tanórán kívüli tevékenységek és a pedagógiai program között erős koherencia van.</p>	<p>Ua.</p> <p>Összefoglaló jelentés az éves belépő mérés eredményeiről, és a feldolgozó munka összefoglaló jelentése.</p> <p>Pedagógiai program és külső pedagógiai-szakmai ellenőrzés.</p> <p>Külső pedagógiai-szakmai ellenőrzés.</p> <p>Pedagógiai program. Külső pedagógiai-szakmai ellenőrzés.</p> <p>Pedagógiai program és továbbképzési terv. Külső pedagógiai-szakmai ellenőrzés, munkatársi interjúk.</p> <p>Pedagógiai program és tantárgyfelosztás.</p>
	5.2 A tanítás minősége			

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>A gyermekek/tanulók értékelése az értékeléséhez szükséges közös alapelvek és követelmények kialakítása alapján folyik.</p> <p>Az intézmény gondoskodik az egyes tanulókat nevelő- oktató pedagógusok közötti folyamatos információcseréről és együttműködésről.</p> <p>Az intézmény alkalmazza azokat a tanulásszervezési és nevelési eljárásokat és eszközöket, amelyek lehetővé teszik a tanulók/gyermekek egyéni fejlődési útjának nyomon követését.</p> <p>Megfelelő módon történik az egyéni tanulási módszerek, programok bevezetése és működtetése, például a tehetséggondozás és a felzárkóztatás, illetve az egyéni készség- és képességfejlesztés területén.</p> <p>Kiemelt figyelmet kap a gyermekek/tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztése, különösen az alaptárgyak (magyar, matematika) esetében.</p> <p>A gyermekek/tanulók értékelését intézményi szintű értékelési rendszer segíti.</p>	<p>Az iskola értékelési rendszere kidolgozott és kulcsfolyamatként működtetett.</p> <p>A munkaközösségek és a nevelőtestületi ülések tematikája a pedagógiai tapasztalatok megosztását szolgálja.</p> <p>Az iskola értékelési rendszere kidolgozott és kulcsfolyamatként működtetett.</p> <p>A tanulmányi eredmények és tanulói teljesítmények javuló tendenciát mutatnak a felül és alulfejlesztőknél.</p> <p>Az erőforrások elosztása a kulcskompetenciák sikeres átadására összpontosít.</p> <p>Kidolgozott mérési- értékelési rendszer.</p> <p>Belső partnerek visszajelzése az éves igény- és elégedettségméréskor.</p>	<p>Értékelési rendszer és folyamatleírás.</p> <p>A munkaközösségek és a nevelőtestületi ülések tematikája.</p> <p>Értékelési rendszer és folyamatleírás. Pontosan vezetett naplók.</p> <p>Éves tanulmányi eredmények, kompetenciamérés iskolai jelentése és országos versenyeredmények</p> <p>Tantárgyfelosztás, pedagógiai program.</p> <p>Pedagógiai program. Éves munkaterv.</p> <p>Az éves igény- és elégedettségmérés vonatkozó eredményei. Külső szakmai ellenőrzés munkatársi interjúi.</p>
	5.3 Intézményi klíma	<p>Az intézmény klímáját és szervezeti kultúráját a rend jellemzi, ennek fenntartásának az intézmény munkatársai nagy fontosságot tulajdonítanak. A rend mindenki által ismert és betartott szabályokat jelent. A következetes jutalmazás és büntetés ezen szabályokon alapul.</p>		

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Az intézményi működést meghatározó szabályozások és szabályok, a fegyelmi eljárások, a távolmaradás és tartós hiányzás kezelése a rendezett klíma fenntartását szolgálják.</p> <p>Az intézmény azonosítja a lemorzsolódás kockázatának kitétt tanulókat és aktív magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.</p> <p>Az osztályfőnökök kulcsszerepet játszanak a tanulók közötti, a tanulók és munkatársak közötti, valamint az egyazon tanulókat nevelő-oktató pedagógusok közötti kapcsolatok minőségének javításában.</p> <p>Megtörténik a tanulók bevonása az intézményi klímát meghatározó szabályok kialakításába.</p>	<p>A szabálytalan magatartások számának csökkenése.</p> <p>A lemorzsolódás minimális és csökkenő tendenciájú szintje.</p> <p>Az osztályfőnökök kidolgozott éves munkatervvel rendelkeznek és megkapják a szükséges támogatást annak végrehajtásához.</p> <p>A DÖK részt vesz a belső szabályozások kialakításában.</p>	<p>SZMSZ, napló és osztályfőnöki/vezetői beavatkozások.</p> <p>Osztályfőnöki feljegyzések és megelőző munka dokumentumai.</p> <p>Osztályfőnökök éves munkaterve. Külső pedagógiai-szakmai ellenőrzés.</p> <p>A szabályozással foglalkozó munkacsoport jegyzőkönyve.</p>
5.4 Értékelési képesség, értékelés önértékelés		<p>Az intézmény működésének minden aspektusára kiterjedő értékelési kompetenciák fejlesztése az intézmény prioritása. Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan monitorozzák, a tanulói teljesítményeket dokumentálják és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják.</p> <p>Megtörténik a nem eredményes vagy nem kellően hatékony nevelési-oktatói módszerek, eljárások azonosítása, kiváltásuk megtervezése.</p> <p>Megtörténik a bevezetett új nevelési-oktatói módszerek, eljárások hatékonyságának és alkalmazhatóságának értékelése.</p>	<p>Az intézményi értékelési rendszer kidolgozottsága. Az értékelés következményeinek súlya.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p>	<p>Pedagógia program. Éves munkaterv. Az értékelési eredményekből kidolgozott és elfogadott javítási terv.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		Megtörténik a külső szakmai értékelések és a tanulói teljesítménymérések és az Országos kompetenciamérés eredményeinek feldolgozása	Ua.	Ua.
		Az intézmény munkatársai rendelkeznek az önértékelés lebonyolításához szükséges módszertani és szakmai kompetenciákkal.	Az önértékelés végrehajtásával megbízott munkatársak képzettség és informáltak.	Külső pedagógiai szakmai ellenőrzés.
		Az önértékelés során az intézmény azonosítja az eredményességi, az intézmény nevelési-oktatási alaptervükéntől összefüggő, valamint szervezeti működésével kapcsolatos problémákat.	Azonosított problémák listája. Problémamegoldási projektek jönnek létre, felelőssel, erőforrással, határidőkkel.	Éves önértékelési jelentés.
		A munkatársak bevonásával megtörténik a következő iskolafejlesztési időszakban megoldandó problémák kiválasztása.	Ua.	Ua.
		Megtörténik a problémák megoldására alkalmas módszerek, megoldások, jó gyakorlatok gyűjtése.	Ua.	Ua.
	5.5 Iskolafejlesztés	Megtörténik az azonosított problémák megoldását segítő külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése.	Ua.	Ua.
		Az iskolafejlesztési tervek kialakításába az intézmény bevonja külső partnereit.	Ua.	Ua.
		Az iskolafejlesztési tervek megvalósítása során az intézmény épít a szülők és más külső partnerek közreműködésére.	Ua.	Ua.
II. Eredmények				

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos munkatársi vélemények pozitívak, különös tekintettel a munka vezetői és munkaközösségen belüli értékelésére és annak következményeire.</p> <p>A munkatársak fejlesztési, képzési rendszerével kapcsolatos munkatársi vélemények támogatóak.</p> <p>A vezetés munkájával kapcsolatos vélemények, például a feladatok elosztásával, a munkatársak támogatásával - bevonásával, a vezetői ellenőrzésekkel vagy a vezetői motivációval kapcsolatos elégedettség stabil és magas.</p>	<p>Az éves partneri igény- és elégedettségmérés visszajelzései stabilan pozitívak (%).</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p>	<p>Éves partneri igény- és elégedettségmérés jelentései. Külső intézményértékelés munkatársi interjúk.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p>
<p>6. A belső és külső partnerek elégedettsége</p>	<p>A 6.1 munkatársak elégedettsége</p>	<p>Az intézményi munka körülményeivel kapcsolatos munkatársi elégedettség stabil és magas.</p>	<p>A munkatársak elégedettségét alátámasztó általános mutatók alakulása, mint például a munkahely megtartó erejét alátámasztó mutatók, a munkatársi felmérések iránti elkötelezettség adatai; munkahely iránti elkötelezettség közvetett mutatói (igazolt és igazolatlan hiányzások száma és aránya; megbetegedések száma és aránya; a munkatársak által vállalt túlmunkák, túlórák száma, megoszlása).</p>	<p>Ua.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>Az intézményről alkotott általános kép és elégedettség magas és stabilnak mondható.</p>	<p>Az intézmény iránti érdeklődés mértéke, az intézmény által működtetett szervezetek támogatottsága, nem körzetbe tartozó gyermekek/tanulók aránya, intézmény-elhagyás, a nem tanulmányi, illetve nevelési problémák miatt kimaradó gyermekek/tanulók száma, aránya.</p>	<p>Partneri igény- és elégedettségmérés.</p>
	<p>6.2 A szülők elégedettsége</p>	<p>A szülőkkel kialakított kapcsolatrendszerre, a szülők bevonásával, informálásával, a szülői igényekkel szembeni nyitottsággal és a panaszok kezelésével kapcsolatos elégedettség és az ezekhez kapcsolódó mutatók alakulása stabil és jónak mondható.</p>	<p>A szülőket tájékoztató és bevonó rendezvények száma és az éves szülői panaszkezelési eljárások száma és minősége.</p> <p>Munkakörülményekkel, tárgyi feltételekkel, kapcsolatos elégedettség, iskolaelhagyás, lemorzsolódás éves adatai</p> <p>A kapcsolattartás formái, sűrűsége, minősége, a személyes tanulói problémák kezelésének minősége.</p>	<p>Partneri igény- és elégedettségmérés és az éves panaszkezelési eljárások jegyzőkönyvei.</p>
	<p>6.3 A tanulók elégedettsége</p>	<p>Az intézményről alkotott általános kép és elégedettség, valamint az ezt alátámasztó mutatók stabilak és jónak mondhatók.</p>	<p>Munkakörülményekkel, tárgyi feltételekkel, kapcsolatos elégedettség, iskolaelhagyás, lemorzsolódás éves adatai</p> <p>A kapcsolattartás formái, sűrűsége, minősége, a személyes tanulói problémák kezelésének minősége.</p>	<p>Partneri igény- és elégedettségmérés.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségével kapcsolatos tanulói elégedettség magas.</p> <p>Az intézményről alkotott általános képpel kapcsolatos partneri elégedettség magas.</p> <p>Az intézmény nevelési-oktatási tevékenységével kapcsolatos partneri elégedettség magas, különös tekintettel a tanulók továbbhaladására és az erre való felkészítésre, a tanulók képességeinek kibontakoztatására, a tanulók értékelésére, az egyéni tanulási és fejlesztési lehetőségekre;</p> <p>Az intézmény munkatársainak felkészültségével, alkalmazásával és magatartásával kapcsolatos partneri elégedettség magas;</p> <p>Az intézményben megvalósított külső és belső pedagógiai mérések eredményeit az iskola gondosan vezeti, feldolgozza és megosztja.</p> <p>Az országos kompetenciamérésen az iskola tanulóinak teljesítményszintje évek óta javulást mutat.</p>	<p>A DÖK választáson való részvétel aránya, a DÖK éves munkatervének végrehajtottsága</p> <p>Központosított, szempontrendszerre még nem kialakult.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Éves mérési eredmények évfolyam és intézmény szinteken.</p> <p>A kompetenciamérés iskolai teljesítmény mutatói évfolyam és intézmény szinteken.</p>	<p>Ua. és DÖK éves munkaterv</p> <p>Éves vezetői beszámoló. Külső szakmai értékelés.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Ua.</p> <p>Éves beszámoló és vezetői jelentés.</p> <p>Az Országos kompetenciamérés éves iskolai jelentése.</p>
7. Nevelési és oktatási eredmények	7.1 Tanulási eredmények	6.4 A külső partnerek (fenntartó és más partnerek) elégedettsége	Ua.	Ua.

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
		<p>A hozzáadott pedagógiai érték mutatóinak alakulása évek óta javulást mutat.</p>	<p>A kompetenciamérés iskolai hozzáadott érték mutatói osztály, évfolyam és intézmény szinteken.</p>	<p>Az Országos kompetenciamérés éves iskolai jelentése.</p>
		<p>Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása évek óta javulást mutat.</p>	<p>A magatartás és szorgalom jegyek átlagának alakulása többéves áttekintésben.</p>	<p>Önértékelési jelentés.</p>
		<p>Az intézmény célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tantárgyak oktatása eredményeinek alakulása évek óta javulást mutat.</p>	<p>A kiemelt tantárgyak átlageredményei osztály, évfolyam és intézmény szinteken.</p>	<p>Önértékelési jelentés.</p>
		<p>Az oktatási folyamat lezárásához kapcsolódó értékelések eredményeinek alakulása évek óta javulást mutat.</p>	<p>A záróvizsgák átlageredményei, bukások aránya, lemorzsolódás, továbbtanulás, elhelyezkedés mutatói többéves áttekintésben.</p>	<p>Éves beszámoló és önértékelési jelentés.</p>
		<p>A kiemelkedő tanulmányi és sportversenyek eredményei évek óta javulást mutatnak.</p>	<p>A tanulmányi és sportversenyeken helyezést elért tanulók száma és aránya többéves áttekintésben.</p>	<p>Éves beszámoló és önértékelési jelentés.</p>

Megfelelési területek	Megfelelési részterületek	Megfelelési követelmények	Indikátorok	Források
	<p>Az intézmény alaptervékenységéhez kapcsolódó multiplikációs hatásra vonatkozó eredmények, mint például a hazai és nemzetközi fejlesztésekhez kapcsolódó eredmények, az intézmény más köznevelési intézmények számára nyújtott tudásmegosztásának eredményei, a szakmai szervezetekben végzett tevékenység és az intézmény saját innovációjára vonatkozó eredményei stabilak és jónak mondhatók.</p> <p>7.2 Az intézmény működésének társadalmi hatásai</p>	<p>Az intézmény alaptervékenységéhez kapcsolódó multiplikációs hatásra vonatkozó eredmények, mint például a hazai és nemzetközi fejlesztésekhez kapcsolódó eredmények, az intézmény más köznevelési intézmények számára nyújtott tudásmegosztásának eredményei, a szakmai szervezetekben végzett tevékenység és az intézmény saját innovációjára vonatkozó eredményei stabilak és jónak mondhatók.</p> <p>Az intézmény számára kötelezően előírt társadalmi és törvényi követelményeknek való megfelelés kifogástalanul teljesül.</p> <p>Az intézmény szakmai és társadalmi tevékenységének elismerésével kapcsolatos elismerések és díjak, illetve az ezekre történő jelölések;</p>	<p>Beadott hazai és nemzetközi pályázatok száma. Elnyert projektek száma és tartalma. Szakmai szervezetekben való intézményi és egyéni tagság kiterjedtsége. Kidolgozott és átadott jó gyakorlatok száma és minősége.</p> <p>Külső törvényességi ellenőrzés véleménye valamint jogi tartalmú fenntartói beavatkozások száma.</p> <p>Jelölések megkapott minősítések, besorolások. díjak, illetve díjak,</p>	<p>Ua. És pályázati dokumentáció.</p> <p>Fenntartói és külső törvényességi ellenőrzések jelentései.</p> <p>Hivatalos értesítések.</p>

