

---

# **KOMPLEX INTÉZMÉNYÉRTÉKELÉS A GYAKORLATBAN**

---

**Dunai Rita**

tanár, Székesfehérvár

Szent Imre Általános Iskola és Óvoda

Hajdúszoboszló, 2010. október 20.

---

# 1. Az előadás felépítése

1. Az intézmény bemutatása
  2. Az intézményértékelés jelentősége
  3. A Katolikus Pedagógiai Szervezési és Továbbképzési Intézet (KPSZTI) által kialakított és alkalmazott modell
  4. Komplex intézményellenőrzés- és értékelés a Szent Imre Általános Iskolában 2002-ben és 2006-ban
    - ♣ Az *Intézményi önértékelés* kérdőívének bemutatása
    - ♣ Az intézményben bekövetkezett változások bemutatása a 2006. évi Intézményi önértékelés kérdéseire adott válaszok alapján
    - ♣ Alátámasztják-e a Komplex intézményértékelés eredményei, azaz a szakértői vélemények az intézményben zajló / lezajlott folyamatokat
  5. Az intézményértékelés hatásai (az intézmény belső életére, a fenntartóra)
  6. Összegzés
-



Szent Imre Általános Iskola és Óvoda  
8000 Székesfehérvár, Budai út 4.

**Az intézmény elsődleges célja: jó stratégiával  
életképesség, versenyképesség.**

**Az út: az intézmény kulcsfolyamatainak  
minőségirányítás keretei közötti folyamatos követése.**

---

---

## 2. Az intézményértékelés jelentősége

- ♣ az oktatás a modern társadalmakban stratégiai eszköz
  - ♣ az oktatási rendszerek megítélésének kulcskategóriái: *eredményesség, minőség, hatékonyság*
  - ♣ a minőség oktatáspolitikai cél – eszköze: a *minőség biztosítása*
  - ♣ a minőség elérését célul tűző oktatási rendszer egészének legfontosabb eleme az *intézmény*
  - ♣ a szervezeti működés minőségének biztosítására használt eszköz az *intézményértékelés*
-

---

### 3. A KPSZTI által kialakított és alkalmazott modell



**A Komplex Intézményellenőrzési és -értékelési Program emblémája**

---

---

## A komplex intézményértékelési rendszer kidolgozásának okai, körülményei

- \* a rendszerváltást követően a közoktatás *külső szakmai ellenőrzés nélkül* maradt
  - \* az intézmények által megalkotott belső ellenőrzési rendszer csak papíron létezik, és nem, vagy nem elégséges módon működik
  - \* a fiatal katolikus közoktatás *versenyképességének megőrzéséhez* elengedhetetlen feltétel: a külső referenciapontoknak való megfelelés
  - \* a *Komplex Intézményellenőrzési és -értékelési Program* kidolgozását a közoktatási törvénynek az az előírása tette szükségessé, mely a fenntartókat kötelezi, hogy négyévenként külső pedagógiai szakértőkkel értékeltesék intézményeik szakmai munkáját
  - \* a program kidolgozása – dr. Hoffmann Rózsa és munkacsoportja (PPKE BTK Pedagógiai Intézet)
-

---

## A komplex intézményértékelés módszertani előzményei

- ♣ az ellenőrzés az intézmény egészének működésére irányul, azaz komplex – az ellenőrzés módszereit is a komplexitás jellemzi

## Az intézményértékelés eszközrendszere

- ♣ **Irányított önértékelés – irányító dokumentuma az *Önértékelési füzet, fejezetei:***
    - Erőforrások**
    - Intézményi stratégia**
    - Vezetés és szervezeti kultúra**
    - Az intézmény kulcsfolyamatai**
    - Eredmények**
  - ♣ **Dokumentumelemzés**
  - ♣ **Helyszíni vizsgálat**
    - *Megfigyelés*
    - *Egyéni és csoportos interjúk*
    - *Kérdőíves kikérdezés*
  - ♣ **Tanulói teljesítménymérések**
-

---

# **Az intézményértékelés állomásai**

- 1. Előkészítés, szervezés**
  - 2. Önértékelés**
  - 3. Tanulói mérések**
  - 4. Szakértői felkészülés**
  - 5. Helyszíni vizsgálat**
  - 6. Értékelés**
  - 7. Hasznosítás**
-



---

## 1. **Előkészítés, szervezés**

- ♣ az intézmény és a fenntartó értesítése
- ♣ az önértékelési füzet megküldése
- ♣ tájékoztatás a szakértőkről, határidőkről

## 2. **Önértékelés**

- ♣ ne önállóan készítse a vezető
- ♣ a nevelőtestületi csoportok, elemzésre építve készítsék

## 3. **Tanulói teljesítménymérések**

- ♣ általában az önértékelési szakaszt megelőzően, vagy azzal egy időben zajlanak
  - ♣ az intézmények később szembesülnek az eredménnyel
-

---


## 4. Szakértői felkészülés

- ♣ két-három hét alatt
  - ♣ a munkamegosztást meghatározza: a vezető szakértő
  - ♣ a felkészülés három fontos mozzanata:
    - a dokumentumok elemzése
    - a vizsgálati terv összeállítása és a szakértői csoporttal történő egyeztetése
    - a vizsgálati jegyzőkönyv előkészítése
-

## 5. Helyszíni vizsgálat – reggel 8 órától este 6 óráig

(A látogatás két és fél napja pontos időbeosztás szerint, feszített munkatempóban zajlik.)

- ♣ formális beszélgetés a szakértői csoport tagjai és az intézményvezető között
- ♣ nyitó értekezlet – találkozás a nevelőtestülettel: cél, program, munkamódszerek tisztázása, kérdőívek kitöltése (a vezetésről, az iskolai munka jelenségeiről)

Kérdőív pedagógusok számára összetett oktatási intézményben	
Tagintézmény típusa: .....	
	
1. Az intézmény arculatát, nevelési-oktatási elveit meghatározza, életét áthatja a katolikus szellemiség.	<b>átlag</b> 4,14
2. Az intézményben gazdag és sokszínű a hitélet. A vallásos életre nevelés jelen van az intézményi élet minden területén; a hitélet a tanulók és tanárok számára is mindennapi gyakorlat.	4,14
3. Az intézményben a tanulóknak megfelelő lehetőségek van arra, hogy megismerjék hitük alapjait: a hittan tanítás színvonalas, az érdeklődő tanulóknak lehetőségek van arra, hogy az alapismereteken túl is gyarapítsák, elmélyítsék tudásukat.	4,50
4. Tagintézményem olyan lehetőségeket is kínál a tanulóknak, amelyek segítik hitük elmélyülését, tudatos vállalását, nagykorú kereszténnyé érését (pl. lelki gyakorlatok, lelki táborok, alkalom szerzetessegélyt végzésére, fogynakkal élők látogatása, találkozás-beszélgetés hiteles keresztény emberekkel stb.).	4,56
5. Az intézményben jól képzett tanárok tanítanak és nevelnek, munkájukat magas szakmai színvonalon végzik.	4,43
6. Az intézmény életében megvalósul a hatékony, sikeres tanítás alapját képező munkafegyelem (pl. pontos órakezdet és befejezés a tanárok és diákok részéről, a hiányzások mennyisége elfogadható és indokolt a tanárok és diákok részéről is, órák csak indokolt esetben maradnak el, az óra alatti fegyelem megfelelő, a tanítási óra tanítással telik, külső hatások pl! zaj nem zavarják a tanítást stb.).	4,21
7. Tagintézményemben a tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres és tervezett, a különböző tantárgyak esetén az ellenőrzés rendszere összehangolt (számokérés formái, gyakorisága, egy napra eső dolgozatok száma stb.).	4,43
8. Tagintézményemben a tanulók értékelése (a különböző tantárgyakból, iskolán/kollégiumon belül elvárt magatartás és azon kívüli viselkedés szempontjából stb.) egyértelmű követelmények, rögzített értékelési szempontok szerint történik, melyekhez minden tanár és nevelő egységesen igazodik; az értékelés objektív és reális.	4,14
9. Az intézményben a tanulók számára világos és átlátható az ellenőrzés, számonkérés rendszere, tisztában vannak a követelményekkel, elvárásokkal; megfelelő mennyiségű és minőségű (pl. időben érkező) információt kapnak az értékelések eredményeiről.	4,46
10. Az intézmény követelményei, elvárásai (tanulmányi kérdéseknél, a tanulók terhelésében, magatartási, erkölcsi, hitbeli téren) reálisak, a tanulók életkorának megfelelőek: nem túl alacsony szintűek, engedékenyek, de nem is eltűzöttek.	4,43
11. Az intézmény nem csupán ismereteket, lexikális tudást ad a tanulóknak, hanem gondolkodásukat, képességeiket is fejleszti, alkalmazható tudást közvetít; széles látókörű, a világban tájékozódni tudó emberré nevele tanítványait.	4,35
12. Az intézményben eredményesen működnek azok a folyamatok, melyek segítik a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket, életpályát, hivatást válasszanak (tehetséggondozás, pályaválasztási tanácsadás, szakkörök, felvételi előkészítés stb.).	4,14
13. Tagintézményemben eredményesen működnek azok a folyamatok, melyek segítik a tanulmányi szempontból hátrányba került, lemaradó tanulókat a felzárkózásban (tanulási zavarok időben történő felismerése, kezelése; a többiekétől lemaradó vagy gyengébb képességű tanulók felzárkóztatása, korrepetálása; differenciált oktatás; az egyes tantárgyakból bukott tanulókkal való foglalkozás stb.).	4,25
14. Az intézmény a tanulók számára biztosítja, hogy megfelelő szinten elsajátítsák a mai társadalom által elvárt olyan alapvető ismereteket, mint például az idegen nyelv, technikai-számítástechnikai ismeretek, állampolgári és Európai Unióval kapcsolatos ismeretek stb.	4,21
15. Tagintézményemben a tanulók életét a jó közösségi szellem jellemzi: az osztályok/tanulócsoportok folyamatosan fejlődve közösségekké kovacsolódnak, melyben a tanulók azt érezhetik, elfogadják és megbecsülik őket a társaik; valamennyi osztály tevékenyen kapcsolódik be az intézmény közösségének életébe.	4,04
16. Tagintézményemben az oktatás és a nevelés szemlére szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek nemcsak értelmi, de lelki fejlődésükkel is; minden diák azt érezheti, hogy személyes gondjával, problémáival, kérdéseivel van kihez fordulnia.	4,61
17. Az intézményi nevelésben nagy hangsúlyt kap a közösségi nevelés (másokkal való együttműködés, együttérzés, tolerancia, előítélet-mentesség); a kulturált életmódra nevelés; a tanulók helyes magatartásának kialakítása; a széles látókör kialakítása és a műveltség valamint az egészséges életmódra nevelés.	4,15
18. Tagintézményemben a tanulók neveltségi szintje a kulturált életmód terén (beszédkulturájuk, étkezési kultúrájuk, viselkedésük nevelőikkel, a nem pedagógus dolgozókkal és társaikkal) jó.	3,61
19. Tagintézményem eredményesen nevele a tanulókat rendszeretetre, fegyelemre: viselkedésük az intézményen belül és azon kívül is megfelel az elvárásoknak, tükrözi azt a szellemiséget, amelyet az intézmény közvetít feljűk.	3,59
20. Tagintézményemben a diákok – életkoruknak megfelelő szinten – képesek szabadidejűk hasznos, kulturált, hatékony eltöltésére: igényük van az önművelésre, szívesen kapcsolódnak be a tanórákon kívüli tevékenységekbe (pl. színjátszó kör, önképző körök stb.) vagy vesznek részt intézményen kívüli programokon (pl. színház- és múzeumlátogatás, kirándulás stb.); érdeklődnek a világban zajló események iránt, tájékozódnak ezek felől.	4,07
21. Tagintézményem eredményesen nevele diákjait az egészséges életmódra: a tanulók tudatában vannak a testi, lelki	4,43,613

- 
- ♣ interjúk – a fenntartóval, a szülőkkel, a nem pedagógus dolgozókkal, a diákság képviselőivel, pedagógusokkal és pedagógus-csoportokkal
  - ♣ óra- és foglalkozás-látogatások
  - ♣ az épület bejárása
  - ♣ dokumentumelemzés
  - ♣ záró értekezéslet – a vezető szakértő közli a szakértői csoport benyomásait: ezek a későbbiekben elkészítendő intézményértékelés hangsúlyos megállapításai
-

---

## 6. **Értékelés**

- ♣ elkészülnek a szakértői team tagjainak önálló jelentései
- ♣ a vezető szakértő ezek felhasználásával elkészíti az intézményértékelő dokumentum tervezetét, többször egyeztet a team tagjaival
- ♣ a tervezet megküldése az intézményvezetőnek – nyolc napon belül reflektálhat (észrevételeit csatolni kell az intézményértékeléshez)
- ♣ a végleges szöveg három eredeti példánya + a teljes vizsgálati dokumentáció: KPSZTI

## 7. **Hasznosítás**

---

---

## **4. Komplex intézményellenőrzés- és értékelés a Szent Imre Általános Iskolában 2002-ben és 2006-ban**

**Két gyakorlati példa:**

- ♣ az *Intézményi önértékelés* kérdőíveinek bemutatása, hasznosulása**
  - ♣ a jó szakértői vélemény megmutatja az intézmény fejlődésében tapasztalható tendenciákat**
-

# 4.1 Az Intézményi önértékelés kérdőíveinek bemutatása, hasznosulása

I.2.5.2. Működik-e iskolászk az intézményben?  
Nem, mert...  
I.2.5.3. Megfelelő-e az intézmény és a szülők kapcsolata?  
Megfelelő...  
I.2.5.4. Megítélésük szerint azonosulnak-e a szülők az intézmény a működés...  
I.3. Környezet  
I.3.1. A fenntartó  
I.3.1.1. A vezető véleménye szerint elegendő segítséget nyújt-e az intézmény működéséhez?  
I.3.1.2. Biztosítja-e az intézmény szakmai önállóságát?  
I.3.1.3. A vezető megfelelőnek tartja-e az intézmény és a fenntartó kapcsolatát?  
I.3.1.4. Megjegyzések, észrevételek az a jó kapcsolat kezdettől fogva...  
I.3.2. Mikrokörnyezet  
I.3.2.1. Talál-e az intézmény a környezetében a működését segítő lehetőségeket?  
I.3.2.2. Fel tudják-e használni ezeket a lehetőségeket intézményi erőforrásként?

---

## *A 2006-ban kezdődő program új elemei:*

- ♣ ebben a ciklusban nem volt tantárgyi mérés
  - ♣ az intézményi önértékelési füzetben minden témánál szerepelt **az előző komplex intézményértékelés megállapításaira vonatkozó kérdés**
  - ♣ az intézménynek **ötfokú skálán** kellett értékelnie teljesítményét
  - ♣ az alfejezetek végén található „Összegzés”-ben **hétfokú skálán** kellett értékelni, **mekkora hangsúlyt fektetett az intézmény az előző „Komplex” óta a terület fejlesztésére, a problémák megoldására**
-



I.1.3. Gyermek / tanulók létszáma: (fő)

Előző „Komplex” idején	362	362				
Jelenleg	320	320				

I.1.4. Teljes munkaidőben foglalkoztatott pedagógusok létszáma: (fő)

Előző „Komplex” idején	29	29				
Jelenleg	25	25				

I.1.5. Részmunkaidőben foglalkoztatott pedagógusok létszáma: (fő)

Előző „Komplex” idején	4	4				
------------------------	---	---	--	--	--	--

### III. Vezetés és szervezeti kultúra

#### III.1. Együtműködés, munkamegosztás, kapcsolatok

III.1.1. A vezetők közötti munkamegosztás gyakorlata		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	3	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka? Személyi változások a vezetésben.		x x x
III.1.2. Az intézményvezető és munkatársai együttműködése		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Az együttműködés formái jelenleg: Értekezlet, megbeszélés, körözvény, napi beszélgetés.		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	4	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka? Sok új feladat mellett nem jutott elég idő, annak ellenére, hogy amennyit csak lehetett a tanárban és az alsós termekben töltöttem.		x x x
III.1.3. A szülők és a vezetőség közötti együttműködés formái		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Az együttműködés formái jelenleg: SZSZ; nyílt nap, bál, családi nap, egészségügyi nap.		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	5	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka?		x x x
III.1.4. A vezetőség és a gyermekek/tanulók közötti együttműködés, kapcsolattartás formái		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Az együttműködés/kapcsolattartás formái jelenleg: Az igazgatónő és a helyettes is tanít, tehát a tanórák, szünetek, délutáni foglalkozások ideje alatt, a vezetőség tagjai bármikor elérhetők a gyermekek számára.		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	4	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka? A helyettes az alsós gyermekekkel tartja csak a kapcsolatot.		x x x
III.1.5. Munkaköri leírások		
Voltak / vannak-e érvényes munkaköri leírások?		
Az előző „Komplex” idején?	Jelenleg	
a) a vezetőknek	volt	van
b) a pedagógusoknak	volt	van
c) az adminisztratív dolgozóknak	volt	van
d) a technikai dolgozóknak	volt	van
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	5	

Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka?		x x x
III.1.6. Intézményen belüli információáramlások		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	igen	
<i>Mit? A kollégák egy része nem mutatott elég érdeklődést.</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	3	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka? A váltáskor nem érzékeltük, hogy még körültekintőbben kell eljárni.		x x x
<b>Összegzés</b>		
Mekkora hangsúlyt fektettek az előző „Komplex” óta az „Együtműködés, munkamegosztás, kapcsolatok” terület (III.1.) fejlesztésére, a problémák megoldására?	4	
Értelmezze az adott területen az előző „Komplex” óta történt változást:	0	
A jelenlegi helyzet mennyiben felel meg az elvártnak, elvárhatónak?	4	
Született-e valamilyen <i>kiemelkedő</i> eredmény / pozitív változás / érték ezen a területen?	igen	
<i>Mit? A 4. osztályosok, annak érdekében, hogy az iskolában folytassák felső tagozatos tanulmányaikat is, átkerültek a Budai úti épületszárnyba, a felső tagozatosok közé. Nagy hangsúlyt helyezünk ennek érdekében az alsó és felső tagozatos kollégák közötti együttműködés fejlesztésére: bemutatókat, foglalkozásokat tartunk szülőknek, gyermekeknek. Látogathatnak tanórákat, a szaktanárok pedig vállaltak egy - egy bemutató órát a negyedik osztályokban.</i>		

#### Megjegyzések, észrevételek:

#### III.2. Vezetési funkciók

III.2.1. Hozzájárulás a tervezéshez szükséges információkhoz		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	4	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka? Nem minden kolléga egyformán érdeklődő.		x x x
III.2.2. A nevelőtestület véleményének figyelembevétele tervezéskor		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	5	
Ha nem teljes mértékben megfelelő, mi az oka?		x x x
III.2.3. A nevelőtestület együttműködése a feladatok ellátásában		
Az előző „Komplex” jelzett-e problémát ezen a téren?	nem	
<i>Mit?</i>		
<i>Mit tettek a megoldására?</i>		
Mennyire ítéli megfelelőnek a jelenlegi helyzetet?	4	

---

## **Az intézményben bekövetkezett változások bemutatása a 2006. évi Intézményi önértékelés kérdéseire adott válaszok alapján**

A 2006-os vizsgálat kérdőíve rendkívül jól mutatja az intézményi élet valóságban is problematikus szegmenseit:

- ♣ erőforrások, illetve azok (részleges) hiánya**
  - ♣ a minőségirányítás hiánya**
  - ♣ a vezetési funkciók hiánya**
  - ♣ pályázatokkal kapcsolatos teendők**
-

---

*A leginkább alulértékelt (**KÖZEPES!**), így legproblematicusabbnak ítélt területek:*

- o a nemek megoszlása a tantestületben kedvezőtlen;
  - o a kihasználtnál / betöltöttnél jóval több férőhely van az intézményben, azaz van az intézménynek szabad kapacitása, a tanulói létszámot növelni kellene;
  - o a szülői munkaközösség működése az intézményben nem kielégítő, esetleges, érdektelenséget feltételező;
  - o az intézmény keresztény értékrendjével való szülői azonosulás mértéke nem elégséges;
  - o az intézmény udvara nélkülözhetetlen, a szomszédban folyó építkezés komoly problémákat okoz a mindennapi működésben;
  - o a pénzügyi problémák kezelését / megoldását nem segíti az intézmény egyébként létező alapítványa, melynek működése nehézkes, ellenérdekeltségektől terhes;
  - o a minőségirányítás csekély mértékben, csak csírájában működik;
  - o a vezetők közötti munkamegosztás nem megfelelő;
  - o az intézményen belüli információáramlás nem kielégítő;
  - o a pályázatokban rejlő lehetőségeket az intézmény csak kis mértékben használja ki;
  - o hiányoznak a pénzügyi ösztönzők.
-

## 4.2 A jó szakértői vélemény megmutatja az intézmény fejlődésében tapasztalható tendenciákat

ünnepek rendjét, vagy a tanórán kívüli foglalkozások típusait a házirend helyett inkább az éves munkatervben kellene megjeleníteni.

### Továbbképzések

Az iskola rendelkezik érvényes továbbképzési tervvel. A pedagógusok – egy kivétellel – teljesítették, vagy folyamatban van a továbbképzési kötelezettség teljesítése. 13 pedagógus továbbképzési kötelezettsége már megszűnt. A továbbképzések kiválasztásánál a lehetőségek szabnak határt. A vezetőség ezen belül támogatja az igényeket. Az intézmény földrajzi voltánál fogva jó helyzetben van, mert Székesfehérváron helyben megoldható jó pár továbbképzés, ami időbeli és anyagi előnyökkel járhat.

### Éves munkaterv

Az intézmény rendelkezik éves munkatervvel. De ez a dokumentum nem terjed túl a tanév programjainak a felsorolásán és a tantestületi névsoron és feladat felsorolásán.

Mivel ez az a dokumentum, amely a mindennapi éves munkában használni kell, ebben kellene megjeleníteni a tanév fő célkitűzéseit, az ezek alapján kibontott nevelési és oktatási célokat, a tanórán kívüli tevékenységformákat, az egyes feladatokért felelős személyeket.

### Összegzés:

**Bár minden dokumentum megvan és formálisan megfelel a törvényi előírásoknak, de célszerű lenne ezek aktualizálása és célszerűsítése, egyszerűsítése. Annál inkább is, mert pl. MIP esetében ezt a törvény is előírja (2007. március 30-ig kell kiegészíteni és felülvizsgálni). A dokumentumok felülvizsgálatakor célszerű lenne a tantestület minél szélesebb körű bevonása az átdolgozásba, mert ennek igényét mutatja a 38. kérdésre ( „...az intézmény stratégiai dokumentumainak (PP, Házirend, MIP, SZMSZ stb.) kialakításában jogaiknak megfelelően részt vesznek.)** adott válaszok 3,93-as értéke is.

---

## A szakértői vélemény útmutató szerepe:

**2002**

*A szakértői vélemény  
összegzései egy **kitűnően  
fejlődő**, az intézményi  
kulcsfolyamatokat  
megfelelően kezelő,  
**megfelelő vezetési  
struktúrával működő**, s  
**jövőképpel is rendelkező  
iskola képét vetítik elénk.***

**2006**

### **MÁR VANNAK FEJLESZTŐ SZÁNDÉKÚ FIGYELEMFELHÍVÁSOK:**

- az intézmény dokumentumai legyenek aktualizáltak, célszerűek, egyszerűek – tehát a hétköznapiakban is használhatóak
  - a Minőségirányítási Programban szabályozott folyamatok induljanak el
  - a tantestület bevonása szükséges az intézményi folyamatokba
  - az elégedettségi mérések szükségesek - újra előkerül a minőségbiztosítás fontossága, a gyakorlati alkalmazás hasznos
  - a megfelelő információáramlás hiánya veszélyeket hordoz, teljes körű kommunikáció szükséges
  - a modern tanulásszervezési eljárások, módszerek alkalmazása egyre sürgetőbb
  - **+ „rejtett” megfigyelések**
-

---

## Az intézmény jövőképe:

**2002**

A szakértői vélemény támogatja az intézmény „felfelé” történő fejlesztésének tervét.

+ 4 évfolyamos gimnázium létrehozása:

„Terveik között szerepel ezért a 4 osztályos **gimnázium beindítása**, amit a szülők és a gyerekek is nagy örömmel fogadnának. Erre úgy tűnik, lehetőségük is lesz, amennyiben a közeljövőben visszakapják a szomszédban lévő épületet is iskolai célra. Átalakítására, felújítására is van már konkrét elképzelésük. Ez a lehetőség nagy előrelépést jelentene az intézménynek.”

**POZITÍV STRATÉGIA**

**2006**

A „lefelé” építkező túlélési stratégia a szakértői vélemény szerint veszélyes:

„... felhívnanánk a figyelmet arra, hogy **a fejlesztő osztályok további sorsa nagyon alapos és átgondolt hosszú távú stratégiát igényel.** (Gondoljunk arra, hogy mi lesz ezekkel a gyerekekkel, ha felső tagozatra érnek. Mennyire befolyásolja majd az iskola magatartási, fegyelmi helyzetét, ha már minden évfolyamon lesz egy-egy fejlesztő osztály...)”

**NEGATÍV STRATÉGIA**

---

---

# 5. Az intézményértékelés hatásai

- ♣ az intézményi élet valamennyi szereplőjére és folyamatára
- ♣ a fenntartóra és stratégiájára

## **Az intézményértékelés hasznosításának lehetőségei:**

- o az értékelés eredményei nyilvánosságot kapnak, iskola-marketing
  - o az ellenőrzés megállapításaira történő hivatkozás különböző fórumokon
  - o az elismert eredmények karbantartása, fejlesztése
  - o intézkedési terv készítése a feltárt hiányosságok javítására
  - o a vizsgált intézményi dokumentumok módosítása, kiegészítése
  - o belső ellenőrzési terv készítése a javítandónak ítélt területek fokozott ellenőrzésére
  - o a fenntartó döntéshozatalaikor hasznosítja az értékelés megállapításait
  - o az erőforrások biztosításakor / tervezésekor az intézmény támaszkodik az értékelés adataira
-



---

## 6. Összegzés

- ♣ *A komplex intézményértékelés – minden szegmensében, éppúgy az Intézményi önértékelésben, mint a szakértői Komplex intézményértékelésben – képes megmutatni, felszínre hozni egy oktatási intézmény negatív, veszélyforrást jelentő folyamatait.*
  - ♣ *A minden intézményi kulcsfolyamatra kiterjedő intézményértékelés megmutatja a szervezetben rejlő hibákat, s irányt mutat az intézményi stratégia pozitív irányú, fejlődést feltételező, rugalmas változtatásához.*
-

- 
- ♣ *A minden területre kiterjedő intézményértékelésnek fontos részét képezi az intézményi önértékelés, hiszen fejlesztés a hibák és veszélyek felismerése, a helyes, eredménnyel kecsegtető út / stratégia pontos kijelölése, az intézményi folyamatokba történő állandó javító szándékú beavatkozás nélkül elképzelhetetlen.*
  - ♣ *A jó szakértői vélemény korrekt módon, a fejlesztés szándékával mutat rá a problémákra, tárja fel a fejlesztendő területeket, ugyanakkor felhívja a figyelmet az intézmény erősségeire is.*
-