
Teljesítményértékelés és minősítés szabályzata

IMIP melléklete

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor
Többcélú Közoktatási Intézménye

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Tartalomjegyzék:

I.	Bevezető	3
II.	A modell leírása	6
III.	A pedagógus teljesítményértékelés szempontjai	8
IV.	Kulcskompetenciák és tartalmi meghatározásuk	13
V.	A modell-bevezetés és az átfogó értékelés folyamata	14
VI.	A modell alkalmazásának és további hasznosításának lehetőségei	15
VII.	Az értékelés eszközei és használati útmutató	16
VIII.	Az intézményi közalkalmazottak munkájának értékelése és minősítése	29
IX.	A teljesítményértékelés és minősítés nyilvánossága	32
	Hatályba lépés	33

MELLÉKLETEK

A pedagógusok értékelésének folyamata (folyamatábra).....	2
Pontozólap (önértékelés)	3
Pontozólap (vezeti értékelés).....	4
Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban	5
Szervezeti értékelés szöveges összegzése, és megállapodás a fejlődési feladatokban.....	7
Kézikönyv a pontozólap kitöltéséhez (indikátorok) iskola pedagógusai részére	9
Kézikönyv a pontozólap kitöltéséhez (indikátorok) az óvoda pedagógusi részére	22
Útmutató a minősítés és a Másképp modell összekapcsolásához	35
Segédanyag a minősítő lap kitöltéséhez, a szöveges indokláshoz a MÁSKÉPP modell alapján.....	37
Minősítő lap az 1992.évi XXXIII.törvény 1.sz. melléklete szerint.....	41
Minősítés a MÁSKÉPP modell alapján (Excel táblázat)	43

Segéd tábla a pedagógusok és vezetők értékelésének pontozójának, és szintelvárások kialakításához 44

Teljesítményértékelés és minősítés szabályzata (az IMIP melléklete)

I. BEVEZETŐ:

A 2008. évi LXI. törvényben foglaltaknak megfelelően az Intézményi Minőségirányítási Programban a teljesítményértékelés rendszerét nemcsak a pedagógusokra, hanem minden közalkalmazottra ki kell terjeszteni.

A Kjt. 40.§ (1) bekezdése szerinti esetekben a közalkalmazottakat minősíteni kell.

A közoktatási dolgozók (pedagógusok) minősítésének a teljesítményértékelés lesz az alapja. A Kjt. 40.§ (11) szerint az IMIP-nak tartalmaznia kell az intézményben vezetői feladatot ellátók, továbbá az alkalmazottak teljesítményértékelésének szempontjait és az értékelés rendjét azzal, hogy a teljesítményértékelés kiválóan alkalmas, alkalmas, kevésbé alkalmas, ill. alkalmatlan eredménnyel zárul.

Ennek megfelelően továbbra is alkalmazzuk teljesítményértékelési rendszerünket, azzal a kiegészítéssel, hogy az eredményeket átfordítjuk számszerű értékelésre, amelynek összesítésekor a 138/1992. vhr. 8.§-a szerinti pontozást és százalékhatárok szerinti minősítést alkalmazzuk:

- kiemelkedő minősítés 3 pont
- megfelelő minősítés 2 pont
- kevésbé megfelelő 1 pont
- nem megfelelő 0 pont

A minősítés eredménye:

- 80-100%= kiválóan alkalmas
- 60- 79% = alkalmas
- 30-59% = kevésbé alkalmas
- 0-29% = alkalmatlan

Ettől eltérően, a közalkalmazott alkalmatlan minősítést kap, ha legalább egy minősítési szempont értékelése nem megfelelő.

A teljesítményértékelés főbb kereteit helyi szinten az IMIP határozza meg. Az ott meghatározottak figyelembevételével az alábbiak szerint kerül meghatározásra a teljesítményértékelés rendje.

A teljesítményértékelés olyan értékelési tevékenység, mely kiterjed:

- a munka eredményének
- a szervezeti magatartásnak

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

- a munka végzéséhez szükséges képességeknek az értékelésére.

A teljesítményértékelés során az értékelésnek:

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

A teljesítményértékelés célja, hogy a pedagógusok, és a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak, valamint az intézmény vezetését ellátó személyek teljesítménye fokozatosan- különösen a feladatellátáshoz szükséges képességek, készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével- javuljon, és ezzel segítse az intézmény minőségcéljainak megvalósítását. E cél érdekében a teljesítményértékelés során szükség van:

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

Teljesítményértékelésünk célja a fejlődésorientáltság, mely a vezető és a beosztott közötti kommunikáción, a célok teljesülésének nyomon követésén és az elégedettség mértékének folyamatos visszacsatolásán alapul. A hangsúly a teljesítmények javításán és a személyes fejlődésen van.

A teljesítményértékelés funkciója, hogy az intézményi működés során olyan eszköz szerepét töltsse be, mely a minőségcélok megvalósításához segíti hozzá az intézményt azáltal, hogy:

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

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

- a pedagógusok díjazásánál figyelembe kell venni az általuk nyújtott teljesítményt
- meg kell keresni azt, hogy a teljesítmények miért nem érik el az elvárt szintet,
- meg kell ítélni adott munkatárs alkalmasságát, további foglalkoztathatóságát (figyelembe véve a Kjt.40.§-ban 1-3 pontban foglaltakat)

A teljesítményértékelésnél figyelembe kell venni a más szervek által végzett értékelési rendszerekben kapott eredményeket is (tanulói, szülői, fenntartói elégedettségi felméréseket, szakmai felügyeleti szervek ellenőrzési megállapításainak tapasztalatait,...)

A teljesítményértékelés szintjei:

- **egyéni:** az egyén munkateljesítményének, kompetenciáinak fejlődésének segítése- az intézmény minőségcéljaival összhangban
- **csopartos:**
 - a vezető beosztású pedagógusok,
 - az óvodapedagógusok
 - a szakoktatást és nem szakoktatást végző pedagógusok (tanítók, tanárok)
 - a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatottak csoportjára (csak minősítés)
- **intézményi:** a különböző egyének, csoportok teljesítményértékelésének, ill. egyes csak az intézmény szintjén értelmezhető teljesítménykövetelmények, kompetenciák együttes értékelése történik meg. Ez az értékelés- a felhasználó csoportértékelési adatokkal együtt- közvetlenül kapcsolható már a minőségcélokhoz, minőségkövetelményekhez, így azok teljesítése könnyen kezelhető. Az intézményi szintű teljesítményértékelés az az értékelés, amely közvetlenül felhasználható az intézményi önértékelési folyamatban.

A teljesítményértékelés szervezeti háttere:

- intézményvezető és helyettesei
- Minőségi Körök (óvodai, iskolai)
- nevelőtestület
- alkalmazotti közösség
- fenntartó

A teljesítményértékelés olyan folyamat, rendszer, amely nem zárul le az adott évi teljesítmény értékelésével, hanem az értékelés megállapításait, eredményeit felhasználva visszahat a következő évre meghatározandó általános célokra és elvárásokra. Így tehát a következő nevelési / tanévre vonatkozó általános célok és elvárások már a korábbi év (ek) tapasztalataira támaszkodva kerülnek megfogalmazásra a minőségcélok, kompetenciák elérése érdekében. Intézményünk a kompetenciaalapú értékelést tartja megfelelőnek a teljesítményértékelésben és minősítésben, melyet a MÁSKÉPp modell segítségével visz véghez. (Forrás: Horváth & Dubecz Tanácsadó Kft.)

A kompetencia az elsajátított tudáson alapuló, fejleszthető, eredményes cselekvőképesség.

A dolgozók értékelését a következő **öt kulcskompetencia** mentén végezzük:

- Szakmai tudás alkalmazása
- Kommunikáció, kapcsolatok kezelése
- Megbízhatóság, felelősségvállalás
- Együttműködés
- Komplexitás kezelése

A kulcskompetenciák az intézményekben élő, létező elvárások teljesítését támogatják, illetve hiányuk vagy alacsony szintjük miatt akadályozzák azt. Fontosnak tartjuk, hogy a szervezetben nem, vagy csak rejtett elvárásként megjelenő igények kielégítését szolgáló személyes kompetenciákat¹ is értékelhesse a vezető. A modellben ennek a „hatodik” területnek a szöveges értékelésére is van lehetőség.

A kulcskompetenciákról a vezető és a dolgozó külön-külön, ám ugyanolyan a pontozási lapot használva készíti el az értékelést. Biztosítottuk a lehetőséget, hogy minden intézmény egyszerű módon a helyi hangsúlyoknak megfelelően adaptálhassa a modellt. A pontozási lapok adatai alapján az összesítő program automatikusan elkészíti az egyénekre és az intézmény helyzetére vonatkozó grafikonokat. Minden dolgozóról, és az intézmény egészéről is készül a kompetenciaterületeket áttekintő és részletező diagram.

Az összesítés során a kirajzolódó grafikonok megmutatják az önértékelés és a vezetői értékelés azonos és eltérő pontjait, illetve azok helyzetét az intézményi elvárásokhoz képest. Az értékelő megbeszélés során a vezető erre támaszkodik, amikor kifejti véleményét. Az elemzés, és a megfelelő következtetések levonása, az intézkedések meghatározása vezetői feladat.

Fontos, hogy a dolgozó együttműködésével, közösen határozzák meg a jövőre vonatkozó egyéni megállapodásokat. A szervezetre vonatkozó összesítés lehetővé teszi a vezető számára, hogy hosszabb távon tervezze a szervezet fejlesztését.

II. A modell leírása

Fogalmak

- *Az értékelés:*
Az értékelés tényleírás, amely megállapítja, hogy a dolgozó milyen mértékben felel meg a szervezet által támasztott követelményeknek. Azaz, a dolgozó munkájában elért eredményeinek és a szervezetben betöltött szerepeinek összevetése az intézményi célokkal, elvárásokkal a kulcs-kompetenciák alapján.
- *A kompetencia:*
A kompetencia az egyénre jellemző **tudásnak** (kognitív és emocionális), **képességeknek** (alapképességek, személyiségjellemzők, szakmai készségek) és **attitűdöknek** (alapvető értékek, szemlélet) az **alkalmazásban megnyilvánuló integrációja**, amely biztosítja a dolgozóval szembeni intézményi elvárások teljesítését.
- *A kulcskompetencia:*
Azok a lényeges, fontos kompetenciák/kompetencia-csoportok, amelyek alapvetően szükségesek az intézmény hatékony működéséhez.
- *A kompetencia elvárási szint:*

¹ Lásd Kézikönyv 8. oldal: Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák

Intézményi megállapodás a kompetenciák teljesülésének mértékével kapcsolatos elvárásokról. Mivel a különböző kulcskompetenciák az egyes intézményekben/ intézménytípusokban különböző fontosságúak lehetnek, a modell lehetőséget ad arra, hogy a szervezeti céloknak megfelelően a felhasználók maguk határozzák meg, százalékosan, mely kompetencia területeken milyen szintű teljesítmény az intézményi elvárás.

Az értékelés céljai

- *Dolgozóra irányuló célok:*
A dolgozó kapjon átfogó értékelést a munkájáról, amely
 - visszajelzést ad erősségeiről és fejlesztendő területeiről,
 - alapja és ösztönzője további fejlődésének,
 - támogatja, hogy egyéni törekvéseit össze tudja hangolni az intézményi célokkal,
 - fejleszti önismeretét, önértékelését.
- *Vezetői / irányítási célok:*
 - Az egyén hatékonyságának növelésével az intézmény működésének hatékonyságát növelje.
 - Javuljon a szervezet teljesítménye.
 - Javuljon a szakmai kommunikáció a vezető és munkatársai között.
- *Szervezeti célok:*
 - „A rendelkezésre álló vagy szükségessé váló emberi erőforrás optimális felhasználása, vagy fejlesztése annak érdekében, hogy növelje az alkalmazottak teljesítményét, és ezzel megvalósítsa a szervezet célkitűzéseit és küldetését.”²
 - Javuljon a belső szakmai kommunikáció a munkatársak között.
 - Kialakuljon a „tanuló” szervezet, mely képes jól reagálni a környezet elvárásaira, változásaira.
 - Közös értéké váljon, hogy mindenki számára lehetőség van a fejlődésre: a gyengékből jók, a jókból kiválóak lehetnek, és a kiválóak megtalálják azokat a területeket, ahol még tovább fejlődhetnek.

Várható eredmény

- A dolgozó önértékelése javul,
- a dolgozó tudatosan törekszik munkájának javítására, fejlődésre,

² dr. Dinnyés János: A kompetencia-menedzsment alkalmazhatóságának bemutatása a vállalkozások szempontjából

- a vezető számára a fejlődés követhető,
- a vezető következtethet a szervezet erősségeire és fejlesztendő területeire, és ehhez képest alakíthatja szervezetfejlesztő tevékenységét,
- a szervezetben javul a szakmai kommunikáció,
- kialakul a „tanuló-szervezet”.

Amit értékelünk

A dolgozó munkavégzésének tükrében az öt kulcskompetencia teljesítésének szintjét, azaz megfelelését az intézményi elvárásokhoz viszonyítva.

Aki értékkel

Az összegző értékelést a vezető végzi, illetve átruházott hatáskörben a vezető-helyettes, vagy más munkahelyi vezető.

Az átfogó értékelések gyakorisága

Az egyes dolgozók munkavégzéshez szükséges kompetenciáinak átfogó, összegző értékelésére legalább 3 évenként kerüljön sor.

III. A pedagógus teljesítményértékelés szempontjai³

A teljesítményértékelési rendszerhez a pedagógus munkakör újrászabályozott elemeit (teljes rendes munkaidőben kötelező órákkal le nem kötött része a közoktatási törvény 1. számú melléklet Harmadik rész II/9 pontja) használjuk fel.

Ezen kívül áttekintettük a közoktatási törvényt, amely tartalmaz olyan elemeket, például tanulói és szülői jogokat, amelyek a pedagógusok számára megkerülhetetlen és számonkérhető, tehát értékelhető kötelezettséget, feladatot jelentenek. Erre egy példa. A tanulónak joga, hogy *képességeinek, érdeklődésének, adottságainak megfelelő nevelésben és oktatásban részesüljön*. Ez a tanulói jog a pedagógus számára kötelezettséget jelent. Ezeket is beépítjük az értékelési szempontrendszerbe. Szempontjaink lehetővé teszik az intézményi gyakorlat megjelenítését, a helyben használt terminológiát is.

Az értékelési területeket a törvény alapján definiáltuk, ezeket hét csoportba (kategóriába) soroltuk, hogy strukturáltabb legyen, melyeket a kulcskompetencia tartalmi jellemzői foglalnak magukba.

³ Qualitas Tanácsadó és Szolgáltató Iroda Szeged (Cseh Györgyi, Baráth Tibor és munkatársai) által összeállított szempontok

Szakrendszerű és nem szakrendszerű oktatást folytató pedagógusok részére (tanítók, tanárok)

1. Adminisztráció

1.1. *Elvégzi a pedagógiai tevékenységéhez kapcsolódó ügyviteli tevékenységet.*

Szempontok:

- Haladási napló és/vagy elektronikus napló vezetése;
- Hiányzások igazolása, eljárás;
- Anyakönyvek vezetése;
- Kimutatások elkészítése stb.

2. Feltételek

2.1. *Végzettsége beosztásának megfelel.*

Szempontok:

- Diplomák
- Végzettsége, képesítése alapján az intézményi munkában mobilizálható.

2.2. *Továbbképzési kötelezettségének eleget tesz.*

Szempontok:

- Továbbképzések
- Ebből szakirányú továbbképzés;
- Szakirodalomban való jártasság;
- Pedagógiai novumok ismerete;
- Publikációk stb.

2.3. *Részt vesz a feltételek megteremtésében.*

Szempontok:

- Részt vesz pályázatok írásában;
- Részt vesz pályázatok megvalósításában;
- Részt vesz pedagógiai innovációban stb.

3. Szakmai tevékenység (oktatás, képzés; kompetenciafejlesztés)

3.1. *Képességeinek, érdeklődésének, adottságainak megfelelő nevelésben és oktatásban részesíti a tanulókat.*

Szempontok:

- Differenciál a tanítási órán;
- Különböző módszereket, oktatási formákat alkalmaz; pl. kooperatív módszert alkalmaz, csoportfoglalkozást szervez stb.;
- Motivál, támogató pedagógiai környezetet biztosít;
- Szemléltet a tanítási órákon stb.

3.2. *Értékeli a gyermekek, tanulók teljesítményét.*

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Szemponatok:

- Alkalmazza a diagnosztizáló, formatív és szummatív értékelést;
- Folyamatosan visszajelez a tanulóknak teljesítményükről;
- Folyamatosan visszajelez az osztályban tanítóknak a tanulók előmeneteléről stb.

3.3. Részt vesz az iskola pedagógiai programjában rögzített, a tanítási órák keretében meg nem valósítható osztály- vagy csoportfoglalkozások [53. § (2) bekezdés e) pontja] megtartásában.

Szemponatok:

- Tanulmányi, szakmai, kulturális verseny, házi bajnokságok, iskolák közötti versenyek, bajnokságok, diáknapi;
- Iskola pedagógiai programjában rögzített, a tanítási órák keretében meg nem valósítható osztály- vagy csoportfoglalkozás, így különösen a tanulmányi kirándulás, környezeti nevelés, a kulturális, illetőleg sportrendezvény stb.

3.4. Részt vesz a hátrányos helyzetű tanulók felkészülésének segítésében.

Szemponatok:

- Továbbtanulásra készíti fel a tanulókat;
- Felzárkóztató tevékenységet végez;
- Egyéni fejlesztési tervek alapján fejleszti a tanulókat;
- A pedagógiai programban leírt, a hátrányos helyzetű tanulókat támogató tevékenységeket végez stb.

3.5. Részt vesz a tehetséges tanulók felkészülésének segítésében.

Szemponatok:

- Továbbtanulásra készíti fel a tanulókat;
- A pedagógiai programban leírt, a tehetséges tanulókat támogató tevékenységeket végez stb.

4. Nevelés (személyiségfejlesztés, szocializáció, érték-és normaközvetítés)

4.1. Szociális és személyes kompetenciák fejlesztésében való részvétel

Szemponatok:

- Osztályfőnöki tevékenység;
- Diákmozgalom segítése
- Elsajátíttatja a tanulókkal a közösségi együttműködés magatartási szabályait (osztálytermen belül és kívül) stb.

4.2. Beilleszkedési, magatartási nehézséggel összefüggő tevékenységek

- Hátránykompenzációs programban való részvétel stb.

4.3. Környezeti nevelési program megvalósításában való részvétel

- ÖKO program stb.

4.4. Egészségnevelési program megvalósításában való részvétel

- Drogprogram stb.

4.5. Ismeri tanítványait.

Szemponatok:

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

- Név szerint ismeri őket, megfelelő módon szólítja meg őket;
- Ismeri adottságaikat, képességeiket, érdeklődésüket, egyéni problémáikat stb.

5. Szolgáltatások

5.1. Részt vesz a gyermek- és ifjúságvédelemmel összefüggő feladatok végrehajtásában.

Szemponatok:

- A pedagógiai programban szabályozott feladatok ellátása.

5.2. Részt vesz a tanuló- és gyermekbalesetek megelőzésével kapcsolatos tevékenységekben.

5.3. Részt vesz az iskola kulturális és sportéletének, a szabadidő hasznos eltöltésének megszervezésében.

Szemponatok:

- A pedagógiai programban szabályozott feladatok;
- Sportnap, farsangi bál, ünnepélyek, iskolai események;
- Iskolarádió, iskolaújság stb.

6. A pedagógus, mint munkavállaló

6.1. Részt vesz az intézményi éves és hosszú távú fejlesztési tervek megvalósításában.

6.2. Részt vesz a nevelőtestület munkájában

- értekezletek,
- fogadó óra;
- szabályzatok;
- programok stb.

6.3. Részt vesz az intézményi dokumentumok készítésében.

- Pedagógiai program;
- Minőségirányítási program;
- Házi rend stb.

6.4. Részt vesz a gyermekek, tanulók felügyeletének ellátásában.

- iskola nyitva tartásától bezárásáig;
- a pedagógiai programban leírt cselekvések során.

6.5. Felkészül a foglalkozásokra, tanítási órákra, előkészíti azokat.

- Óravázlat;
- Bemutató kísérletek; tanuló kísérletek stb.

6.6. A gyakorlati oktatásvezető és a gyakorlati oktatásvezető-helyettes ellátja a gyakorlati képzést szervezők ellenőrzését

6.7. Helyettesítési feladatot vállal és azt ellátja.

6.8. Tiszteletben tartja mások (tanulók, szülők, kollégák) emberi méltóságát.

Szemponatok:

- Beszédmodor; megszólítás;
- A kommunikációban a meghallgatás – párbeszéd stb.

6.9. Személyes vonások

Szemponatok

- Ismeri saját adottságait, lehetőségeit; korlátait, hibáit; a visszajelzéseket, bírálatokat pozitívan hasznosítja munkájában;
- Személyes tulajdonságai segítik az eredményes munkavégzést (megbízható, pontos, következetes, kiegyensúlyozott, feladatvállalásában aktív, empátikus stb.) stb.

7. Kapcsolatrendszer, társadalmi aktivitás

7.1. A partnerek (tanuló, szülő, kollégák) véleménye a pedagógus munkájáról.

Szemponatok:

- Eredményesség; tanórán kívüli tevékenység; kapcsolattartás stb.

7.2. Kapcsolattartása a partnerekkel:

- Tanulókkal; kollégákkal; az osztályában tanító pedagógusokkal; szülőkkel stb.

7.3. Iskolán kívüli tevékenységei

Szemponatok:

- Képviseli az iskolát más szervezetekben; kistérségi programokban;
- Szakmai szervezeti tagság; PR tevékenység stb.

Óvodapedagógusok esetében:

1. Foglalkozásokon végzett munka jellemzői
2. Tehetséggondozási, felzárkóztatási tevékenység
3. A kötelező óvodai foglalkozásokon kívüli foglalkozások jellemzői
4. Gyerekekkel való viszonya
5. A szülőkkel kapcsolatos viszony
6. a kollégákkal kapcsolatos viszony
7. A pedagógus elhivatottság
8. Részvétel az intézményegység szakmai tevékenységében
9. Részvétel az intézményegység nem közvetlenül szakmai tevékenységében
10. Az intézményi imázs erősítésével kapcsolatos tevékenység
11. Pályázati tevékenység
12. Továbbképzéshez való viszonya

IV. Kulcskompetenciák és tartalmi meghatározásuk

Kulcskompetenciák	Tartalmi jellemzők
1. SZAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA	A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van, azokat képes munkája során, alkotó módon alkalmazni, tudását eredményesen átadni és folyamatosan fejleszteni.
2. KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATOK KEZELÉSE	Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző. Figyelembe veszi partnere jelzéseit. Alkotó módon alkalmazza az IKT eszközeit. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.
3. MEGBÍZHATÓSÁG, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS	Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel. Vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.
4. EGYÜTTMŰKÖDÉS	Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni. A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.
5. KOMPLEXITÁS KEZELÉSE	Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit, célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli, szükség esetén korrekciót végez, javasol. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket.
EGYÉB, A SZERVEZET SZÁMÁRA ÉRTÉKES KOMPETENCIÁK	Feladatainak megvalósítása során alkalmaz olyan, a személyében rejlő lehetőségeket, a munkakör betöltéséhez közvetlenül nem szükséges kompetenciákat, amelyek a szervezeti célok megvalósulását támogatják, munkáját hatékonyabbá teszik, teljesítményét fokozzák, vagy az intézményről a partnerek által alkotott pozitív képet erősítik.

V. A modell-bevezetés és az átfogó értékelés folyamata:

A bevezetés folyamata

1. A modell vezetői megismerése / megismertetése szűk körben.
2. Az eszközök kipróbálása szűk körben.
3. Az értékelési modell megismertetése és elfogadtatása az alkalmazottakkal.
4. A szükséges döntések meghozatala, adaptálás:
 - 4.1. A kompetencia területenként maximálisan adható 30 pont megosztása a tartalmi elemek között.
 - 4.2.. A kompetencia elvárási szintek meghatározása.
 - 4.3. Pontozás módja: külön-külön, egymástól függetlenül, vagy egymás után legyen az önértékelés és a vezetői értékelés.
 - 4.4. A szervezési, hatásköri feladatok meghatározása.
5. Az értékelés folyamatának szabályozása (A szabályozáshoz az itt leírt folyamat mellett segítséget nyújt a „nyomtatási eszközök” között található folyamatábra).

Az átfogó értékelés folyamata (folyamatábra a mellékletben)

1. Tervezett adat- és információgyűjtés, adatok rendszerezése az értékelést megelőzően.⁴
2. Az adott időszakban / tanévben / tanévekben értékelésre kerülő dolgozók körének megtervezése.
3. A dolgozói értékelő lap kitöltése.
4. Adatbevitel az Excel programba, az értékelés megjelenítése diagramon. Az egyéni diagramlap átadása a dolgozónak.
5. Az adatok vezetői elemzése, következtetések levonása.
6. Értékelő megbeszélés
 - 6.1. A dolgozó és a vezető véleményének egyeztetése
 - 6.2. A javasolt fejlesztési feladatok / irányok egyeztetése
 - 6.3. Szükség esetén mentor / felelős kijelölése, feladataik meghatározása
7. „A dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban” lap vezetői kitöltése, megállapodás (aláírások), a dokumentum átadása a dolgozónak, archiválás.
8. A megállapodás nyomon-követése (vezető, és/vagy kijelölt mentor, felelős).
9. Az intézményi összesítések vezetői értékelése, nyilvánossá-tétele a szervezetben, hasznosításának meghatározása.

⁴ Lásd: Adat- és információgyűjtés lehetőségei táblázat „Az értékelés eszközei és használati útmutató” fejezetben” fejezetben

10. Szervezetfejlesztési terv készítése.

Figyelem!

Az önértékeléstől a megállapodásig 1 hónapnál több idő semmiképp ne teljen el!

VI. A modell alkalmazásának és további hasznosításának lehetőségei:

A MÁSKÉPp modell alkalmas az előbbieken már megfogalmazott értékelési célkitűzések elérésére. Természetesen nem azonnal ható „csodaszer”, hanem tervezetten, szisztematikusan kiépítendő rendszer, melynek alapja a vezetői elkötelezettség és a dolgozói elfogadottság. A rendszer kiépítésnek segítéséhez fontosnak tartjuk alábbi javaslataink figyelembe vételét:

- A dolgozó munkájáról a 3 évenkénti átfogó, összegző értékelés akkor lesz tényszerű, ha a megelőző 3 év alatt megfelelő számú és minőségű ellenőrzés, vizsgálat, részértékelés történt, ezek dokumentáltak, valamint a dolgozó ismeri a tartalmukat. A dolgozói önértékelés kifejlesztéséhez különösen javasoljuk pl. a megadott szempontok szerinti beszámoltatást, az óra-/foglalkozáslátogatás önértékelését. Ajánljuk, gondolják át a dolgozók munkájáról szerezhető információk forrásait, és határozzák meg mi a megfelelő mennyiségű adat a tényszerűséghez. A tanévi munkatervekben az ellenőrzések, vizsgálatok, értékelések szempontjai között szerepeljenek a kulcskompetenciák, ill. azok tartalmi elemei, időben egyre tágabb körben és gyakorisággal. A dokumentálás legyen egyszerű, rövid, lényegre törő.
- Az intézmény működésének hatékonyabbá, eredményesebbé tételének egyik legfontosabb eleme a hatékonyan és eredményesen működő szervezet, melynek alapja az egyéni kompetenciák fejlesztése. **A kulcskompetenciák illetve a kompetencia tartalmi elemek fejlesztésére egyértelmű, személyre szabott, reálisan elvégezhető feladatok meghatározását javasoljuk, melyek végrehajtásának nyomon-követése, számonkérése és értékelése minden esetben történjen meg.** A fejlesztési feladatok formái között a képzés, továbbképzés, tréning mellett javasoljuk pl. az egymástól-tanulást, az önképzést, a belső mentori támogatást.
- Abban az esetben, ha az intézményi összesítő adatai, összefüggései nyilvánosak, a következtetéseket közösen vonják le, a szervezeti kultúra fejlődését a szakmai kommunikáció javulása jelzi. Ugyanakkor a szervezet számára a folyamatos fejlődés iránti igény akkor válik értékkelé, ha az értékelést rendszer-szerűen, következetesen végzik, nemcsak elmarasztalnak és/vagy dicsérnek, hanem a fejlődés reális lehetőségeit feltárják, és a fejlődésre odafigyelnek.
- Szervezetfejlesztési célokat, feladatokat az intézményi összesítő diagramok alapján határozhatnak meg, akár az intézmény kisebb közösségei számára is. Javasoljuk, készítsenek erre tervet. Az intézményi összesítés elemzését első esetben akkor tanácsoljuk, amikor a dolgozói létszám legalább harmadrészét már értékelték. Valószínűsíthető, hogy ebben az esetben már vizsgálható, hogy adekvátak-e a célok a szervezeti kultúrával Korábban csak jelzés értékűek az összesítő adatok. Természetesen kiugró probléma elemzését, feloldását korábban is el lehet és kell végezni.

VII. Az értékelés eszközei és használati útmutató

Pontozási lap és kézikönyv

Az értékelést a 25 kérdésből álló pontozási lap (mellékletben) segítségével végezzük el, amely az 5 kulcskompetenciára, és ezen belül 5-5 tartalmi elemre koncentrál.

Minden kulcskompetencia maximálisan összesen 30 pontot kap. Az egyes kompetenciákon belül minden tartalmi elemet pontozni kell, de a 30 pontot nem feltétlenül egyenletesen kell elosztani az egyes elemek között, hanem az intézmény cél-, feladat-, követelményrendszere, szervezeti kultúrája alapján külön döntést igényel, hogy melyek lehetnek hangsúlyosabbak. Az értékelés megkezdése előtt ezeket közösen célszerű eldönteni. Nem javasoljuk azonban, hogy bármely kérdés 10 pontnál többet kapjon. Egyrészt mert akkor egy, vagy több kérdés értelmét veszti, ami nem cél, másrészt, mert így a megfelelő hangsúlyok jól kialakulnak. (A program ezzel a korlátozással fogadja el és dolgozza fel az adatokat.)

Az adható maximális pontszámot az intézményi megállapodásnak megfelelően minden esetben még a sokszorosítás és kiosztás előtt előre be kell írni a pontozólapra.

A pontozás elvégzéséhez a mellékletben található üres pontozólapot, és a „Kézikönyv a pontozáshoz” segédletet kell használni. Ez utóbbi olyan szituációkat, állításokat tartalmaz, amelyeknek áttanulmányozása segít az egyes kérdések és tartalmak megértésében, a kitöltés során az azonos irányú gondolkodásban. Biztosítéka annak, hogy értékelő és értékelt ugyanazon szempontok szerint pontoz.

A kézikönyvet csak annyi példányban kell kinyomtatni, ahány dolgozót egy időben akar értékelni a vezető, ezen kívül egy vezetői példány szükséges még. A kézikönyvet a következő értékelendő munkatársnak tovább lehet adni. (Nem szükséges, és nem is javasoljuk, hogy a dolgozónál maradjon.)

A vezető és a dolgozó ugyanolyan értékelő lapon pontoz, az előzetes döntés szerint külön-külön egymással párhuzamosan, vagy egymás után, de javasoljuk, hogy **a vezető saját értékelése előtt ne nézze meg az önértékelést.**

Mintaelemzések

Kezdő lépések az elemzéshez

Tartsuk szem előtt az elemzés megkezdése előtt és végig az elemzés során, hogy célunk egy használható fejlesztési terv elkészítése. Tehát ne engedjük a csábításnak, hogy mindennel egyforma részletességgel, sőt hogy egyáltalán mindennel foglalkozzunk, hacsak egy kicsit is! Ha az elemzés alapján változást akarunk elérni, azt menedzselni kell, ahhoz időre és energiára, kapacitásra és feltételekre van szükség. Nem tudunk, és nem lehet mindennel egyszerre foglalkozni, akkor pedig már indításkor koncentráljuk az erőnket.

Ezért célszerű elfogadni valamilyen megállapodást. Pl. nem foglalkozunk az önértékelés és a vezetői értékelés közötti különbséggel, ha az nem éri el az összesítésben az 5%-ot, vagy az intézményi elvárástól való eltéréssel, ha a különbség legalább az egyik értékelő félnél a 10%-ot.

Nagyobb intézmény esetén el kell döntenünk, hogy az intézmény mely közösségeire: intézményegységekre, munkaközösségekre, vagy az intézmény egészére készítjük el a szervezeti elemzést.

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Ezután az összesítő diagramokon, vagy a táblázatban jelöljük a kritikusként ítélt helyeket, és az elemzéskor csak ezt vizsgáljuk meg.

Ha bírja még a kapacitásunk, akkor a kompetenciánkénti részletes grafikonokon megnézhetjük, melyik állításoknál a legnagyobb az eltérés, ill. milyen összefüggések vannak a különböző adatok között.

Mindenképpen határozzuk meg a prioritásokat!

A mintaelemzés a fentiek figyelembe vételével készült.

Általános megállapítások

Az Excel program paraméterek táblázata megmutatja az intézményi pontok kiosztását, és az egyes kulcskompetenciákkal kapcsolatos **intézményi szintelvárásokat, melyeket tanévente módosíthatunk** :

Intézményünkben 8 évfolyamos iskoláról és óvodáról van szó, ahol 22+ 9 pedagógus dolgozik. Az iskolavezetés és a minőségi kör tagjainak (óvodai, iskolai) feladata megítélni, mérlegeléssel, hogy számukra melyek azok a kulcskompetenciák, amelyet az intézményben el szeretnének érni, ill. melyek azok, amelyek egy-egy periódusban prioritást élveznek. (Külön az óvodai, és külön az iskolai szakfeladatra). Figyelni kell arra, hogy irracionális, elérhetetlen szinteket ne tervezzünk be!

Kulcskompetenciák intézményben elvárt szintje % (példa)	
Szakmai tudás alkalmazása	85
Kommunikáció és kapcsolatok kezelése	75
Megbízhatóság, felelősségvállalás	80
Együttműködés	90
Komplexitás kezelése	70

Egyéni teljesítmény elemzése

Az esetleírás az AB nevű dolgozóra vonatkozó adatok elemzése alapján készült. A diagramok mellett egy lehetséges gondolatmenetet kívántunk felvázolni.

Először az összesített egyéni grafikont vizsgáljuk meg, mert itt megnézhetjük, hogy az egyes kulcskompetenciák

- milyen értékelést kaptak az önértékelés alapján,
- milyen értékelést kaptak a vezetői értékelés alapján,
- milyen megfelelések és ellentmondások vannak az önértékelés és a vezetői értékelés között,
- hogyan viszonyul az önértékelés eredménye és a vezetői értékelés az **intézményi elváráshoz**.

Megjegyzés

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Az első diagramon a dolgozó teljesítményét az intézményi elvárásokhoz lehet viszonyítani. Később, a területenkénti részletező elemzésnél majd az adható maximális pontszámhoz viszonyítunk. (Tartalmi elemenként nem határoztunk meg intézményi elvárást. A pontozás maximumai a kulcskompetencia adott elemeinek fontosságát tükrözik.)

Az átfogó vélemény kialakítása után nézzük meg a részletes diagramokon, hogy a problémás területeken belül mely tartalmi elemek értékelése okozza az eltéréseket. Itt megnézhetjük, hogy az egyes kulcskompetenciákon belül

- melyik tartalom milyen értékelést kapott az önértékelés alapján,
- melyik tartalom milyen értékelést kapott a vezetői értékelés alapján,
- milyen megfelelések és ellentmondások vannak az önértékelés és a vezetői értékelés között,
- hogyan viszonyul az önértékelés eredménye és a vezetői értékelés az intézményi elváráshoz.
- van-e valamilyen általánosítható összefüggés, ha a grafikonok összességét vizsgáljuk meg?

A részletes elemzés pontosabb diagnózist nyújt, megmutatja a dolgozó értékeit, és segít kijelölni az egyéni célokat, meghatározni a feladatokat.

Fontos!

Valós helyzetben az egyéni értékelésnél érdemes minden kérdést áttekinteni, mert lehetséges, hogy az egyes területeken belül is említésre méltó értékeket, hiányosságokat, vagy olyan véleménykülönbséget találunk, amelyekre az értékelő megbeszélés alkalmával sort kell, vagy lehet keríteni. Javasoljuk, hogy az értékelő a diagramok alapján feltételezéseket, kérdéseket fogalmazzon meg, amelyek a személyes beszélgetéseken tisztázandók.

Egyéni és intézményi összesítő diagramok elkészítése

A dolgozók értékelését, és az intézményre vonatkozó összesítő értékelés elkészítését Excel táblák támogatják. A könnyebb használhatóság érdekében egy fájlba legfeljebb 15 dolgozó értékeléséhez tartozó adatokat lehet bevinni. A fájl elnevezése tájékoztató is egyben. Az első szám azt mutatja meg, hogy maximálisan hány főre dolgozik a program, a végén levő pedig, hogy melyik 15-ös csoportban dolgozunk. Pl. „30 diagramok 15ig” egy 30 fős intézmény dolgozóinak első 15 főre szóló adatát, a „30 diagramok 30ig” a 16-30 főig adatokat tartalmazza.

A fájlok tartalma azonos szerkezetű. Minden munkafüzet a „paraméterek” munkalappal kezdődik, és a megrajzolt grafikonokkal fejeződik be.

Az összesítő lapokat az adatok bevitele után a modell Excel programja készíti el. Ezek csak a program adatbevitelét támogatják, nem írhatóak, csak nyomtatni lehet,

Az adatokat az összesítő táblába az intézmény vezetője viszi be (vagy megbízottja). A hozzáférést célszerű jelszóval levédeni, hogy csak az férhessen hozzá, aki erre illetékes.

Az egyén értékelése a diagramok alapján

A dolgozó és a vezető közötti értékelő megbeszélés alapja az egyéni diagram. A vezető a diagramok elemzése és saját tapasztalatainak összevetése alapján alakítja ki véleményét a dolgozó teljesítményéről, megfogalmazza kérdéseit, átgondolja a lehetséges megállapodásokat.

A szöveges összegző értékelés és megállapodás táblázat értelem szerinti kitöltése a megbeszélés előtt, illetve közben történhet. Számítógépen kitöltve a cellák a beírt szöveg mérete szerint módosulnak, ezért javasoljuk így kitölteni, majd kinyomtatni a kész megállapodást.

Szükség esetén a vezető mentort kér fel és/vagy felelőst jelöl ki, akiknek feladatait közösen határozzák meg.

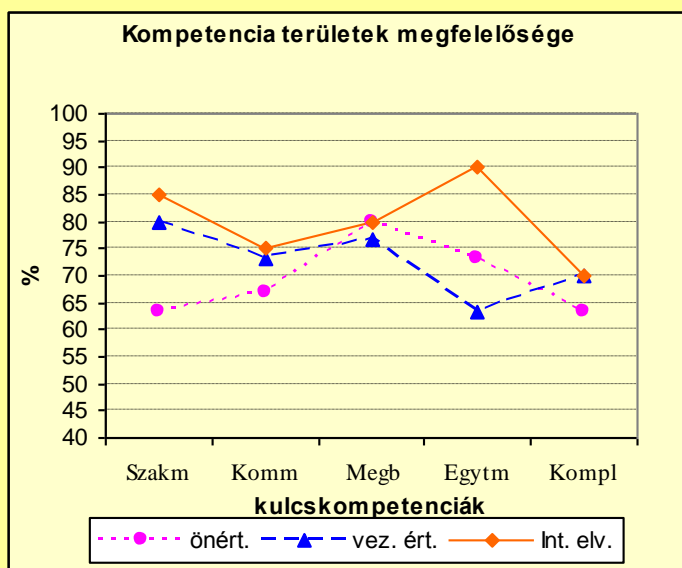
Az aláírt megállapodásból egy példányt kap a dolgozó, egy pedig az irattárba kerül.

E dokumentum alapján lehet a megállapodás teljesítését / az egyéni fejlődést nyomon követni, a fejlődést értékelni.

Fontos! Az értékelő megállapításokban és a fejlődési irányokban jó, ha egyetért az értékelő és az értékelt, de a dolgozónak joga van a saját véleményét is megjeleníteni. A megállapodásoknál azonban az esetleges véleménykülönbségek ellenére is kompromisszumot érdemes kötni. A meghatározott fejlődési feladatoknak személyre szabottnak és reálisan elvégezhetőeknek kell lenniük!

Az esetleírás csak a kiemelt területekre tér ki.

Egyéni összesített diagram (minta!)



A diagram alapján megállapíthatjuk, hogy az első három kompetencia területen a vezetői értékelés az intézményi elvárás közelében van.

Láthatjuk továbbá, hogy a kommunikáció, a megbízhatóság, és a komplexitás kompetenciaterületen az értékelés szereplőinek véleménye és az intézményi elvárás jól megközelíti egymást.

Szembevetendő, hogy a dolgozó a saját szakmai tudását nagyon leértékeli, míg a vezető elvárás-közelinek ítéli meg.

Az együttműködés területen: a dolgozó is érzi, hogy teljesítménye jóval elmarad az intézményi elvárásoktól, a vezető azonban nála is elégedetlenebb. Azért is kiemelten kell kezelni ezt az elemet, mert az intézményi elvárás itt a legmagasabb!

A részletes elemzést tehát a szakmai tudás alkalmazása és az együttműködés kompetenciaterületen érdemes elvégezni.

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Minta **Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban**

Az értékelt NEVE:		Az értékelés időpontja:
Munkaköre és megbízatásai:		Előző értékelés időpontja:
Munkakör betöltésének kezdete az intézményben:	Az összegző értékelést végző munkaköre:	

Összegző megállapítások a kompetencia területek alapján		
Erősségei	Gyengeségei	Lényeges különbségek a vezetői-, az önértékelés és az elvárás szint között
Munkakörhöz szorosan nem kapcsolódó erősségek / a szervezet számára értékes tevékenységek, kompetenciák:		
Az értékelt megjegyzései, jövőképe, jövőbeli elképzelései:		Képzési igénye:

Megállapodás fejlődési feladatokban, képzésben	
Feladat	Határidő
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Megállapodás nyomon-követési feladatai:		
Felkért mentor: Feladatai:	Munk. köz vez: Feladatai:	Vez. h: Feladatai:
Aláírás:	Aláírás:	Aláírás:

Keltezés

Értékelő aláírása

Értékelt aláírása

A szervezet értékelése és a szervezetfejlesztés tervezése az intézményi összesítő diagramok alapján

Az intézményi összesítő diagramokat elkészíthetjük az intézmény különböző közösségeire és az intézmény egészére is.

Az eredményeket a közösség számára nyilvánossá kell tenni.

Az egyes tanévek/nevelési évek értékelése végén az intézményre vagy intézményi közösségekre vonatkozó grafikonok elemzése, értékelése részét képezheti az éves vezetői beszámolóknak.

Vezetői döntést kíván, hogy az elemzést milyen körben végezzék el az intézményben, és milyen körben keressék a megoldásokat. Meggyőződésünk, hogy minél nagyobb kört vonnak be, annál nagyobb lesz a javasolt megoldások elfogadottsága. Az elemzésekhez javasoljuk a szervezetben ismert elemző, problémafeltáró módszerek alkalmazását, például: SWOT, 5 miért, halszálka, 7S.

Az összesített eredmény elemzésére az intézményi összesítő grafikon nyújt lehetőséget: itt megnézhetjük, hogy az egyes kulcskompetenciák területei

- milyen értékelést kaptak az önértékelések alapján,
- milyen értékelést kaptak a vezetői értékelés alapján,
- milyen megfelelések és ellentmondások vannak az önértékelések és a vezetői értékelés között,
- hogyan viszonyul az önértékelések eredménye és a vezetői értékelés az intézményi elváráshoz.

Az elemzés lépései

- Mely tartalmak okozzák az eltéréseket?
- Mi lehet az ok?
- Hogyan lehet kezelni?

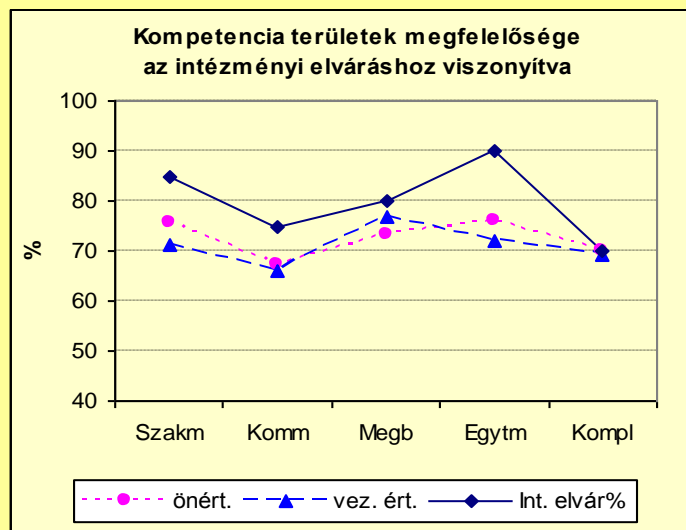
Út a megoldás felé – a prioritások meghatározása

- Milyen döntéseket hoz a vezető?
- Mely problémákat tartják fontosnak, és milyen megoldásokat javasolnak, vagy mely megoldásokkal értenek egyet a szervezet tagjai?
- Milyen erőforrások állnak rendelkezésre (nem csak a pénzre, a felhasználható időre, energiára, szellemi kapacitásra, egyéb feltételekre is gondoljunk)?

Tervezés

Stratégia meghatározása; célok kitűzése, feladatok tervezése

Intézményi összesített diagram (minta):



A diagramon látható, hogy az intézményben a dolgozók önértékelése és a vezetői értékelés eredménye közel azonos.

Nagyobb eltérés a két legfontosabbnak ítélt területen (szakmai tudás alkalmazása és együttműködés) van: ezeken az önértékelések magasabb teljesítményt mutatnak, mint ahogy azt a vezető értékeli. Itt mutatkozik a legnagyobb eltérés az elvárt és az elért eredmény között is. Tehát a fejlesztendő területek az együttműködés és a szakmai tudás alkalmazása terén keresendők, de ezek pontos meghatározásához elemezni kell a részletes grafikonokat is.

Valószínűleg nem véletlen, hogy e területeken határozta meg a vezetés a legmagasabb elvárható teljesítményt: vagy itt érzik a hiányosságot, vagy ezeket a kompetenciákat akarják leginkább fejleszteni.

A szervezet a komplexitás területén teljesítette az elvárt szintet, de érdemes elgondolkodni; vajon ennek megállapításánál nem tették-e túl alacsonyra a mércét?

Értéke a szervezetnek a megbízhatóság és a felelősségvállalás.

A részletes elemzésre a kompetencia területenként készült intézményi összesítő grafikonok nyújtanak lehetőséget: megnézhetjük, hogy az egyes kulcskompetenciákon belül

- melyik tartalmi elem milyen értékelést kapott az önértékelések alapján,
- melyik tartalmi elem milyen értékelést kapott a vezetői értékelés alapján,
- milyen megfelelések és ellentmondások vannak az önértékelések és a vezetői értékelés között,
- hogyan viszonyul az önértékelések eredménye és a vezetői értékelés az intézményi elvárásához.

A részletes elemzés pontosabb diagnózist nyújt, konkrétan rámutat az értékekre és segít kialakítani a szervezetfejlesztési stratégiát, kijelölni a szervezeti célokat, meghatározni a feladatokat.

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Az elemzések után a következő kérdések fogalmazódtak meg:

- Mi okozhatja az önértékelések és vezetői értékelések közötti gyakori különbséget?
- Elég tapasztalat, adat áll-e a vezető rendelkezésére, hogy a szakmai kompetenciákat megismerje?
- Mivel lehet eredményesebbé tenni a szakmai munkát?
- Hogyan lehetne elérni a hatékony, folyamatos tudásbővítést:
- Hogyan lehetne hatékonyabbá tenni a belső tudás felhasználását?
- Milyen területeken van szükség és lehetőség arra, hogy új csoportok újfajta csoportmunkában dolgozzanak – hogyan kellene erre felkészíteni a dolgozókat?

Ezek alapján készíthető el a „Szervezet értékelésének szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban” dokumentumot, azaz a szervezetfejlesztési tervet.

Az összesített elemzés az intézményi szervezetfejlesztési stratégia kialakításának, a célok kitűzésének, a feladatok meghatározásának az alapja. Ennek rögzítésére célszerű egy szervezetfejlesztési tervet készíteni. Az ütemezési terv része az intézmény egészére vonatkozó hosszabbtávú tervezésnek, a végrehajtási terv pedig az intézmény éves munkatervének.

Minta

Szervezeti értékelés szöveges összegzése célkitűzések, és megállapodás a fejlődési feladatokban

Az összegző értékelés készítésekor értékelt dolgozók száma:	Az értékelés időpontja:
Az összegző értékelést végző munkaköre:	Előző értékelés időpontja:

Összegző megállapítások a kompetencia területek alapján

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

A szervezet erősségei	A szervezet gyengeségei	Lényeges különbségek a vezetői-, az önértékelés és az elvárás szint között						
Megállapodás fejlődési célokban, feladatokban								
S Z E R V E Z E T F E J L E S Z T É S I T E R V *								
Cél Feladat	Ütemezés						Teljesülés dátuma / megjegyzés	
	Tanév	2009-10.		2010-11.		2011-12.		
	Félév	I.	II.	I.	II.	I.		II.

* A feladatok végrehajtásának megtervezése az adott tanév intézményi munkatervében történik

Felülvizsgálat és értékelés: minden tanév végén

Készült:

ph.

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Intézményvezető

Minta a szervezetfejlesztési terv végrehajtásának **adott tanévi** megtervezésére (intézményi éves munkaterv része)

Cél Feladat	Határidő -tól -ig	Felelős	Feladatban résztevők	Erőforrás igény	Teljesülés kritériuma	Nyomon-követés / értékelés módja	Teljesülés dátuma	Megjegyzés

Adat- és információgyűjtés lehetőségei táblázat

A dolgozók átfogó értékelésnek tényszerűségét az jelenti, hogy megfelelő számú és minőségű ellenőrzési, vizsgálati adat, információ alapján értékel a vezető. Az ellenőrzések, vizsgálatok eredményeinek értékelését minden esetben el kell végezni, és a dolgozóval tudatni, elfogadtatni. A tényszerűséghez hozzátartozik az adatok, információk dokumentálása is.

Vezetői feladat annak átgondolása, hogy mit jelent az intézményben a tényszerűséghez szükséges megfelelő adat és információ mennyiség, azokat hogyan, milyen forrásból biztosítja, milyen dokumentációs formában. Feltétlenül javasoljuk, hogy a lényeges elemekben szülessen „közmegegyezés”.

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

Az alábbi táblázattal az átgondoláshoz kívánunk segítséget adni.

	Tanügyi dokumentumok	Intézményi dokumentáció	Személyes tapasztalatszerzés Külső vagy belső vizsgálatok, látogatások során	Beszámoltatás Adott témában előre meghatározott szempontok szerint (írásbeli / szóbeli)	Adatgyűjtés / - elemzés összefüggéseinek, tendenciájának megállapítása	Beszélgetés Spontán, vagy tervezett témában (egyéni / csoportos)
	Pontos és esztétikus vezetése, a határidő betartása, a tartalmi elemek, megállapítások pontossága, és formai megjelenítése,					
Információforrások	Osztály / csoport / munkanaplók	Tanmenetek / foglalkozási tervek / fejlesztési tervek / csoport-tervek, egyéni fejlesztési tervek, stb.	Óralátogatások, bemutatók, műhelyfoglalkozások	Tábor, erdei iskola, kirándulás, kulturális, sport programok, stb.	Partneri elégedettség – és igénymérés (PIF) adatai	
	Tanulók / szülők tájékoztatása tájékoztató-füzet	Üzenő füzet / ellenőrző könyv	Osztály - / csoportviselkedés tapasztalatai –	Az osztályközösség / gyermekcsoport fejlődése, problémák, eredmények, „ráfordítás”	Külső / belső felmérések, vizsgálatok, mérések adatai	
	Törzslapok, szöveges értékelések	Külső / belső ellenőrzések eredményei, jegyzőkönyvei, feljegyzései	Munkakörnyezet rendezettsége / osztálydekoráció, faliújság, stb.	Külső értekezletek, továbbképzések, műhelyek, stb. tapasztalatai	Mérések adatainak elemzése, következtetési, megállapításai	
	Vizsgák jegyzőkönyvei	Havi / félévi / éves beszámolók, értékelések	Gyermekmunkák (füzetek, rajzok, produktumok,...)		Gyermekek / tanulók fejlettségi, tanulmányi, neveltségi eredményei	
Információforrások		Munkaközösségek, teamek értékelései, és egyéb feljegyzései	Termek / foglalkoztatók / szertárak rendezettsége		Versenyeredmények: tanulmányi, sport kulturális, stb.	
		Önellenzérek, önértékelések feljegyzései * Munkaköri leírás	Rendezvények, ünnepek (osztály / csoport / intézményi)		Dolgozói önértékelés	
	Osztály / csoport / munkanaplók	Továbbképzési nyilvántartás	Szemléltetőeszközök -, könyvtár -, IKT használata		Partneri panaszok, visszajelzések	
		Eseti / időszakos / állandó megbízások dokumentációja	Eseti / időszakos / állandó megbízások végrehajtása, eredményei, stb.			
		Munkaidő nyilvántartás	Ügyeleti munka tapasztalatai			
		Pénzügyi és egyéb elszámolások bizonylatjai	Helyettesítések tapasztalatai			
			Tanórán kívüli foglalkozások, programok tapasztalatai			
		Iskolán kívüli programok tapasztalatai				
		Szülői értekezletek, fogadóórák, esetmegbeszélő csoportok tapasztalatai				
		Spontán / tervezett dolgozói megnyilvánulások tapasztalatai: pl. értekezleten, napi munkában, stb.				

*Pl.: végez-e a pedagógus témazárakor önértékelést, végez-e korrekciót, ennek dokumentáltsága foglalkozási tervben / feljegyzésben.

VIII. Az intézményi közalkalmazottak munkájának értékelése és minősítése

Az igazgató teljesítményének értékelése és minősítése

1. Az igazgató teljesítményének értékelését minden tanév végén a **Szabályzat az intézményi dolgozók teljesítményértékelése és minősítése rendjéről** mellékletében található pontozólap segítségével, az abban meghatározott szempontok alapján kell elvégezni. (MÁSKÉPp modell)
2. A *pontozólapot* ki kell töltenie:
 - az igazgatónak (önértékelés),
 - az intézmény összes pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozójának (név nélkül),
 - az intézmény nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott vezető beosztású dolgozóinak (név nélkül).
3. Az igazgató esetében a *pontozó lap* kitöltésére fel kell kérni a fenntartó képviselőjét is.
4. A pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozók, a nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott vezető beosztású dolgozók, valamint a fenntartó képviselője által kitöltött pontozólapon szereplő pontokat átlagoljuk, és az így kapott pontokat írjuk be a végső „összesített pontozólapra”, melyet felviszünk az Excel programba.
5. Az egyes kompetenciaterületek erősségeit és gyengeségeit észrevételezi. A diagram egy példányát, a „Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban” lapot elkészíti.
6. Az igazgató teljesítményét minősíteni kell a törvényi leírásoknak megfelelően (Kjt. 40.§) a minősítő program segítségével, s azt a dolgozónak át kell adni, másik példányát a személyi anyagba kell lefűzni.
7. A vezető-értékelő lapot (IMIP 22. sz. melléklet) a teljes körű önértékelés évében alkalmazzuk. (október-november)

A vezető beosztású dolgozók teljesítményének értékelése és minősítése

1. A vezető beosztású dolgozók teljesítményének értékelését minden tanév végén a **Szabályzat az intézményi dolgozók teljesítményértékelése és minősítése rendjéről** mellékletében található pontozólap segítségével, az abban meghatározott szempontok alapján kell elvégezni. (MÁSKÉPp modell)
2. A *pontozólapot* ki kell töltenie:
 - az érintett vezető beosztású dolgozónak (önértékelés),
 - az igazgatónak,
 - a vezető beosztású dolgozó irányítása alatt pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozóknak (név nélkül)
3. A pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozók, és az igazgató által kitöltött pontozólapon szereplő pontokat átlagoljuk, és az így kapott pontokat írjuk be a végső „összesített pontozólapra”, melyet felviszünk az Excel programba

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

4. Az *diagramok* megállapításait, az egyén egyes kompetenciaterületek erősségeit és gyengeséget az igazgató szóban és írásban ismerteti az érintett vezető beosztású dolgozóval. A diagram egy példányát, a „Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban” lapot az érintett vezető beosztású dolgozónak át kell adni, melynek megállapításaihoz az érintett vezető beosztású dolgozó írásban kiegészítéseket, észrevételeket fűzhet.
5. Az vezető beosztású közalkalmazottak teljesítményét **minősíteni** kell a törvényi leírásoknak megfelelően (Kjt. 40.§) a minősítő program segítségével (MÁSKÉPp modell), s azt a dolgozónak át kell adni, másik példányát a személyi anyagba kell lefűzni.

A pedagógusok nevelő és oktató munkájának értékelése és minősítése

1. Az intézményben pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozók teljesítményének értékelését minden tanév végén a **Szabályzat az intézményi dolgozók teljesítményértékelése és minősítése rendjéről** mellékletében található pontozólap segítségével, az abban meghatározott szempontok alapján kell elvégezni. (MÁSKÉPp modell)
2. A *”Pontozólapot”*-ot ki kell töltenie:
 - a. az érintett pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozónak (önértékelés),
 - b. az érintett pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozó közvetlen felettesének,
 - c. az érintett pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozó munkaközösség-vezetőjének,
 - d. az igazgatónak,
3. Az igazgató, valamint a pedagógus közvetlen felettese és munkaközösség-vezetője által kitöltött pontozólapon szereplő pontokat átlagoljuk, és az így kapott pontokat írjuk be a végső „összesített pontozólapra”, melyet felvisszünk az Excel programba.
4. Az *diagramok* megállapításait, az egyén egyes kompetenciaterületek erősségeit és gyengeséget az igazgató szóban és írásban ismerteti az érintett dolgozóval. A diagram egy példányát, a „Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban” lapot az érintett dolgozónak át kell adni, melynek megállapításaihoz a dolgozó írásban kiegészítéseket, észrevételeket fűzhet.
5. A pedagógus közalkalmazottak teljesítményét **minősíteni** kell a törvényi leírásoknak megfelelően (Kjt. 40.§) a minősítő program segítségével (MÁSKÉPp modell), s azt a dolgozónak át kell adni, másik példányát a személyi anyagba kell lefűzni.

A nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott közalkalmazott dolgozók minősítése (dajkák, közművelődési és technikai dolgozók)

1. Az intézményben nem pedagógus munkakörben foglalkoztatott dolgozók minősítését minden tanév végén a **Szabályzat az intézményi dolgozók teljesítményértékelése és minősítése rendjéről** mellékletében található pontozólap segítségével, az abban meghatározott szempontok alapján kell elvégezni. (MÁSKÉPp modell minősítés programja)
2. A *”Pontozólapot”*-ot ki kell töltenie:
 - a. az érintett munkakörben foglalkoztatott közalkalmazott dolgozónak (önértékelés),
 - b. az érintett munkakörben foglalkoztatott közalkalmazott dolgozó közvetlen felettesének,
 - c. az igazgatónak,

Szalkszentmárton Községi Önkormányzat Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézménye
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS ÉS MINSÍTÉS SZABÁLYZATA (IMIP melléklete)

3. Az igazgató, valamint a közalkalmazott közvetlen felettese által kitöltött pontozólapon szereplő pontokat átlagoljuk, és az így kapott pontokat írjuk be a végső „összesített pontozólapra”, melyet felviszünk az Excel programba, mely a végrehajtási rendeletnek megfelelően (Kjt. 40.§) elkészíti a százalékos pontozást és minősítést.

Eljárásrend:

Ssz.	Tevékenységek/feladatok	Módszer/ magyarázat	Határidő	Felelős
1.	Az éves feladatok tervezése: intézményi munkaterv, munkaközösségi munkaterv, egyéni feladatok		Minden év szeptember 1-ig	Intézményvezető Munkaközösség-vezető Pedagógus
2.	Az adott évben értékelésre kerülő pedagógusok és értékelőjük megnevezése	Még nem dönt el, hogy minősítő vagy fejlesztő értékelésre lesz-e szükség; minősítő értékelés esetén mindenkit minden évben értékelni kell.	Minden év szeptember 1-ig	Intézményvezető
3.	Értékelési információk gyűjtése	Adatgyűjtés Az adatgyűjtés a folyó tanévre vonatkozik	május 30-ig	Az értékelt pedagógus „vezetői” (igazgató, helyettesek, munkaközösség-vezetők, minőségi kör stb.)
4.	Az értékelt pedagógus önértékelése	Az értékelési szempontrendszer mentén	május 30-ig	Értékelt pedagógus, közalkalmazott
5.	Az információt gyűjtő vezetők megbeszélése	Az egyes értékelt pedagógusokról az értékelési szempontokhoz összeszedik az információkat – pedagógusonként külön-külön.	Június 15-ig	Intézményvezető Minőségi Kör
6.	Az igazgató és az értékelő egyeztetése	Amennyiben nem az igazgató folytatja le az értékelő megbeszélést, előtte mint az értékelt munkáltatója egyeztet az értékelővel.	Június 30-ig	Igazgató, ig. helyettes (óvodai)
7.	Az értékelő megbeszélés lefolytatása; az értékelési megállapodás megkötése; aláírása	Az értékelt és az értékelő megbeszélése – értékelő interjú; Az értékelő és az értékelt megállapodást köt a szükséges és lehetséges fejlesztésekről	Június 30-ig	Értékelő
8.	Az értékelési megállapodás munkáltató által történő aláírása; az értékelt egyet nem értése esetén helyzetkezelés	Amennyiben nem az igazgató az értékelő, úgy neki, mint munkáltatónak, külön alá kell írnia a megállapodást	Június 30.	Igazgató
9.	A fejlesztések ellenőrzése, értékelése	A legkevésbé jó teljesítményt nyújtó pedagógusok tevékenységének rendszeres ellenőrzése e területeken.	A megállapodásban rögzített időpontokban és az 1. sorban írtak szerint.	Iskolavezetés, értékelő
10.	A következő értékelés előkészítése		Minden tanév szeptember 1.	

IX. A teljesítményértékelés és minősítés nyilvánossága, tájékoztatási feladatok

A teljesítményértékelés és minősítés nyilvánossága

A teljesítményértékelés:

- egyes elemei a teljes nyilvánosság mellett zajlanak, míg
- más elemei bizalmasan kezelendők

A teljesítményértékelés során bizalmasan kell kezelni egyes részértékeléseket, biztosítani kell azt, hogy az értékelő az értékelésének következményei nélkül szabadon, őszintén alkothassa meg véleményét.

Az egyén teljesítménykövetelményei, kulcskompetenciái, teljesítményértékelése szintén bizalmasan kezelendő.

Az egyéni szinten készült teljesítményértékelések nem nyilvánosak, azokról csak az intézményvezető/ helyettesek, valamint az értékelt személy szerezhethet tudomást.

Egyik példányukat az adott év egyéni teljesítményértékelés dokumentációjában kell őrizni. A minősítést az egyén személyi anyagában.

A csoportos szintre, ill. az intézményi szintre összesített teljesítményértékelés eredménye nyilvános, ahhoz mindenki hozzáférhet. Az összesítéseket úgy kell elkészíteni, hogy az személyiségi jogokat ne sértsen.

A csoportos és az intézményi szintű teljesítménykövetelményeket, a szervezetre vonatkozó erősségeket és gyengeségeket, szervezetfejlesztési tervet nyilvánossá kell tenni.

Tájékoztatási feladatok

Az intézményvezető feladata, hogy a fenntartót tájékoztassa az adott tanévre /nevelési évre vonatkozóan elvégzett intézményi dolgozók teljesítményértékelésének és minősítésének tapasztalatairól.

A szóbeli tájékoztatás mellett meg kell küldeni az intézményi, valamint a csoportos teljesítményértékelések eredményét.

A teljesítményértékelés és minősítés eredményeinek hasznosítása a jutalmazás és ösztönzés rendszerében

Az intézményvezető feladata, hogy a teljesítményértékelés és minősítés eredményeit figyelembe vegye az intézményi jutalmazások, ill. ösztönzési rendszer működése során (kiemelt munkavégzésért járó kereset-kiegészítés a pedagógus dolgozók esetében). Ezen elv alkalmazásakor minden nevelési/ tanév végén/elején tájékoztatni kell az alkalmazotti közösséget.

Hatályba lépés

Az IMIP-et a nevelőtestület módosította.

Az IMIP módosításait a Községi Önkormányzat Képviselő-testülete elfogadta.

Jelen szabályzat az IMIP módosításával egyidőben, azazlép hatályba.

Kelt,.....

Farkas Márta

.....

mb. intézményvezető