

„Tudással és szeretettel a minőségi életért”

Óvoda, Általános Iskola és Készségfejlesztő Speciális Szakiskola

Közoktatás Minőségéért Díj 2002



Tartalomjegyzék

Intézmény általános ismertetője	4
ADOTTSÁGOK	
1.VEZETÉS	5
1.a Az intézmény vezetése hogyan vesz részt ...	5
1.b Az intézmény vezetése hogyan biztosítja...	6
1.c Az intézmény vezetése hogyan működik...	7
1.d Az intézmény vezetése hogyan motiválja...	7
2. STRATÉGIA	8
2.a Az intézmény hogyan biztosítja...	8
2.b Az intézmény hogyan alakítja...	9
2.c az intézmény hogyan ismerteti...	10
3. EMBERI ERŐFORRÁSOK	10
3.a Az intézmény hogyan tervezi...	10
3.b Az intézmény hogyan méri fel...	11
3.c Az intézmény hogyan biztosítja...	12
3.d Az intézmény hogyan alakítja...	12
3.e az intézmény hogyan jutalmazza...	13
4. KÖZVETETT PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	14
4.a Az intézmény hogyan menedzseli...	14
4.b Az intézmény hogyan alakítja...	15
4.c Az intézmény hogyan alakítja...	15
5. FOLYAMATOK	16
5.a Az intézmény hogyan tervezi...	16
5.b Az intézmény hogyan valósítja meg...	17
5.c Az intézmény hogyan menedzseli...	18
EREDMÉNYEK	19
6. A KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	19
6.a A közvetlen partnerek véleménye...	19
6.b a közvetlen partnerek elégedettségére...	21
7. A MUNKATÁRSÁK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	22
7.a A munkatársak véleménye...	22
7.b A munkatársak elégedettségére...	23
8. TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	25
9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK	26
9.a Az intézmény kulcsfontosságú eredményei...	26
9.b Az intézmény kulcsfontosságú mutatói...	27
MELLÉKLETEK	28
1. Oktató-nevelő munkánk eredményei képekben	28
2. Fejlesztéseink képekben	29
3. Tehetséggondozás képekben	30

Az intézmény általános ismertetője

Intézményünk a fővárosban a VII. kerület Dohány u. 65. szám alatt működik. Jövendő új iskolánk telephelye a VIII. kerület, Üllői út 76. szám alatti épület, melynek felújítását a 2002. évben kezdik meg. A főváros közigazgatási rendszerében, mint egyetlen bejárós rendszerű napközi otthonos intézmény, korai fejlesztéssel, óvodai neveléssel, általános iskolai oktatáson keresztül a készségfejlesztő speciális szakképzéséig biztosítja az értelmükben középsúlyosan akadályozott gyermekek, fiatalok teljes tanulási útját. Társadalmi igény hívta életre ezen a súlyossági fokon a bejáró rendszerű intézményt elsőnek az országban. Tanulóink a főváros egész területéről és agglomerációjából járnak hozzánk. Autóbuszunk hozza, viszi napjában 2-2 fordulóban a halmozottan sérült, tömegközlekedési eszközön nem szállítható tanulóinkat. Legjobb képességű diákjaink 20-23 éves korukra alacsony színvonalon olvasnak, írnak, számolnak, általános ismeretekkel rendelkeznek különböző műveltségi területeken, önkiszolgálók, szocializáltak, védett munkahelyen négy- hat órás egyszerű betanított munkavégzésre alkalmasak. A szerencsések a szakképzésen elsajátított szövegészővést ill. mézeskalácssütést tudják kereseti lehetőségként folytatni. A gyengébb képességűek az Értelmi Fogyatékosok Napközi Otthonaiba kerülnek. A legrosszabb esetben, helyhiány miatt a szülő kénytelen munkáját feladni, amennyiben nem kívánja intézetbe elhelyezni gyermekét. Célunk a gyermekek képességeiből kihozni a maximumot és bejuttatni őket a második munkapiacra. Egy ilyen ember megoldatlan élete akár iskolaköteles korában, akár azután családját - egészséges testvérét súlyosan hátrányos helyzetbe hozhatja. Tanulói létszámunk 180 fő, alkalmazotti létszámunk 90 fő körül mozog.

Intézményünk rövid története

Palotai Istvánné igazgatósága alatt (1981-91), 1985-ben váltunk tiszta profilú - középsúlyosan értelmükben akadályozott gyermekeket oktató-nevelő bejárós rendszerű intézménnyé. Óvodai, általános iskolai szolgáltatással, logopédiával, egyéni korrekciós lehetőséggel és természetesen különösebb anyagi ráfordítást nem igénylő szakkörökkel. Ebben az évben biztosítottuk először főiskolások szakmai gyakorlatát és zárótanítását. Azóta fogadunk első osztályos hallgatókat és gyógypedagógiai asszisztenseket bevezető gyakorlatra. Ugyancsak 1985-ben indult először az országban Wágner Pál és Somlai István vezetésével úszásoktatás, tematikájuk, ma főiskolai tananyag.

1986 - ban Wágner Pál kutatásai után és vezetésével szintén elsőként valósul meg az országban csoportos, tanrendszerű speciális terápiás lovagoltatás.

1990 – 92: A DOWN alapítvány bekapcsolódásával lovastáborral és íjászáttal bővült a lovagoltatás. Létre jön a Humano Modo az iskola saját alapítványa. Bekapcsolódunk az FPI szakmai továbbképzés és hospitálások rendszerébe. Új szolgáltatásunk a gyógytestnevelés és a Küldetés Egyesület segítségével a hidroterápia.

Szántó Péterné igazgatósága alatt (1991 - 96) növekszik a tanulóink képzési ideje, két éves munkára felkészítő tagozattal. Ez a mostani szakiskolai előkészítő a 9. 10. csoportban. 1993-ban a Küldetés Egyesület anyagi finanszírozásával elkezdjük a korai fejlesztést, amit fenntartónk 1995-ben elfogad, mint alapfeladatú intézményi szolgáltatást.

Hitzingerné Klemens Lilla igazgatósága alatt (1997-) indul a három éves készségfejlesztő speciális szakiskola egyik társintézményünkkel egy időben elsőként az országban. Az OKJ jegyzékben szereplő szövegészővés és mézeskalács készítés szakmákban, plusz a jegyzékben nem szereplő háztartási ismeretekkel. További szolgáltatásbővítések történnek eszközellátással pályázatokon szerzett anyagi erőforrásból: kerékpár, korcsolya oktatás a Városligetben, mozgásstúdió- színpadi műfajok (tánc), zeneterápia, kettő kerámia szakkör és egy tehetséggondozó szobrász-kerámia, kendőfestés. A rehabilitációt szolgáló kondicionáló terem felszerelését a Szellemi Sérültek Támogatásáért Alapítvány finanszírozta, sportegyesületek, uszodák támogatásával pedig, tovább bővült az úszásoktatás, és nőtt a gyakorisága a súlyos mozgássérültek uszodai foglalkoztatásának. 1998-ban adományokból és pályázati pénzekből Somlai István úttörő kezdeményezésként létrehozta a számítógépes oktató-fejlesztő programot értelmükben középsúlyosan akadályozott tanulóinknak. Valamennyi csoportban van számítógép, plusz a szakköri terem gépeit használhatják a gyerekek. Jelentős számú gyermek téli és nyári táboroztatásához és a hozzávaló sporteszközök beszerzésére sikerül forrást szerezni pályázatok útján. 2000.-ben a Gallup intézettel együtt pályáztunk a Comenius I. intézményi modell bevezetésére sikeresen. A program keretében önálló fejlesztésű tanulói mérőeszközünket megvásárolta a Programiroda és előadásokat vállaltunk a Programiroda, Gallup, FPI felkérésére a programba később bekapcsolódók segítése érdekében.

Intézményi marketing illetve PR – tevékenységünket az ötletekhez képest kicsit visszafogjuk, ugyanis szellemi, tárgyi feltételeink és erőforrásaink bősége éles ellentétben áll korszerűtlen, leromlott, iskolaépületünkkel. Jelen pillanatban új iskolánk tervei készen vannak, várjuk a kivitelezés elkezdését és mielőbbi költözésünket.

1. VEZETÉS

1.a. Az intézmény vezetése hogyan vesz részt személyesen az intézmény hosszú távú terveinek, pedagógiai / nevelési programjának és értékrendjének kialakításában, és hogyan mutatnak példát a vezetők az intézmény teljes működésében megvalósuló „kiválóság kultúra” elterjesztésében.

Intézményünk vezetése :

- belső kör - igazgató, általános ig.h. szakmai ig.h. gazdasági ig.h.
- külső kör - Közalkalmazotti Tanács elnöke, Iskolaszék szülői tagozatának elnöke, szakszervezeti titkár, 2002.03.-tól a minőségügyi felelős

Igazgató:

- *Az intézmény pedagógiai / nevelési programjainak megfogalmazója (írója), az intézmény küldetésének és jövőképének domináns alakítója és megfogalmazója hiszen igazgatóságra történő pályázásakor egyebek mellett ezért kapta meg a nevelőtestület támogatását.*
- *A partnerközpontú működés alakítója, biztosítója, minőségfejlesztési tevékenység szorgalmazója, elindítója. A közvetlen partnerekkel jellemző kapcsolatára a demokratikus vezetési stílus és a „nyitott ajtó” módszer..*
A közvetlen partnerek igényeit, érdekeit képviseli valamennyi fórumon - intézményi fejlesztéseket indít az igények kielégítése céljából, kihasználja a képzések, konferenciák adta lehetőségeket. A minőségi kultúra terjesztése érdekében, - biztosította az erőforrást a kötelező törvényi előírást meghaladó mértékben a Com. I. projekt sikeres bevezetéséhez. A nevelőtestület számára aktuális témában előadókat hív, tanulmányi utakat szervez.
Közvetett partnerek: Stratégiaileg fontos partnerekkel személyes a kapcsolata és az intézménnyel közös tevékenységeket menedzseli. Az intézményen belüli együttműködések kialakítja vagy jóváhagyja, felügyeli, támogatja.
Önkéntességet, szakmai szabadságot szem előtt tartva kezdeményez, jóváhagy.

Általános, szakmai és gazdasági ig.h.:

- A pedagógiai program elkészítéséhez szükséges bemeneti adatok összegyűjtésért és elemzéséért felelősök, a program megalkotásának folyamatában aktív résztvevők.
- A partnerközpontú működés végrehajtói az SZMSZ-ben rögzített feladataikon keresztül. Rájuk is érvényes az igazgatóra jellemző vezetői stílus, módszer és a fejlesztésekben való részvétel. Az általános ig.h Támogató Csoport tagjaként akkreditált 60 órás minőségügyi képzésen vett részt, és élt valamennyi egyéb képzési lehetőséggel. A szakmai igazgató szintén részt vett háromnapos minőségi konferencián. A többi képzés idején helyettesítette az igazgatót. Közvetett partnereink jelentős részénél a kapcsolatokért ők a felelősök. Intézményünk önállóan gazdálkodó költségvetési szerv. A gazdasági ig.h. bizonyos mértékű mozgásszabadsággal rendelkezik az erőforrások tervezésekor – ügyel az intézmény céljaira, partnereink igényeire. A projekt folyamán tagja volt az egyik minőségi körnek.
- Ők az intézményen belüli projektek, együttműködések, munkacsoportok fő szervezői, az elvégzett munkák felelősei. (pl. tantervírás)

A vezetés külső köre:

- *A pedagógiai program alakításának aktív részesei: részben bemeneti adatokat szolgáltatnak, kulcsterületek azonosításában vesznek részt, módosító javaslatokat tesznek.*
- *A közvetlen partnerkapcsolatokban, az igények közvetítői, mivel az intézményi közösségek vezetői. A minőségügyi felelős, mint a Támogató Csoport tagja, valamennyi képzési lehetőségen részt vett, több előadást tartott különböző felkérésekre. A projekt idején felelős volt a minőségüggyel kapcsolatos kommunikációnak, információáramlásnak és a belső képzéseknek, írott képzési anyagok biztosításának.*

Az intézményi önértékelés a vezetés hatékonyságának mérőeszköze

Az intézményi önértékeléshez a STRUKTÚRA Minőségfejlesztési Kft. kifejlesztett mérőeszközével történt. Az önértékelők köre reprezentálta az alkalmazotti kört a takarítók és konyhai dolgozók kivételével. Irányított önértékelésre két és fél évente egy igazgatói ciklus közepén és végén kerül sor. Számszerűsített eredményei a következők voltak 1-5 terjedő skálán az intézményvezetés értékelése fejezetben:

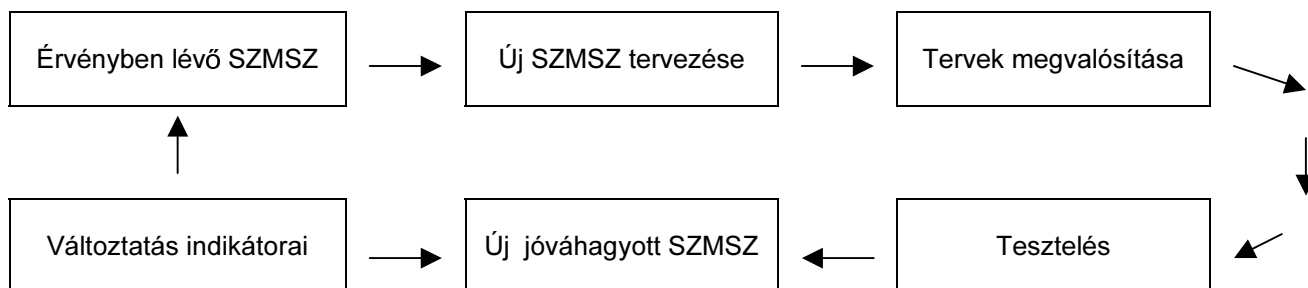
Az intézményvezetés értékelése

Átlag: 4.37

Elkötelezettség a pedagógiai programban megfogalmazott küldetés, értékrend érvényre juttatása, példamutatás	4.25
Mindent elkövetnek, hogy hatékony partnerkapcsolatot alakítsanak ki, szülőkkel, fenntartóval, külső partnerekkel	4.44
Elősegítik az intézmény kedvező külső megítélését, publikációkkal, rendezvényeken tartott előadásokra	4.20
Élére állnak az új kezdeményezéseknek, a fejlesztésekben, jobbításokban	4.68
Támaszkodnak a munkatársak ötleteire, javaslataira, panaszait, kritikáikat figyelembe veszik	4.44
Mindent megtesznek a szükséges erőforrások megteremtésére a kitűzött feladatok teljesítéséhez	4.69
Észlelik, elismerik beosztottaik erőfeszítéseit, törekvéseit a mindennapi munka során	3.81
Figyelemmel kísérik a munkatársak munkáját a nevelési folyamatokban, kialakítottak-e objektív mérőrendszert .	3.94
Egyértelműen meghatározzák a szervezeten belül a feladatokat és hatásköröket	4.44
Szinten tartják saját felkészültségüket továbbképzésekkel, önképzéssel	4.81

1.b. Az intézmény vezetése hogyan biztosítja személyes részvételével az intézmény belső működési rendjének kialakítását működtetését és folyamatos továbbfejlesztését

- A Pedagógiai Program és a Szervezeti Működési Szabályzat PDCA ciklus szerint változó dokumentumok. A törvények, rendeletek minisztériumoktól indukált változtatásokat indítanak mindkettőben, de a pedagógiai program megvalósuló célkitűzései ugyancsak az SZMSZ változását vonhatják maguk után. Mivel a pedagógiai programban szereplő küldetés, jövőkép és célkitűzések végső soron partneri igényeken alapulnak - megvalósulásuk alatt, de legkésőbb ez ellenőrzés fázisában az SZMSZ bővíthet. A most érvényben lévő Szervezeti Működési Szabályzatunkat 2000. 04. 13-án fogadta el a nevelőtestület és gyakorolt egyetértési jogot az Iskolaszék, majd hagyta jóvá a Fenntartó. *Megalkotásával egy időben a vezetés valamennyi munkaköri leírást újra írt.* Az SZMSZ, és a munkaköri leírások végleges változata előtt az alkalmazotti kör különböző csoportjaiban tesztelte mindkettőt. A szervezeti, működési rend kialakítója a vezetés belső és külső köre, a munkatársak véleményeznek, javasolnak.



A jogi szabályzók naprakész ismerete és alkalmazásuk az általános ig.h SZMSZ-ben rögzített feladata. Az SZMSZ-nek jogszabályban előírt és intézményspecifikus tartalma van, amely felöleli a teljes intézményi struktúrát, működési rendet, felelősöket, hatásköröket, ellenőrzési rendszert, dokumentálási kötelezettséget.

A Pedagógiai Program célkitűzései és az SZMSZ adta lehetőségek -alapjai a konkrét tevékenységekre bontott éves munkaterveknek. *A munkaterv készítésének folyamatát a vezetés belső köre határozza meg és végzi működtetését.*

1.c Az intézmény vezetése hogyan működik együtt az intézmény közvetett és közvetlen partnereivel

Igazgató

- A közvetett partnerek közül öt civil szervvel fenntartott kapcsolatért, együttműködésért felelős és még három egyéb kiemelt partnerkapcsolatért.
- A Com. I. bevezetésekor a partnerlista összeállításában részt vett és írásban beszámolt a partnerek elégedettségéről igényeiről.
- Közvetlen partnereink közül a szülőkkel meglévő tíz kapcsolattartási formából ötben személyes a részvétele: napi kapcsolat szülő és iskolavezetés között („nyitott ajtó”) – közös szülői értekezletet tart (évente egyszer külön a szakaszoknak) – Iskolaszék szülői tagozata - iskolai ünnepségek – együttműködési lehetőség az iskola alapítványával – nyílt nap kertében fogadóóra. (iskolai felvétel esetén is) A fenntartóval: a hivatalos és kölcsönösen elégedett együttműködés mellett közös kiállítás szervezés, meghívások egymás rendezvényeire is jellemző. .
- Civil szervezetekkel, közös rendezvények: Mikulás ünnep, Karácsony, Gyermeknap, kiállítások tanulóink munkáiból, színház, mozilátogatások. Fővárosi Pedagógiai Intézettel képzések, fórumokon aktív részvétel ill. helyet és előadót biztosít intézményünkben. Munkatársakkal, belső, külföldi intézménylátogatások, tantestületi karácsony, pedagógusnap megünneplése, nyugdíjas találkozó. Civil szervezettel közös fejlesztések: korai fejlesztés beindítása, iskolán kívüli kézműves fejlesztés, hidroterápia.
- A minőségfejlesztés intézményen belüli ösztönzését nevelőtestületi, vagy minőségügyi értekezleten sohasem mulasztotta el. A Támogató Csoport és minőségi körök munkáját anyagi és erkölcsi megbecsülése kísérte.
- A szűkebb környezet támogatásánál prioritást a családok élveznek: kedvezményes ruhavásárlás évente 2-3 alkalom, élelmiszer 1 alkalom, tisztítószer vásárlás havi rendszerességgel, kulturális rendezvényekre ingyenes belépők, ezeket közösen szervezi a gyermekvédelmi kollégánál. Rádió ill. televízió szereplések alkalmával szintén a tanulók és családjaik érdekét képviseli.

Általános ig.h.

- Két közvetett partnerkapcsolatért felelős és a közvetlen kapcsolatok közül a fenntartóval kiemelt feladatai.
- Kezdetben a Támogató Csoport vezetője majd tagja. (elfoglaltságok miatt)
- Az igazgatónál említett szerepvállalások többségében szintén személyes a részvétele, feladatmegosztás alapján.

Szakmai ig.h.

- Kilenc közvetett partnerkapcsolatért felelős, a partnerlista összeállításában aktívan részt vett, írásban beszámolt a partnerek elégedettségéről, a kapcsolatok minőségéről.
- Az igazgatónál említett szerepvállalások többségében személyes a részvétele, feladatmegosztás alapján.

Gazdasági ig.h

- Hat közvetett partnerkapcsolatért felelős, a partnerlista összeállításában aktívan részt vett, írásban beszámolt a partnerek elégedettségéről.
- Az egyik minőségi kör tagja volt.

A vezetés külső köre

- Személyesen részt vesz az igazgatónál említett partnerkapcsolatokban, együttműködési és kapcsolattartási formákban.
- A Közalkalmazotti Tanács elnöke és a Szakszervezeti titkár minőségi körtagok voltak. Egyikük körvezető.

Az elégedettség és igényfelmérések eredményeit a vezetés egyénileg, majd vezetői értekezleten elemezte, értékelte és gyorsan megoldható hiányosságokra azonnali intézkedést hozott.

1.d. Az intézmény vezetése hogyan motiválja, támogatja az intézmény munkatársait és hogyan ismeri el erőfeszítéseiket

A vezetés valamennyi munkavégzéséhez kapcsolódó cselekedetével, szavával, intézkedésével az intézmény küldetését, jövőképét, értékrendjét, politikáját, hosszú távú terveit és céljait közvetíti.

- A vezetés minden alkalmazott számára elérhető. Napi kapcsolatban van a délelőtti kollégákkal reggelente az első óra előtt, a vezetés belső körének valamelyik tagja minden nap együtt van a munkatársakkal a délelőtti és délutáni nagyszünetben, valamint a „nyitott ajtó” módszerrel alkalmazza. Minden hónap első hétfőjén kifejezetten a dajkáknak és a gyermekfelügyelőknek áll rendelkezésére.

- A motiválásra, támogatásra, fejlesztési tevékenységek bátorítására a vezetői személyes visszajelzések kitüntetett alkalmat szolgáltatnak. Ilyenek a bemutatók, óralátogatások utáni beszélgetés, osztályfőnökökkel személyes év végi konzultáció a csoport haladásáról, javaslatokról, igényekről, nevelési értekezletek, intézményi rendezvények munkatársaknak, intézménylátogatások utáni megbeszélések, képzésekről való beszámolók, minőségügyi értekezletek.
- Az alkalmazottak értékeléséhez, jutalmazásához kapcsolódó információ és kommunikáció fejlesztésére minőségi kör alakult. Eredményes volt munkája, kidolgozott terveit a vezetés elfogadta és megvalósította. Az ellenőrzés javulást állapított meg:

2. STRATÉGIA

2.a. Az intézmény hogyan biztosítja a partnerek elvárásainak, és az intézményi működés értékeléséből, a belső és külső továbbfejlesztésekből származó adatainak összegyűjtését és elemzését a hosszú távú terveinek, pedagógiai/nevelési programjának elkészítése során.

A társadalmi és gazdasági környezet dinamikus változásaira fogékony intézményvezetésünk. A nyolcvanas évek közepétől megfogalmazott stratégiai célok sikeresen megvalósultak. (szolgáltatások bővítése könnyített a családok helyzetén) A Comenius 2000 I. intézményi modell bevezetésével új módszerek jelentek meg az információ és adatgyűjtés, feldolgozás és elemzés területén. *A legutolsó Pedagógiai Programunk megalkotása és a Com. I. projekt első szakaszainak teljesítése egy időben történtek, a mérések eredményei támogatták „igazolták” a készülő programot.*

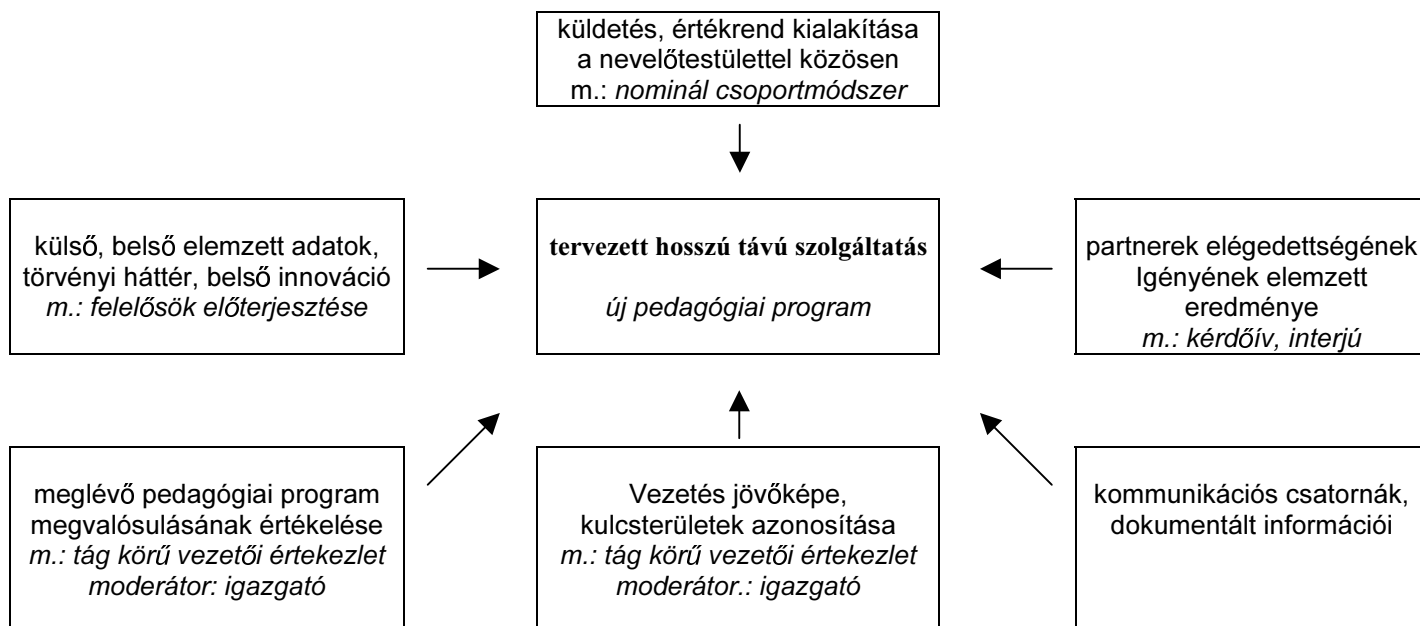
Adatok gyűjtése, elemzése, tendenciák, alternatívák jelzése a Com I. bevezetése előtt.

- Az oktatás politika változása, különböző területek méréseiből származó országos és helyi feldolgozott, elemzett és értelmezett mutatók közül intézményünk számára jelentőséggel bírók elemzése a vezetőségi üléseken történik, az eredmények ismertetése nevelőtestületi körben. Források: szakkonferenciák, tájékoztatók, szakkönyvek, szakfolyóiratok, főiskolai, egyetemi előadások, kollégák kutatáson alapuló szakdolgozata (belső innováció) stb. *Prezentálásukért felelős az intézmény tágabb körű vezetősége. (8 fő)*
- Jogi környezet változásainak, jogszabályok értelmezésének, ismertetése ezekkel kapcsolatos további tájékozódás elrendelésének (pl. gyermekvédelmi kolléga felé) *felelőse az általános igazgató helyettes.*
- Az intézményi indikátorrendszerből származó adatok értelmezése, ismertetése részben a *szakmai és általános igazgató helyettes, részben a gazdasági igazgató helyettes felelőssége.*
- Azonos, vagy hasonló profilú intézmények adatainak, gyakorlatának nyomon követése az *intézmény igazgatójának felelőssége.* Forrásai: a főváros rendszeres írásos és szóbeli tájékoztatói, nonprofit szervezetek gyógypedagógiai intézményekre és ellátásokra vonatkozó adatbázisa, munkaügyi központok rehabilitációs csoportjának tájékoztatói stb.
- Közvetlen és közvetett partnerek igényeinek és elégedettségének gyűjtése az intézmény *kommunikációs csatornáin és a kapcsolatokért felelős kolléga személyén keresztül történik.*
- Vezetői ellenőrzések eredményeinek elemzéséért és megismertetéséért, valamint a fentebb említett adatok összehangolt feldolgozásáért az intézmény *szűk körű vezetése a felelős*

.Változások Comenius projekt bevezetésével.

- A közvetlen partnerek elégedettségének mérése és igényeinek felmérése háromévente teljes körben, évente mintavételelesen standardizált kérdőívekkel, amelyek az országos átlaghoz történő összehasonlítást is lehetővé teszik. Ahol szükséges kiegészítjük interjútechnikával. A tanulók mérése saját fejlesztésű mérőeszközzel, melyet a programiroda módszertani anyagába felvett. A közvetett partnereket két évente mérjük különböző technikákkal.
- Az intézmény irányított önértékelését a Programiroda módszertani anyagból származó kérdőívvel végezzük.
- A mérésekhez kapcsolódnak új elemzési eljárások és a grafikus megjelenítés. A mérések szabályozott lefolytatásáról és nyilvánosságra hozataláról jelen pillanatban a Támogató Csoport a jövőben pedig a minőségügyi felelős gondoskodik.

2.b Az intézmény hogyan alakítja ki, vizsgálja felül és aktualizálja küldetését, jövőképét, pedagógiai/nevelési programját és hosszú távú terveit



A pedagógiai program készítésének fázisai

1. Vezetés jövőképe kulcsterületek azonosítása
2. Pedagógiai program 1. változat. *Fogalmazó: igazgató*
3. Véleményez, javaslatot tesz: tág körű vezetés, délutános munkaközösség vezető, osztályfőnökök. *Fókuszcsoporth: tág körű vezetés*
4. Döntés a módosításokról. *Fókuszcsoporth: tág körű vezetés*
5. Pedagógiai program 2. változat. *Fogalmazó: igazgató*
6. Nyilvánosságra hozatal nevelőtestületi döntés az elfogadásról, szavazás
7. Véleményez, javaslatot tesz: a fenntartó oktatási ügyosztálya. *Fenntartó jóváhagyása*
8. Megvalósítás: Lebontás éves munkatervre

Új pedagógiai programunkban tükröződnek a TQM alapelvek. A partnerközpontúság a szolgáltatások bőségében, a kapcsolatrendszer gazdagságában, oktató-nevelőmunka prioritásaiban, minőségi szemléletben (folyamatos javítás és nem a kíméletlen ellenőrzés) képzések, belső innovációk támogatásában, a partneri együttműködések folyamataiban, reális erőforrás felmérésben. A hosszú távú minőségjavulás a vezetés elkötelezettségének, szakmai felkészültségének függvénye, amennyiben a partnerek mindenkor igényének kezdeményező módon képes megfelelni. A pedagógiai programok PDCA ciklus szerint készülnek.

- A tervezési szakaszt megelőzi „a piacutatás”: elégedettség, igények felmérése, külső és belső adatok gyűjtése, elemzése előterjesztése. Cél: az igények összedolgozása, egyensúlyba hozatala, és végső soron a kulcsfontosságúak, minél magasabb színvonalon történő kielégítése. Ugyanakkor az aktuális megvalósítás ellenőrzése.
- A tervezési szakaszban aktívan részt vett a munkatársi ill. közvetlen partneri kör reprezentatív képviselője, mivel ők alkotják a tág körű vezetés.
- Többszöri beavatkozási lehetőség – terv módosításának lehetősége további munkatársaknak biztosítva lett. (munkaközösség vezető, osztályfőnökök, legvégül a fenntartó)
- Végrehajtási szakasz: éves munkaterv, csoportok tanmenetei, intézményi szolgáltatások bővülése stb.
- Megvalósulás folyamatos ellenőrzése és beavatkozás lehetősége a felelősök adatgyűjtésén, elemzésén, előterjesztésén és egyéb kommunikációs csatornákon keresztül. Végső ellenőrzés a teljes pedagógiai programra vonatkozik.

2.c. Az intézmény hogyan ismerteti és valósítja meg pedagógiai / nevelési programját és hosszú távú terveit

- Intézményünk pedagógiai programja *minden érdeklődő számára nyilvános az irodában elolvasható*, meghatározott körnek rövid időre elvihető. Minden munkatárs nyilvános szerepléskor, tárgyaláskor, publikációban a pedagógiai program szellemében és tartalmával megegyezően nyilvánul meg. (Vezetői elvárás)
- A Pedagógiai Program alapján készülő éves munkaterv a megvalósítandó feladatokat konkrét tevékenységekre bontja.

A munkaterv elkészítésének folyamata:

1. Május, június: Az osztályfőnökök a vezetőség előtti személyes beszámolói tanmenetük megvalósításáról, a csoport haladásáról, a családok szociális körülményeinek alakulásáról, javaslataik, kéréseik a következő tanévre vonatkozóan.
2. Június: A vezetőség a beszámolók eredményeit elemzi, egyéb adataival együtt összeveti az éves munkatervvel és a pedagógiai program alapján elkezd tervezni a következő év munkatervét.
3. Június: A szakmai igazgatóhelyettes az előzetes tervekről tájékoztat minden érintett kollégát, vagy csoportot, velük egyeztet a jövő évre vonatkozó elképzelésekről, tervekről rögzíti megállapodásaikat.
4. Év végi nevelési értekezleten beszámolás a megvalósított éves munkaterről és a jövő évi előtervezésről. Vélemények, javaslatok rögzítése.
5. Június végén a vezetőség elkészíti a következő éves munkatervet, amit ősszel az alakuló értekezleten a nevelőtestület megismer és jóváhagy. A tanév folyamán a vezetőség ellenőrzi a csoportokban folyó munkát és lehetőséget biztosít önálló kezdeményezések megvalósítására, amennyiben azok a pedagógiai program megvalósulását szolgálják.
6. A félévi értekezleten a nevelőtestület ellenőrzi a munkaterv első félévi megvalósulását.

Az irányított önértékelés eredményei a stratégia és az operatív tervezés fejezetben

Stratégiai és operatív tervezés

Átlag: 4.7

A küldetés, a ped. hitvallás, értékrend egyértelműen meg van határozva a pedagógiai programban	4.88
A stratégiai célokat megfogalmazták, és meghatározták az ezek megvalósításához szükséges feladatokat	4.88
Rendszeresen aktualizálják, fejlesztik a pedagógiai programot, stratégiát	4.94
Az aktuális feladatok megvalósítására munkatervet dolgoznak ki, egyértelmű elvárások, felelősöket	4.62
Hatékony tevékenységet fejtenek ki, hogy a pedagógiai programot, munkatervet mindenki megismerje	4.63
Figyelemmel kísérik a megfogalmazott értékrend és célok érvényre jutását	4.38
Ellenőrzik a kitűzött feladatok (munkaterv) teljesülését, és szükséges módosításokat hajtanak végre	4.44
A pedagógiai program, munkaterv aktualizálásánál a figyelembe veszik az összes lényeges adatot, igényt	4.75
A munkaterv összeállításának stádiumában egyeztetnek, konzultálnak minden munkatárssal	4.81

3 EMBERI ERŐFORRÁSOK

3.a Az intézmény hogyan tervezi meg, irányítja és fejleszti tovább a munkatársak irányítási rendszerét

Az intézmény hosszú távú terve a Pedagógiai Program *bizonyos fejezeteinek* megalkotásakor és a jövőbeni célok realizálásának vizsgálatakor a vezetés megnézi a feladatokhoz szükséges struktúrákat, emberi erőforrást, működő intézményi folyamatokat, hogy ezeken kell-e valamit változtatni.

- A program nevelőtestületi és fenntartói elfogadása után a megvalósítás elején az emberi erőforrás tervezésekor - az elemzés fázisa után, választ kap arra, hogy a célokhöz viszonyítva mi a jelen állapot és milyen irányú változtatások szükségesek. *Ebben a fázisban a vezetés belső köre team- munkában dolgozik.*
- A cselekvési tervek feladatmegosztás alapján készülnek. *Az intézmény vezetője* a fenntartó felé fogalmaz meg és partneri igénykimutatással támaszt alá intézményi szükségleteket pl. új státuszok igénylését, valamint felkutat közvetett partnerektől megszerezhető erőforrás támogatást.(Ezek az éves munkatervbe épülnek be) Az *általános igazgató* helyettes ezt megelőzően tisztázza a törvényi háttérrel. Másik feladata a meglévő humán erőforráson szükséges változtatások megtervezése, a vezetés képzési elképzeléseinek átvitele és beindítása a

nevelőtestületben. A szakmai igazgató helyettes feladata az intézményen belüli munkarend megszervezése. (Ennek igazodni kell a képzéseken, tovább tanulást folytató kollégák időszakosan kieséséhez, mások terhelhetőségéhez ill. a szívesen túlmunkát vállalók igényeihez és a tantervekben előírtakhoz.) A gazdasági igazgató költségvetési terve készítésekor, végez összehangolási feladatokat, valamint az igazgatása alá tartozó technikai kollégák és technikai feltételek kialakításáért felelős pl. fejlesztő terem kialakítása, festése stb.

Az intézmény vezetője, amennyiben a fenntartó nem ad státuszt, a státuszra szükséges pénzt egy - két évig civil kapcsolatokon keresztül tudja biztosítani. Tehát pl. új szolgáltatás létrehozását vagy szolgáltatásbővítést nem kell feltétlenül elvetni. A jól működő szolgáltatásra megadja a státuszt a fenntartó.

Az általános igazgató helyettes a kollégák bevonásával készíti a munkaerő-tervezést. A képzéssel, munkakör cserével, munkakör-gazdagítással, munkakörbővítéssel, új munkakör kialakításával, munkaerő kinevelésével kapcsolatos terveket. Intézményi szükségletet hangol össze egyéni igényekkel, egyéni elképzelésekkel. Nevelőtestületi tájékoztatás után személyesen tárgyal mindenkivel és készíti el az éves képzési terveket.

A szakmai igazgató helyettes a munkarend elkészítésénél szintén személyesen tárgyal mindenkivel egyeztetve az egyéni és intézményi igényeket.

A Comenius projekt bevezetésével mérésen alapuló visszajelzés érkezik a vezetésnek munkája ezen területéről is. A Gallup mérés is, de főleg az irányított önértékeléshez használt kérdőív árnyalt kérdései megmutatták a fejlődés irányvonalát, például, hogy van igény személyre szabott karriertervezésre, ami feltételezi a kollégák munkájával kapcsolatos személyes visszajelzések minőségének javítását.

- **3.b. Az intézmény hogyan méri fel, hogyan tartja szinten és fejleszti tovább a munkatársak szakmai tudását felkészültségét**
- Az intézményi humán erőforrás nyilvántartásnak és a továbbképzési terveknek és megvalósulásuknak felelőse az általános igazgató helyettes. Segítője a munkaügyi végzettségű iskolatitkár, aki a tervezéshez szükséges adatbázist tartja karban.

Általános tervezési gyakorlat

A vezetőség éves terveinek megvalósításához szükséges erőforrás igényeket fogalmaz meg.

Az igazgatóhelyettes együtt tervezi az éves képzések számát és fajtáját a kollégákkal közvetítve a megfogalmazott erőforrás igényeket.

Képzések számának és költségének továbbítása a fenntartóhoz

Fenntartó által biztosított összeg a képzésekre.

Újbóli egyeztetés a kollégákkal, szükséges módosítások.

A kész tervekről dönt a vezetőség. (Esetleg módosít)

Változatok:

Az intézményi igény illeszkedjen a kötelező továbbképzés keretébe.

Költséges egyéni igény, ha az intézménynek megfelel
Megoldás: tanulmányi szerződés
Filozófia: kvalifikáció hasznos, segíti a változtatásokat.

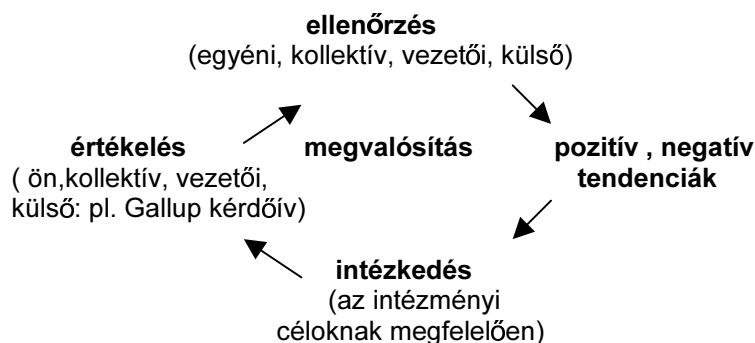
Intézmény felajánl a már megindult önerős képzésre támogatást, mert szolgáltatást akar csinálni belőle.
Filozófia: kolléga tehetsége, hobbija szolgálja az intézményt is.

Egyéni igény - az intézménynek nincs rá szüksége
Megoldás: önköltség, az intézmény így is támogatja pl. konzultációk idején a cserét, helyettesítést.
Filozófia: a jó munkaerőt segíteni kell.

Dajkák, gyermekfelügyelők továbbtanulása mindenkor támogatott
Filozófia: elkötelezett, tapasztalt az intézményhez hű erőforrás utánpótlás kíváncsú. (utánpótlás biztosítása)

Belső képzések, bemutatók, hospitálások, videó felvételek
Filozófia: egymástól sokat tanulhatunk.

- A munkakörök ellátásához szükséges iskolai végzettség törvényben meghatározott feltétele az alkalmazásnak. Tartalmi (szakmai) elemeit a munkaköri leírások foglalják magukba, melyeket időnként módosítanak, korszerűsítene a szervezeti változásokhoz igazítva. *A munkaköri leírások biztosítása és megismertetése, elfogadtatása a vezetőség felelőssége.*
- A pedagógiai munka belső ellenőrzésének és értékelésének rendje az SZMSZ-ben rögzített ellenőrzési munkaformák és területek, valamint ellenőrzési formák szerint) Az éves munkatervben nyilvános és a nevelőtestület által jóváhagyott. A folyamat általánosan:



- *A minősbiztosítás bevezetése után a fenntarthatóság egyik eleme a minőségi körök (team-ek) folyamatos tevékenysége. Minden új teamben megmarad valaki team-vezetőnek a régi körből, hogy átadja az új önkéntes jelentkezőknek a módszereket. Felelős: minőségügyi felelős*

3.c. Az intézmény hogyan biztosítja a munkatársak bevonását és felhatalmazását.

Az intézmény működésében a munkatársak bevonásának mértéke (döntési kompetencia, egyéb felhatalmazások) és aktív részvételét biztosító módszerek függenek a feladat természetétől.

Intézményi fejlesztés esete:

önkéntes, vagy felkért kolléga vagy kollégák, mint csoportalkotók megbízása szóban, vagy írásban, meghatározott díjazásért, vagy a plusz munkáért járó szokásos jutalmazásért felelős csoportvezető kijelölése, határidő megjelölése. (Pl. vásárlás, berendezés szolgáltatás megszervezése - indulása) A haladásról az intézményvezetőnek kell beszámolni.

Rendezvények, ünnepek:

Az intézményi hagyományhoz tartozókra önként lehet jelentkezni az év végi nevelési értekezleten. Plusz munkának számít (jutalom), dicsőség, ha jól sikerül. Teljes felhatalmazás. Az előre nem tervezett lehetőség esete - igazgatói jóváhagyással ugyanígy.

Innovatív, kreatív gondolkodás:

Minden elképzeléssel az igazgatóhoz kell fordulni, aki a megvalósulások jelentős száma miatt hiteles, amikor erre bátorítja a nevelő testületet.

3.d Az intézmény hogyan alakítja ki és tartja fenn belső kommunikációs rendszerét

Az intézményünkben meglévő kommunikációs csatornák jól működnek. (Nálunk bizonyos információk áramlásán, tartalmán és azok kommunikálásán kellett változtatni, erre minőségi kör alakult.) Legfontosabb kommunikációs csatornáink:

szülők, tanulók	↔	pedagógus	↔	Vezetés	Szokásos működés esetén (igények, panaszok, észrevételek) csatorna, más esetben nyitott ajtó
szülők, tanulók	↔	osztályfőnök	↔	gyermekvédelmis	Szokásos esetben csatorna, más esetben a gyermekvédelmis fogadó napjai.
szülők, tanulók	↔	Iskolaszék	↔	vezetés	Szokásos ügyekben csatorna, más esetben nyitott ajtó
technikai kollégák	↔	gazdasági igh.	↔	vezetés	Csatorna, vagy nyitott ajtó
nevelőtestület (ped, gyf. Dajkák)	↔	Közalkalmazotti Tanács	↔	vezetés	Csatorna vagy nyitott ajtó
szakszervezeti tagok	↔	szakszervezeti titkár	↔	vezetés	Csatorna

3.e Az intézmény hogyan jutalmazza munkatársait, hogyan ismeri el tevékenységüket és milyen más módon gondoskodik a munkatársakról.

Az elmúlt években történt intézményi bővülés, számos új tevékenység, és munkakör alakult. Mindez szükségessé tette az értékelés és az ehhez kapcsolódó anyagi jutalmazással kapcsolatos információk tartalmi átalakulását, kommunikálásának változását.

Mint fejlesztendő kulcsterületre minőségi kör alakult. Feladatát a munkatársi kör teljes bevonásával megvalósította, az igazgató 2001 májusában elrendelte a megvalósítást. A 2001. decemberi visszatérő Gallup elégedettség mérés nagyobb elégedettséget mutat az egy évvel korábbinál.

Anyagi jutalmazások:

Munkatársi csoportonként (tanárok, gyermekfelügyelők, dajkák, technikaiak) sávós szempontrendszer szerint történik, amit minden alkalmazott ismer. A vezetés belső köre ennek figyelembe vételével dönt az összegek mértékéről. (A jutalmak megállapítása vezetői kompetencia, a Közalkalmazotti Tanácsnak és a szakszervezeti titkárnak javaslattevő joga van. Az első sáv szempontrendszere tartalmazza a kötelezően elvégezendő feladatokat, amiért külön jutalom nem jár. A második sáv felsorolja azokat a szempontokat és plusz tevékenységeket, amelyekhez az átlagos összegek tartoznak. A legfelső sáv pedig azokat a szempontokat ill. plusz tevékenységeket, amelyek kiemelten jutalmazhatók. Az átlagos és a kiemelt jutalmak összegeinek legalsó és legfelső határát nyilvánosságra kell hozni, hogy a kollégák el tudják helyezni magukat és meg tudják állapítani szempontrendszer teljesülését. Továbbá nyilvánosságra kell hozni a kiemelt jutalmazottakat és jutalmuk összegét, és szóban indokolni. Cél: az ösztönző példa. Panasszal, javaslattal az intézményvezetőhöz, vagy a Közalkalmazotti Tanácshoz kell fordulni.

Időkedvezmények:

Leginkább a gyermekfelügyelőket és a dajkákat érinti, akik hiányzások esetén nagyon leterheltek és olyan feladatokat is ellátnak, amik nem munkaköri kötelességük. Korrekt nyilvántartás céljából a minőségi kör megalkotta a „terhelési táblákat” amit minden hónapban begyűjt a munkaügyes kolléga és átadja a vezetésnek. Mind az anyagi, mind az időkedvezményeknél figyelembe veszik.(ügyeleti beosztások, szabadnap)

Juttatások:

A gazdasági igazgató helyettes felelős a juttatások kigazdálkodásáért és az ezekhez tartozó törvényi háttér ismeretéért. Az intézmény által kigazdálkodott juttatásokat minden kolléga egységesen megkapja. Az intézmény infrastruktúráját - pl. számítógépek, internet, kondicionáló terem, étető-kemence - szabad kapacitás esetén szintén igénybe vehető.

Erkölcsei elismerések:

Mindig megtörténnek aktuálisan és a munkatervekről beszámoló értekezleteken, mégis a mérések nem mutattak megfelelő elégedettséget. A vezetés személyesen fontos ügynek tekinti az ez irányú igények kielégítését. Az ismételt Gallup mérések itt is javulást mutatnak.

4. KÖZVETETT PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

4.a. Az intézmény hogyan menedzseli közvetett partnerkapcsolatait

Kulcsfontosságú közvetett partnereknek tekinti az intézmény:

1. *Aiktől biztonságos működése függ*

- A Tanulási Képességet Vizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottságoktól függ, hogy milyen gyermekeket irányít az azonos profilú intézményekbe (halmozati fogyatékoságuk súlyosságának mértéke.) *Elsőrendű vezetői felelősség a személyes kapcsolat minősége - figyelmesség, kedves stílus, diplomáciai érzék a szakértői bizottság kollégáival.*
- Gyógypedagógiai bölcsődék, óvodák szintén befolyásolják a szülőket az iskolaválasztásban. *Intézménylátogatásra hívjuk az óvodákat, megmutatjuk óvodai, iskolai lehetőségeinket, fejlesztőtermeinket és bemutató foglalkozást tartunk. Meghívásaikra mi is ellátogatunk. A szakmai igazgató helyettes felelőssége.*
- Társintézmények, különösen azok, akiknél az oktatás az általános iskolával véget ér. Szakképzőnket ők is javasolhatják a szülőknek. Velük napi kapcsolatunk van, hiszen több közös ügy pl. törvényértelmezés értelem szerint összeköt bennünket. Pl.ők később kapcsolódtak be a Comenius programba és az általunk kifejlesztett tanulói mérőeszközt kölcsönkérték, mivel még nem került rá a Programroda CD-jére. *A vezetőség felelőssége, egymás kölcsönös támogatása a tanulók és családjaik érdekében.*

2. *Akik nagyban befolyásolják szolgáltatásaink sokrétűségét és erőforrását*

- Civil szervezetek, cégeket, létesítmények, szponzorok segítik a szülői és a tanulói igények kielégítését. A civil szervezetekkel gyakran közös vállalkozásunk van. Ők adják a pénzügyi, mi a humán erőforrást, vagy helyet biztosítanak ők, vagy mi egy szolgáltatásnak. *Kölcsönösen meghívjuk egymást rendezvényeinkre különböző fórumokon és írásokban pozitívan hivatkozunk egymásra. A cégek és szponzorok támogatása igen jelentős pl. ingyenes Internet hozzáférés biztosítása intézményünknek, használt számítógépek adományozása, sok cég szakképzési támogatása növeli szakképzésünk lehetőségét és minőségi színvonalát. Őket elsősorban figyelmességünkkel tudjuk menedzselni. Rádióban vagy a televízióban intézményvezetőnk megnevezi őket, beszél támogatásukról, és ezt tudatjuk velük, vagy eredményeinkről beszámolunk, meghívót küldünk, üdvözlőlapokat karácsony idején. Felelős az intézményünk vezetője.*

3. *Mindazok a partnerek, akikkel egymás szakmai fejlődésének használunk*

- Művelődési és Köznevelési Minisztérium, Fővárosi Pedagógiai Intézet, ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Tanárképző Főiskola. *Kölcsönös segítségnyújtás, konferenciák, tájékoztatók, előadók meghívása, főiskolások gyakorlatának vállalása stb. Kapcsolatokért felelős az általános igazgató helyettes. A minőségbiztosítás bevezetése idején intézményünk Támogató Csoportja több előadást, tájékoztatást vállalt ezen intézmények felkérésére és mi pedig részesültünk különféle szolgáltatásaikban.*

A Com. I. bevezetésekor összeállított partnerlista valamennyi partnereinket számon tartja. Kijelöli a kapcsolatokért felelős intézményi kollégát, (ő felel az információ áramlásért és a kommunikáció minőségéért) a partnert képviselő személy nevét és telefonszámát. Szabályzat született a partnerazonosítási és az igény és elégedettségmérési folyamatra. Folyamatos működtetésükről intézményünk minőségügyi felelőse gondoskodik.

- Partnerlista: cél az elavult információt nem tartalmazó partnerlista. Tükrözze partnerkapcsolataink struktúráját, súlyát. Évente háromszor kerül felülvizsgálatra.
- Közvetett partnereink elégedettség ill. igényfelmérésének módszere:
 - a. Szokványos, folyamatos munkakapcsolatok, azonnal jelzett igénnyel - *interjú ill. levében történő megkérdezés két évente* pl. Fővárosi Munkaügyi központ, Almássy téri Szabadidőközpont. Két évente írásban beszámol a kapcsolatért felelős kolléga a vezetőségnek.
 - b. Szokványos napi telefonkapcsolatok, azonnal jelzett igénnyel - *időszakosan a kapcsolatért felelős rákérdez telefonon az elégedettségre.* pl. gyermekélelmzés, gyermekfogászat, gyermekjóléti szolgálatok. Két évente írásban beszámoló a kapcsolatok alakulásáról.
 - c. Kulcsfontosságú partnerek – *külön direkt interjútechnikás sem kérdőíves, elégedettségmérés nem történik. Cél: személyes, folyamatosan élő, baráti vagy korrekt kapcsolatok építése - vezetői felelősség. Nevelőtestületi értekezleten az éves munkatervekről történő beszámoláskor dokumentált téma.*

4.b. Az intézmény hogyan alakítja ki, alkalmazza és fejleszti tovább oktatási nevelési módszertanát, eljárásait és ezzel kapcsolatos eszköztárát

A pedagógiai program és az éves munkaterv határozzák meg azt a szükségletet, (portfóliót) ami az intézmény folyamatos minőségi működését, javulását biztosítja. Az elmúlt években a kötelező továbbképzésre kapott fenntartói keretből 55% új gyógypedagógiai oktatási-nevelési, terápiás képzésekre fordítódott, 25% számítógép felhasználói képzésre és 20% egyéb pl. szakoktató képesítések megszerzésére, közintézményi vezetői diplomák, másoddiplomák stb. Ez az arány a tervezésnek köszönhetően legalább 80%-ban intézményi szükségletet elégített ki.

- **Gyógypedagógiai módszerek alkalmazása**

A megtanult módszerek intézményi bemutatón válnak mindenki számára ismertté, különösen eszközkészletük miatt a komoly befektetést igénylők. (pályázati pénzek) Amennyiben az élő bemutatás egyszerre 40 embernek nem lehetséges videófelvétel támasztja alá az ismertetéseket. Ezek rendszerint olyan egyéni fejlesztő módszerek amelyekre csak egyes csoportoknak, vagy egyes kollégáknak van szükségük. Az ő betanításukat a képzésen résztvevő kolléga vállalja. *A vezetés ellenőriz és beszámol a módszer eredményességéről. A gyermekek fejlődési ütemének gyorsulásában, az anomáliák csökkenésében is látható.* A kisebb jelentőségű módszerek bemutató tanítások vagy hospitálások rendszerén keresztül válnak ismertté. *Szokásos folyamat egy kisebb általános, minden csoportban történő módszer bevezetésére és ellenőrzésére:* A vezetés óralátogatások alkalmával felfigyel egy módszerre és felkéri a kollégát bemutató tartására - a bemutató után a nevelőtestület megvitatja a módszert - a vezetés megszavaztatja a módszer bevezetését - a vezetés óralátogatások alkalmával meggyőződik eredményességükről. A Gyógypedagógiai Főiskolával kölcsönös a kapcsolat, vagy mi hívunk előadót és kérünk segítséget képzéshez, vagy az általunk kifejlesztett módszert veszik át és válik a főiskolán tananyaggá. (Pl. úszásoktatás, terápiás lovagoltatás középsúlyos értelmi fogyatékosoknak)

- **Számítógép felhasználói képzések alkalmazása**

Úttörő kezdeményezésként egyik kollégánk programot és az oktatás anyagát képező csomagot hozott létre középsúlyos értelmi fogyatékosok számítógépes oktatására. Adományokból és pályázati pénzekből, minden tanulói csoportban van számítógép nyomtatóval ellátva, valamint egy szakköri terem több géppel. *A kísérleti időszak bebizonyította, hogy egyértelműen fejleszti tanulóinkat és növeli olvasási, írási kedvüket.* (Több szülő sírt a boldogságtól, amikor meglátta gyermekét számítógépen játszani vagy írni.) Elsőrendű intézményi szükséglet volt a számítógéphez nem értő pedagógusaink beiskolázása.

- **Egyéb képzések alkalmazása**

Az intézményünk vezetésének valamennyi tagja új vezetői kvalifikációt biztosító diplomát szerzett. Intézményi szükséglet volt szakképző részlegünkön további szakoktatók képzése (betegség esete, további létszámbővülés stb.) A többi támogatott diploma vagy képzésen való részvétel olyan egyéni igény kielégítése, amelyben az intézmény jövőbeni lehetőséget látott.

Új módszerek megismerésének forrása a szakirodalom, folyóiratban történő publikáció, társintézetekben történő látogatás, főiskolai előadó meghívása. Könyvtárbővítésre és szertárbővítésre erőforrást biztosít intézményünk, (leginkább pályázati pénz) különösen jó partnerkapcsolat alakult ki gyógypedagógiai tankönyveket és szakkönyveket forgalmazó társasággal. A kollégák jelzik, ha szeretnének valamit megvásárolni, de túl költséges.

A Com. I. bevezetése során a belső partnerek igényeinek interjúk mérésénél vált nyilvánvalóvá, hogy kevesebb figyelem fordítódott az általános iskolai szakasz délelőtti mindennapos szakmai munkájára és kommunikálására. Ezért minőségi kör alakítása van tervbe véve az ilyen irányú igények kielégítésének biztosítására.

4.c. Az intézmény hogyan alakítja ki és működteti belső információs rendszerét, és hogyan hasznosítja a munkatársak intézményen belül felhalmozott tudását

Intézményen belüli információkhoz, tudáshoz való hozzáférés biztosítása

- Szakdolgozatok, publikációk begyűjtése, kölcsönözhetősége – méltatásuk nevelőtestületi értekezleteken.
- Óralátogatások, hospitálások, bemutatók rendszere – eredményességükre való hivatkozások a nevelőtestületi értekezleteken.

Intézményen belül keletkezett szellemi tulajdonról, termékről való gondoskodás

- Vezetői ösztönzés megvalósításukra, szakértetés, fórumokon, publikációkban népszerűsítés, meghalt vagy elment kolléga emlékének ápolása, művének folytatása, népszerűsítése.

Külső és belső információk kicserélése különös tekintettel a partneri kapcsolatokra

tehetséges tanulóink fejlesztési tervének újra gondolását, tervezését jelenti. *Szakmai tervezést (szakképzésben tanítók) és külső partnerkapcsolatok építését igénylő feladat.*

- **Intézményi minőségi irányítás, minőségi körök munkáján keresztül történő fejlesztés**

A Com. I. bevezetésekor a szülői elégedettségmérések számszerűen mutatták ki, hogy egészen más típusú igénye van az intézmény oktatási- nevelési kínálatával szemben a 7-12 éves korú tanulók szüleinek, mint az idősebbeknek. Minél fiatalabb tanuló annál kevésbé képes a szülő szembesülni gyermeke állapotának súlyosságával, reménykedik és az oktatási tevékenység, tantárgyak pl. olvasás, számolás eredményeit szeretné növelni, míg az idősebb tanulók szülei a gyakorlati jelleg erősítését, lehetőségeinek bővítését. A fiatalabb tanulók szülőinek igénye összetettségű, a kollégák egy részének azon igényével, hogy az általános iskolai szakaszban bizonyos feladatokat újra kell gondolni. *Minőségi körök munkáját igénylő feladat.*

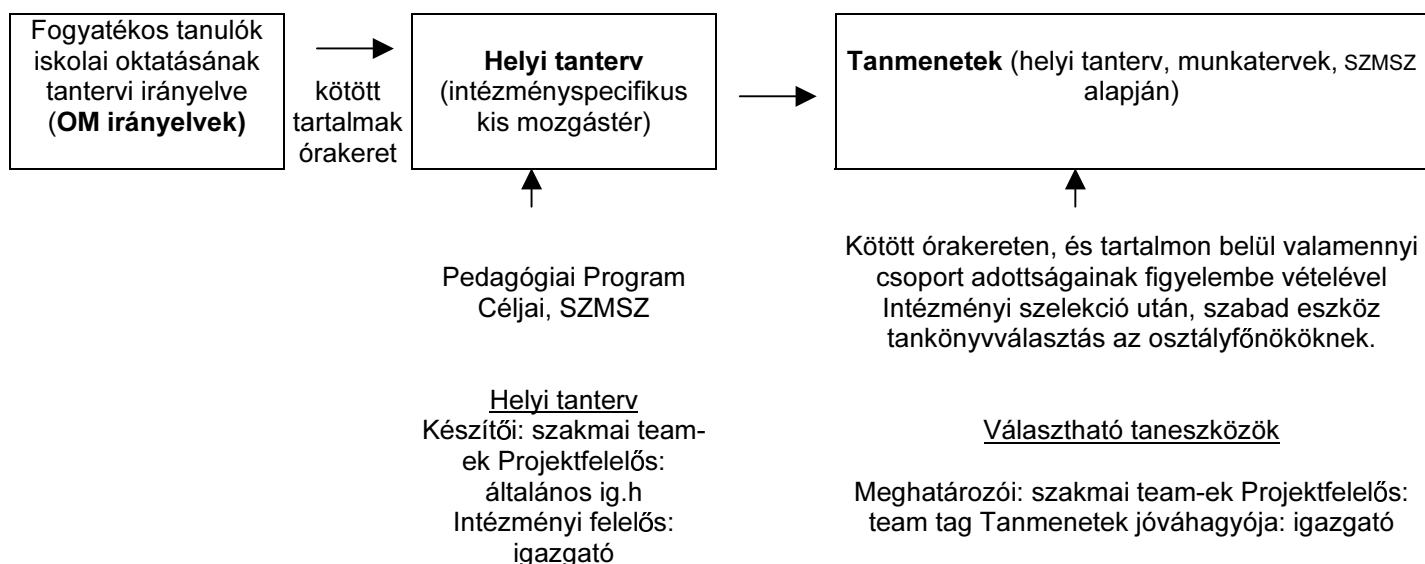
- **Szakmai kulcsfolyamatok tervezésén keresztül történő fejlesztés**

A minőségi körök fel kell tárnia, hogy a szülői igények mennyiben reálisak ill. irreálisak, lehet-e és mit változtatni a tantárgyak tanításánál alkalmazott módszertanon, taneszközökön, tanmeneten, vagy a szülők irányában folytatott kommunikáción és információ bővítésén kell változtatni. *Szakmai kulcsfolyamatok tervezését jelenti. (beiskolázás - információ, képzések, tantervhasználat, tankönyv, taneszköz használat, tanítási módszerek, tanulók értékelése és kommunikálásuk, tanulásvezetés)*

- A vezetés a nyolcvanas évek közepétől intenzíven kihasználja a munkatársak kreatív képességét. Ezt országos viszonylatban úttörő kezdeményezések bizonyítják: úszásoktatás, terápiás lovaglás, számítógép kezelés és használat oktatása, valamint számos szolgáltatásbővítés kiállításokon is nagy sikert arató eredménye. Pl. kerámia, kendőfestés, mézeskalács készítés.

5b. Az intézmény hogyan valósítja meg és szervezi oktatási, nevelési tevékenységét, mint partnerei számára nyújtott szolgáltatást, mindennapi működése során

Oktatási nevelési tevékenységek megvalósítása



Szakmai team-ek kiválasztása: A helyi tantervek megírására és a tankönyvek, taneszközök tesztelése, majd választható körök meghatározására az intézményvezetés belső köre kéri fel a kollégákat, azokat, akiket a legalkalmasabbnak tart a feladat elvégzésére.

A választható módszerekben nagy a szakmai szabadság, lényegében személyes tapasztalatokon, hospitálásokon, bemutatók alkalmával egymástól átvett módszereken, szakirodalom ajánlásán, vezetői ellenőrzések kritikáin alapulnak. A foglalkoztatási tervek a tanmenetekhez hasonló cselekvési sor szerint készülnek.

Tanmenetek elkészítésének szakaszai:

1. Második félévben csoportbeosztás a következő évre
2. Leendő csoport megismerése, konzultáció kollégákkal
3. Leendő csoport, fejlődési lapjainak, méréseinek, megismerése
4. Tantervi tájékozódás, taneszköz készlet felmérése, előzetes tervezés
5. Nyitóértekezleten éves munkaterv megismerése
6. A csoport felmérése
7. Tanmenet megírása (osztályfőnökök)
8. Jóváhagyás (igazgató)

- Intézményünk speciális jellegéből adódóan és a gyógypedagógiai alapelvből következően minden tanulónak egyéni haladást biztosítunk. Azon a ponton fejlesztünk, oktatunk, nevelünk, ahol a gyerek tart. Felzárkóztatásra egyéni korrekciót, terápiás és fejlesztő foglalkozásokat tervez a szakmai igazgató az osztályfőnökök javaslatai és a fejlesztő kollégák óraszámának figyelembevételével. Eszközeink közé tartozik a differenciált csoportmódszer, megfelelő létszám esetén a csoportbontás. A kifejezetten tehetséggondozás a sport, szobrászat, grafika-festés, tánc - színpadi mozgás terén végzünk. Egyéb szakköreinket pl. kerámia fejlesztő és terápiás célra is használjuk.
- Az intézményi marketing és PR bizonyos formában tudatosan visszafogott, mivel a szellemi és eszközkapacitás bőségéhez viszonyítva az iskola épülete szánalmasan elavult. Munkánkat a fenntartó megbecsüli ennek bizonyítéka, hogy új iskolánk tervei készen vannak, várjuk a kivitelezés elkezdését. Intézményünkről, céljainkról, működésünkről adott tájékoztatás (reklám), PR formái: Internetes honlap, képes szórólapok, rádió, televízió interjúk, újságcikk, kiállítások tanulóink munkáiból.

5.c. Az intézmény hogyan menedzseli és fejleszti tovább közvetlen partnerkapcsolatait

Közvetlen partnereink: tanulók, szülők, kollégák, fenntartó

- *A közvetlen partnerek ill. képviselőik azonosítását, a kapcsolattartás követelményeit, a kapcsolatok működtetését a Pedagógiai Program és a Szervezeti Működési Szabályzat rögzíti. Az SZMSZ-ben külön kapcsolattartási rend vonatkozik valamennyi közvetlen partnerre. A két dokumentum változásait PDCA ciklus alakítja.*
- *A napi visszajelzések, igények, panaszkezelés, az intézmény kommunikációs csatornáin keresztül történik. Az SZMSZ-ben, Pedagógiai Programban rögzített. A Pedagógiai Programban és az SZMSZ-ben rögzítettek alapján szülők, pedagógusok, gyermekfelügyelők, dajkák képviselik a tanulók érdekeit.*
- *A megelőző jellegű kapcsolattartás a Pedagógiai Programban és az SZMSZ-ben rögzített közös fórumokon, értekezleteken, családlátogatásokon, rendezvényeken történik.*
- *Az innováció és kreativitás fenntartására:*
 1. *Az intézmény igazgatója személyes példaadással, bátorítással és támogatással, jutalmazással gondoskodik.*
 2. *Az általános igazgató helyettes tervezi, felügyeli az emberi erőforrással történő gazdálkodást, képzési tervek készítője.*
 3. *A szakmai igazgató a munkafeltételek megszervezésében, kialakításában vesz részt.*
 4. *A gazdasági igazgató helyettes költségvetést tervez.*
- *Feladatmegosztás alapján, felelősök kijelölésével történnek az adatgyűjtések és elemzések, eredményeik felhasználásának módjára az intézmény vezetése folyamatokat működtet a folyamatos fejlődés, partnereink elégedettsége érdekében.*
- *Közvetlen partnereinknek, elégedettségének és igényeinek kérdőíves felmérése háromévente teljes körű, évente mintavételes a szülők és az alkalmazottak esetén. (Kiegészül konkrétizálás céljából körkérdésekkel, vagy interjúval.) Mintavétel módszere: véletlen kiválasztás, minta nagysága: egyharmados. Ugyanilyen gyakorisággal és módon mérjük tanulóink elégedettségét és igényét saját fejlesztésű mérőeszközzel. A fenntartó elégedettségét és igényét évente interjú technikával mérjük fel. Dokumentumban rögzített szabályozott folyamat, a Com. I. intézményi modelljének követelményeinek megfelelően. A Com.I projekt bevezetése után a minőségfejlesztési folyamat fenntartásának biztosítására a vezetés külső körének tagja lett a minőségügyi felelős.*

EREDMÉNYEK

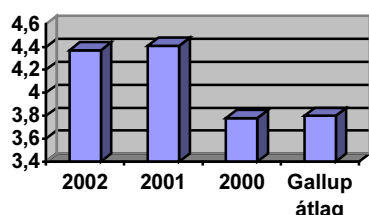
FONTOS INFORMÁCIÓ

Középsúlyos értelmi fogyatékosokat foglalkoztató intézmények mérési eredményeinek összehasonlítása, számos területen, különösen teljes körű mérések esetén nem lehetséges, mert az intézmény jellegéből adódóan mindegyiknél más arányú az alkalmazotti kör összetétele. (Különböző intézetek, bejáró, de osztatlan stb.) Nem mindegy pl. hogy egy önmegvalósítást, szakmai szabadságot mérő mutató esetében milyen a pedagógusok és a segítők, technikaiak aránya. Ugyanez vonatkozik a Gallup átlagra is, amivel mi dolgoztunk. A Gallup átlagot leginkább normál, vagy kisegítő iskolák alakítják ki, így a tanulókkal foglalkozó réteg a legtöbb esetben pedagógusokból áll. Valójában a mi esetünkben több terület mérési eredményét kommentálás nélkül ki sem lehetne adni, mert hibás következtetésekre vezet. Pl. az alsó szakaszban sokkal rosszabbak a szülői elégedettség eredményei, noha a legkiválóbb kollégák tanítanak, a felső szakasz végén pedig kiugróan jók. A szülőknek meg kell hagyni az időt arra, hogy hozzászokjanak a súlyos valósághoz. Ezért a részletesebb mutatókat ebben a pályázati anyagban elkerültük, de a Gallup átlagot megtartottuk.

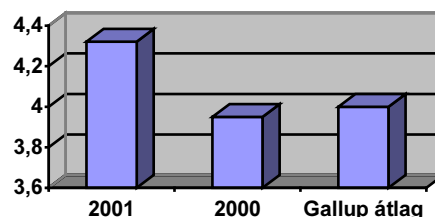
6. A KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

6a. A közvetlen partnerek véleménye az intézményről és teljesítményéről

Az iskola minőségi mutatója a szülői vélemények alapján

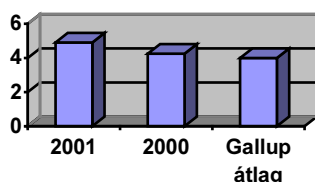


A vezetésről alkotott kép (a szülőktől kapott válaszok átlaga)

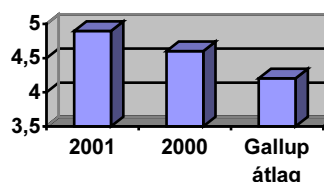


Szerintem a vezetés hatékony ebben az iskolában.
Az iskola segíti a gyermekem pályaválasztását.
Az iskola megfelelő kihívásokat biztosít a gyermekem számára a tanuláson kívüli területeken is. (sport, zene)
Ebben az iskolában a képzés színvonala megfelel az általam igényeltnek.

Az iskola szakmai munkájának megítélése (a szülők kérdésekre adott válaszainak átlaga)



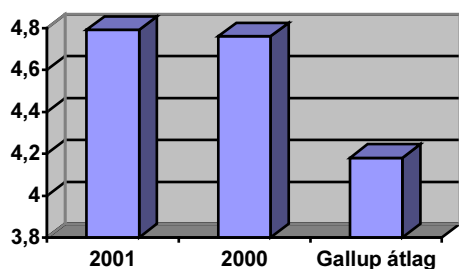
A pedagógusok személyes minőségéről alkotott vélemény (a szülőktől kapott válaszok átlaga)



Szerintem ebben az iskolában biztosított a magas szintű képzés.
A jövője szempontjából hasznos dolgokkal foglalkozik a gyermekem ebben az iskolában.
Személyes törődést is kap a gyermekem ebben az iskolában.
Megfelelőnek tartom a gyermekem iskolai terhelését.

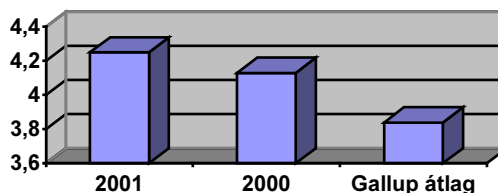
Nincs semmiféle előítélet a gyermekem pedagógusában.
Szerintem jól képzett pedagógusok kezében van a gyermekem ebben az iskolában.

A tanárok elérhetősége (a szülőkötől kapott válaszok átlageredménye)



Az iskola pedagógusai tartják velem a kapcsolatot
Ha szükséges el tudom érni a pedagógusokat.

Információ - kommunikáció az iskola pedagógusaival (a szülőkötől kapott válaszok átlagértékei alapján)



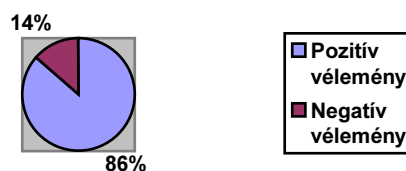
Úgy gondolom elegendő ismerettel rendelkezem az iskolában folyó munkáról.
Tudom, mit várnak el ebben az iskolában a gyermekemtől.
Elegendő tájékoztatást kapok a gyermekem egyéni képességeivel kapcsolatban.
Részletes értékeléseket kapok a gyermekem teljesítményéről.

Tanulói elégedettség

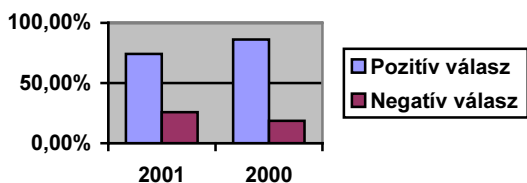
Mit szeret a gyerek az iskolában és mit nem? Elégedettség vizsgálat átlaga 2000.



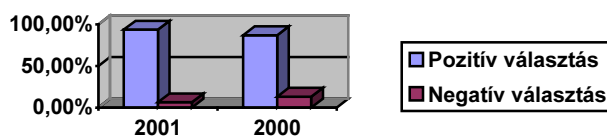
Mit szeret a gyerek az iskolában és mit nem? 2001.



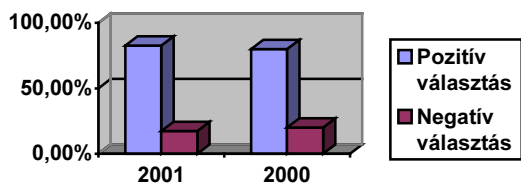
Intellektuális gondolkodást, erőfeszítést igénylő tárgyak elfogadása a gyermekek körében



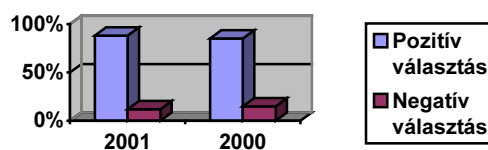
Erőfeszítést igénylő fejlesztő tevékenységek számítógépen a gyermekek választásai alapján



Készségfejlesztő, kreativitást igénylő tárgyak elfogadottsága a gyermekek választásai alapján

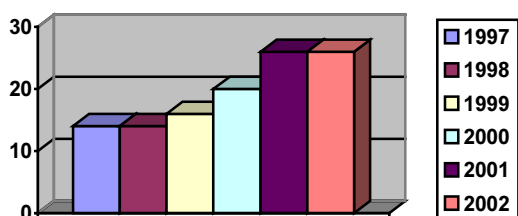


Iskolán kívüli és szabadban eltöltött tevékenységek elfogadása a gyermekek válaszlai alapján

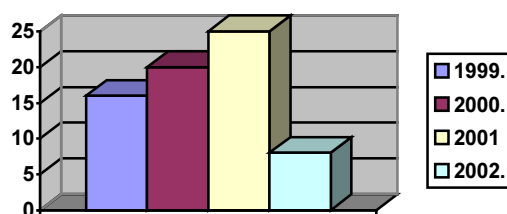


6b. A közvetlen partnerek elégedettségére vonatkozó további mutatók (belső indikátorok)

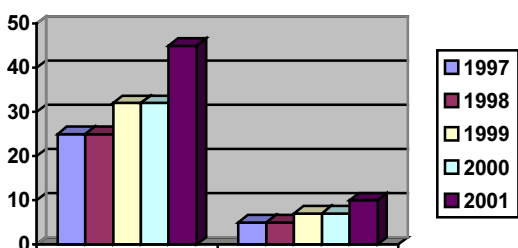
Lovagoltatásban részesülő tanulók számának alakulása



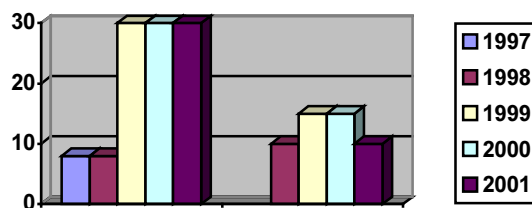
Rajzszakkör létszámának alakulása



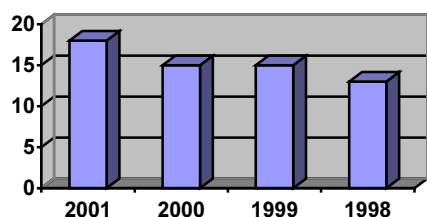
Úszók - versenyzők



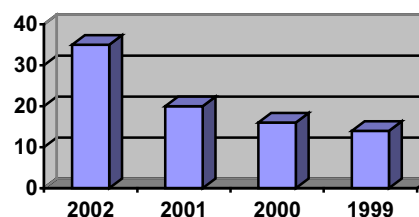
Kerámia szakkörök munkájában részt vevő tanulók számának alakulása



Terápiás úszás foglalkozáson részt vevő gyermekek



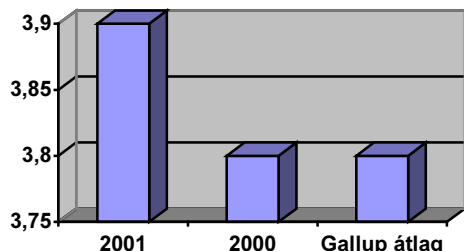
Számítógép szakkörön részt vevő tanulók



7. A MUNKATÁRSOK ELÉGEDETTSÉGÉVEL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

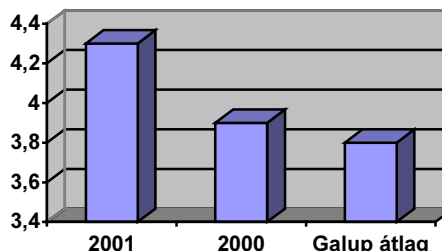
7a. A munkatársak véleménye az intézményről és teljesítményéről

Csapatpszellem



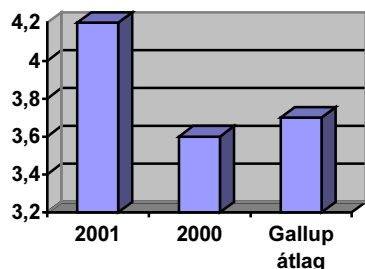
A munkatársaim elkötelezettek a minőségi munka iránt.
A kollégáim között van az egyik legjobb barátom.
A munkatársaimmal segítünk egymásnak, ha szükséges.
Az osztályban tanító pedagógusok szakmai kommunikációját jónak tartom.

Szervezeti dinamizmus



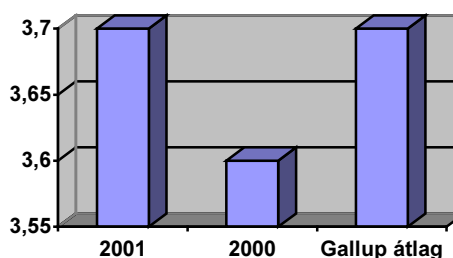
Rendelkezem a jó színvonalú munkavégzéshez szükséges eszközökkel.
Büszkén mondom az embereknek, hogy hol dolgozom.
Úgy érzem, hogy dinamikus az iskolánk fejlődése.
Az iskolánk céljai reálisak.

Személyes fontosság



A munkahelyemen számít a véleményem.
Az iskolánk célja miatt fontosnak érzem a munkámat.
Szabadon hozhatok fontos döntéseket a munkámban.

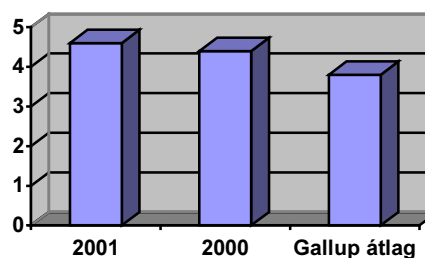
Szakmai önmegvalósítás



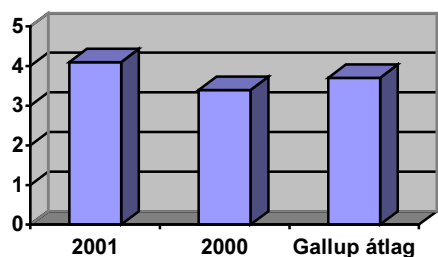
Az iskolában minden nap van lehetőségem azt tenni, amihez a legjobban értek.
Ebben az évben kaptam lehetőséget a tanulásra és a fejlődésre.

Minden diák elé személyre szabott magas követelményt állítunk.
Értékelési gyakorlatunkat megfelelőnek tartom arra, hogy segítse a tanulókat a teljesítményük növelésében.
A tanulói eredményekben a fejlődést is értékeljük nemcsak a pusztán teljesítményt.
Nálunk a gyerekek sajátosságaihoz alkalmazkodó módszerekkel folyik az iskolai munka.
Bizalomteli légkört alakítottunk ki a pedagógusok és a diákok között.

Individualizált gyakorlat



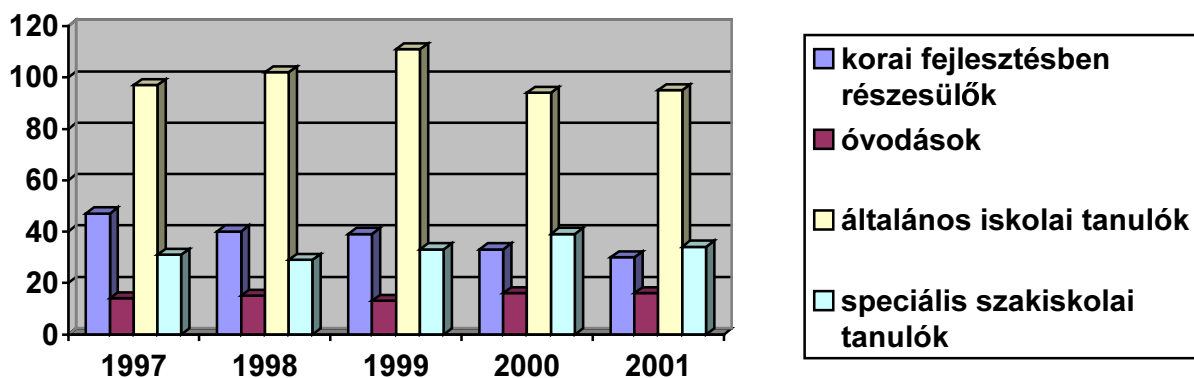
Hatékony vezetés



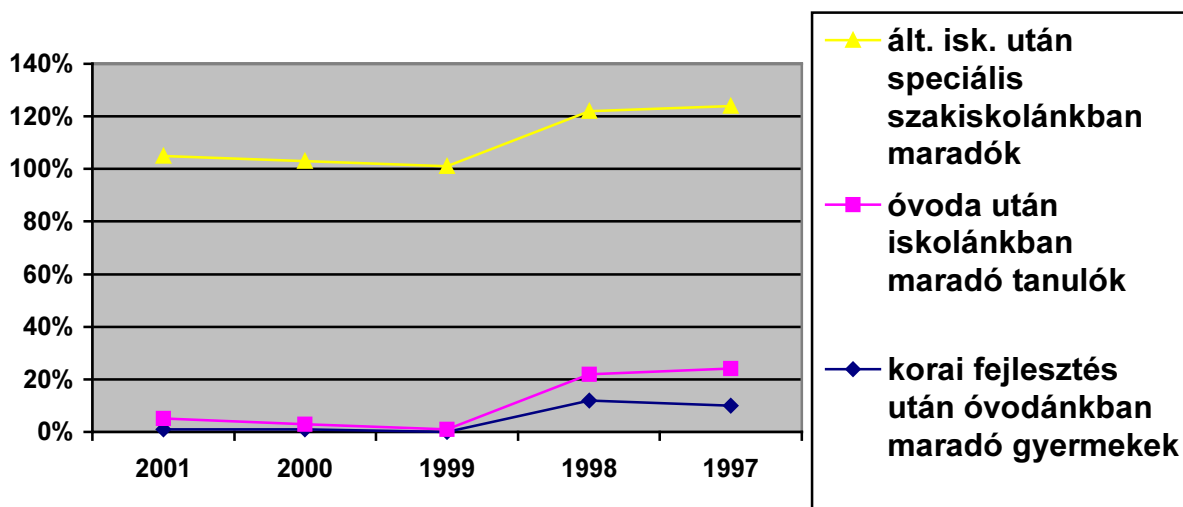
Tudom, mit várnak el tőlem az iskolában.
 Az utóbbi fél évben kaptam visszajelzést a vezetéstől a munkavégzésem színvonalát illetően.
 A vezetés jól szervezi az iskolai munkát.
 Elegendő információt kapok a vezetéstől ahhoz, hogy jól végezzem a munkámat.
 Tudom, hogy milyen szempontok szerint és milyen módon értékeli a vezetés a munkámat.
 A vezetés keresi és felhasználja a dolgozók ötleteit.
 A vezetés tudja az állásfoglalását a kulcskérdésekkel kapcsolatban.

7b. A munkatársak elégedettségére vonatkozó további mutatók (belső indikátorok)

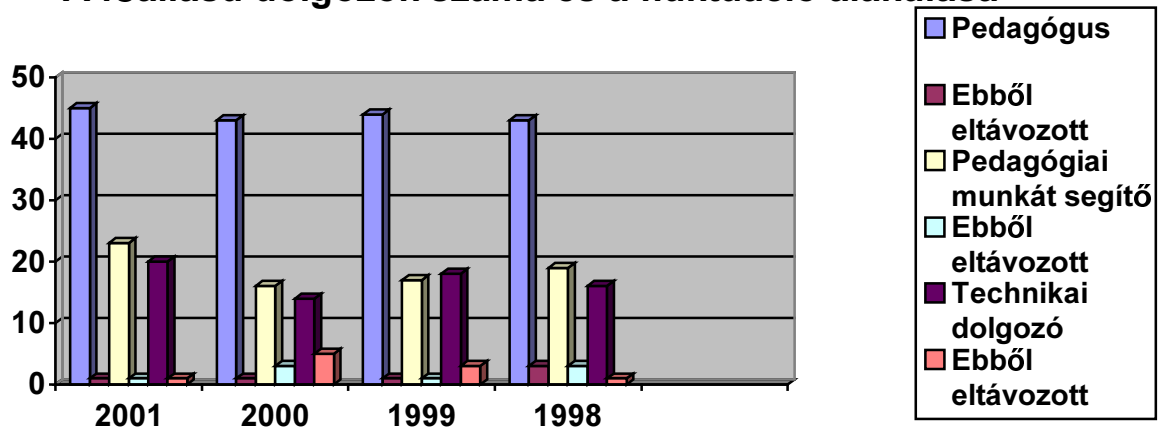
Az intézményi ellátásban részesülők száma



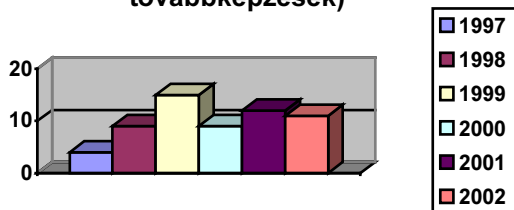
Helyben maradó tanulóink száma az intézmény felmenő rendszerében



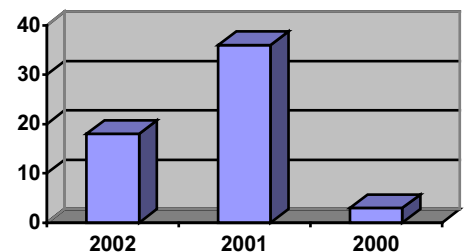
A főállású dolgozók száma és a fluktuáció alakulása



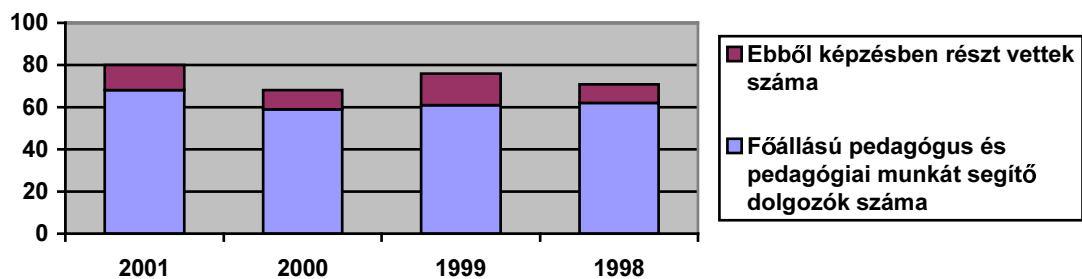
Képzéseken résztvevő alkalmazottak száma (Főiskolai-egyetemi képzés és továbbképzések)



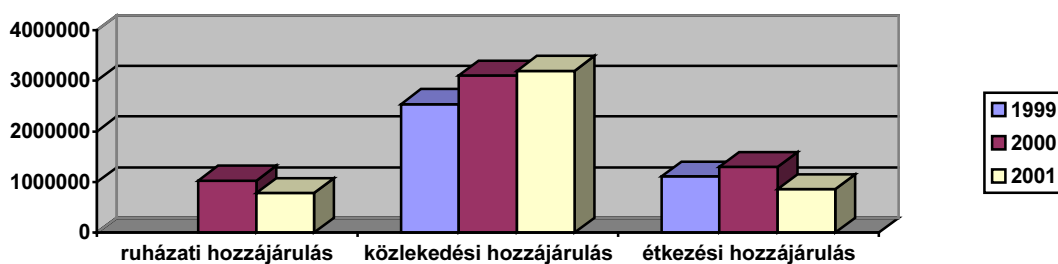
Team-ekben dolgozók száma



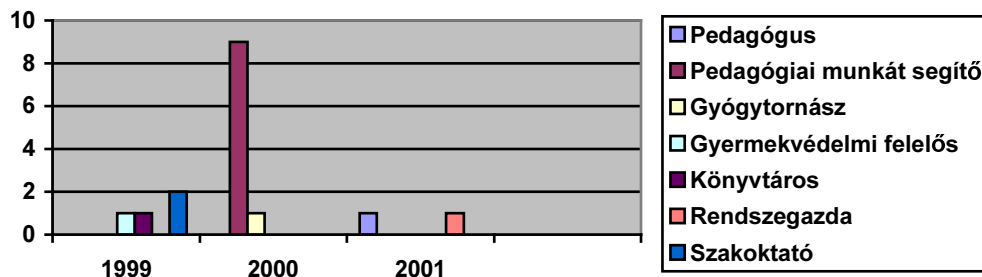
Képzésekben részt vevők (egyetem, főiskola és szakképzés)



Az alkalmazottak juttatásai



Új státuszok megjelenése az intézményben.



8. TÁRSADALMI HATÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

Civil szervezeteket, akik intézményünk fontos munkájának elismerését, támogatásukkal együttműködésükkel fejezik ki.

Szellemi Sérültek Támogatásáért alapítvány: a kondicionáló gépeket adományozta, közös rendezvénymeghívások.

Küldetés Egyesület: korai fejlesztés kísérleti szakaszát finanszírozta, intézményünk helyet, szakembert biztosított. Karácsonyi rendezvények, mikrobusz használat esetenként

Victoria Egyesület: kölcsönös versenyszervezés, szakember biztosítása.

MÉS: versenyszervezés, szakemberek biztosítása.

DOWN Egyesület: Szabadidős iskolán kívüli tevékenységet biztosít tanulóinknak.

ÉFOÉSZ: Rendszeres állatkerti látogatást szervez és szülőknek fórumot, jogi tanácsadást tart.

Intézmények, akik munkánk megbecsülését bizonyítják együttműködésükkel.

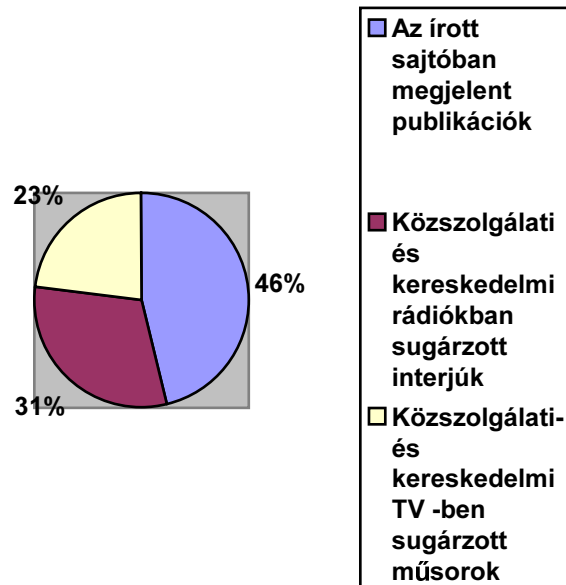
FPI: Szaktanácsadót biztosít, szakelőadásokra egymást kölcsönösen felkérjük.

ELTE B. G. GYP. Tanárképző Főiskolai Kar: Iskolánk főiskolai gyakorlatot vezet.

: gyermekek nyári üdültetésének szervezése, olcsó élelmiszer és tisztítószer vásárok, ruha játék, csereakciók szervezése, ügyintézés segítése a **Humano Modo** iskolai alapítványon keresztül.

AVAYA: (szponzor): számítógéppark, Internet használat

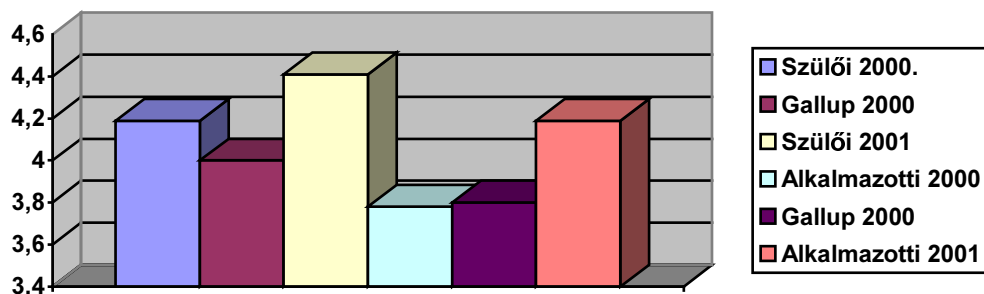
Intézményünk méltatásával foglalkozó médiamegjelenés területei (1998 - 2001)



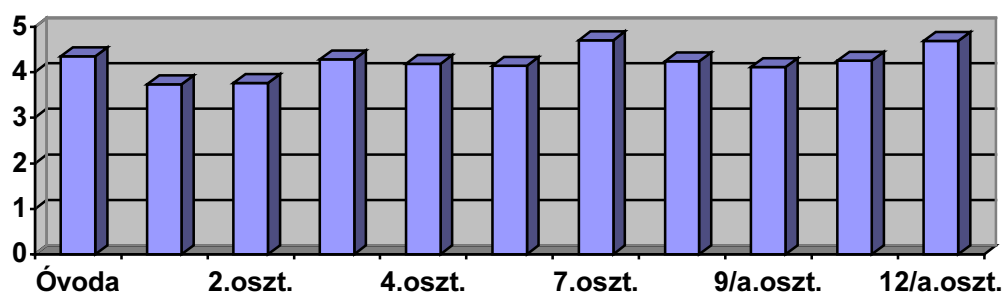
9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

9a. Az intézmény kulcsfontosságú eredményei

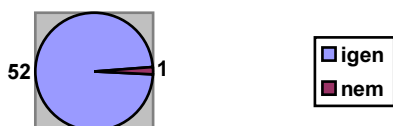
Az iskola minőségi mutatói



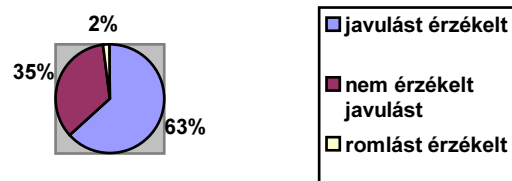
A szülők körében végzett értékelés alapján számított minőségi mutató az óvodában és az iskolai osztályokban



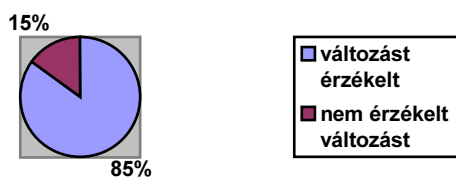
A minőségi körök szabályzatának elfogadása



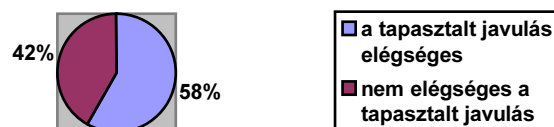
Elégedettség mérése a helyettesítésekben



Az alkalmazottak értékelése a kommunikációban történt intézkedésekről

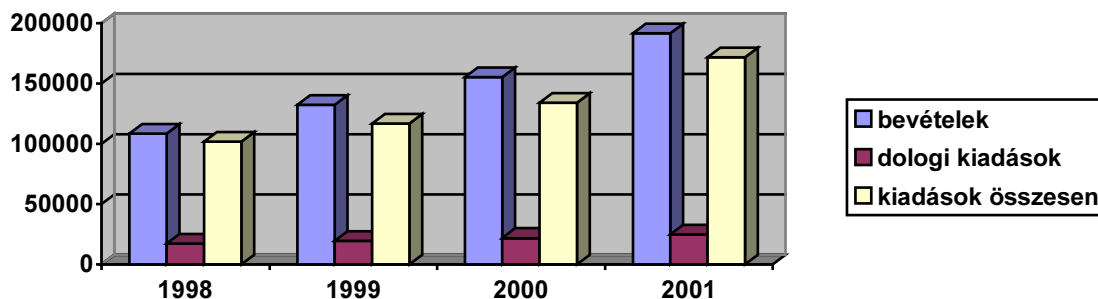


A bekövetkezett változás értékelése

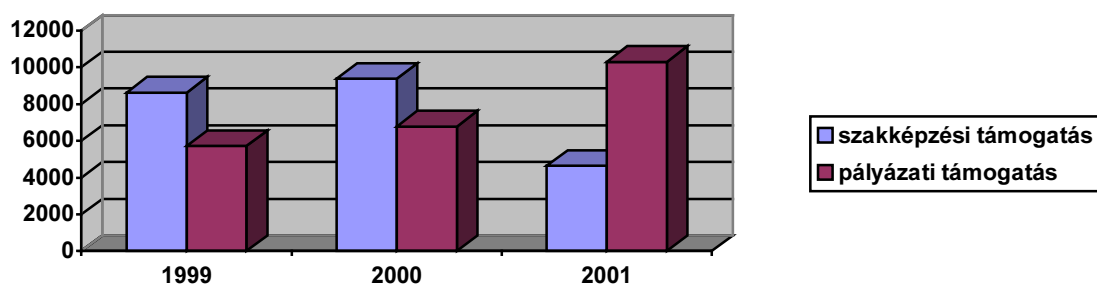


9b. Az intézmény kulcsfontosságú mutatói

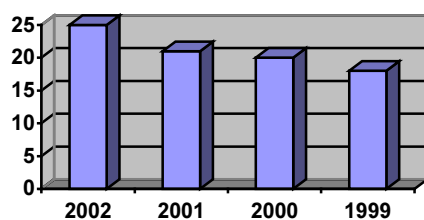
Az iskolai bevételek és kiadások alakulása (eFt)



Iskolai bevételek alakulása (eFt)



Számítógépek számának alakulása



9.a. Kiegészítése:

- Tanulóink sportversenyeken, kulturális rendezvényeken, tanulmányi versenyeken elért eredményei az adott korosztály született képességeitől függ inkább, mint a felkészítés minőségétől, ezért a helyezések esetlegesek.
- Fejlődésük értékelése speciális, éves haladásukat fejlődési lapokon rögzítik.

9.b Kiegészítések:

- Az intézményi fejlődés, bővülés 1985 óta folyamatos. Száma: 16. Az intézmény hozzájárulása pályázatokon nyert összeg, szakképzési támogatás és szakemberek biztosítása.

MELLÉKLETEK

