

**MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV
SZAKKÉPZÉSI CENTRUMOK
(szakképző intézmények fenntartói)
SZÁMÁRA**

2025.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	6
2. A Centrum minőségirányítási rendszere (Centrum MIR).....	7
2.1 Az EQAVET - Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Referencia Keretrendszer	7
2.2 A Centrum minőségirányítási rendszerének elemei.....	8
2.2.1 A Centrum minőségirányítási rendszerleírásának a tartalma	8
2.2.2 A Centrum minőségirányítási rendszerének külső értékelése	9
3. Módszertani ajánlás a rendszerleírás bevezetőjének elkészítéséhez.....	9
3.1 A Centrum bemutatása	9
3.2 A minőségirányítási rendszer személyi és szervezeti hatálya	10
3.3 Elfogadás, felülvizsgálat, módosítás	10
3.4 A Centrum feladatai az intézményi MIR-rel kapcsolatban	10
4. Módszertani ajánlás a minőségpolitika elkészítéséhez.....	12
4.1 A minőségpolitika fogalma, célja, jelentősége	12
4.2 Küldetés.....	12
4.3 Jövőkép	13
4.4 Célrendszer.....	14
4.4.1 Stratégiai célok.....	14
4.4.2 Minőségcélok.....	15
4.4.3 Fejlesztési célok	15
4.5 A centrum szintű és a szakképző intézményi minőségpolitika kapcsolata	15
4.5.1 Küldetés, jövőkép, célrendszer	15
4.5.2 A minőségirányítási rendszer működtetésének szervezeti keretei, feltételei	16
5. Teljesítményértékelés a Centrum minőségirányítási rendszerében	17
5.1 Az oktatók és intézményi vezetők teljesítményértékelési rendszere	17
5.2 Az oktatói teljesítményértékelés.....	17
5.2.1 Az oktatói teljesítményértékelés során használt módszertan, eszközök.....	18
5.2.2 Az oktatói teljesítményértékelés folyamata.....	18
5.3 Az intézményi vezetők – igazgatóhelyettesi és igazgatói szint – teljesítményértékelése....	18
5.3.1 Az intézményi vezetői teljesítményértékelés folyamata.....	19
5.4 Az oktatói és az intézményi vezetői teljesítményértékelés eredményeinek centrum szintű felhasználása.....	20

5.5	Centrum alkalmazottainak teljesítményértékelési rendszere	21
5.5.1	Centrumvezetők teljesítményértékelési rendszere	21
5.5.1.1	Kancellári teljesítményértékelés szempontrendszere	21
5.5.1.2	Főigazgatói teljesítményértékelés szempontrendszere	35
5.5.1.3	A centrumvezetők teljesítményértékelése során használt módszertan, eszközök	46
5.5.1.4	A centrumvezetők teljesítményértékelésének folyamata	46
5.5.1.5	A centrumvezetők teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása	47
5.5.2	A centrum nem oktatói munkakörben foglalkoztatott munkavállalóinak teljesítményértékelési rendszere	47
5.5.2.1	A munkatársi teljesítményértékelés kiterjedtsége	47
5.5.2.2	A munkatársi teljesítményértékelés célja	47
5.5.2.3	A munkatársi teljesítményértékelés eljárása	48
5.5.2.4	A munkatársi teljesítményértékelés területei	48
5.5.2.5	A munkatársi teljesítményértékelés szempontrendszere	48
5.5.2.6	A munkatársi teljesítményértékelés során használt módszertan, eszközök	52
5.5.2.6.1	Dokumentumelemzés	52
5.5.2.6.2	Interjúkészítés	52
5.5.2.7	A munkatársi teljesítményértékelés folyamata	52
5.5.2.7.1	A munkatársi értékelés előkészítése	52
5.5.2.7.2	A munkatársi teljesítményértékelés végrehajtása	53
5.5.2.7.3	Egyeztetés az elkészült munkatársi teljesítményértékelésről az érintett munkavállalóval	53
5.5.2.7.4	A munkatársi teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása	53
6.	Centrum folyamatmodell, a folyamatszabályozás megvalósításának módszertana	54
6.1	A Centrum folyamatmodell célja	54
6.2	Centrumszintű folyamatok típusai	54
6.2.1	Közös folyamatok intézményi szinten (jele: KöIntF)	54
6.2.2	Kapcsolódó közös folyamata a Centrumnak és az intézményeinek (jele: KKöF)	54
6.2.3	Centrum kötelező saját folyamatai (jele: CKF)	55
6.2.4	Centrum választható saját vagy intézményekkel kapcsolódó közös folyamatai (jele: CVF vagy CVKKöF)	55
6.3	A folyamatszabályozás megvalósítása	55
6.4	A folyamatok csoportosítása	55

6.4.1	Vezetési- irányítási folyamatok*	56
6.4.2	Szakmai-képzési folyamatok *	62
6.4.3	Támogató és erőforrás folyamat-terület*	67
7.	A Centrum mérési rendszere: Partneri igény- és elégedettségmérés	70
7.1	A partneri igény- és elégedettségmérés kérdőívei	71
7.2	A partneri igény- és elégedettségmérésre vonatkozóan a Centrum feladatai az intézményi MIR-rel kapcsolatban (közös szabályok)	71
7.3	A partneri igény- és elégedettségmérésre vonatkozóan a Centrum feladata a Centrum MIR-rel kapcsolatban	71
7.4	Adatfeldolgozás, az eredmények összegzése, az eredmények bemutatása a partnerek számára	72
8.	A Centrum mérési rendszere: Indikátorrendszer	73
8.1	Az indikátorrendszerre vonatkozóan a Centrum feladata a Centrum MIR-rel kapcsolatban	73
8.2	Az indikátorrendszerre vonatkozóan a Centrum feladatai az intézményi MIR-rel kapcsolatban (közös szabályok)	73
9.	Felnőtteknek szóló életpálya-tanácsadási rendszer minőségbiztosítása.....	78
10.	A Centrum önértékelése	79
10.1	Az önértékelés célja, tartalma és szerepe a minőségfejlesztésben	79
10.1.1	A Centrum önértékelésének gyakorisága	80
10.1.2	Az önértékelés szervezeti keretei	80
10.2	Az intézményi önértékelés területei, elvárásrendszere	80
10.3	Centrumszintű önértékelés szempontsora	82
10.4	Centrumszintű önértékelés folyamata és módszere.....	92
10.4.1	Az önértékelés előkészítése	92
10.4.1.1	A Centrum munkatársainak tájékoztatása az önértékelésről	92
10.4.1.2	Az önértékelésben résztvevő munkatársak felkészítése	92
10.4.1.3	A Centrum önértékelési munkatervének elkészítése	92
10.4.2	A Centrum önértékelésének végrehajtása	93
10.4.2.1	Információ- és adatgyűjtés.....	93
10.4.2.2	Az egyes önértékelési szempontokhoz kapcsolódó értékelés elvégzése	93
10.4.2.3	Erősségek és fejlesztendő területek meghatározása önértékelési szempontonként .	94
10.4.2.4	Erősségek és fejlesztendő területek összesítése.....	95
10.4.2.5	A fejlesztendő területek rangsorolása.....	95

10.4.2.6	A megvalósítandó fejlesztések kijelölése	95
10.4.3	Az intézményi önértékelés követése, további lépései.....	96
10.4.3.1	Fejlesztési célok meghatározása	96
10.4.3.2	Cselekvési tervek készítése és megvalósítása.....	96
10.4.3.3	Cselekvési tervek megvalósulásának értékelése.....	97
10.4.4	Összegzés az önértékelés megvalósításának tapasztalatairól	97
10.5	A Centrum feladatai az intézményi és intézményvezetői önértékeléssel kapcsolatban (közös szabályok)	98
11.	Mellékletek	100
11.1	1. számú melléklet: Partneri igény- és elégedettségmérés kérdőívei – oktatói kérdőív	100
11.2	2. számú melléklet: Partneri igény- és elégedettségmérés kérdőíve – vezetői kérdőív	102
11.3	3. számú melléklet: „Centrum önértékelési dokumentum” sablon	104
11.4	4. sz. melléklet: Cselekvési terv sablon	105

1. Bevezetés

Magyarország Kormánya 2019-ben a Szakképzés 4.0 Stratégiában megfogalmazta a szakképzés átalakítása kapcsán elkötelezettségét az Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Referencia Keretrendszer (EQAVET Keretrendszer) alapú minőségirányítási rendszer bevezetése mellett. A stratégia alapján a szakképzésről szóló 2019. évi LXXX. törvény (Szt.) és a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II. 7.) Korm. rendelet (Szkr.) meghatározta a szakképző intézményekre vonatkozó minőségirányítási rendszer (MIR) kereteit.

A Kormány az 1499/2023. (XI.16) Korm. határozatával elfogadta a Szakképzés 4.0 Stratégia kiegészítését, amelyben a „26. Beavatkozás” tartalmazza a szakképzési centrumokra vonatkozóan a minőségirányítási rendszer bevezetését és működtetését. Célja a szakképzési centrumok értékelése, a fenntartói beavatkozások és a fejlesztésekkel kapcsolatos döntések minőségirányítási rendszer alapján történő megalapozása. A bevezetésre kerülő minőségirányítási rendszer a szakképzési centrumok szintjén átláthatóvá teszi a folyamatok eredményeit és megalapozza a minőség javítását, és országos monitoring rendszerként is működik.

A Szakképzés 4.0 Stratégia elvárásai alapján a szakképzési centrumoknak olyan minőségirányítási rendszer alapján kell, hogy végezzék tevékenységüket, amely szervesen illeszkedik a szakképző intézményeik minőségirányítási rendszeréhez, miközben a speciális szakmai tudást igénylő feladataik minőségbiztosítását is lehetővé teszi.

A szakképzési centrumok minőségirányítási rendszerének fenti elvárásokhoz igazodó kialakítása hozzájárul a centrumok hatékony, gazdaságos működtetéséhez és ezzel a magyar szakképzési rendszer egészének fejlesztését szolgálja.

A Kézikönyv tartalmazza a szakképzési centrum minőségirányítási rendszer kiépítésének feladatait, módszereit, továbbá javaslatot fogalmaz meg a szakképzési centrum MIR felépítésére, tartalmára, valamint bemutatja az önértékelés folyamatát és módszertani megvalósítását.

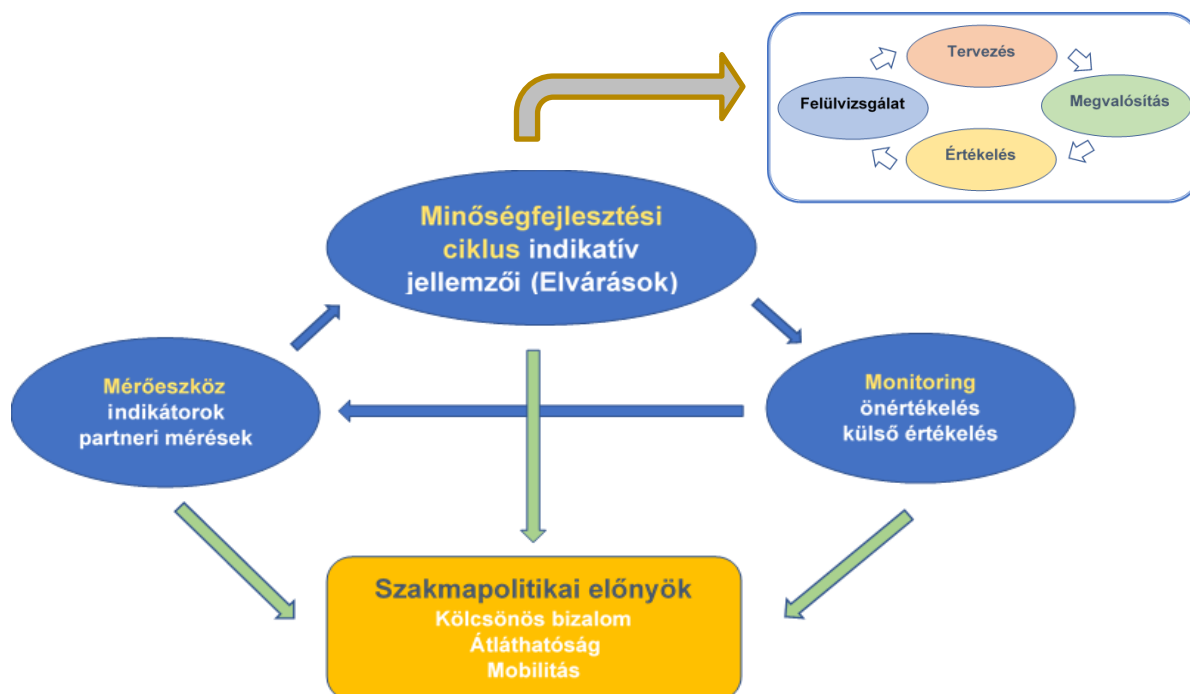
A Kézikönyv által leírt MIR-t alkalmazhatják a nem szakképzési centrumként működő szakképzési fenntartók is, amelyhez szabadon használhatják, adaptálhatják a jelen Kézikönyvet.

2. A Centrum minőségirányítási rendszere (Centrum MIR)

Az egységes EQAVET Keretrendszeren alapuló minőségirányítási rendszer (MIR) célja a szakképzési-feladatellátás folyamatos fejlesztése.

2.1 Az EQAVET - Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Referencia Keretrendszer

A hazánkban bevezetett szakképzési minőségirányítási rendszer az EQAVET Keretrendszer alapelvei és elvárásai alapján került kialakításra.



1. sz. ábra: Az EQAVET Keretrendszer elemei

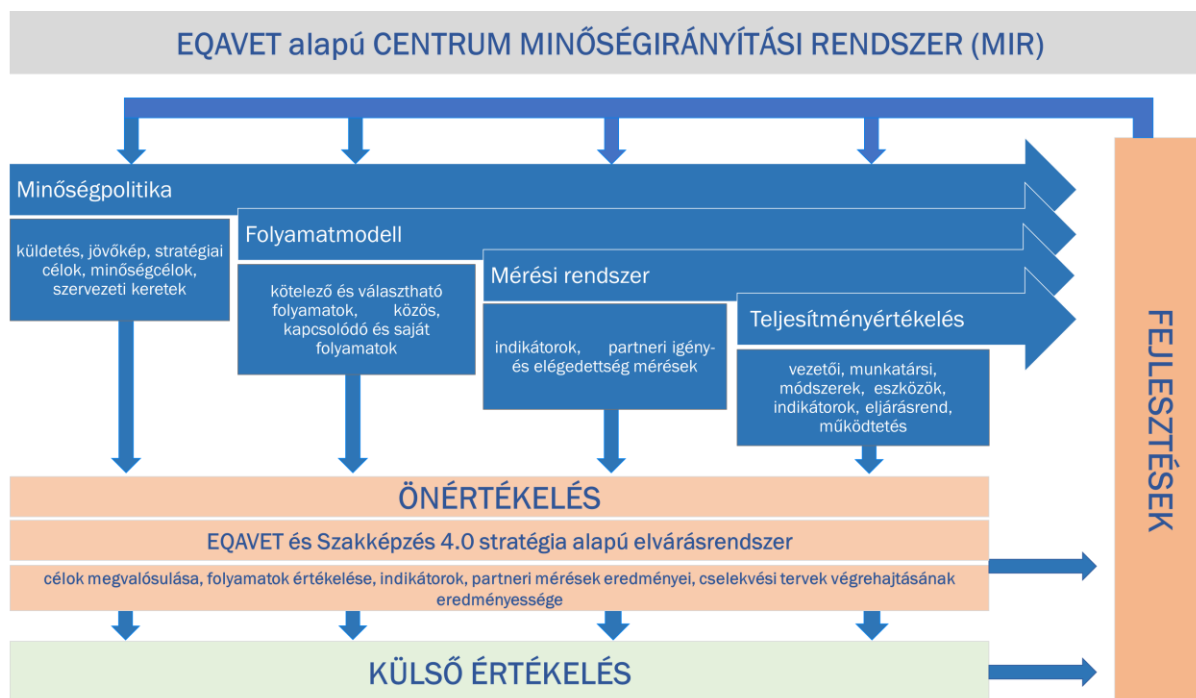
Az EQAVET Keretrendszer elemei:

- A **minőségfejlesztési ciklus** indikatív jellemzői a szakképző intézmények minőségirányítási rendszer alapján végzett szakmai tevékenységére fogalmazzanak meg elvárásokat. Az elvárások a PDCA ciklusnak megfelelően a „tervezés”, a „megvalósítás” az „értékelés” és a „felülvizsgálat” értékelési területeken fogalmazzanak meg értékelési szempontokat a szakképző intézmények és az intézmények vezetői számára.
- A **monitoring** elemmel kapcsolatban az EQAVET Keretrendszer meghatározza, hogy a minőségirányítási rendszer működésének értékelésében az önértékelés és a külső értékelés módszertanát kell alkalmazni.
- Az EQAVET Keretrendszer fontos eleme a **mérőeszköz**, amely kötelezően mérendő indikátorokkal és partneri igény- és elégedettségmérésekkel biztosítja az értékelés adatalapúságát.

Az Európai Unió országaiban az EQAVET Keretrendszer szerinti egységes elveken alapuló szakképzési minőségirányítási rendszerek biztosítják a szakmapolitikai célok elérését.

2.2 A Centrum minőségirányítási rendszerének elemei

A Centrum MIR tartalmazza az EQAVET és a Szakképzés 4.0 Stratégiában meghatározott elvárásrendszert, értékelési szempontokat, az önértékelésen és külső értékelésen alapuló monitoring rendszert, az adataalapú értékeléshez szükséges indikátorokat és partneri méréseket, a Centrum folyamatmodelljét. A Centrum MIR illeszkedik a szakképző intézményi MIR-hez.



2. sz. ábra: A Centrum minőségirányítási rendszerének elemei

2.2.1 A Centrum minőségirányítási rendszerleírásának a tartalma

A minőségirányítási rendszer kialakításának kezdőlépése a Centrum minőségirányítási rendszerleírásának (Centrum MIR leírás) összeállítása.

A Centrum MIR elemei, a rendszerleírás tartalma:

- **Bevezetés**
 - o A Centrum bemutatása
 - o A minőségirányítási rendszer személyi és szervezeti hatálya
 - o A rendszerleírás elfogadása, felülvizsgálata, módosítása
- **Minőségpolitika**
 - o A Centrum küldetése
 - o A Centrum jövőképe
 - o A Centrum célrendszere

- A minőségirányítási rendszer működtetésének szervezeti keretei, feltételei
- Teljesítményértékelés rendszere (TÉR)
 - A főigazgató és kancellár teljesítményértékelése
 - A Centrum központi szervezetének munkavállalóira (kivéve a technikai munkatárs munkakörcsoportba tartozó munkakörben foglalkoztatottak) vonatkozó teljesítményértékelés
 - A Centrumok intézményi vezetőkre és oktatókra vonatkozó teljesítményértékelési feladatai
- **A Centrum mérési rendszere**
 - Indikátorrendszer
 - Partneri igény- és elégedettségmérés
- **A Centrum folyamatmodellje**
- **Felnőtteknek szóló pályatanácsadási rendszer minőségbiztosítási eljárása**
- **A centrum önértékelése**, az EQAVET elvárásaira épülő Centrumra vonatkozó önértékelési szempontrendszer alapján, indikátorok és partneri mérések eredményeinek alátámasztásával

Jelen kézikönyv egy-egy fejezete részletes útmutatást ad a Centrum MIR rendszerleírás dokumentum részeinek tartalmára, módszertanára vonatkozóan.

2.2.2 A Centrum minőségirányítási rendszerének külső értékelése

A Centrum minőségirányítási rendszerének külső értékelése az önértékeléssel összehangolt, egységes elvárásrendszerre és módszertanra építve valósítható meg. Az értékelési folyamat elsődleges információforrásai az adatalapú dokumentumelemzés, valamint a helyszíni látogatás keretében feltárt tények és megállapítások. A külső értékelés lefolytatására egy háromtagú szakértői bizottság kijelölése indokolt, amelyben a fenntartó képviselőjének biztosítása is szükséges a rendszer átláthatóságának és hitelességének erősítése érdekében.

3. Módszertani ajánlás a rendszerleírás bevezetőjének elkészítéséhez

3.1 A Centrum bemutatása

A Centrum a bevezetőben bemutatott információkkal, adatokkal adja meg azt a térképet, ami alapot és támpontot jelent a minőségirányítási rendszerének értelmezéséhez és értékeléséhez. A bevezető alapvető információkat tartalmaz az önértékelés értelmezéséhez és majd a külső értékeléshez is specifikus információkat ad.

A kialakított minőségirányítási rendszerek és ilyen módon a MIR leírások nagymértékben függenek attól, hogy az adott Centrum milyen jellemzőkkel bír, milyen a képzési szerkezete, a működési területének munkaerőpiaci környezete. Ahhoz, hogy a MIR leírás további fejezeteinek szakmai tartalma megfelelően értelmezhető legyen, az alábbiakban részletezett információkra a centrumoknak a bevezetőben célszerű kitérnie.

A bemutatás ajánlottan rövid, lényegretörő, terjedelme legfeljebb 2 oldal.

Érdemes kerülni a centrum történetének hosszúságú bemutatását.

Javasolt tartalom:

- működés kezdete,
- fenntartó megnevezése,
- földrajzi környezet, régió, vonzáskörzet megnevezése,
- működési terület munkaerőpiaci környezetének rövid bemutatása, jellemzése,
- szakképző intézmények száma, felsorolása,
- az alapító okirat alapján ellátott alapfeladatok felsorolása,
- a Centrum mérete (létszámadatok, ellátott feladatonkénti bontásban),
- ágazatok felsorolása,
- tevékenységi körök, szolgáltatások felsorolása,
- duális képzéssel kapcsolatos releváns információk,
- vizsgaközpont léte,
- Ágazati Képzőközpont léte.
- minden olyan további információ, amely jellemzi a Centrumot.

3.2 A minőségirányítási rendszer személyi és szervezeti hatálya

A MIR rendszerleírásban ki kell térni arra, hogy a Centrum esetén ki a felelős a minőségirányítási rendszer kialakításáért és működtetéséért, valamint arra, hogy a szervezeten belül mely szervezeti egységekre és a szervezet mely partnereire vonatkoznak a MIR előírásai.

Jelen kézikönyv előírása alapján a Centrum MIR előírásai a Centrum központi szervezetére és a Centrum minden szakképző intézményére és minden partnerére vonatkozik.

A MIR leírásban szabályozandó, hogy a MIR mely eleme jelent kivételt az általános személyi hatály alól, a Centrum partnereire milyen módon vonatkoznak a MIR leírásban foglaltak.

Szükséges meghatározni a MIR leírás nyilvánosságának módját a Centrum szervezetén belül és azon kívül.

3.3 Elfogadás, felülvizsgálat, módosítás

A Centrum MIR elkészítésért a főigazgató felelős, a MIR hatályba lépését a főigazgató és kancellár együttes utasításával rendeli el.

A MIR leírásban szabályozni szükséges a minőségirányítási rendszer

- kialakításáért felelős személyt, a közreműködők körét,
- működtetéséért, rendszeres felülvizsgálataért felelőst,
- felülvizsgálat elrendelésének szabályát, a rendszeres felülvizsgálat ütemezését.

3.4 A Centrum feladatai az intézményi MIR-rel kapcsolatban

Az Szkr. 47. § (4) alapján a „A szakképzési centrum részeként működő szakképző intézmény esetében a főigazgató meghatározza a szakképzési centrum és a szakképző intézmény minőségirányítási feladatait.” Ez alapján a Centrumnak vannak feladatai a szakképző intézményeinek minőségirányítási

tevékenységével kapcsolatban és lehetőséget biztosít a Centrum számára a minőségirányítási tevékenység centrumszintű összehangolására, szakképző intézményi szinten közös szabályok kialakítására.

A jogszabály alapján a Centrum hagyja jóvá a szakképző intézményei MIR leírásait, amellyel kapcsolatban a Centrumnak lehetősége van elvárások, közös szabályok meghatározására.

A szakképző intézmények és annak vezetői által készített kétévenkénti önértékelés és a legalább négyévente sorra kerülő külső értékelés eredményeként készült cselekvési tervek jóváhagyása is a Centrum feladata.

A jelen kézikönyv fejezetei részletesen bemutatják azt, hogy az egyes minőségirányítási területeken milyen feladatai és milyen szabályozási lehetőségei vannak a Centrumnak.

Fontos feladata a Centrumnak, hogy támogassa az intézmények minőségirányítási tevékenységét, ahhoz erőforrásokat biztosítson. Az intézményei értékeléséhez felhasználja a minőségirányítási rendszer működtetésének eredményeit és hozzájáruljon a szakképzési-feladatellátás folyamatos fejlesztéséhez.

4. Módszertani ajánlás a minőségpolitika elkészítéséhez

4.1 A minőségpolitika fogalma, célja, jelentősége

A Centrum képviseli a Szakképzés 4.0 Stratégia irányvonalát, ezért a Stratégiában megfogalmazott beavatkozások megvalósulásával összhangban kialakítja a szervezet minőségpolitikáját.

A minőségpolitika a vezetés által kinyilvánított szándékok és irányvonal, a vezetés minőség iránti elkötelezettségének kinyilatkoztatása. A minőségpolitika figyelemmel van a releváns partnerek igényeinek kielégítésére, tanúsítja, hogy a vezető mindent megtesz a minőség eléréséhez és állandó javításához szükséges erőforrások biztosítása érdekében.

A Centrum a minőségpolitika keretében

- a) megalkotja a Centrum küldetését, jövőképét és azokhoz kapcsolódó stratégiát alakít ki a szakképzésialapfeladat-ellátás minőségének biztosítása és javítása érdekében,
- b) szabályozza a Centrum minőségirányítási rendszerének szervezeti kereteit, működtetésének feltételeit,
- c) a szakképzésialapfeladat-ellátás minőségének biztosítása és fejlesztése érdekében minőségcélokat határoz meg,
- d) kialakítja a munkatársak teljesítményértékelési rendszerét.

A Centrum gondoskodik arról, hogy a minőségpolitikát a belső szervezete és a szakképző intézmények megismerjék, megértsék és ennek mentén a szakképző intézmények kialakíthassák saját minőségpolitikájukat.

A minőségpolitikát meg kell ismertetni a szervezet további releváns partneri körével is.

4.2 Küldetés

A Centrum küldetése (missziója) a szervezet alapértékeire, alapkompenciájára támaszkodva megfogalmazott, elfogadott és dokumentált nyilatkozat, amely tartalmazza, hogy mi a szervezet létezésének célja, mely területeken kíván működni, milyen szolgáltatásokat kíván nyújtani és kik lesznek ezek felhasználói.

A küldetés tartalmaz belső értékeket, amelyek a szervezet működésének legfontosabb jellemzőit foglalják magukban, olyan alapvető viselkedési normákat, elvárásokat jelenítenek meg, amelyek szerint a szervezet a mindennapokban él. Követésük a szervezet és a munkatársai számára kötelező (pl. elvárjuk a munkatársaktól a környezettudatosságot).

A küldetés rögzítheti a partnerekkel szemben követendő magatartási elveket is, akár egyes partneri körre vagy több partnerre vonatkozóan külön meghatározva. Megjelölhető prioritási sorrend is, ha a szervezet több partner (minisztérium, szakképző intézmény, munkaerőpiac, munkatársak stb.) elvárásainak való megfelelést ítél szükségesnek (pl. elkötelezettség a Szakképzés 4.0 Stratégiai beavatkozásainak megvalósítása iránt).

A küldetés frappánsan, röviden (akár egy bővített mondatban) a jelenről szól, amely:

- választ ad arra, hogy mi a szervezet létezésének célja, „mi végre van a világon”, milyen értékek, milyen alapelvek, alapkompenciák mentén működik,
- tartalmazza a szervezet által betöltendő társadalmi szereppel, viselkedési normákkal kapcsolatos törekvéseket, a szervezet belső működését, valamint a külső környezettel való kapcsolattartást is,
- többnyire érzelmi töltéssel rendelkezik, viselkedési módhoz kötődik,
- megmutatja mi a szervezet működési területe, mely területen nyújt szakképzési szolgáltatást,
- nem kapcsolódik időponthoz, időtávhoz, a szervezet jelenlegi állapotát tükrözi.

4.3 Jövőkép

A jövőkép megalkotása a Centrum stratégiájának egyik első, fontos lépése.

A Centrum jövőképe (víziója) definiálja a szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, betölteni kívánt pozícióját mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladását mérni tudja. Megmutatja, mivé lesz a szervezet a jövőben, azokban a tevékenységi körökben, amelyet a szervezet fontosnak tart.

Tartalmazza az elérni kívánt jövőbeni pozíciót (a földrajzi környezetben elérendő pozíciót, a megcélzott piaci területeket vagy a partnereknél elérendő pozíciót), illetve az elérni kívánt, tervezett tevékenységi köröket is. A szervezet azt fogalmazza meg, hogy MIT, HOGYAN, MILYEN minőségben fog folytatni, melyek lesznek azok a szolgáltatások, működési területek, amelyek megmutatják a szervezet tevékenységének lényegét.

A szervezet a tevékenységi körön belül megjelölheti:

- a meglévő tevékenységei közül melyek azok, amivel foglalkozni fog és mi az, amit szakképző intézményi hatáskörbe utal (pl. hátránykompenzáció, tehetség gondozás fejlesztése),
- milyen új tevékenységek felé nyit a szervezet, milyen új szolgáltatásokat kíván bevezetni (pl. a felnőttek képzést bővíti, rugalmas tanulási utakat épít ki),
- milyen eredményeket céloz meg a szervezet az egyes működési területeken,
- milyen lesz a teljes tevékenységi kör, kinek, kiknek és milyen komplex szolgáltatást nyújt a szervezet.

A jövőkép olyan merész, ugyanakkor reálisan elérhető célok megvalósítására inspirál, amelyek erőfeszítésre motiválják a szervezet tagjait. A jövőképnek azt is be kell mutatnia, hogy miért érdemes a szervezethez tartozni, milyen értékeket és előnyöket kínál a közösség tagjai számára.

4.4 Célrendszer

A Centrum célrendszerét a szervezet küldetésére és jövőképre épülő hosszú-, közép- és rövid távú stratégiai, minőségügyi és fejlesztési célok alkotják. A célok meghatározása során a Centrum igazodik az érvényben lévő európai uniós, ágazati, regionális és helyi szintű irányelvekhez és célkitűzésekhez.

A célrendszer kialakításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy:

- biztosított legyen a célok egymásra épülése, azok hierarchiája, összhangja. A célok összhangban álljanak az említett szakképzés-politikai célokkal, koherens, egymásra épülő rendszert alkossanak, a célok hierarchiája egyértelműen meghatározott legyen.
- a célrendszerben meghatározott valamennyi cél elégítse ki a jól megfogalmazott cél kritériumait.

A jól megfogalmazott cél:

- Értékelhető: A „jó” cél az, amiről eldönthető, hogy teljesítettük-e vagy sem. Értékelhető a cél, ha ahhoz az intézmény konkrét mérőszámokat, indikátorokat, célértékeket rendel.
- Teljesíthető: Egy cél akkor „jó”, ha elérése, teljesítése alapvetően az intézménytől függ.
- Meghatározott a teljesítés időpontja: A megvalósító számára egyértelmű, hogy mi a megvalósítás határideje.
- Ellentmondásmentes: Összhangban áll a magasabb szintű célokkal, illeszkedik az intézmény célrendszerébe és nem áll ellentétben más kitűzött céllal.
- Érthető és nyelviileg megformált: Mindenki számára, aki részt vesz a cél megvalósításában, egyértelmű, hogy mit kell tennie, érti a cél tartalmát.
- Szervezeti kultúrába illeszkedik: Figyelembe veszi az intézmény belső környezetét, a szervezet belső adottságait.
- Érdemi: Valóban előre viszi a szervezetet, hatással bír az intézményre, munkatársaira, partnereire.
- Elérhető: Reális tartalommal bír, figyelembe veszi a szervezetben rendelkezésre álló erőforrásokat.
- Motiváló: Pozitív hatást vált ki a munkatársakban oly módon, hogy cselekvésre ösztönöz, segíti az intézmény iránti elkötelezettséget.

4.4.1 Stratégiai célok

A szervezet számára fontos, hogy világosan meghatározott, jól strukturált stratégiai célokkal rendelkezzenek, mivel ezek jelentik az alapját minden stratégiai döntésnek és előrevetítik a szervezet fejlődési irányát. A stratégiai célok kijelölése lehetővé teszi a szervezet számára, hogy fókuszáltan működjön, proaktívan maga formálja a jövőjét, illetve támogatja a szakmai fejlődést, az erőforrások hatékony felhasználását, a jövőbeni teljesítmény növelését. A stratégiai célok koherensek a jövőképből megfogalmazott, elképzelt jövővel.

A szervezet hosszú távú céljai több évre vonatkozóan fogalmazznak meg az Európai Unió és ágazati irányítás szinten az elvárt stratégiához kapcsolódó fejlesztési irányokat, szándékokat, a szervezet jövőbeni fejlesztése során elérendő eredményeket.

A stratégiai célokhoz nem szükséges számszerűsített elérendő eredményt kapcsolni, de a stratégiai cél elérését eredményező minőségcélok, fejlesztési célok esetében igen.

A stratégiai célok kialakításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy azok:

- összhangban legyenek a küldetéssel és a jövőképpel, megfogalmazzák MIT akar elérni a szervezet,
- meghatározzák, hogy a jövőbeni fejlődés során milyen irányban halad a szervezet,
- fejlesztési irányokat, szándékokat fogalmazzanak meg,
- hosszú távra, több évre vonatkozzanak.

4.4.2 Minőségcélok

A minőségcélok a szervezet minőségpolitikáján alapszanak, a szervezet működtetéséhez kapcsolódó rövid-, közép- vagy hosszú távú célok, amelyek a stratégiai célokból vezethetők le, azok megvalósításához járulnak hozzá. Olyan célkitűzések, amelyeket a szervezet a működési funkcióira, tevékenységére, a szervezet szintjeire, a munkatársai számára tűz ki, amelyek elérésére törekszik a szervezet, vagy amit el akar érni.

A minőségcélok kialakításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy azok

- a stratégiai célokból legyenek levezetve,
- hosszú, közép vagy rövid távra vonatkozzanak,
- megfeleljenek a jól megfogalmazott célok kritériumainak.

4.4.3 Fejlesztési célok

A szervezet önértékelésekor erősségeket és fejlesztendő területeket azonosít. A fejlesztendő területekhez a szervezet fejlesztési célokat határoz meg, melyek elérése érdekében cselekvési tervet készít. A fejlesztési célok a szervezet fejlesztésére vonatkozó olyan minőségcélok, amelyek illeszkednek a szervezet célrendszerébe.

A fejlesztési célok kialakításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy azok

- összhangban legyenek a stratégiai célokkal,
- hosszú, közép- vagy rövid távra vonatkozzanak,
- megfeleljenek a jól megfogalmazott célok kritériumainak.

4.5 A centrumszintű és a szakképző intézményi minőségpolitika kapcsolata

4.5.1 Küldetés, jövőkép, célrendszer

A Centrum megfogalmazza küldetését, kialakítja jövőképét, célrendszerét, majd megismerteti a szakképző intézményekkel. A szakképző intézménynek a Centrum jövőképének és célrendszerének figyelembevételével kell elkészítenie a saját jövőképét és célrendszerét. (A szakképző intézmény a

Minőségirányítási rendszerleírásában, stratégiai dokumentumaiban hivatkozik a Centrum minőségpolitikájában megfogalmazottakra.)

4.5.2 A minőségirányítási rendszer működtetésének szervezeti keretei, feltételei

A főigazgató és a kancellár – a szakképzés minőségének javítása érdekében – személyes elkötelezettségével támogatja, hogy a Centrum és a szakképző intézmények tevékenységüket minőségirányítási rendszer alapján végezzék, biztosítják az ehhez szükséges személyi és tárgyi feltételeket.

A szakképző intézmény minőségirányítással kapcsolatos működtetésének feltételei

A Centrum főigazgatója a kancellárral egyetértésben a jogszabályi környezet és a szakképzésért felelős miniszter által jóváhagyott szakmai dokumentumok, módszertani javaslatok és ajánlások mentén szakmai iránymutatásával meghatározza, koordinálja, támogatja, erőforrásokat biztosít és kontrollálja a szakképző intézmények minőségirányításával kapcsolatos feladatainak végrehajtását. A Centrum a belső szabályzataiban meghatározott hatás- és felelősségi körök alapján meghatározza a minőségirányítási rendszer működtetésének feltételeit, felelősségi köreit.

A Centrum főigazgatója a minőségirányítási rendszer működtetéséhez:

- Kialakítja a szükséges szervezeti kereteket
 - o előírja a minőségirányítási / önértékelési / fejlesztési csoportok létrehozását,
 - o támogatja az egyes csoportok szakmai felkészítését,
 - o biztosítja a csoportok finanszírozását, az infrastrukturális feltételeket.
- A szakképző intézménnyel megismerteti a Centrum minőségpolitikáját és célrendszerét.
- A kancellár egyetértésével jóváhagyja a szakképző intézmény Minőségirányítási rendszerleírását.
- Meghatározza az oktatók és intézményi vezetők teljesítményértékelésével kapcsolatos feladatokat. Elvégzi az igazgató munkájának értékelését, közreműködhet az intézményi vezetők munkájának értékelésében.
- Közreműködik a szakképző intézménnyel közös folyamatok szabályozásában.
- Meghatározhat egyedi, a szakképző intézmények működésével kapcsolatosan közös, összehasonlítható indikátorokat.
- Kiegészítheti a partneri mérőeszközöket.
- A kancellár egyetértésével jóváhagyja a szakképző intézménynek és az intézményvezetőnek az önértékelést követő cselekvési tervét.
- A háromévenkénti értékelés eredményének ismeretében az igazgató javaslatára a kancellár egyetértésével dönt az oktatók bérmegállapításáról, egyéb differenciált juttatások, kedvezmények megadásáról, új feladatokkal történő megbízásáról.

5. Teljesítményértékelés a Centrum minőségirányítási rendszerében

5.1 Az oktatók és intézményi vezetők teljesítményértékelési rendszere

Összhangban a vonatkozó jogszabályokkal, az önértékelés és a külső értékelés, valamint az oktatói és intézményi vezetői értékelés elvárásrendszere és mérőeszközei az EQAVET Keretrendszer alapján kerültek kidolgozásra, oly módon, hogy azok az EQAVET intézményi szintre vonatkozó indikatív jellemzőit (elvárásait) és az intézményi szinten alkalmazható EQAVET indikátorokat tartalmazzák. Az önértékelés, a külső értékelés és az oktatói és intézményi vezetői értékelés célja a szakképző intézmény pedagógiai- szakmai munkájának fejlesztése. A teljesítményértékelésen, önértékelésen, külső értékelésen alapuló minőségfejlesztés támogatja a „tanulószervezetek” működését, azok folyamatos fejlődését. Az Szkt. 50. §-a értelmében az oktatót az igazgató háromévente értékeli a szakképzésért felelős miniszter által javasolt és a szakképző intézményre az alapján kialakított módszertan szerint.

Az Szkr. 48. §-a értelmében a szakképző intézmény a minőségpolitika keretében a módszertani javaslat alapján elkészíti az oktatók értékelési rendszerét.

A Centrum vezetőinek felelőssége és feladata van az oktatók és az intézményi vezetők teljesítményértékelése előkészítésében, folyamatában és az elkészült cselekvési tervek megvalósításának támogatásában és nyomonkövetésében.

5.2 Az oktatói teljesítményértékelés

Centrumok esetében a főigazgató határozza meg a Centrum és a szakképző intézmény minőségirányítási feladatait, ennek keretében az oktatói teljesítményértékeléssel kapcsolatos konkrét feladatokat.

A főigazgató feladata különösen a Centrum szintű tájékoztatás, az oktatói értékelés szempontrendszerének közös értelmezése az intézmények vezetőivel, közös eljárásrend kialakítása az oktatói értékelés területeinek, szempontrendszerének centrumszintű értelmezéséről, eljárásrendjéről, a súlyszorzók meghatározásáról (egységesen vagy indokolt intézményi eltérésekkel).

Az oktatói teljesítményértékelés folyamatának kialakítását a Centrum egységes elvek kialakításával támogatja. Az egységes elvek a Centrum minden intézményében érvényesek. Centrum szinten kerülhet meghatározásra, hogy az oktatói értékelés folyamatában mely módszereket, eszközöket alkalmaznak, milyen ütemezésben, illetve melyiket miként egységesítik az oktatói értékelés folyamatában.

A Centrum az oktatói teljesítményértékelésre vonatkozóan bármilyen közös szabályt megfogalmazhat, ami nem ütközik jogszabályba és összhangban van az oktatói teljesítményértékelés céljával és alapelveivel.

5.2.1 Az oktatói teljesítményértékelés során használt módszertan, eszközök

Az oktatói teljesítményértékelés során használt módszerek: dokumentumelemzés, megfigyelés, kérdőív. A dokumentumelemzés és az óra/foglalkozáslátogatás szempontjainak, illetve a kérdőívek kérdéssorainak célja, hogy az értékelési területenként megadott szempontok vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak.

A Centrum feladata, hogy az értékelés során alkalmazott módszerek, eszközök használatára javaslatot tegyen.

A Centrum feladata továbbá az egyes eszközök felülvizsgálatának módjára és ütemezésére vonatkozó közös elvek és szabályok kialakítása.

5.2.2 Az oktatói teljesítményértékelés folyamata

Az oktatói teljesítményértékelés folyamatának kialakítását a Centrum egységes elvek kialakításával támogathatja.

A Centrum iránymutatása az alábbi területeken érvényesül:

- az oktatói teljesítményértékelés szempontrendszerének az intézmények vezetőivel való közös értelmezése;
- közös eljárásrend kialakítása az oktatói teljesítményértékelés eljárásrendjéről;
- az intézményspecifikus oktatói szempontrendszerek megfogalmazása, kialakítása;
- az igazgatók felkészülése az értékelő megbeszélésre;
- a súlyszorzók meghatározása.

Amennyiben az oktatói teljesítményértékeléshez bérfejlesztés is kapcsolódik, a fenntartó által meghatározott elvek, módszertan és folyamat ad iránymutatást az intézmények számára az elvégzendő feladatokkal kapcsolatosan.

5.3 Az intézményi vezetők – igazgatóhelyettesi és igazgatói szint – teljesítményértékelése

Centrum esetén az intézményi vezetők teljesítményértékelésénél a Centrum vezetését be kell vonni. Az igazgatók teljesítményértékelését a főigazgató (a kancellár egyetértésével és a Centrum további vezetőinek részvételével) végzi, döntése alapján külső szakértőt is bevonhat.

Az igazgatóhelyettesi szintű intézményi vezetők teljesítményértékelését az igazgató végzi, a Centrum vezetőinek bevonásával, döntése alapján külső szakértőt is bevonhat.

Az igazgatóhelyettesi szintű értékelési folyamat során meg kell határozni, hogy a Centrum milyen mértékben és milyen módon vesz részt a teljesítményértékelésben.

Centrum szinten külön meg kell határozni az igazgatók értékelésére vonatkozó eljárásrendet, ütemezést.

5.3.1 Az intézményi vezetői teljesítményértékelés folyamata

Az igazgató teljesítményértékelésének folyamatát vagy eljárásrendjét a Centrum minőségirányítási rendszerleírásában (kézikönyvben) kell leírni.

Az igazgató teljesítményértékelése során alkalmazott folyamatszabályozás vagy eljárásrend kialakítása során az alábbiakat szükséges figyelembe venni:

- A jogszabályi és egyéb szabályozó követelmények figyelembevételével kinek a felelőssége a teljesítményértékelés, a főigazgatót kit/kiket von be és milyen módon az értékelésbe;
- A teljesítményértékelés során használt módszertan, eszközök felsorolása;
- A teljesítményértékelés során használt egységes szempontok megnevezése, a mellékletben való megjelenítése (pl.: kérdőívek, a dokumentumelemzés szempontjai, az interjúkészítés szempontjai);
- Az egyes módszerek megvalósítása kinek, milyen határidővel a feladata (pl.: adatgyűjtés, dokumentumelemzés, kérdőíves megkérdezés, interjú);
- Az egyes módszerek felülvizsgálatának módja, ütemezése;
- Meghatározandó a vezetői teljesítményértékelés szempontrendszerének részletes, közös, centrumszintű értelmezése;
- Meghatározandó, hogy milyen adatforrásokat vesznek figyelembe az egyes szempontoknál annak érdekében, hogy a vezetők indokolni tudják javaslatukat;
- A súlysorzók meghatározása;
- Meghatározandó a teljesítményértékelés ütemezése;
- Meghatározandó az értékelő megbeszélés lebonyolítása.

A teljesítményértékelés folyamata megegyezik az oktatói értékelés folyamatával.

A munkakör értékelésének szempontjai megegyeznek az oktatói értékelés szempontjaival, azzal a különbséggel, hogy a szakmai tapasztalatnál figyelembe kell venni a vezetői tapasztalatot, illetve a vezetői munkaerő-piaci tapasztalatot, illetve a munkaerő-piaci értéknél fontos szempont a vezetői szerep. Az intézményi vezetők tekintetében nem az oktatói kompetenciákat, hanem a "pedagógiai vezetői" kompetenciáit értékeljük. Az igazgató értékelése során figyelembe kell venni (amennyiben aktuális változat rendelkezésre áll) az előző külső értékelés, intézményi és intézményvezetői önértékelés és a kérdőíves felmérések eredményeit. Az igazgató munkáját a Centrum vezetése tudja a legjobban megítélni, de fontos, hogyan dolgozik együtt az oktatói testülettel (illetve az egyéb partnerekkel), az ő véleményük az önértékelés során megkérdezésre kerül, ezért fontos figyelembe venni az intézményvezetői önértékeléshez kapcsolódó mérési eredményeket az igazgatói teljesítményértékelésnél.

Az előző külső értékelést és az önértékelést követően készült cselekvési tervek megvalósítása vagy annak elmaradása szintén figyelembe veendő, hiszen ez mutatja meg, hogy megvalósult-e a fejlődés az elmúlt időszakban, vezetői eszköznek használja-e az igazgató az önértékelést és magát a minőségirányítási rendszert, kialakult-e az elkötelezettség.

5.4 Az oktatói és az intézményi vezetői teljesítményértékelés eredményeinek centrumszintű felhasználása

Az oktatói és az intézményi vezetői teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása két szinten történik meg. Az oktatói teljesítményértékelés eredményeit az igazgató oktatói és intézményi szinten használhatja fel. Az intézményi szintű felhasználás területei az alábbiak lehetnek:

- Célok felülvizsgálata (Centrum és/vagy intézményi szinten), fejlesztések indítása.
- A Centrum és/vagy az intézmény módszertani és digitális kultúrájának fejlesztése.
- Továbbképzési rendszer működtetése, fejlesztése.
- Belső tudásmegosztás működtetése.
- Szervezetfejlesztés, intézményi együttműködés javítása.
- Szabályozások felülvizsgálata, folyamatok szabályozása.
- Intézményi jó gyakorlatok azonosítása.

Az intézményi szintű eredmények összevetése lehetőséget teremt a Centrum vezetői számára az egyes intézmények szakmai munkájának az összehangolására, a szükséges Centrum szintű módszertani és infrastrukturális fejlesztések kidolgozására és azok megvalósítására. Lehetőség nyílik az azonosított intézményi jó gyakorlatok megosztására. A Centrum célrendszere és az intézményi célok koherenciájának vizsgálatára, az intézményekben tervezett oktatói továbbképzések összehangolására, a centrumszintű belső tudásmegosztás rendszerének kialakítására. A teljesítményértékelési eredményekre alapozva megvalósíthatók szervezetfejlesztési tevékenységek, vezetők, oktatók képzése, fejlesztése, kialakíthatók intézményközi munkacsoportok, belső tudásmegosztásra szolgáló platformok. Az intézményi szabályozottság felülvizsgálatával, a közös folyamatok egységes meghatározásával, azok szabályozásával növelhető az intézményi munka eredményessége.

Az intézményi vezetők teljesítményértékelésének eredményei a Centrum vezetői részére objektív adatokat szolgáltatnak. Meggyőződhetnek arról, hogy az igazgató munkáját előre tervezetten, a képzési és kimeneti követelmények előírásainak, az intézmény sajátosságainak, szakmai programjában az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokkal összhangban megfogalmazottaknak megfelelően végzi. Mindezt az oktatók tevékenységének hatékony irányításával, az oktatók, a duális partnerek tevékenységének összehangolásával, és a partnerek (szülők, végzett diákok, gazdasági szereplők) visszacsatolásainak felhasználásával, tudatosan végzi.

Az eredmények felhasználásával kialakíthatók centrumszintű teljesítményközpontú ösztönző elemek, azonos bérezési módszertan és egységes ösztönzőrendszer.

A teljesítményértékelés eredményei támogatják és alátámasztják a főigazgató azon döntéseit, amelyek az intézményi vezetők bérmegállapításával, az egyéb differenciált juttatások, kedvezmények megadásával, új feladatokkal történő megbízásával kapcsolatosak.

Ezen kérdésekben az igazgató javaslatára a főigazgató dönt a kancellár egyetértésével.

5.5 Centrum alkalmazottainak teljesítményértékelési rendszere

A Centrum alkalmazottainak teljesítményértékelési rendszere kiterjed a Centrum vezetőire és a Centrum központi szervezetének munkavállalóira, kivéve a technikai munkatárs munkakörcsoportba (pl. takarító, karbantartó, portás) tartozó munkakörben foglalkoztatottakat.

5.5.1 Centrumvezetők teljesítményértékelési rendszere

A centrumvezetők teljesítményértékelése a **főigazgató és kancellár önértékelésén** alapul, amelynek keretében kettőévente értékelik a saját teljesítményüket: erősségeket és fejlesztendő területeket határoznak meg, az értékelés megállapításaihoz kapcsolódóan cselekvési tervet készítenek. Az értékelés ciklusa megegyezik a centrum önértékelési ciklusával. Az elkészült teljesítményértékeléseket az alátámasztó adatokkal és dokumentumokkal együtt a centrumvezetők elektronikus formában megküldik a Centrum fenntartójának.

A centrumvezetői teljesítményértékelési rendszer célja a Centrumok szakmai fejlődésének támogatása. A Centrumvezetők tevékenységének egységes és nyilvános elvárások alapján történő értékelése képes lesz megmutatni a centrum egyéni szakmai arculatát és erősíteni a Centrum részeként működő szakképző intézmények tanulóközpontú oktatását-nevelését-képzését, valamint a minőségi szakmai, irányító munkát.

Hosszú távú célként jelenik meg a jógyakorlatok elterjesztése és egy egységesen jó szakmai színvonalú szakképzés biztosítása. Olyan intézményrendszer megteremtése, ahol a tanulók, a képzésben részt vevő személyek lehetőséget kapnak képességeik fejlesztésére, kibontakoztatására.

A Centrumvezetők értékelésére vonatkozó elvárásrendszert jelen kézikönyv tartalmazza. Az elvárások rögzítik az értékelési területeket, az értékelési szempontokat, a magyarázatot és a szempontok adatforrásait, a kapcsolódó indikátorokat, amelyek az EQAVET elveknek és minőségjellemzőknek megfelelően írják le az elvárásokat a főigazgató és kancellár munkájára vonatkozóan.

A kancellár és a főigazgató vezetői munkájának reális értékeléséhez ismerni szükséges azt a földrajzi, társadalmi, munkaerőpiaci környezetet, amelyben a Centrum működik, valamint a centrumot alkotó intézmények számát és méretét. Ezen adottságok meghatározóak a Centrum irányításához szükséges vezetői stílus kialakításához, a vezetői tevékenység szakmai, minőségelvű végzéséhez.

5.5.1.1 Kancellári teljesítményértékelés szempontrendszere

A kancellár teljesítményértékelése nyolc értékelési területből áll (lásd az értékelési táblázatot):

- 1. A munkakör értékelésére vonatkozik.
- 2-8. a kancellár vezetői tevékenységének teljesítményértékelése.

Az értékelés területek az alábbiak:

1. szakmai tapasztalat
2. szakmai felkészültség
3. szakmai munka irányítása

4. változások kezelése
5. vezetői kommunikáció
6. ellenőrzés, értékelés, fejlesztések támogatása
7. kapcsolatrendszer működtetése
8. innováció, stratégiai gondolkodás, menedzselés.

Az értékelési szempontok az értékelési terület részletezését jelentik, amelyek az összes területtel és azon belül a szempontokkal együtt a kancellár teljes vezetői tevékenységét lefedik. Az értékelés során nem kell egyes szempontonként értékelni, hanem a szempontok figyelembevételével az egész értékelési területre kell 1-6 ponttal értékelni a kancellár tevékenységét, vezetői kompetenciáit. A magyarázat segíti az adott értékelési szempont értelmezését.

Kancellári teljesítményértékelés szempontrendszere

A Centrum működési környezetének bemutatása

Adatforrás: az intézményi jövőkép és stratégia alapján meghatározott munkaköri értékek, alapító okirat, statisztikai adatok, az indikátorok

Szempont		Rövid szöveges bemutatás	Adatok
Földrajzi térség	Intézmények elhelyezkedése		
	Térség jellege a területi fejlettség alapján		
Munkaerőpiaci környezet	A gazdálkodó szervezetek száma méretük alapján csoportosítva (KSH adatok a nagyvállalatok és a KKV-k számára vonatkozóan)		
	A duális partnerek száma méretük alapján csoportosítva (nagyvállalatok és KKV bontásban)		
Intézmények száma és mérete	Intézmények száma		
	Telephelyek száma		
	Tanulói létszám (tanulói jogviszony) (október 1., február 15.)		
	Képzésben résztvevő személyek létszáma (felnőttképzési jogviszony, a naptári évben a képzést megkezdők száma)		
	Teljes munkaidőben foglalkoztatott oktatók létszáma (október 1. statisztika)		
	Részmunkaidőben foglalkoztatott oktatók létszáma (október 1. statisztika)		
	Óraadók száma (október 1. statisztika)		
Egyéb feladatok	Nem oktatói munkakörben foglalkoztatottak centrumszintű létszáma (október 1. létszám)		

	ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
Munkakör értékelése	1.	Szakmai tapasztalat	1.1. Pedagógiai tapasztalat.	oktatás, oktatásirányítás területén szerzett tapasztalat	szakmai önéletrajz (KIRA adatok) /		
			1.2. Gazdasági tapasztalat.	költségvetési és/vagy nem költségvetési szerv gazdálkodásával, irányításával, működtetésével kapcsolatos tapasztalat,			
			1.3. Vezetői tapasztalat.	költségvetési és/vagy nem költségvetési szerv közép- vagy felsővezetői tapasztalat, önállóan gazdálkodó szervezet irányítási gyakorlata,			
Vezetői kompetenciák	2.	Szakmai felkészültség	2.1. Vezetői tudása biztos, megalapozott, korszerű.	<p>Ismeri a különböző méretű vállalatok működési jellemzőit, képes a nagy, közepes és kis vállalatok vezetőivel hatékony kapcsolattartásra, ismeri a gazdasági szféra működését, jellemző problémáit, vezetői kihívásait. Ismeri a menedzsment technikákat, menedzsment szemlélettel rendelkezik és a napi gyakorlatában alkalmazza. A gazdálkodás és a beszerzés területén szakmai tudása biztos, a jogszabályokkal naprakészen tisztában van, ezek alapján Centrum szintű szabályzatokat, folyamatszabályozást készít.</p> <p>Rendelkezik pénzügyi, kontrolling, számviteli tudással, ezeket a rendszereket kiépíti, a munkatársak számára információkat nyújt.</p> <p>Vezetőként ismeri a különböző vezetési stílusok jellemzőit és képes az adott helyzetet elemezni és a helyzetnek megfelelő vezetési megközelítést alkalmazni.</p> <p>Önreflexíven szükség szerint fejleszti mind a szervezet, mind saját vezetői munkáját.</p>	tervezési dokumentumok, munkatervek és beszámolók, továbbképzési program, oktatói vélemények, munkaerőpiaci, duális partneri visszajelzések	15.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
		2.2. A Szakképzés 4.0 Stratégia célkitűzéseit és a Centrum működését meghatározó elvárásokat beépíti az SZC működésébe.	<p>Vezetőként képes a helyzetnek megfelelően alkalmazni a különböző vezetési stílusokat, önreflexíven szükség szerint változtatni a működésén.</p> <p>A stratégiai célokat figyelembe véve tervezi a Centrum gazdasági, pénzügyi, kontrolling, számviteli, munkaügyi, jogi, igazgatási, informatikai tevékenységét.</p> <p>A szervezetben követelményként írja elő és képviseli a fenntarthatóságot és a környezeti tudatosságot. A Centrum belső szervezeti struktúráját a céloknak megfelelően a főigazgató közreműködésével alakítja.</p>	tervezési dokumentumok, oktatói vélemények, munkaerőpiaci, duális partneri visszajelzések	15.	
		2.3. A Centrum céljaihoz illeszkedően tudatosan tervezi vezetői és menedzseri feladatait.	<p>Szakmai és vezetői tudását jól alkalmazza a gyakorlatban, a célok meghatározásában, a partnerekkel való együttműködésben és a hatékony működtetésben. Korszerű szakmai tudás, önképzés jellemzi, képes és kész is megújulni, rendelkezik a szükséges vezetői kompetenciákkal. Vezetői kompetenciáival tisztában van, reálisan értékeli, rendelkezik a szervezeti célokhoz igazodó egyéni fejlesztési tervvel, önfejlesztési programmal. A létesítményhasznosítási, üzemeltetési és szolgáltatási feladatokat átlátja, biztosítja a hatékony működéshez a szükséges feltételeket, proaktivitásával elősegíti a hatékonyságot, a jó minőségű szolgáltatásokat.</p>	tervezési dokumentumok, oktatói vélemények, duális partneri visszajelzések, vezetői képzések elvégzését igazoló dokumentum	15.	
3.	Szakmai munka irányítása	3.1. Irányítja és részt vállal a célok meghatározásában (európai, országos, ágazati,	Vezetői munkájában érvényesül a folyamatos minőségfejlesztés logikája (PDCA logika). Ismeri, és a tervezési dokumentumok	tervezési dokumentumok, munkatervék és beszámolók		

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
		regionális célokkal összhangban meghatározott centrumszintű és intézményi szakképzési célrendszer).	tartalmazzák ezeket a célokat, melyek alapján a fejlesztéseket megtervezi.			
		3.2. Elkötelezett a Centrum és a szakképző intézmény minőségirányítási rendszerének kialakításában, működtetésében és biztosítja annak folyamatos fejlesztését.	A centrumszintű MIR kialakításában és működtetésben elkötelezett vezetői magatartást tanúsít. Az értékelések eredményeit felhasználja a Centrum szakmai munkájának és vezetői tevékenységének fejlesztésére.	Centrum MIR leírás. Munkaterv, beszámoló, fejlesztési tervek, partneri mérési eredmények	15.	
		3.3. Tervezi és folyamatosan fejleszti az intézmények módszertani és digitális oktatási infrastruktúráját.	Tervezi, irányítja, biztosítja és összehangolja az intézmények módszertani és digitális infrastrukturális fejlesztéseit.	Munkaterv, beszámoló, költségvetési beszámoló Fejlesztési tervek	30. 31.	
		3.4. Biztosítja az egységes elveken alapuló képzésfinanszírozást az intézmények számára.	Az intézmények számára meghatározza az indítható képzések finanszírozási követelményeit. Támogatja a rugalmas tanulási utak, a felnőttoktatás, felnőttképzés, okleveles technikus képzés munkaerőpiaci igényeknek megfelelő működtetését. Biztosítja a tehetséggondozás és a felzárkóztatás magvalósítását.	Létszámadatok, intézmények képzési szerkezete (képzés típusa, szakma, létszám), felnőttoktatás, felnőttképzés adatai, költségvetési adatok (képzés típusok, szakmák, felnőttoktatás, felnőttképzés)	1. 2. 3. 4. 6. 7. 8. 9. 10. 14. 16. 20. 21. 22. 23. 24.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
		3.5. Nyitott a projektalapú intézményi oktatás működtetésére, finanszírozására.	Biztosítja a projektoktatás finanszírozási követelményeit. Az intézményi költségvetéseket TTF alapú tervezés alapján biztosítja.	TTF, munkaszerződések, megbízások, munkaidő elszámolások, többletfeladat elrendelések	4. 10. 19. 20. 25.	
		3.6. Biztosítja a pályaorientációs tevékenység és a tanulás támogató tevékenységek finanszírozását. Ösztönzi a gazdálkodó szervezetek, duális partnerek részvételét a pályaorientációs tevékenységekben.	Biztosítja a pályaorientáció szintjeinek hatékony célirányos finanszírozását, egységes elveket alkalmaz az intézmények finanszírozására. A duális és gazdálkodó szervezetekkel való együttműködés keretében elősegíti a pályaorientációs együttműködést, bevonja a cégeket a közös tevékenységekbe.	Költségvetési adatok (pályaorientáció, tanulás támogató programok) Pályaorientációs rendezvények (centrumszintű, intézményi szintű) részvételi adatok. Tanulólétszámok alakulása, intézményeket, Centrumot elhagyó tanulók száma	1. 2. 14. 19. 20. 27.	
		3.7. Támogatja a duális képzés kiszélesítését.	Duális, munkaerőpiaci kapcsolatait bővíti, különböző finanszírozási megoldásokat ismeri (teljes szakirányú képzés, intézményi együttműködésben, 2-12 hetes munkaszerződés) és igyekszik meggyőzni a partnereket a duális képzésbe való bekapcsolódásra, annak bővítésére.	Munkaszerződések száma (intézményekként, képzés típusonként, szakmánként), aránya	6. 7. 16.	
		3.8. Egységes gazdálkodási szabályokat alkalmaz az intézményekre vonatkozóan. Biztosítja az intézmények számára a felelős, hatékony gazdálkodás kereteit, rendszeres tájékoztatást, információt biztosít a gazdálkodási adatokról.	Az intézmények számára átlátható költségvetés tervezést és felhasználást biztosít. Folyamatosan nyomon követi az intézményi gazdálkodás alakulását, támogatja az intézményi fejlesztési terveket.	Jegyzőkönyvek, jelenléti ívek, vezetői értékelések, költségvetési adatok, tájékoztatók	25. 26. 28. 29.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
4.	Változások kezelése	4.1. A jövőkép, a célok megfogalmazása és a feladatok tanévekre bontása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható munkaerő-piaci változásokat.	<p>Tisztában van a változások tervezésének módszereivel, a változások irányításának lehetőségeivel. Van megalapozott elképzelése a szervezet infrastrukturális fejlesztésére, a szolgáltatások fejlesztésére. Kialakítja és működteti az információk, adatok gyűjtésének, hatékony elosztásának, elemzésének és feldolgozásának rendszerét.</p> <p>A környezet gazdasági erőinek és igényeinek alakulását elemzi. A változások tervezésébe és megvalósításába bevonja partnereit. Rendelkezik fejlesztési tervekkel, amelyeket folyamatosan aktualizál az intézményekkel és partnerekkel együttműködésben.</p>	munkatervek és beszámolók, intézményi alapidokumentumok, fejlesztési tervek, stratégiák	14.	
		4.2. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, végrehajtani és értékelni, amelynek során felhasználja a Centrum minőségirányítási rendszer működtetésének eredményeit, illetve az intézményi működési adatokat.	<p>Részt vesz a szakképzést érintő helyi igények elemzésének folyamatában. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források), és reagál a feltárt igényekre. A MIR kézikönyvben megfogalmazott stratégiai és minőségcélokat képviseli és elkötelezett a megvalósításuk tekintetében. Alkalmazza a tanulószervezetté válás elvét és gyakorlatát a Centrum szervezetére és elvárja az intézményektől is saját munkaterületén.</p> <p>Ösztönzi, és szívesen befogadja a működés hatékonyságának eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. Támogatja a belső</p>	<p>minőségirányítási dokumentumok, intézményi értékelések, értekezletek jegyzőkönyvei, munkatervek és beszámolók, továbbképzési program, beiskolázási terv</p>	<p>5. 14. 15. 25.</p>	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
			tudásmegosztást. A változások tervezésénél bevonja a partnereit.			
		<p>4.3. Folyamatosan nyomon követi és értékeli a célok megvalósulását, a mérési rendszer eredményeit.</p> <p>A mérési eredmények alapján terveit felülvizsgálja, korrigálja a célokat, fejleszti a hatékony gazdálkodás, a szakmai munka feltételeinek biztosítását.</p>	<p>Rendszeresen ellenőrzi és értékeli a célok megvalósításának módját, eredményeit és minőségét.</p> <p>Rendszeresen meghatározza a Centrum és intézményei erősségeit és fejlesztendő területeit, ehhez felhasználja a belső és külső intézményértékelés eredményeit.</p> <p>Részt vesz a szakmai működés értékelésében, figyelemmel kíséri a szükséges feltételek rendelkezésre állását. Kutatja a korszerű eszközök, módszerek, technológiák bevezetésének lehetőségét. Az éves, féléves értékelések eredményei nyomon követhetők a fejlesztési tervekben.</p>	<p>minőségirányítási dokumentumok, intézményi értékelések, értekezletek jegyzőkönyvei, munkatervek és beszámolók</p>	<p>a célokhoz rendelt releváns indikátorok</p>	
5.	Vezetői kommunikáció	<p>5.1. Az alkalmazott kommunikációs csatornák hatékonyak, illeszkednek a partnerekhez és a célokhoz.</p>	<p>Kommunikációja tervszerű, célorientált és partnerközpontú.</p> <p>Az érintettek feladatait és a partnerek kommunikációs szokásait és igényeit figyelembe véve létrehozza és működteti a szervezet információs - és kommunikációs rendszerét (elektronikus rendszer, értekezletek, korszerű felületek, megoldások).</p> <p>Rendszeresen figyelemmel kíséri és értékeli a kommunikációs rendszer hatékonyságát, szükség esetén intézkedést fogalmaz meg a fejlesztésre.</p>	<p>intézményi kommunikációs csatornák, értekezletek jegyzőkönyvei, digitális felületek</p>		
		5.2. Információ szolgáltatása, tájékoztatás.	Vezetőként biztosítja - megtervezi és koordinálja -, hogy mindegyik munkatárs a	<p>oktatói, tanulói és duális partneri vélemények,</p>	14.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
		Marketing stratégia kidolgozása, megvalósítása.	<p>feladatvégzéséhez szükséges és elégséges információt megkapja, megértse és alkalmazza.</p> <p>Partnerek tájékoztatását tervezi és koordinálja. Részt vesz a naprakész kommunikációs megjelenés (honlap, sajtó) biztosításában.</p> <p>Értekezleti rendszert működtet, rendszeres vezetői megbeszéléseket tart. Az információáramlást szabályozza, ezeket megismerteti az érintettekkel.</p> <p>A szervezet marketing stratégiájának kidolgozását és megvalósítását irányítja.</p>	intézményi kommunikációs csatornák, értekezletek jegyzőkönyvei, digitális felületek	15.	
		5.3. Vezetői együttműködés, lojalitás.	<p>Stratégiai és operatív vezetési és irányítási tevékenységeiben együttműködik a főigazgatóval.</p> <p>Átlátható, rendszerszintű vezetői feladatmegosztást működtet. Nyílt, őszinte, egyértelmű kommunikációt folytat vezetőtársaival. Fontosnak tartja az egyértelmű visszajelzést, az együttműködést a célok érdekében. Képviseli a szervezet érdekeit, elfogadja és képviseli a fenntartó elvárásait.</p>	SZMSZ, oktatói vélemények	15.	
		5.4. Az intézmény képviselete a belső és a külső partnerek tekintetében.	<p>Rendszeres kommunikációt folytat partnereivel és értékeli annak minőségét a partneri visszajelzések mentén. Kommunikációjára jellemző a nyitottság, feladatorientáltság és a proaktivitás.</p>	intézményvezetői, oktatói és duális partneri vélemények		

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
			<p>A formális és informális intézményi közösségek működését figyelemmel kíséri, személyesen is közreműködik, amelynek célja, hogy széles partneri kör bevonását elérje.</p> <p>Külső kapcsolatait a szervezet érdekében végzett nyitott, konstruktív kapcsolatrendszer jellemzi. Kapcsolati hálóját rendszeresen értékeli.</p> <p>Külső rendezvényeken rendszeresen részt vesz, képviseli a szervezetet, kommunikálja a célokat és eredményeket.</p>			
6.	Ellenőrzés, értékelés, fejlesztések támogatása	6.1. Átlátható ellenőrzési rendszert működtet, azonosítja az erősségeket, a fejlesztendő területeket, támogatja a fejlesztéseket.	<p>Differenciáló, egységes ellenőrzési, értékelési rendszert alkalmaz a szervezeten belül. Jogszabályi kötelezettségének eleget téve rendszeresen legalább négy évente ellenőrzi a szakképző intézmények szakmai munkáját, annak működését.</p> <p>A munkatársakra vonatkozó teljesítményértékelések átláthatóak és koherensek a Centrum önértékelésének eredményével. A munkatársi értékelés kiemelt célja a fejlesztés, amelyhez vezetői támogatást ad.</p>	SZMSZ, értékelési dokumentumok, minőségirányítási dokumentumok, a gazdálkodási és személyügyi folyamatokhoz kapcsolódó dokumentumok, szabályzatok, bizonylatok		
		6.2. Irányítja és delegálja az ellenőrzési, értékelési feladatokat.	<p>Az ellenőrzési, értékelési tevékenysége rendszeres, amelybe bevonja vezetőtársait is. Az értékelések adatokon alapulnak, a visszajelzések korrektek, tárgyyszerűek.</p>	vezetői ellenőrzési és értékelési dokumentumok, belső ellenőrzésekről szóló dokumentumok, intézkedési tervek, belső ellenőrzési beszámolók		

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
		6.3. Az ellenőrző, értékelési tevékenység alapján beavatkozó tevékenységet végez.	Ösztönzi az ellenőrzések során elrendelt és a minőségirányítási rendszer keretében indított intézkedések és cselekvési tervek megvalósítását, nyomon követését.	munkatervek, továbbképzési program,		
7.	Kapcsolatrendszer működtetése	7.1. Irányítja a Centrum feladatrendszeréhez igazodó kapcsolatrendszerének fejlesztését.	Szabályozott, fejlesztő módon együttműködik a Centrum főigazgatójával. Tudatosan a Centrum célrendszere alapján szabályozza és működteti a Centrum kapcsolatrendszerét (főigazgatóval összehangolva), meghatározza kapcsolattartási feladatokat, delegálási rendet alakít ki.	Centrum MIR leírás, SZMSZ, munkaköri leírások, partneri mérések.	15.	
		7.2. Együttműködik a partnerekkel.	Rendszeres, célirányos kapcsolatokat működtet a fenntartóval, intézményekkel, duális képzési partnerekkel, munkaerőpiaci partnerekkel, regionális és helyi feladataihoz kapcsolódó szervezetekkel. Részt vesz az intézményi rendezvényeken. Képviselet az intézményt a partnerek rendezvényein.	Munkatervek, beszámolók, jegyzőkönyvek, jelenléti ívek.	6. 7. 14.	
		7.3. A pozitív kép kialakításával és a folyamatos kapcsolattartással célja a helyi munkaerőpiac igényeinek kielégítése.	Rendszeres, szabályozott, nyitott kapcsolat épít ki a helyi munkaerőpiaci szereplőivel, azok képviselői szervezeteivel.	Felnőttoktatás, felnőttképzés adatai, létszámok, munkaszerződések száma, partneri mérések	1. 2. 6. 7. 8. 9. 15. 16. 19. 20. 21. 22. 23. 24.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
8.	Innováció, stratégiai gondolkodás, menedzselés	8.1. Proaktívan tervezi, ösztönzi a centrumszintű fejlesztéseket, projekteket.	<p>Vezetői munkájában kreatív és kezdeményező, a Centrum céljaihoz illeszkedően a főigazgatóval együttműködve tervezi a fejlesztő tevékenységeket, irányítja a megvalósításukat.</p> <p>Kiemelt feladatként kezeli a digitális oktatást (infrastruktúra, oktatási tartalmak, digitális kompetenciák), a korszerű technológiák alkalmazását, a projektoktatást, tananyagfejlesztést.</p> <p>Ösztönzi az intézményi innovációt és a pályázati tevékenységet.</p>	pályázatok, centrumszintű fejlesztési tervek, munkatervek és beszámolók,	14. 26. 27. 30. 31. 32. 33.	
		8.2. A fejlesztési célok elérése érdekében biztosítja az erőforrásokat.	<p>Biztosítja az intézmény működéséhez szükséges humán - és infrastrukturális erőforrásokat. Elkötelezettséget mutat az intézmény tervszerű digitális fejlesztése iránt, szervezi a digitális innováció folyamatát és biztosítja annak megvalósulását.</p>	pályázatok, centrumszintű fejlesztési tervek, stratégiai partneri vélemények	26. 30. 31. 32. 33.	
		8.3. Támogatja a biztonságos munkahelyi környezet kialakítását és fenntartását. Biztosítja a biztonságos adatkezelés és adattovábbítás rendjét, a közérdekű adatok nyilvánosságát.	<p>A főigazgatóval együttműködve biztosítja az oktatásban, képzésben résztvevők és a munkatársak munkavégzéshez szükséges fizikailag és mentálisan biztonságos oktatási és munkahelyi környezet kialakítását és fenntartását.</p> <p>Figyelembe veszi a környezettudatosság alapelvét, törekszik a fenntarthatósági követelmények betartására és gondoskodik annak a betartásáról. Biztosítja a biztonságos adatkezelés és adattovábbítás rendjét, a közérdekű adatok nyilvánosságát.</p>	folyamatszabályozások és az ahhoz kapcsolódó dokumentáció		

	ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Vonatkozó indikátor	Érték 1-6
			8.4. Hatékony gazdálkodás.	<p>A gazdálkodás területén képviseli a hatékony, takarékos és környezettudatos megoldásokat. Hatékonyan használja fel és használtatja fel a rendelkezésre álló erőforrásokat. Kialakítja az intézményi működtetés elismerési és érdekeltségi rendszerét.</p> <p>Megvalósítja a gazdaságos működtetést és növeli a Centrum bevételi lehetőségeit.</p>	eredményességi és hatékonysági mutatók, költségvetési-, pályázati adatok, munkatervek és beszámolók, fejlesztési tervek, pályázatok	26. 28. 29.	

5.5.1.2 Főigazgatói teljesítményértékelés szempontrendszere

A főigazgató teljesítményértékelése nyolc értékelési területből áll (lásd az értékelési táblázatot):

- 1. A munkakör értékelésére vonatkozik.
- 2-8. a főigazgató vezetői tevékenységének teljesítményértékelése.

Az értékelés területei az alábbiak:

1. szakmai tapasztalat
2. szakmai felkészültség
3. szakmai munka irányítása
4. változások kezelése
5. vezetői kommunikáció
6. ellenőrzés, értékelés, fejlesztések támogatása
7. kapcsolatrendszer működtetése
8. innováció, stratégiai gondolkodás, menedzselés.

Az értékelési szempontok az értékelési terület részletezését jelentik, amelyek az összes területtel és azon belül a szempontokkal együtt a főigazgató teljes vezetői tevékenységét lefedik. Az értékelés során nem kell egyes szempontként értékelni, hanem a szempontok figyelembevételével az egész értékelési területre kell 1-6 ponttal értékelni a főigazgató tevékenységét, vezetői kompetenciáit. A magyarázat segíti az adott értékelési szempont értelmezését.

	ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
Munkakör értékelése	1.	Szakmai tapasztalat	1.1. Pedagógiai tapasztalat.	oktatás, oktatásirányítás területén szerzett tapasztalat	szakmai önéletrajz (KIRA adatok) /		
			1.2. Gazdálkodási tapasztalat.	költségvetési és/vagy nem költségvetési szerv gazdálkodásával kapcsolatos tapasztalat,			
			1.3. Vezetői tapasztalat.	költségvetési és/vagy nem költségvetési szerv közép- vagy felsővezetői tapasztalat, önállóan gazdálkodó szervezet irányítási gyakorlata,			
Vezetői kompetenciák	2.	Szakmai felkészültség	2.1. Vezetői, szakmai tudása biztos, megalapozott, korszerű. Széleskörű tudással rendelkezik az oktatásirányítás, oktatásszervezés és oktatásmódszertan területén a szakképzésben és felnőttképzésben. Szakmai céljai elérése érdekében képes önmagát.	Korszerű szakmai és vezetői tudással rendelkezik. Önreflexió és önértékelés jellemzi vezetői munkáját, képes és kész is megújulni. Szakmai és vezetői ismereteit megosztja a szakképző intézmények vezetőivel és a Centrum vezető beosztású munkatársaival, támogatja önreflexiójukat. A Szakképzés 4.0 Stratégia célrendszeréhez igazodó oktatásmódszertani, oktatásszervezési, oktatásirányítási ismeretei naprakészek, vezetői kompetenciáit rendszeresen fejleszti. Vezetőként ismeri a különböző vezetési stílusok jellemzőit, képes az adott helyzetet elemezni és a helyzetnek megfelelő vezetési megközelítést alkalmazni. Önreflexíven szükség szerint fejleszti mind a szervezet, mind saját vezetői munkáját.	tervezési dokumentumok, munkatervek és beszámolók, továbbképzési program, oktatói vélemények, munkaerőpiaci, duális partneri visszajelzések	15.	
			2.2. A Szakképzés 4.0 Stratégia célkitűzéseit és a Centrum működését meghatározó elvárásokat beépíti az SZC működésébe. Hatékonyan és meggyőzően képviseli a	Figyelemmel kíséri a szakmapolitikai dokumentumok és jogszabályok változását és információt biztosít a vezető munkatársaknak a változásokról. Határozottan képviseli a szakképzés szakmapolitikai irányát, céljait. A kancellárral együttműködve meghatározza a Centrum céljait, értékeit az általa irányított munkatársak számára. A kollégáknak (szakképzési munkaszervezet és a szakképző intézmények szervezetében) iránymutatást és támogatást nyújt a	tervezési dokumentumok, oktatói vélemények, munkaerőpiaci, duális partneri visszajelzések	15.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
		stratégiai célkitűzéseket a partnerek felé.	Szakképzés 4.0 Stratégia céljaival összhangban levő szervezeti és egyéni célok kialakításában.			
		2.3. A Centrum céljaihoz illeszkedően tudatosan tervezi vezetői és szakmai munkáját.	<p>Vezetőként képes a helyzetnek megfelelően alkalmazni a különböző vezetési stílusokat, önreflexíven szükség szerint változtatni a működésén.</p> <p>Irányító tevékenységét a feladatorientáltság és az emberségesség egyszerre jellemzi.</p> <p>Rendelkezik olyan vezetői készségekkel, kompetenciákkal, amellyel hatékonyan képes irányítani a Centrum szakmai munkáját. Vezetői kompetenciáit – a visszajelzések figyelembevételével - rendszeresen értékeli, erősségeivel és fejlesztendő területeivel tisztában van, szakmai tudását a célokkal összefüggésben rendszeresen megújítja. Képes a vezetőtársaknak vezetői kompetenciáik tekintetében objektív visszajelzést adni.</p>	tervezési dokumentumok, oktatói vélemények, duális partneri visszajelzések	15.	
3.	Szakmai irányítása munka	3.1. Irányítja és részt vállal a célok meghatározásában (európai, országos, ágazati, regionális célokkal összhangban meghatározott centrumszintű szakképzési célrendszer).	Vezetői munkájában érvényesül a folyamatos minőségfejlesztés logikája (PDCA logika). Ismeri - és a tervezési dokumentumok tartalmazzák - ezeket a célokat, melyek alapján a fejlesztéseket megtervezi.	Tervezési dokumentumok, munkatervek és beszámolók		
		3.2. Elkötelezett a Centrum és a szakképző intézmény minőségirányítási rendszerének kialakítása,	A centrumszintű MIR kialakításában és működtetésében elkötelezett vezetői magatartást tanúsít. Az értékelések eredményeit felhasználja a Centrum szakmai munkájának és vezetői tevékenységének fejlesztésére.	Centrum MIR leírás. Munkatervek, beszámolók, fejlesztési tervek, partneri mérési eredmények	15.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
		működtetése mellett és biztosítja annak folyamatos fejlesztését.				
		3.3. Biztosítja, támogatja a korszerű szakmai tartalmak, a módszertan és a digitális oktatás alkalmazását.	Az intézmények közötti tudásmegosztás és a továbbképzési rendszer irányításával, működtetésével támogatja az intézmények módszertani kultúrájának fejlesztését.	Munkatervek, beszámolók, indikátorok (továbbképzési, tudásmegosztási), partneri mérések	10. 14. 15. 25.	
		3.4. Irányítja a munkaerőpiaci igényekhez igazodó képzési szerkezet kialakítását (rugalmas tanulási utak működésének ösztönzése, felnőttek oktatása, felnőttképzés, okleveles technikus, felsőoktatáshoz való kapcsolódás).	A munkaerőpiaci igényeknek megfelelő képzési szerkezetet működtet (rugalmas tanulási utak, felnőttek oktatása, felnőttképzés, kapcsolat a felsőoktatással). Összehangolja az intézmények képzési szerkezetét. Törekszik a centrumon belüli párhuzamos képzések megszüntetésére. Támogatja intézmények közötti képzési együttműködések.	Létszámadatok, intézmények képzési szerkezete (képzés típusa, szakma, létszám), felnőttoktatás, felnőttképzés adatai	1. 2. 3. 4. 6. 7. 8. 9. 14. 16. 20. 21. 22. 23. 24.	
		3.5. Ösztönzi a szakképzés-releváns, korszerű módszertanhoz igazodó oktatásszervezési megoldásokat.	Megteremti a projektoktatás feltételeit az intézményekben. A KKK-k elvei alapján a TTF és az órarend készítésében elvárja a projektalapú oktatás megvalósítását.	Munkatervek, beszámolók, intézményi képzési programok, TTF-ek, órarendek	4. 10. 25.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
		3.6. Ösztönzi a tanulólétszám növelését.	Irányítja és összehangolja a centrumszintű és intézményi pályorientációs tevékenységeket. Ösztönzi a tanulók megtartására irányuló működést (intézmények és intézménytípusok közötti átjárhatóságot, a rugalmas tanulási utak centrumszintű működtetését, a tanulást támogató intézményi tevékenységeket)	Pályorientációs munkaterv, beszámoló, rendezvények (centrumszintű, intézményi szintű) részvételi adatok. Tanulólétszámok alakulása, intézményeket, Centrumot elhagyó tanulók száma.	1. 20. 27.	
		3.7. Támogatja a duális képzés kiszélesítését.	Irányítja és koordinálja a duális partnerek igényeihez igazodó képzési programok kialakítását az intézményekben.	Intézményi képzési programok, munkaszerződések száma (intézményekként, képzés típusonként, szakmánként), aránya.	6. 7. 16.	
		3.8. Az intézményvezetők összehangolt munkavégzését irányítja, koordinálja.	Rendszeres vezetői értekezleteket tart, átadja a szükséges információkat, egységes elveket, elvárásokat fogalmaz meg az vezetők munkájára vonatkozóan. Differenciáltan értékeli a vezetők munkáját. Támogatja az intézmények közötti szakmai együttműködést.	Jegyzőkönyvek, jelenléti ívek, vezetői értékelések.	14.	
4.	Változások kezelése	4.1. A jövőkép, a célok megfogalmazása és a feladatok tanévekre bontása során figyelembe veszi a Szakképzés 4.0 Stratégia céljait és beavatkozásait, Centrum külső és belső	Tisztában van a változások tervezésének módszereivel, a változások irányításának, menedzselésének lehetőségeivel. Kialakítja és működteti az információk, adatok gyűjtésének, hatékony elosztásának, elemzésének és feldolgozásának rendszerét. A Szakképzés 4.0 Stratégia céljainak, a környezet munkaerőpiaci elvárásainak ismeretében menedzseli a Centrumban, illetve támogatja az intézményekben a folyamatos fejlesztést, a célok elérését.	munkaterv és beszámoló, intézményi alapidokumentumok, felettes vezetői és fenntartói interjú	14.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
		környezetét, feltételeit, a folyamatban lévő és várható munkaerő-piaci változásokat.				
		4.2. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, irányítani és objektíven értékelni, amelynek során felhasználja a minőségirányítási rendszer működtetéséből származó adatokat, a szakmai munka eredményeit. Alkalmazza a tanulószervezetté válás elvét és gyakorlatát.	Ismeri a változásmenedzsment folyamatát és képes a változások céloknak megfelelő megtervezésére, a munkatársak motiválására. Irányítja a szakképzést érintő helyi igények elemzésének folyamatát. Folyamatosan informálja kollégáit és a szervezet partnereit a változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források), és reagál a feltárt igényekre. Ösztönzi és szívesen befogadja a Centrum működésének eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket. Alkalmazza a tanulószervezetté válás elvét és gyakorlatát, és a vezető társaitól is elvárja, illetve támogatja is őket a megvalósításban. Kezdeményezi és támogatja a szakképző intézmények között és a Centrumok közötti belső tudásmegosztást jó gyakorlatok megosztását.	minőségirányítási dokumentumok, intézményi értékelések, értekezletek jegyzőkönyvei, munkaterv és beszámoló, továbbképzési program, beiskolázási terv	14. 15. 25.	
		4.3. Folyamatosan nyomon követi és értékeli a célok megvalósulását, a mérési rendszer eredményeit, az elemzéseket bemutatja partnereinek.	A MIR kézikönyv célrendszerét képviseli, nyomon követi és értékeli a célok megvalósulását. A Centrum és intézményei működésének adatait tervszerűen, célorientáltan gyűjti, gyűjtteti. Döntéseit objektív adatok alapján hozza meg. Döntései és értékelései objektív adatokra, azok elemzésére támaszkodnak. A partnereket bevonja az értékelésbe, visszajelzései egyértelműek, feladatorientáltak.	minőségirányítási dokumentumok, intézményi értékelések, értekezletek jegyzőkönyvei, munkaterv és beszámoló		

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
			<p>Meghatározza a Centrum erősségeit és fejlesztendő területeit.</p> <p>A mérési rendszer eredményeit, az elemzéseket bemutatja partnereinek.</p>			
		4.4. A mérési eredmények alapján terveit felülvizsgálja, korrigálja a célokat, fejleszti a Centrum szakmai munkáját.	<p>A mérések, az önértékelések és a külső értékelések eredményeit felhasználja az intézmények szakmai munkájának értékelésére és a fejlesztések megalapozására. A következő időszak terveiben figyelembe veszi az előző időszak eredményeit és ennek alapján felülvizsgálja, szükség esetén módosítja a célokat, feladatokat. Gondoskodik, arról, hogy az érintettek tájékoztatást kapjanak és a szükséges szakmai támogatás rendelkezésre álljon.</p>	<p>minőségirányítási dokumentumok, munkaterv és beszámolók, intézményi alapidokumentumok, felettes vezetői és fenntartói interjú</p>		
5.	Vezetői kommunikáció	5.1. Az alkalmazott kommunikációs csatornák hatékonyak, illeszkednek a partnerekhez és a célokhoz.	<p>Kommunikációja tervszerű, célorientált és partnerközpontú.</p> <p>Az érintettek feladatait és a partnerek kommunikációs szokásait és igényeit figyelembe véve létrehozza és működteti a szervezet információs és kommunikációs rendszerét (elektronikus rendszer, értekezletek, korszerű felületek, megoldások).</p> <p>Rendszeresen figyelemmel kíséri és értékeli a kommunikációs rendszer hatékonyságát, szükség esetén intézkedést fogalmaz meg a fejlesztésre.</p>	<p>felettes vezetői és fenntartói interjú, intézményi kommunikációs csatornák, értekezletek jegyzőkönyvei, digitális felületek</p>		
		5.2. Információ kezelése, tájékoztató tevékenység.	<p>A szakmai információgyűjtés, értékelés és elosztás rendszerét kialakítja és azt rendszeresen értékeli, fejleszti. Vezetőként biztosítja - megtervezi és koordinálja, hogy mindegyik munkatárs a feladatvégzéséhez szükséges és elégséges információt megkapja, megértse és alkalmazza. Részt vesz a naprakész kommunikációs megjelenés (honlap, sajtó) biztosításában. Értekezleti rendszert</p>	<p>oktatói, tanulói és duális partneri vélemények, felettes vezetői és fenntartói interjú, intézményi kommunikációs csatornák, értekezletek</p>	15.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
			működtet, rendszeres vezetői megbeszéléseket tart. Az információáramlást szabályozza, ezeket megismerteti az érintettekkel.	jegyzőkönyvei, digitális felületek		
		5.3. Vezetői együttműködés, lojalitás.	Stratégiai és operatív vezetési és irányítási tevékenységeiben együttműködik a kancellárral. Átlátható, rendszerszintű vezetői feladatmegosztást működtet. Nyílt, őszinte, egyértelmű kommunikációt folytat vezetőtársaival. Rendszeres és egyértelmű visszajelzést ad, az együttműködik vezetőtársaival, a partnerekkel a célok érdekében. Képviselet a szervezet érdekeit, elfogadja és képviseli a fenntartó elvárásait.	SZMSZ, oktatói vélemények		
		5.4. Az intézmény képviselete a belső és a külső partnerek tekintetében.	Rendszeres kommunikációt folytat partnereivel és értékeli annak minőségét a partneri visszajelzések mentén. Kommunikációjára jellemző a nyitottság, feladatorientáltság és a proaktivitás. A formális és informális intézményi közösségek működését figyelemmel kíséri, személyesen is közreműködik, melynek célja, hogy széles partneri kör bevonását elérje. Külső kapcsolatait a szervezet érdekében végzett nyitott, konstruktív kapcsolatrendszer jellemzi. Kapcsolati hálóját rendszeresen értékeli. Külső rendezvényeken rendszeresen részt vesz, képviseli a szervezetet, kommunikálja a célokat és eredményeket.			
6.	Ellenőrzés, értékelés, fejlesztések támogatása	6.1. Átlátható ellenőrzési rendszert működtet, azonosítja az erősségeket, a fejlesztendő területeket, támogatja a fejlesztéseket.	Differenciál, egységes ellenőrzési, értékelési rendszert alkalmaz a szervezeten belül. Jogszabályi kötelezettségének eleget téve rendszeresen, legalább négy évente ellenőrzi a szakképző intézmények szakmai munkáját, annak működését. A munkatársakra vonatkozó teljesítményértékelések átláthatóak és koherensek a Centrum önértékelésének	SZMSZ, munkatervek és beszámolók, értékelési dokumentumok, minőségirányítási dokumentumok,		

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
			eredményével. A munkatársi értékelés kiemelt célja a fejlesztés, amelyhez vezetői támogatást ad.			
		6.2. Irányítja és delegálja az ellenőrzési, értékelési feladatokat.	Az ellenőrzési, értékelési tevékenysége rendszeres, amelybe bevonja vezetőitársait is. Az értékelések adatokon alapulnak, a visszajelzések korrektek, tárgyyszerűek.	értékelési dokumentumok, ellenőrzésekről készített dokumentumok		
		6.3 Az ellenőrző, értékelési tevékenység alapján beavatkozó tevékenységet végez	Ösztönzi az ellenőrzések során elrendelt és a minőségirányítási rendszer keretében indított intézkedések és cselekvési tervek megvalósítását, nyomon követését.	munkatervek, továbbképzési program		
7.	Kapcsolatrendszer működtetése	7.1. Irányítja a Centrum feladatrendszeréhez igazodó kapcsolatrendszerének fejlesztését.	Szabályozott, fejlesztő módon együttműködik a Centrum kancellárjával. Tudatosan a Centrum célrendszere alapján szabályozza és működteti a Centrum kapcsolatrendszerét (kancellárral összehangolva), meghatározza kapcsolattartási feladatokat, delegálási rendet alakít ki.	Centrum MIR leírás, SZMSZ, munkaköri leírások, partneri mérések.	15.	
		7.2. Együttműködik a partnerekkel	Rendszeres, célirányos kapcsolatokat működtet a fenntartóval, intézményekkel, duális képzési partnerekkel, regionális és helyi feladataihoz kapcsolódó szervezetekkel, általános iskolákkal és a felsőoktatási intézményekkel. Részt vesz az intézményi rendezvényeken. Képviseli az intézményt a partnerek rendezvényein.	Munkatervek, beszámolók, jegyzőkönyvek, jelenléti ívek, beiskolázási adatok, pályaorientációs terv.	6. 7. 14.	
		7.3. A pozitív kép kialakításával és a folyamatos kapcsolattartással célja a helyi munkaerőpiac igényeinek kielégítése.	A képzési szerkezet működését figyelemmel kíséri, nyitott a duális partnerek igényire, rendszeresen értékeli és fejleszti a képzési kínálatot a nappali képzés, a felnőttoktatás és a felnőttképzés területén.	Képzési szerkezet, felnőttoktatás, felnőttképzés adatai, létszámok, munkaszerződések száma, partneri mérések	1. 2. 6. 7. 8. 9. 15. 16. 19. 20.	

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
					21. 22. 23. 24.	
8.	Innováció, stratégiai gondolkodás, menedzselés	8.1. Proaktívan tervezi, ösztönzi a centrumszintű fejlesztéseket, projekteket.	<p>Vezetői munkájában kreatív és kezdeményező, a Centrum céljaihoz illeszkedően irányítja a fejlesztő tevékenységeket. Felismeri az intézményi jó gyakorlatokat és támogatja azok megosztását, ösztönzi az intézményi innovációt, a pályázati tevékenységet.</p> <p>A Centrum céljainak elérése érdekében fejleszti a képzési kínálatot, a módszertani kultúrát, a képzési tartalmakat, a hatékony idő- és erőforrásfelhasználást.</p> <p>Kiemelt feladatként kezeli a digitális oktatást (infrastruktúra, oktatási tartalmak, digitális kompetenciák), a korszerű technológiák alkalmazását, a projektoktatást, tananyagfejlesztést.</p>	pályázatok, centrumszintű fejlesztési tervek, munkatervek és beszámolók,	26. 31. 32. 33.	
		8.2. A fejlesztési célok elérése érdekében erőforrástervezést végez	A kancellárral együttműködve tervezi a centrumszintű fejlesztések, projektek, innovációs folyamatok megvalósításához szükséges humán - és infrastrukturális erőforrásokat. Elkötelezettséget mutat a Centrum tervszerű digitális fejlesztése és a digitális innováció iránt.	pályázatok, centrumszintű fejlesztési tervek, stratégiai partneri vélemények	14. 30. 32.	
		8.3. Támogatja a biztonságos intézményi és munkahelyi környezet kialakítását és fenntartását. Biztosítja a biztonságos adatkezelés és adattovábbítás rendjét, a közérdekű adatok nyilvánosságát.	<p>A kancellárral együttműködve biztosítja az oktatásban, képzésben résztvevők és a munkatársak munkavégzéshez szükséges fizikailag és mentálisan biztonságos oktatási és munkahelyi környezet kialakítását és fenntartását.</p> <p>Figyelembe veszi a környezettudatosság alapelvét, törekszik a fenntarthatósági követelmények betartására és gondoskodik annak a betartásáról. Biztosítja a biztonságos</p>	folyamatszabályozások és az ahhoz kapcsolódó dokumentáció		

ssz.	Értékelési terület	Értékelési szempont	Magyarázat	Szempont adatforrásai	Kapcsolódó indikátorok	Érték 1-6
			adatkezelés és adattovábbítás rendjét, a közérdekű adatok nyilvánosságát.			
		8.4. Hatékony gazdálkodás	<p>A Centrum szakmai működésében és a szakképző intézmények szakmai-pedagógiai munkájában támogatja a takarékos, hatékony és környezettudatos megoldásokat.</p> <p>Ösztönzi a Centrum bevételnövelési lehetőségeinek kihasználását és az intézményvezetők gazdálkodási szemléletű tevékenységét.</p> <p>Ezen tevékenységeiben együttműködik a kancellárral.</p>	eredményességi és hatékonysági mutatók, költségvetési-, pályázati adatok, munkatervek és beszámolók, fejlesztési tervek, pályázatok	26. 28. 29.	

5.5.1.3 A centrumvezetők teljesítményértékelése során használt módszertan, eszközök

A centrumvezetők teljesítményértékelése **önértékelésen** alapul. Az teljesítményértékelés során használt módszerek: **dokumentumelemzés, adatelemzés**. A dokumentumelemzés és az adatelemzés célja, hogy az értékelési területenként megadott szempontok vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak.

Az értékelési területekre az önértékelés során adott értékelési pontszámot adatokkal, szakmai indoklással szükséges alátámasztani. Az adatok forrásai a centrumvezetők teljesítményértékelési szempontjaiban kerültek meghatározásra és felsorolásra. Ugyanezen táblázat tartalmazza az egyes szempontokhoz kapcsolódó indikátorokat is. A centrumvezetők teljesítménymérése során ahhoz kapcsolódóan nem végzünk partneri elégedettség mérést. Amely szempont magyarázatában, a szempont adatforrásaként megjelenik az oktatói vélemények, munkaerőpiaci, duális partneri visszajelzések, azon a centrum önértékelése során elvégzett partneri mérések eredményeit értjük, amely kiegészül azon visszajelzésekkel, amelyeket nem partneri mérések során adtak az érintettek. A 13. Elégedettségmérések eredményei indikátor a centrum önértékelése során végzett partneri mérések eredményeit mutatja be.

Dokumentumok: szakmai önéletrajz (KIRA adatok); tervezési dokumentumok, centrum szintű munkatervek és beszámolók, továbbképzési program, Centrum MIR leírása; fejlesztési tervek; pályaaorientációs munkaterv, beszámoló; jegyzőkönyvek; vezetői értékelések dokumentumai; SZMSZ; minőségirányítási dokumentumok; intézményi alapidokumentumok; pályázati dokumentumok; költségvetési tervezés dokumentumai; költségvetési dokumentumok (a centrum éves költségvetési előirányzatait meghatározó fenntartói levél, az előirányzatok módosításával kapcsolatos dokumentumok); költségvetési beszámolók; vezetői ellenőrzési és értékelési dokumentumok.

Adatok: Létszámadatok, intézmények képzési szerkezete (képzés típusa, szakma, létszám), felnőttek szakmai oktatásának és szakmai képzésének adatai; felnőttek képzésével kapcsolatos költségvetési adatok (képzés típusok, szakmák, felnőttek szakmai oktatása, felnőttek szakmai képzése); Költségvetési adatok (pályaaorientáció, tanulás támogató programok); Pályaaorientációs rendezvények (centrumszintű, intézményi szintű) részvételi adatok; Tanulólétszámok alakulása, intézményeket, Centrumot elhagyó tanulók száma és aránya; Szakképzési munkaszerződések száma (intézményenként, képzés típusonként, szakmánként), aránya a szakirányú oktatásban tanulók számához viszonyítva; Centrum költségvetési adatai; eredményességi és hatékonysági mutatók adatai; pályázati adatok.

Az indikátorok elemzése során azt szükséges bemutatni, hogy centrumvezető tevékenysége milyen módon járul hozzá a Centrum eredményes működéséhez. Azon indikátoroknál, amelyek többféle tevékenységek közül származnak, pl. 12. Centrumszintű szakmai bemutatók, konferenciák, szakmai rendezvények, az értékelési szempontból releváns adatokat szükséges bemutatni.

5.5.1.4 A centrumvezetők teljesítményértékelésének folyamata

A centrumvezetők teljesítményértékelésének előkészítése során ki kell alakítani annak eljárásrendjét. Az eljárásrendben rendelkezni szükséges a teljesítményértékelés során gyűjtött adatokkal kapcsolatos adatkezelés szabályairól. Az értékelésbe bevonni kívánt munkatársakkal ki kell alakítani a szempontrendszer közös értelmezését.

Az értékelés végrehajtásához nélkülözhetetlen a rendszeres adatgyűjtés, amely segíti a megalapozott értékelés elvégzését.

5.5.1.5 A centrumvezetők teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása

A centrumvezetők az önértékelésen alapuló teljesítményértékelésükhöz szempontrendszert kapnak, amely tartalmazza az elvárásokat a vezetők tevékenységével és vezetői kompetenciáival kapcsolatban. Az értékelés adatokkal történő alátámasztása segít a saját munkájuk áttekintésében, az erősségeik felismerésében és a fejlesztendő területeik meghatározásában. Ezzel lehetőség adódik az objektív önértékeléshez. A teljesítményértékelésük eredményeként meghatározzák az erősségeiket és fejlesztendő területeiket. A fejlesztendő területeket rangsorolják és legalább egy fejlesztendő területre elkészített cselekvési tervük alapján fejlesztést valósítanak meg.

Az önértékelésen alapuló teljesítményértékelés eredményeképpen vizsgálhatóvá válik, hogy a Centrum kialakította-e feladatellátása és gazdálkodása céljának elérését és annak eredményét mérő mutatószámokat, végzett-e ezek alapján eredményességi, célszerűségi méréseket, készített-e értékelést, valamint a teljesítményértékelést hasznosította-e.

A fenntartó számára lehetőséget biztosít, hogy az egyes centrumvezetők önértékelése és annak alátámasztásául szolgáló adatok figyelembevételével alakítsa ki saját értékelését.

5.5.2 A centrum nem oktatói munkakörben foglalkoztatott munkavállalóinak teljesítményértékelési rendszere

5.5.2.1 A munkatársi teljesítményértékelés kiterjedtsége

A munkatársi teljesítményértékelés kiterjed a centrum nem oktatói munkakörben foglalkoztatott munkavállalóra, kivéve a technikai munkatárs munkakör csoportba tartozó munkakörben foglalkoztatottakat.

A teljesítményértékelés a munkavállaló munkájának és eredményeinek mérésére szolgáló módszer, amely elsősorban az alkalmazott munkaköri feladatai alapján történik. A teljesítményértékelés során a Centrum vizsgálja a munkavégzés minőségét, a munka iránti elköteleződést és egyes munkavállalói kompetenciákat egyaránt.

5.5.2.2 A munkatársi teljesítményértékelés célja

A munkatársi teljesítményértékelés célja, hogy a munkavállaló megfelelő képet kapjon munkájának eredményességéről, a vezetői elvárásokról, saját erősségeiről és fejlesztendő területeiről. A folyamat során, annak eredményeként támogatást kap ahhoz, hogy a munkavégzése hatékonyabbá váljon.

A munkavállalói teljesítményértékelés célja továbbá az is, hogy a vezető objektív, mérhető szempontokat állíthasson fel személyi vagy bér irányú változást érintő döntéseihez.

Nagyon fontos szempont a munkavállalónak a munkavállalói csoporton, illetve a szervezeten belül elfoglalt szerepe, így az is cél, hogy az együttműködést javítsuk. Az értékelés során vizsgáljuk az

értékelt munkavállaló vezetőivel, a centrum munkaszervezetéhez tartozó vagy a centrum iskoláiban dolgozó más munkatársakkal, a centrum partnereivel történő együttműködést is.

5.5.2.3 A munkatársi teljesítményértékelés eljárása

A munkatársat a felette munkáltatói jogkört gyakorló vezetője értékeli. Az értékelésbe bevonhat olyan vezetőt (intézményvezető, telephelyvezető, vizsgaközpontvezető, főosztályvezető, osztályvezető...stb), aki ebben a munkájában segíti.

Az értékelés naptári évente történik egy lezárt gazdasági év tekintetében. Az értékelést a lezárt gazdasági évet követő év január hónapban szükséges elvégezni. Az értékelést végző vezető az értékelését osztályozó, értékelő skálán végzi. Értékelését értékelő beszélgetésen ismerteti az értékelt munkatárssal, ahol áttekintik az adott év eredményeit és megbeszélik a tapasztalatokat, valamint a lehetséges fejlődési/fejlesztési irányokat a következő évre vonatkozóan. Az egyeztetés alapján a vezető véglegesíti az értékelést, valamint az erősségeket és a fejlesztendő területeket. A munkatárs véleményét fűzhet az értékeléshez (megjegyzés).

Az értékelő megbeszélést követően a munkatárs 30 napon belül megfogalmazza és egyezteteti az értékelést végző vezetővel azokat a vállalásait, amelyek teljesülése esetén az egyéni fejlődése megvalósulhat. A vállalásai teljesülését a következő értékelési időszakban szükséges vizsgálni.

Az értékelés során keletkezett dokumentumokat nyilván kell tartani, az iratkezelési szabályoknak megfelelően iktatni, irattározni kell és a munkavállaló személyi anyagában szükséges elhelyezni.

5.5.2.4 A munkatársi teljesítményértékelés területei

1. A munkaköri feladatok teljesülése
2. a munkamagatartással kapcsolatos elvárások teljesülése,
3. az elvárt munkavállalói kompetenciák.

Az egyes értékelési területekhez tartozó szempontok teljesülését 1-4-ig terjedő skálán osztályozza a vezető. Az értékelő vezetőnek az egyes szempontokra adott pontszámainak összege alapján meghatározott százalékos érték határozza meg a munkatárs teljesítményértékelésének eredményét, amely az alábbi lehet:

- 50 % Fejlesztés szükséges
- 51 % - 75 % Elvárt teljesítmény
- 76 % - 90 % Magasszintű teljesítmény
- 91 %- 100% Kiemelkedő teljesítmény

5.5.2.5 A munkatársi teljesítményértékelés szempontrendszere

A szempontrendszerben az EQAVET keretrendszer munkavállalói kompetenciákra vonatkozó kiemelt elvárásai jelennek meg, (pl. a reziliencia általános munkavállalói kompetenciákat felmérő szempontrendszer).

1. A munkaköri feladatok teljesülésének szempontjai

- a munkaköri feladatai elvégzéséhez szükséges szaktudása, szakmai ismeretei szintje
- a munkaköréhez tartozó feladatok hiánytalan elvégzése
- a munkaköréhez tartozó feladatok elvégzésének minősége
- felelősségvállalás az elvégzett munkáért
- munkavégzésének pontossága, a határidők betartása

2. A munkamagatartással kapcsolatos elvárások teljesülési szempontjai

- A munkavállaló a számára kijelölt időben és helyen munkára alkalmas állapotban jelenik meg.
- A munkaidőt a számára kijelölt helyen munkával tölti.
- Betartja a munkahelyen a munkahelyre vonatkozó előírásokat.
- Elsajátítja és alkalmazza a biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályokat és ismereteket.
- Munkakezdés előtt meggyőződik a rendelkezésére bocsátott munkaeszközök biztonságos állapotáról, és rendeltetésüknek megfelelően, a munkáltató utasítása szerint használja azokat.
- A munkavégzéshez az egészséget, a testi épséget nem veszélyeztető ruházatot visel.
- Öltözködése megfelel a munkaköréhez tartozó Centrum által meghatározott elvárásoknak és normáknak.
- Azokon a munkahelyeken, ahol egyéni védőeszköz, védőruha használata előírt, azokat rendeltetésének megfelelően használja, a védőeszközök napi tisztításáról, karbantartásáról gondoskodik.

3. Az elvárt munkavállalói kompetenciák

- Kommunikáció
 - o Kommunikációja tervszerű, célorientált és partnerközpontú.
 - o Kommunikációja alkalmazkodik a Centrum kommunikációs elvárásaihoz
 - o A feladatok elvégzéséhez szükséges információt begyűjti, a munkatársai részére a szükséges információkat továbbítja.
- Problémamegoldó képesség, kritikai gondolkodás
 - o A munkavégzése során felmerülő problémákat megoldja.
 - o Munkavégzése során a kapott feladatokat kellő szakmai kritikával kezeli.
 - o Munkavégzése során törekszik innovatív megoldásokat alkalmazni.
- Együttműködés a munkatársakkal
 - o Munkavégzése során együttműködik a munkatársaival.
 - o Hasznos és elkötelezett tagja a munkavállalói csoportnak.
 - o Ötleteivel, javaslataival támogatja a munkavállalói csoport munkáját.
- Változások kezelése
 - o Képes a változások folyamatában hatékonyan részt venni.
 - o Képes a centrum működését hatékonyan támogatni.
 - o Képes az innovatív változásokat befogadni, önmaga is ösztönzi az innovációt.

Az éves teljesítményértékelő lap

Az értékelt neve:.....

Az értékelt munkaköre:.....

Az értékelést végző neve:

Az értékelést végző munkaköre:

A teljesítményértékelés éve:.....

Értékelési terület	Értékelési szempont	Követelmények teljesülése			
		1 fejlesztendő	2 megfelelő	3 jó	4 kiemelkedő
A munkaköri feladatok teljesülése	a munkaköri feladatai elvégzéséhez szükséges szaktudása, szakmai ismeretei szintje				
	a munkaköréhez tartozó feladatokat hiánytalan elvégzése				
	a munkaköréhez tartozó feladatokat elvégzésének minősége				
	felelősségvállalás az elvégzett munkáért				
	munkavégzésének pontossága, a határidők betartása				
A munkamagatartással kapcsolatos elvárások teljesülése	A munkavállaló a számára kijelölt időben és helyen munkára alkalmas állapotban, kipihenten, alkohol vagy egyéb szer hatásától mentesen jelenik meg.				
	A munkaidőt a számára kijelölt helyen munkával tölti.				
	Betartja a munkahelyen a munkahelyre vonatkozó előírásokat.				
	Elsajátítja és alkalmazza a biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályokat és ismereteket.				
	Munkakezdés előtt meggyőződik a rendelkezésére bocsátott munkaeszközök biztonságos állapotáról, és rendeltetésüknek megfelelően, a munkáltató utasítása szerint használja azokat.				
	A munkavégzéshez az egészséget, a testi épséget nem veszélyeztető ruházatot visel.				
	Öltözködése megfelel a munkaköréhez tartozó általános elvárásoknak és normáknak.				
Azokon a munkahelyeken, ahol egyéni védőeszköz, védőruha használata előírt, ezeket rendeltetésének megfelelően használja, a védőeszközök napi tisztításáról, karbantartásáról gondoskodik.					
Az elvárt munkavállalói kompetenciák	Kommunikáció				
	Kommunikációja tervszerű, célorientált és partnerközpontú.				
	Kommunikációja alkalmazkodik a Centrum kommunikációs elvárásaihoz				

Értékelési terület	Értékelési szempont	Követelmények teljesülése			
		1 fejlesztendő	2 megfelelő	3 jó	4 kiemelkedő
	A feladatok elvégzéséhez szükséges információt begyűjti, a munkatársai és vezetői részére a szükséges információkat továbbítja.				
	Problémamegoldó képesség, kritikai gondolkodás				
	A munkavégzése során felmerülő problémákat megoldja.				
	Munkavégzése során a kapott feladatokat kellő szakmai kritikával kezeli.				
	Munkavégzése során törekszik innovatív megoldásokat alkalmazni.				
	Csapatmunka				
	Munkavégzése során együttműködik a munkatársaival.				
	Hasznos tagja a munkavállalói csoportnak.				
	Ötleteivel, javaslataival támogatja a munkavállalói csoport munkáját.				
	Változások kezelése				
Képes a változások folyamatában hatékonyan részt venni.					
Képes a centrum működését hatékonyan támogatni.					
Képes az innovatív változásokat befogadni, önmaga is ösztönzi az innovációt.					
Összes pontszám:					

A teljesítményértékelés eredménye:

- 50 % Fejlesztés szükséges
- 51 % - 75 % Elvart teljesítmény
- 76 % - 90 % Magasszintű teljesítmény
- 91 %- 100% Kiemelkedő teljesítmény

Erősségek:

Fejlesztendő területek:

Munkatárs megjegyzése:

Dátum:

.....
Értékelő vezető

.....
Értékelt munkatárs

5.5.2.6 A munkatársi teljesítményértékelés során használt módszertan, eszközök

Az értékelés során használt módszerek: dokumentumelemzés, megfigyelés, interjú. A dokumentumelemzés és a megfigyelés szempontjainak a célja, hogy az értékelési területenként megadott elvárások vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak.

5.5.2.6.1 Dokumentumelemzés

Dokumentumok: oklevelek, bizonyítványok, tanúsítványok, szakmai önéletrajz (KIRA adatok), munkaköri leírások, munkavégzés során keletkezett dokumentumok, iratok, Kréta GR-HR modulban keletkező adatok, dokumentumok, jelenléti ívek, elektronikus levelezés dokumentumai. Fentiekén túl minden olyan dokumentum vizsgálható, amely a munkavállaló munkavégzése során keletkezett és az értékelési szempontok valamelyikéhez kapcsolódik.

A dokumentumelemzés célja, hogy az értékelő vezető részére objektív adatokat szolgáltatson, illetve az meggyőződhessen arról, hogy a munkavállaló munkáját előre tervezetten, az irányadó szabályozó dokumentumoknak, jogszabályok és belső szabályozóknak, utasításoknak megfelelően végzi.

5.5.2.6.2 Interjúkészítés

Az interjúkészítés célja, hogy az értékelő vezető az értékelt munkavállaló tekintetében információt kapjon a munkatársaktól, a munkahelyi vezetőktől. Az értékelő vezető meggyőződjön a munkavállaló munkaköri feladatainak ellátásának minőségéről, az elvárt munkamagatartás teljesüléséről, illetve az elvárt munkavállalói kompetenciák meglétéről.

5.5.2.7 A munkatársi teljesítményértékelés folyamata

Az alábbiakban látható az értékelési folyamat leírása és módszertani javaslat, amelytől a Centrum sajátosságait figyelembe véve az egyes centrumok eltérhetnek.

5.5.2.7.1 A munkatársi értékelés előkészítése

1. Centrum középvezetői és intézményvezetői szintű tájékoztatása, közös értelmezés

Ki kell alakítani az értékeléséhez tartozó értelmezést, közös eljárásrendet, meg kell határozni, hogy mely vezetőket vonnak be az értékelés folyamatába, milyen belső határidőket határoznak meg. Javasoljuk minden vezető bevonását: intézményvezető, telephelyvezető, vizsgaközpontvezető, főosztályvezető, osztályvezető...stb. Meghatározandó az értékelés ütemezése.

Felelős: Centrum főigazgatója, kancellárja

2. A centrum nem oktatói munkakörben foglalkoztatott munkavállalói tájékoztatása a teljesítményértékelés módszeréről, eszközeiről eljárásrendjéről

A tájékoztatás célja, hogy minden értékelésben érintett munkavállaló számára egyértelmű és ismert legyen az értékelés módszere, eszközei és eljárásrendje.

Felelős: Centrum főigazgatója, kancellárja

5.5.2.7.2 A munkatársi teljesítményértékelés végrehajtása

Az értékelés folyamatában résztvevő vezetők az értékelési időszakban folyamatosan gyűjtik az általuk értékelt munkavállalóval kapcsolatos információkat, amelyek alapján a lezárt gazdasági év januárjában beszámolnak a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek a tapasztalataikról, bemutatják a rendelkezésre álló adatokat, információkat. Javaslatot tesznek az egyes értékelési területeknél megfogalmazott elvárások teljesülésének értékelésére. A munkáltatói jogkört gyakorló vezető a javaslatok és a saját információi alapján elkészíti az értékelő lapot, meghatározza az értékelt munkavállaló erősségeit és fejlesztendő területeit.

A munkamagatartásokkal kapcsolatos elvárások között a munkavállaló számára biztosított védőeszköz használatára vonatkozó elvárást nem kell értékelni abban az esetben, ha a munkavállaló olyan munkakörben dolgozik, ahol a védőeszköz, védőfelszerelés használata nem elvárás. Ezen esetben a végső értékelést ezen elvárás figyelmen kívül hagyásával kell kialakítani.

5.5.2.7.3 Egyeztetés az elkészült munkatársi teljesítményértékelésről az érintett munkavállalóval

Az előzetes ütemtervben meghatározottak szerint a munkavállalókkal meg kell ismertetni az értékelésüket, arról egyeztetnek a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel, vagy az általa megbízott vezetővel. Az egyeztetés alapján a munkáltatói jogkört gyakorló vezető véglegesíti az értékelést, valamint az erősségeket és a fejlesztendő területeket. A munkavállaló véleményt fűzhet az értékeléshez (megjegyzés).

5.5.2.7.4 A munkatársi teljesítményértékelés eredményeinek felhasználása

Az értékelő megbeszélést követően a munkatárs 30 napon belül megfogalmazza és egyezteti az értékelést végző vezetővel azokat a vállalásait, amelyek teljesülése esetén az egyéni fejlődése megvalósulhat. A vállalásai teljesülését a következő értékelési időszakban szükséges vizsgálni.

Az értékelés során keletkezett dokumentumokat nyilván kell tartani, és az iratkezelési szabályoknak megfelelően iktatni, irattározni kell.

Munkabér fejlesztés esetén a bér megállapításának alapja az munkavállalók teljesítményértékelése.

Felelős: Munkáltatói jogkört gyakorló vezető

6. Centrum folyamatmodell, a folyamatszabályozás megvalósításának módszertana

6.1 A Centrum folyamatmodell célja

Az EQAVET Keretrendszer meghatározza azokat az elemeket, amelyeket a szakképző intézményeknek és fenntartóinak alkalmazniuk kell a minőségirányítási és minőségfejlesztési tevékenységükben. A Centrum minőségirányítási rendszerében kerülnek azonosításra és szabályozásra azok a folyamatok, amelyek szabályozzák a Centrum működését a célok elérése érdekében. A Centrum folyamatai lehetnek önálló folyamatok, de legtöbb esetben kapcsolódnak a centrum intézményeinek folyamataihoz.

A folyamatok három területen (vezetési-irányítási, szakmai-képzési, támogató és erőforrás folyamat-területeken) kerülnek meghatározásra, ezeken belül azok a centrum számára kötelezően szabályozandó folyamatok (vastagon szedett betűvel), amelyek az ágazati szakképzési stratégiában megfogalmazott legfontosabb célokhoz és a Centrum alapvető működtetéséhez kapcsolódnak. A javasolt folyamatok azok a lehetséges folyamatok, amelyek a Centrum működésének fejlesztéséhez hozzájárulhatnak, mindezekon túlmenően a centrum további folyamatokkal is kiegészítheti a centrumszintű folyamatmodellt. A folyamatmodell folyamatai kapcsolódnak az egyes önértékelési területekhez, szempontokhoz és elvárásokhoz, így az önértékelés keretében a folyamatok működésének értékelése is megtörténik. A Centrum a folyamatmodellt az önértékelése során felülvizsgálja, módosíthatja, kiegészítheti.

6.2 Centrumszintű folyamatok típusai

6.2.1 Közös folyamatok intézményi szinten (jele: KöIntF)

A Centrum saját döntése alapján határozza meg ezeket a folyamatokat, amelyek minden intézményben azonosan kerülnek szabályozásra. Ezek a folyamatok részei a Centrum folyamatmodelljének, de a szabályozás az intézményekre vonatkozik. Ezeket hívjuk előíró folyamatoknak, amelyek olyan intézményi folyamatok, ami valamely központi vagy Centrum szabályozáshoz kötődik és az intézménynek nincs jelentős mozgásteret a feladat megoldásában, mert mindegyik intézményben azonos lépésekben, azonos időbeni ütemezéssel és azonos eredménnyel kell működnie.

6.2.2 Kapcsolódó közös folyamata a Centrumnak és az intézményeinek (jele: KKöF)

Ezeket a folyamatokat a Centrum folyamatához kapcsolódóan szabályozza az intézmény, amely intézményi szinten - a centrum döntése alapján - lehet minden intézményre vonatkozóan egységes vagy intézményenként eltérő. A kapcsolódó közös folyamatban a Centrum meghatározhatja a bemeneteket, követelményeket írhat elő vagy/és ellenőrizheti az intézményi folyamat eredményét.

6.2.3 Centrum kötelező saját folyamatai (jele: CKF)

Azok a folyamatok, amelyeket a Centrum vezetése valamely célja teljesülése érdekében szabályozni kíván. Például: külső-, belső kapcsolattartás rendje, kommunikáció, adatvédelmi, panaszkezelés stb.

6.2.4 Centrum választható saját vagy intézményekkel kapcsolódó közös folyamatai (jele: CVF vagy CVKKöF)

Azok a választható folyamatok, amelyek vonatkozhatnak csak a Centrum működésére, vagy az intézményekkel, egyéb szervezeti egységeikkel közösen szabályozandó, kapcsolódó folyamatok.

6.3 A folyamatszabályozás megvalósítása

A Centrumnak meg kell határozni a folyamatmodelljét, amelyben a fentiek alapján meghatározott folyamatait kell szerepeltetni és el kell készíteni a folyamatszabályozásokat. A konkrét folyamatszabályozásokat a Centrum MIR leírás mellékletében kell elhelyezni.

A folyamatszabályozások módszerét, tartalmi és formai megjelenítését a Centrum szabadon megválaszthatja.

Az alábbi táblázat tartalmazza a folyamatmodell kötelező és javasolt folyamatait, az egyes folyamatok típusát, továbbá a folyamat kiterjedtségére, tartalmára vonatkozó javaslatot és a Szakképzés 4.0 Stratégia folyamathoz kapcsolódó elvárásait is.

Ha a Centrum további folyamatokat határoz meg, akkor azok esetében is javasolt átgondolni a tartalomra, kiterjedtségre vonatkozó specifikációt, továbbá a folyamat kapcsolódását a célrendszerhez és azokat a Centrum MIR leírásban szerepeltetni.

6.4 A folyamatok csoportosítása

- Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai
- Szakmai-képzési folyamat-terület folyamatai
- Támogató és erőforrás folyamat-terület folyamatai

6.4.1 Vezetési- irányítási folyamatok*

SZ.	Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
V1.	Stratégiai tervezés	KKöF	A szakképzés irányítás és a helyi munkaerőpiaci igények figyelembevételével a hosszú, közép és rövid távú célok meghatározásának folyamata, amely meghatározza a felhasznált adatokat, információkat, a bevonandók körét, a résztvevőket és a felelősöket és a szükséges lépéseket. A folyamat épít a Centrum és intézményei jelenlegi helyzetére, az Európai Unió elvárásokra, a gazdaság igényeire és a társadalmi felelősségre. Az intézmények a saját helyzetük (szakmakínálat, erőforrások, célcsoportok) alapján a Centrum stratégiai céljai figyelembevételével határozzák meg saját célrendszerüket.	<ul style="list-style-type: none"> - A Centrumok helyi szinten felelnek azért, hogy választ adjanak a gazdaság igényeire, az ott végzők az adott településen, régióban el tudjanak helyezkedni - Vonzóvá kell tenni a duális képzési modellt mind a képző, mind a képzésben résztvevők számára - A duális képzésben tanulók arányának további növelése az oktatási bázissal rendelkező nagyvállalatok szerepvállalásának erősítésével
V2.	Tanévi tervezés (előkészítési és jóváhagyási rész)	KKöF	A tanév rendje, a stratégiai célokból adott évre vonatkoztatható megvalósítás feladatai és a szakképzésre vonatkozó jogszabályokból következő éves vagy év közben jelentkező feladatok célok szerinti megtervezése, a szükséges erőforrások meghatározása, valamint a Centrum és az intézmények együttműködésének megtervezése. A Centrum és intézményei számára az adott tanévre vonatkozó minőségcélokkal kapcsolatos feladatok kijelölése, az intézmények működése megtervezésének koordinálása, szabályozása. Az	

sz.	Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			<p>intézmények számára a tanéves tervezési keretek, meghatározása. A Centrum meghatározza a tervezés céljait, elvárásait, a jóváhagyás követelményeit és a beszámoltatást.</p> <p>A stratégiai célok megvalósítása érdekében a Centrum:</p> <ul style="list-style-type: none"> - irányítja a tervezési folyamatokat, követelményeket határoz meg, - sablonokat ad ki, módszertani támogatást ad, - ellenőrzi a tervezés eredményét és elfogadja az intézményi terveket, - beszámoltat a tervek megvalósulásáról és az erőforrások felhasználásáról. 	
V3.	<p>Emberi erőforrások menedzselése (kiválasztási és betanítási rend működtetése, továbbképzési rendszer működtetése)</p>	KKÖF	<p>A folyamat egyrészt kiterjed a Centrum munkaszervezetének hatékony működése érdekében szükséges emberi erőforrások tervezésére, kapacitások biztosítására, másrészt az intézmények szakmai, nevelési, képzési feladatainak ellátásához szükséges emberi erőforrások biztosítására. Részfolyamatokra is bontható:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Centrum munkaszervezetében megjelenő munkakörök és a technikai dolgozói munkakörök emberi erőforrásainak tervezése emberi erőforrásainak tervezése, kiválasztása és betanítása, a munkatársak fejlesztése. - A Centrum szakmai feladatait ellátó, az intézmények emberi erőforrás kapacitásait biztosító tervezés, kiválasztás, betanítás, valamint a továbbképzések - célokhoz igazodó és a teljesítményértékelés eredményeit figyelembe vevő - biztosítása. <p>A részfolyamatokban meg kell határozni a Centrum és az intézmények közötti eljárásrendet (feladat, hatáskör, ütemezés) amely kiterjed a munkatársak kiválasztására, a betanításra, a továbbképzési rendszer működtetésére. Az emberi erőforrások menedzselése folyamat a hatékony működéshez és a</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Az oktatói-továbbképzések megújítása a szakmai képzésben: vállalati helyszínű szakmai képzések, a digitális ismeretek és a módszertani kultúrájának fejlesztő továbbképzések erősítése <i>(közismereti tárgyakat oktatók módszertani fejlesztése)</i> - A vállalati szakemberek nagyobb arányú bevonása a szakképzésbe és pedagógiai, módszertani felkészítésük

sz.	Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			célok megvalósításához szükséges kapacitás tervezéséről, beszerzéséről rendszeres fejlesztéséről, megtartásáról és a tudás megosztásáról szól.	
V4.	Önértékelés	CKF	A Centrum működésének értékelése az EQAVET Keretrendszer alapján kialakított Önértékelési szempontok alapján kell, hogy történjen. A Centrum minőségirányítási rendszerleírása megfogalmazza az önértékelés szempontjait, adatforrásait, az önértékeléshez szükséges adatokat, a szükséges méréseket és elemzéseket. A szabályozás kiterjed az önértékelés lépéseinek, feladatainak, szervezeti kereteinek, a felelősségi és hatásköröknek és a feladatok ütemezésének megtervezésére és megvalósítására. Az önértékelés folyamata kell, hogy tartalmazza az adatgyűjtésre vonatkozó eljárásokat, az önértékelés megvalósításának lépéseit, felelőseit, a bevonandók, közreműködők körét, valamint a partnerek bevonásának lépéseit, az eredmények kommunikálását és az erősségek és fejlesztendő területek megfogalmazásának módszereit. A Centrum önértékelés folyamatában az intézményi önértékelések felhasználását is szükséges megtervezni és megvalósítani. A rendszeres önértékelés célja a folyamatos fejlesztés, a minőségirányítási rendszer felülvizsgálata, a folyamatok eredményességének elemzése, a célok teljesülésére fordított tevékenységek, erőforrások értékelése.	- Egységes minőségirányítási rendszer bevezetése és működtetése
V5.	Vezetői ellenőrzés	CVF	Az ellenőrzésekről a szervezetnek legalább éves munkatervet kell készíteni, amely tartalmazza: <ul style="list-style-type: none"> - az ellenőrizendő szervezeti egységeket, - az ellenőrzés témáját, célját, - az ellenőrzések típusának jelölését, - az egyes ellenőrzések időbeli ütemezését, - az ellenőrizendő folyamatokat. 	

sz.	Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			<p>Az ellenőrzési célnak és feladatoknak megfelelően meg kell választani a vizsgálati eljárásokat és módszereket, amelyek szintén az ellenőrzési tervben rögzítünk. Az ellenőrzéshez fel kell használni a Centrum MIR rendszerét, a folyamatok működésének vizsgálatát, az indikátorrendszer és a partneri igény és elégedettségmérés adatait is.</p> <p>A hatékony ellenőrzést az alábbi módszerek segítségével lehet végrehajtani:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a vezető beosztású dolgozók tevékenységének részeként folyamatosan elvégzendő vezetői ellenőrzés, - a munkafolyamatba épített ellenőrzés, - függetlenített belső ellenőrzés. <p>Az ellenőrzések a jogszerű működést és a folyamatos fejlesztést szolgálják.</p>	
V6.	Teljesítményértékelés	CVF	<p>A teljesítményértékelés a munkavállaló munkájának és eredményeinek mérésére szolgál, amely elsősorban az alkalmazott munkaköri feladatai alapján történik, előre meghatározott és kommunikált szempontsor szerint. A teljesítményértékelés során vizsgáljuk a munkamagatartást és egyes munkavállalói kompetenciákat.</p> <p>A teljesítményértékelés tevékenységei a szempontok kialakításával és kommunikációjával kezdődik, tartalmazza a tervezést, a megvalósítás ütemezését, a gyűjtendő adatokat és az értékelés módszertanát. A teljesítményértékelés célja, hogy a munkavállaló megfelelő képet kapjon munkájának eredményességéről, a vezetői elvárásokról, saját erősségeiről és fejlesztendő területeiről.</p> <p>A Centrum teljesítményértékelési rendszere kiterjed még az oktatókra, igazgatókra, igazgatóhelyettesekre, a szervezeti egységek vezetőire.</p>	

sz.	Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
V7.	Jogi követelmények biztosítása	CVF	<p>A Centrum feladatait és működését meghatározó jogszabályokat nyilvántartja, a változásukat nyomonköveti és az érintetteket tájékoztatja, betartásukat ellenőrzi.</p> <p>A Centrum főigazgatója gyakorolja a másodfokú jogkört az intézmények tanulókkal kapcsolatos döntéseihez kapcsolódó jogorvoslatok tekintetében. Az intézménnyel szemben indított bírósági eljárásokban a Centrum az eljáró fél. A folyamatszabályozásban indokolt kitérni arra, hogy a Centrum milyen módon támogatja az intézményeket a jogszerű működésük biztosítása érdekében.</p>	
V8.	Partnerek azonosítása, a partnerek igényeinek és elégedettségének mérése	CVF	<p>A Centrum feladatai teljesítése során, a céljai megvalósítása érdekében együttműködik különböző partnerekkel. A partnerazonosítás folyamata ismétlődő, egész éves folyamat, amely a partneri kör változása és a partnerek jellemzőinek feltüntetése okán rendszeresen változik. A partneri igény - és elégedettségméréssel kapcsolatos Centrum követelmények meghatározása, valamint a mérések eredményeinek felhasználása a Centrum és intézményei fejlesztési célkitűzéseihöz, az intézményi és vezetői önértékelés megvalósításához járul hozzá. A Centrum azonosítja saját működésében a partnereit és a partnerekkel való kapcsolattartást az intézményeivel összehangolja. A partneri igény- és elégedettségmérést a Centrum összehangolja az intézményeivel, azokkal kapcsolatban követelményeket fogalmaz meg, az eredményeket felhasználja. A Centrum a saját tevékenységének értékeléséhez önálló - az intézményi eredményeket is figyelembe vevő - partneri mérést tervez és valósít meg, illetve kommunikálja.</p>	
V9.	Kommunikáció a partnerekkel	CVF	<p>A partnerazonosítás során a Centrum meghatározza a céljainak megvalósításában és a hatékony, jogszerű működésben szerepet játszó azon</p>	

sz.	Vezetési-irányítási folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			<p>partnerek körét, akikkel valamilyen formában kommunikál az együttműködés érdekében.</p> <p>A partnerekkel való kommunikáció kiterjed a belső partnerekre (intézmények, szervezeti egységek, oktatók, diákok, munkatársak), valamint a külső partnerekre (duális képzőhelyek, felsőoktatási intézmények, gazdálkodó szervezetek, kamarák, szociális intézmények stb.). A kommunikáció tervezése, megvalósítása és értékelése a célok és feladatok alapján történik. A kommunikációhoz tartozik az értekezletek rendjének tervezése és megvalósítása, a partnerek igényeinek megfelelő kapcsolattartás.</p>	
V10.	Információáramlás	CVF	<p>A Centrum megtervezi és biztosítja, valamint az intézményeitől elvárja a</p> <ul style="list-style-type: none"> - gyors - egyértelmű - pontos - átlátható - céltudatos <p>kétirányú információ áramlást.</p> <p>Az információk tervszerű összegyűjtése, értékelése és elosztása minden szervezeti egység feladata. Az információ áramlásban alapelv, hogy minden vezető és munkatárs a feladatainak elvégzéséhez szükséges információt megfelelő időben és tartalommal kapja meg.</p>	
V11.	CVF		

*A centrum által meghatározott (KöIntF) folyamatokkal kiegészítendő

6.4.2 Szakmai-képzési folyamatok *

sz.	Szakmai-képzési folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
SZK1.	Szakmai-képzési tervezés	KKöF	<p>A Centrum stratégiai céljainak megfelelő szakmai képzés megtervezése. A szakképzés tartalmi szabályozásának megfelelően, az ágazati alapoktatás és a szakirányú oktatás Centrum szintű képzési szerkezetének megtervezése a helyi gazdaság igényeinek, a munkaerőpiac helyzetének, a jövőképből foglaltaknak megfelelően, együttműködve a helyi igényeket megjelenítő érdekeltekkel történik. A helyi munkaerőpiaci és egyéni képzési igényeknek megfelelő szakmai-képzési tervezés átlátható, a partnerekkel (duális képzőhely, felsőoktatási intézmény) egyeztetett folyamatban, ütemezésben a KKK és a munkaerőpiaci igények alapján megy végbe. Képzési szerkezet kialakításában adatokra, elemzésekre és igényfelmérésre támaszkodva centrumszintű koordinációban kerül meghatározásra a képzési szerkezet összességében és intézményekként. A szakmai képzés tervezése adat- és információ gyűjtésből, elemzésből, egyeztetésekből és kommunikációból, valamint mindezek értékeléséből álló folyamat a Szakképzés 4.0 Stratégia elvárásainak és a szakképzés tartalmi szabályozása figyelembevételével. A Centrum követelményeket határoz meg az intézmények számára a Szakmai program, a képzési program tervezése, a duális képzőkkel való együttműködés, az oktatói együttműködés és az intézményi szakmai képzési tervezés folyamatával kapcsolatban.</p> <p>Ellenőrzi a Szakmai program jogszabályi és szakmai szempontú megfelelőségét, a célok érvényesülését, az intézmény szakmai ellenőrzési rendszeréből származó adatokat, információkat figyelemmel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vonzóvá kell tenni a duális képzési modellt mind a képző, mind a képzésben résztvevők számára - A duális képzésben tanulók arányának további növelése az oktatási bázissal rendelkező nagyvállalatok szerepvállalásának erősítésével - A hatékony (szakmai) idegennyelv-tanítás/tanulás feltételeinek megteremtése - Ingyenes idegen-nyelvi képzés a tanítási időn kívül a szakképzési centrumok szervezésében - A tankötelezettség rugalmasabb szabályozása, a lemorzsolódás valós idejű nyomon követése a szakképzésben - Korai iskolaelhagyás megakadályozása, egyéni

sz.	Szakmai-képzési folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			kíséri, az intézményi beszámolóiban nyomonköveti a szakmai programban foglaltak teljesülését.	<p>tanulási utak, hátránykompenzáció</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientációs évfolyam azok számára, akik az általános iskolából kompetenciahiányokkal, bizonytalan szakmaválasztással lépnek be a szakképzésbe - Műhelyiskolák elindítása, ahol legalább egy részsakmával lépnek ki azok a fiatalok, akiket eddig elveszített a szakképzés, valamint nem tudták elvégezni az általános iskolát - A sajátos nevelési igényű és kiemelt figyelmet igénylő tanulók szakmaszerzésének segítése, humánerőforrás támogatása - Technikus végzettséggel továbbtanulás a szakirányú felsőoktatásban - A képzések tartalmi összehangolása

sz.	Szakmai-képzési folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
SZK2.	Pályaorientáció, életpálya-tanácsadás	KKöF	<p>Centrumszintű koordinációt folytat intézményei beiskolázási marketing tevékenységei hatékonysága érdekében. Irányítja és összehangolja az intézmények pályaorientációs tevékenységét, amelybe bevonja a munkaerőpiaci szereplőket is. Pályaorientációs, pályaválasztási tervet készít, amelyben követelményeket támaszt az intézmények pályaorientációs tevékenységeinek tervezésével és megvalósításával kapcsolatban. Erőforrásokkal és kommunikációval támogatja az intézmények pályaorientációs tevékenységét. A jogszabályok szerint ellenőrzi a beiskolázási tevékenység megvalósítását.</p> <p>Életpálya-tanácsadási rendszert épít ki együttműködésben az intézményekkel, egyéb partnerekkel és szakemberekkel, amely kiterjed az oktatói pályára irányításra is. A pályatanácsadók kiválasztását, felkészítését, értékelését megtervezi és irányítja. A pályatanácsadásban résztvevőktől gyűjti az igényeket és a tanácsadással, a rendszerrel kapcsolatos elégedettséget, a tanácsadók számára szupervíziót biztosít. A Centrum az önértékelése során a pályatanácsadási tevékenység tervezését, megvalósítását a gyűjtött adatok, a pályatanácsadásban résztvevők partneri elégedettségmérések figyelembevételével értékeli és fejleszti. Koordinálja az intézmények ezirányú tevékenységét.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A pályaorientációban érintett szervezetek tevékenységének, üzeneteinek összehangolása országos és helyi szinten is - A „Z” generációt megszólítani képes, intenzív marketingkommunikációs kampányok indítása - Élményalapú pálya-tanácsadási rendszer működtetése a Digitális Közösségi Alkotóterek lehetőségeit is bevonva - Felsőoktatásba való továbbtanulás támogatása pályorientációs eszközökkel - Oktatói pálya
SZK3.	Oktatók szakmai-képzési együttműködése	CVF	<p>Az oktatók együttműködésére vonatkozó szervezeti és szakmai keretek intézményi kialakításával kapcsolatosan követelmények meghatározása, a szükséges erőforrások biztosításában együttműködés.</p> <p>Együttműködési szabályok meghatározása és feltételek biztosítása a Centrum intézményei, oktatói, duális partnerek oktatói számára, közös követelmények meghatározása az egy osztályban, egy szakmában, egy</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Az oktatói-továbbképzések megújítása a szakmai képzésben: vállalati helyszíni szakmai képzések, a digitális ismeretek és a módszertani kultúrájának fejlesztő továbbképzések erősítése

sz.	Szakmai-képzési folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			<p>ágazatban oktatók együttműködésére, mely lehetőséget nyújt az oktatói kompetenciák hatékony továbbfejlesztésére.</p> <p>Centrumszintű szakmai-képzési együttműködések eljárásrendjének, szabályainak kialakítása, az intézményközi együttműködések kereteinek biztosítása, szervezése.</p> <p>Szakmai együttműködések, konferenciák, workshopok tervezése, tudásmegosztás témáinak és eljárásrendjének kialakítása.</p>	<p>- A vállalati szakemberek nagyobb arányú bevonása a szakképzésbe és pedagógiai, módszertani felkészítésük</p>
SZK4.	Módszertani kultúra és eszköztár működtetése, fejlesztése	CVF/CVKKÖF	<p>Az oktatók és az intézmények módszertani kultúrájának igazodnia kell a célokhoz és a résztvevők elvárásaihoz, igényeihez.</p> <p>A Tanulási Eredmény Alapú (TEA) módszertan, a projekt oktatás, a portfólió készítés, mind olyan, amely bevezetésének, alkalmazásának módszertani támogatása a Centrum felelőssége is.</p> <p>A partnerek korszerű, hatékony oktatási-, képzési módszerekkel történő megismertetése a Centrum proaktív magatartásának eredménye.</p> <p>Centrum szinten a módszertani kultúrával kapcsolatos elvárások kommunikálása a Szakképzés 4.0 Stratégiában foglaltaknak és a jogszabályi előírásoknak megfelelően. A módszertani kultúra – intézményi és oktatói – fejlesztése intézményi szintű tervének követelményei, a minimálisan elfogadható minőségi követelmények meghatározása a céloknak megfelelően.</p> <p>A módszertani kultúra rendszeres felmérése, módszertani támogatása, a felmérés adatainak elemzése, fejlesztések meghatározása, a jógyakorlatok felismerése és megismertetésének biztosítása, a centrumszintű tudásmegosztás biztosítása.</p> <p>Az új, korszerű, szakképzés-releváns módszerek feltárásának, megismerésének koordinációja az innovatív szempontú fejlesztés része.</p>	

sz.	Szakmai-képzési folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
SZK5	Felnőttek szakmai oktatása és felnőttképzés	CVF/CVKKöF	<p>Az intézményekben felnőttek részére nyújtott szakmai képzés tervezésének, lebonyolításának és ellenőrzésének tervezése, hatékonyságának növelése. Munkaerőpiaci igények felmérésének koordinációja, a képzések fejlesztésének szervezése.</p> <p>A partneri igények felmérésének koordinációja, az igények alapján képzések, szolgáltatások szervezése.</p> <p>A szakmai oktatás és szakmai képzés megszervezésének folyamata, a képzési megszervezésének, lebonyolításának szabályozása, a szakképző intézmények és a Centrum feladatainak meghatározása.</p> <p>Az oktatók felkészítése a felnőttképzési módszertanra, a szükséges feltételek biztosításának koordinálása.</p>	<p>Rövidebb idejű képzések támogatása, a képzési idő csökkentése a felnőttoktatásban és felnőttképzésben, az előzetesen megszerzett végzettség vagy gyakorlatban szerzett tudás beszámításával</p>
SZK6	CVF		

*A centrum által meghatározott (KöIntF) folyamatokkal kiegészítendő

6.4.3 Támogató és erőforrás folyamat-terület*

sz.	Támogató és erőforrás folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
T1.	Gazdasági erőforrások biztosítása, beszerzési tevékenység működtetése	KKöF	A Centrum a korszerű és minőségi feladatellátás és a célok hatékony teljesítése érdekében a mindenkori jogszabályoknak megfelelő tervezési rendszert alakít ki a gazdasági erőforrások biztosítása és hatékony felhasználás érdekében együttműködve az intézmények vezetőivel. A Centrum meghatározza az igények tervezésének módszertanát, folyamatát, a szükséges adatok gyűjtésének módját az infrastruktúra, eszközök, nyersanyagok, szakmai anyagok biztosításához. A Centrum meghatározza az intézmény gazdálkodási jogköreiből fakadó specialitásokat, amelyek a tervezésre, a kötelezettségvállalásra, a szakmai, pénzügyi engedélyezésre, a felhasználásra és az elszámolásra vonatkoznak. A Centrum szabályozza és beszámoltatási rendszert működtet a gazdasági és egyéb erőforrások (nyersanyagok, szakmai anyagok stb.) felhasználásának hatékonyságáról. A beszerzések tervszerűségére és minőségi követelményeinek meghatározására építi a folyamatot, a szabályozás és a beszerzések lebonyolítása során együttműködik az intézmények vezetőivel.	<ul style="list-style-type: none"> - Digitális eszközök és korszerű oktatási technológiák fejlesztése - Minden ágazatban digitális tananyagok beszerzése és korszerű, aktuális állapotban tartása
T2.	Panaszkezelés	CKF/KKöF	A folyamat a Centrum döntése alapján a Centrum saját kötelező panaszkezelési folyamata (CKF), vagy a szervezeti egységeivel közös kapcsolódó folyamat (KKöF). Amennyiben a Centrum önálló folyamata, akkor a Centrum a döntési, kivizsgálási hatásköröket a szervezeti egységei szabályozásában készítteti el. A Centrum az intézményekkel kialakítja a panaszkezelés rendjét, módszereit,	

sz.	Támogató és erőforrás folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
			<p>eszközeit és attitűdjét. Folyamatosan vizsgálja, értékeli a panaszok felmerülésének okát az intézmények tájékoztatása alapján. A Centrum kialakítja annak az eljárásrendjét, hogy amennyiben az intézmény nem tudja megoldani a panasz okát (hatáskör vagy eszköz, erőforrás hiányában), úgy a Centrum veszi át a felelősséget. A Centrum kiépíti a panaszkezeléshez szükséges személyi és eljárásrendi feltételeket, amely hatékonyságát értékeli.</p>	
T3.	Pályázati rendszer működtetése	KKÖF	<p>A Centrum feladata, hogy figyelemmel kísérje a pályázati lehetőségeket, az intézményi helyzetelemzés és fejlesztési tervek alapján döntsön a pályázatba bevonandó intézményekről a vezetők egyetértésével.</p> <p>A pályázatok megvalósítását támogatja, ahhoz erőforrásokat és eljárásrendet biztosít.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „21. századi szakképző iskola” fejlesztési program - Korszerű tanműhelyek létrehozása az iskolákban az ágazati alapgyakorlati ismeretek oktatására
T4.	Infrastrukturális (épület, eszköz, felszerelés) fejlesztések tervezése	CVF/CVKKÖF	<p>A Centrum rendszeresen vizsgálja és értékeli a feladatellátáshoz szükséges infrastruktúra és eszközök állapotát, azok fejlesztési szükségességét. Az intézményektől a célokkal összhangban levő fejlesztési terveket kér, és értékeli azokat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „21. századi szakképző iskola” fejlesztési program - Korszerű tanműhelyek létrehozása az iskolákban az ágazati alapgyakorlati ismeretek oktatására - Külföldi tapasztalatszerzés, mobilitási tevékenységek támogatása - Külföldi tanulók magyarországi szakképzésben folytatott tanulmányainak támogatása

sz.	Támogató és erőforrás folyamat-terület folyamatai	Folyamat típusa	A folyamat kiterjedtsége, tartalma	Kapcsolódó Szakképzés 4.0 Stratégia elvárások
T5.	Megfelelő, biztonságos munkakörnyezet biztosítása	CVF/CVKKÖF	<p>A Centrum feladata egyrészt az intézményei és szervezeti egységei, másrészt a központi munkaszervezet biztonságos, egészség megőrző, mentálisan is biztonságos munkavégzésének biztosítása.</p> <p>A Centrum rendszeresen elemzi és értékeli a biztonságos munkakörnyezet meglétét a fizikai és a mentális biztonság szempontjából.</p> <p>Megszervezi a fizikai környezet, az eszközök működésének vizsgálatát az egészségvédelem, balesetvédelem, vagyonvédelem és tűzbiztonság érdekében.</p>	
T6.	Kontrolling tevékenység (KRÉTA)	CVF/CVKKÖF	<p>A Centrum a feladatok teljesítésének nyomonkövetésére adatgyűjtő, elemző és értékelő rendszert épít ki. Ennek keretében meghatározza az irányítási és beszámoltatási struktúrát, magába foglalva a felelősségi köröket, az információáramlást és a döntéshozatali folyamatokat. A megfelelő irányítási és jelentési struktúra biztosítja, hogy az információk megfelelő helyre kerüljenek, és hogy a vezetők időben és pontosan megkapják azokat az adatokat, amelyekre szükségük van a döntéshozatalhoz. Az adatok megbízhatósága érdekében rendszeres ellenőrzéseket folytat az adatszolgáltatás megfelelő működéséről, ellenőrzi és értékeli a rendelkezésre állást és a valóságtartalmat. A vezetői döntések megalapozottsága érdekében a döntésekhez szükséges adatok elemzését megtervezi, végrehajtja.</p>	

*A centrum által meghatározott (KöIntF) folyamatokkal kiegészítendő

7. A Centrum mérési rendszere: Partneri igény- és elégedettségmérés

A Centrum önértékelésének a lényege, hogy az értékelési területeken a Centrum megvizsgálja a működését, és az adatokkal alátámasztott eredmények alapján erősségeket és fejlesztendő területeket határozzon meg. Az eredmények vizsgálatához szükséges a releváns partneri kör véleménye is a Centrum és a Centrum vezetőinek a munkájáról. Jelen Kézikönyv az elvárásrendszer alapján meghatározza azoknak a partnereknek a körét, akiknek/amelyeknek a véleményét az önértékelés kétéves ciklusában legalább egyszer partneri igény- és elégedettségmérés keretében ki kell kérni.

A partnerség két vagy több szervezet közötti, formális vagy informális megállapodáson alapuló együttműködés, amelynek célja valamely, a partnerek számára kívánatos és fontos helyi gazdasági vagy társadalmi cél elérése. Az együttműködés egyik leglényegesebb tulajdonsága, hogy a partnerségből származó gazdasági és társadalmi előnyök meghaladhatják azokat az eredményeket, amelyeket a résztvevő szervezetek önállóan érhetnének el.

Az azonosított partneri körön belül a partnerekkel való kapcsolat intenzitása és jelentősége alapján a Centrum meghatározza releváns partnereit. A partnereket megkülönböztetjük aszerint is, hogy a centrum működésének külső vagy belső érintettjeiről van-e szó.

A partnerek közül releváns partnerek azok, akik/amelyek a Centrum stratégiai céljai szempontjából kiemelt jelentőséggel bírnak, érdekeltek a szakképzés eredményességében, elvárásaik és elégedettségük meghatározó a szervezet számára, valamint akik/amelyek esetében a Centrum eredményes, hatékony működéséhez elengedhetetlen a jó partneri együttműködés.

A releváns partnerek közül az önértékelés során mérendő partnerek azon szervezetek vagy személyek köre, akiknek elvárásai és elégedettsége kulcsfontosságú a Centrum működése és céljai teljesülése szempontjából, ezért bevonásuk a mérésekbe elengedhetetlen. A Centrum ugyanakkor e kört saját döntése alapján kibővítheti.

A külső partnerek közül relevánsak lehetnek például a munkaerőpiaci partnerek, egyéb szakmai szervezetek, a duális képzésben együttműködő gazdasági társaságok, vállalkozások és a végzettséget foglalkoztató gazdálkodó szervezetek., illetve felsőoktatási intézmények is.

A belső partnerek közül relevánsak az intézményi vezetők és oktatók (kötelezően mérendő belső partnerek).

A kötelező partneri méréseken túl a Centrum a fejlesztési céljainak teljesülése vagy a problémák okainak feltárása érdekében további partneri méréseket is alkalmazhat, illetve a méréseket kiegészítheti interjúval, fókuszcsoportos interjúval vagy más empirikus adatfelvételi módszerrel is.

A Centrum vonatkozásában az alábbi kötelező partneri mérések elvégzése szükséges.

7.1 A partneri igény- és elégedettségmérés kérdőívei

Partneri kérdőív típusa	A kérdőív felhasználási területe	Milyen körben kell a partneri mérést elvégezni?	Mintavételi arány	Javasolt érvényességi határ
Oktatói/intézményi kérdőív (kötelező)	Centrum önértékelés	A Centrumban foglalkoztatott oktatók	100 %	80 %
Intézményi vezetői kérdőív (kötelező)	Centrum önértékelés	A Centrum intézményi vezetői (igazgatók és igazgatóhelyettesek)	100%	80 %

1. sz. táblázat: A Centrum partneri igény- és elégedettség méréshez használt kérdőívek

A Centrum saját hatáskörben dönthet további mérendő partnerek bevonásáról.

7.2 A partneri igény- és elégedettségmérésre vonatkozóan a Centrum feladatai az intézményi MIR-rel kapcsolatban (közös szabályok)

A Centrum koordinálja az intézmények között a partneri mérések folyamatát a kérdőívek elkészítését, szakmai támogatást nyújthat a mérések lebonyolításában.

A centrum vizsgálhatja, elemezheti a partneri igény- és elégedettségmérések eredményeit, szükség esetén centrumszintű beavatkozásokat tehet, ami kiterjedhet az ütemezésre, az adatszolgáltatásra, egyes partneri kérdőív kötelezően kiegészítendő kérdéseire.

Az intézményi partneri mérések eredményeit centrumszinten nem kell összesíteni.

7.3 A partneri igény- és elégedettségmérésre vonatkozóan a Centrum feladata a Centrum MIR-rel kapcsolatban

A jelen Kézikönyv mellékleteiben szereplő partneri mérőeszközök, kérdőívek kérdéseit a Centrum átfogalmazhatja és a helyi sajátosságok figyelembevételével mellett az eredeti kérdéssort kiegészítheti további kérdésekkel.

A partneri mérések szervező, koordináló munkáját a minőségirányítási feladatokkal megbízott kolléga végzi. A mérések lebonyolításába további kollégák bevonása is szükséges lehet. A partneri mérések papíralapon is lebonyolíthatók, de javasolt az elektronikus kérdőívszerkesztő és kiértékelő programok használata. A partneri méréseket úgy kell elvégezni, hogy a mintavételi arány figyelembevételével a felmérés érvényessége biztosított legyen. Az intézmény a jelen Kézikönyvben megállapított 100%-os mintavételi arány mellett maga határozza meg a felmérés érvényességi határát, mely javasoltan 80% körüli érték kell, hogy legyen.

A partneri mérések ütemezését oly módon szükséges megtervezni, hogy az összesített adatok az önértékelést végző munkatársak számára időben rendelkezésre álljanak.

Amennyiben a partneri igény- és elégedettségmérés folyamata nem része a Centrum folyamatmodelljének (nem kötelezően szabályozandó folyamat), akkor az önértékelés folyamatszabályozásában, vagy külön eljárásrendben javasolt azt szabályozni.

A partneri igény- és elégedettségmérés folyamatának javasolt lépései:

1. Partnerek azonosítása, az érintettek körének meghatározása
 - A Centrum által azonosított, a fenti 1. sz. táblázatban nem szereplő további releváns mérendő partnerek esetében.
2. Partneri igény- és elégedettségmérés szempontjainak meghatározása
 - A Centrum minőségirányítási rendszerében ezek a szempontok az önértékelés elvárásaiban megfogalmazásra kerültek. Ha az elvárást a Centrum sajátosságának megfelelően kiegészítette (Lásd 11. fejezet), akkor azzal a partneri igény- és elégedettségmérés szempontjait is meghatározta.
3. Módszerek és eszközök, a mintavétel nagyságának meghatározása, a mérőeszközök frissítése
 - A Centrum által azonosított, a fenti 1. sz. táblázatban nem szereplő további releváns mérendő partnerek esetében.
4. Az elfogadható válaszadási aránynak, a mérés gyakoriságának, határidejének, időtartamának, a mérés felelősének, közreműködőinek a meghatározása
5. A mérés lebonyolítási tervének elkészítése
6. Eszközök létrehozása a mérés választott módszeréhez (online vagy papíralapú kérdőív, interjú) igazodva
7. Partneri igény- és elégedettségmérés megvalósítása
8. Adatrögzítés, adatfeldolgozás az adatvédelmi szabályoknak megfelelően
9. Az eredmények nyilvánossá tétele
10. Az eredmények felhasználása
11. Ellenőrzés, értékelés, és a kialakított eljárás felülvizsgálata

7.4 Adatfeldolgozás, az eredmények összegzése, az eredmények bemutatása a partnerek számára

Az adatok archiválásáról, rögzítéséről a Centrumnak gondoskodnia kell, amely történhet egyéni elektronikus megoldás formájában vagy központi informatikai támogató rendszerben.

Az elektronikus tárolás lehetővé teszi, hogy az adatokat idősorosan vagy tematikusan le lehessen kérdezni, illetve azok alkalmasak legyenek összehasonlítások, tematikus összesítések és elemzések elvégzésére. Vizsgálni szükséges a kérdésekre kapott válaszok számszerű összesítését, a válaszlehetőségek közötti megoszlást, az úgynevezett alapmegoszlást, a válaszok átlagértékét kérdésenként és összességében is. A mérések eredményeinek grafikus megjelenítése segíti az elemző folyamatot. A teljes mérési folyamat során szükséges biztosítani a névtelenséget, az iratkezelési és adatvédelmi szabályok betartását.

A partneri mérések összesített eredményeiről tájékoztatni szükséges a felmérésben részt vevő partnereket, hogy megismerjék annak eredményét, és válaszával a továbbiakban is támogassák a Centrum munkájának fejlesztését.

8. A Centrum mérési rendszere: Indikátorrendszer

Bármely szervezet önmaga által végzett értékelésében kiemelt szerepe van az intézmény működéséhez kapcsolódó eredmények számszerű értékelésének. Ennek az értékelésnek fontos eleme az adatok idősoron történő elemzése, valamint az intézményi eredmények más szervezetek eredményeivel történő összehasonlítása. A Centrum indikátorrendszere tartalmazza a Centrumok értékeléséhez szükséges mutatókat. Az indikátorokat a Centrum intézményeinek adatszolgáltatásaiból és centrumszintű adatokból kell meghatározni.

8.1 Az indikátorrendszerre vonatkozóan a Centrum feladata a Centrum MIR-rel kapcsolatban

A Centrum indikátorai kapcsolódnak a Szakképzés 4.0 Stratégia céljaihoz és az azok elérése érdekében működtetett folyamatokhoz.

A kötelező szakképzési indikátorok az eredményességet meghatározó alapvető szakmai minőségmutatók, amelyek mérése minden intézmény számára kötelező és az adatok túlnyomó részét a meglévő elektronikus adatszolgáltatásokból lehet meghatározni; a jelenleg még nem gyűjtött adatokat adatszolgáltatással kell biztosítani. A Centrumok további szakképzési indikátorokat is használhatnak céljaik, fejlesztéseik eredményességének mérésére, folyamataik működésének ellenőrzésére és fejlesztéseik megalapozásához. Ezekkel az indikátorokkal ki kell egészíteni az indikátor listát és az értelmezési és számítási útmutatót.

A Centrum indikátorait évente kell gyűjteni, az indikátorok jellegéből adódóan ezek lehetnek tanévre vonatkozó indikátorok és lehetnek naptári évre vonatkozó indikátorok. Az oktatásra, képzésre vonatkozó indikátorok tanévre vonatkoznak, a költségvetéssel kapcsolatos indikátorok naptári évre. Az indikátorokat lezárt tanévre és a lezárt naptári évre vonatkozóan kell meghatározni.

Az indikátorok részletezett leírása és értelmezési, számítási útmutatója¹ az indikátorok egységes értelmezéséhez, számításához kíván segítséget nyújtani, hogy ezáltal összehasonlíthatóvá váljanak a Centrumok által felhasznált adatok, és a helyes értelmezéssel megalapozottá váljon az eredmények értékelése, elemzése.

8.2 Az indikátorrendszerre vonatkozóan a Centrum feladatai az intézményi MIR-rel kapcsolatban (közös szabályok)

A Centrum az intézményi indikátorrendszer adatait felhasználhatja indikátorrendszeréhez. A Centrum szakképző intézményei számára meghatározhat a kötelezőkön kívüli adatgyűjtést, továbbá módosíthatja az indikátor adatok bontását, részletezettségét. Ennek keretében minden intézménye számára egységesen és külön intézményenként is meghatározhat mérendő indikátorokat és elvárásokat az intézményi indikátorokra vonatkozóan.

A Centrum szakképző intézményei szakmai munkájának értékeléséhez javasolt felhasználni a szakképző intézményi MIR rendszer indikátorait.

¹ Az indikátorok részletezett leírását és értelmezési, számítási útmutatóját jelen Kézikönyv előírásainak végrehajtását támogató külön módszertani kiadvány tartalmazza.

Szakképzési Centrum kötelezően mérendő indikátorai

Sor-szám	Kötelezően mérendő szakképzési indikátorok szakképzési centrumok számára	A szakképzési indikátor részletezettsége	Megjegyzés
1.	Szakképzési centrum tanulólétszáma	centrumszinten, intézményenként, intézménytípusonként (szakképző iskola, technikum, okleveles technikum), ágazatonként, szakmánként, jogviszonyonként (tanulói, felnőttképzési)	tanévi adat; a felnőttképzési jogviszony esetében a naptári évben a képzést megkezdők száma
2.	A szakképzési centrum szakképző intézményeibe a 9. évfolyamra jelentkezők és felvettek száma és aránya	centrumszinten, intézményenként, intézménytípusonként, ágazatonként	tanévi adat
3.	A szakképzési centrumban az egy oktatóra jutó tanulói jogviszonyban álló tanulók száma	centrumszinten, intézményenként számított oktatólétszám alapján	tanévi adat
4.	A szakképzési centrum főállású oktatóival ellátott óratömeg aránya az teljes óratömeghez viszonyítva	centrumszinten, intézményenként	tanévi adat
5.	A szakképzési centrum főállású oktatóinak korfája	centrumszinten, intézményenként	tanévi adat
6.	A szakképzési centrumban szakképzési munkaszerződéssel rendelkezők aránya a szakképzési centrumban szakirányú oktatásában résztvevő tanulók összlétszámához viszonyítva	centrumszinten, intézményenként, intézménytípusonként, ágazatonként, szakmánként	A SZIR adatai alapján a teljes tanévre vonatkozóan (szept. 1-től aug. 31-ig)
7.	Duális partnerek száma	centrumszinten, intézményenként, ágazatonként, szakmánként, jogviszonyonként	tanévi adat
8.	A szakmai oktatásban felnőttképzési jogviszonyban résztvevők aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten, intézményenként, intézménytípusonként,	naptári évre vonatkozó adat (két érintett tanév átlagléttszáma és az 1. indikátor felnőttképzési jogviszonyra vonatkozó adata alapján)

Sor-szám	Kötelezően mérendő szakképzési indikátorok szakképzési centrumok számára	A szakképzési indikátor részletezettsége	Megjegyzés
9.	A szakképzési centrumban adott naptári évben indított szakképesítésre felkészítő szakmai képzések (programkövetelményes képzések) száma és az azokban résztvevők száma	centrumszinten, ebből vállalati igényekre megvalósuló, központi foglalkoztatás ösztönző program keretében megvalósuló	naptári évre vonatkozó adat
10.	Szakmai, közismereti, kulturális és sporteredmények	centrumszinten, országos, vármegyei, nemzetközi, regionális,	tanévi adat
11.	Igazolt sportolók létszámának aránya a tanulói jogviszonyban lévő teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten intézményenként	tanévi adat
12.	Szakképző intézményi kereteken belül szervezett tanórán kívüli rendszeres sporttevékenységben résztvevő tanulók aránya a tanulói jogviszonyban lévő teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten intézményenként	tanévi adat
13.	Intézményi elismerések	centrumszinten, intézményenként	tanévi adat; technikumi, szakképző iskolai rangsor is
14.	Centrumszintű szakmai bemutatók, konferenciák, szakmai rendezvények	centrumszinten	tanévi adat
15.	Elégedettségmérés eredménye	intézmények vezetői - oktatói kérdőív	tanévi adat (kétévente mérendő)
16.	Elhelyezkedési mutató	centrumszinten, intézményenként	tanévi adat; NSZFH adatbázis alapján
17.	Felsőoktatásban továbbtanulók aránya a technikusképzésben végzettek teljes létszámához viszonyítva	centrumszinten intézményenként	tanévi adat; technikusképzés összesen, ebből okleveles technikusképzés

Sor-szám	Kötelezően mérendő szakképzési indikátorok szakképzési centrumok számára	A szakképzési indikátor részletezettsége	Megjegyzés
18.	Technikumi tanulók közismereti és szakmai érettségijének átlagos vizsgaeredménye	centrumszintem intézményenként	tanévi adat
19.	Sikeres szakmai vizsgát tett tanulók aránya, az összes, adott vizsgaidőszakban vizsgázók számához viszonyítva	centrumszinten, szakmánként SNI, HH, HHH tanulók	tanévi adat
20.	Lemorzsolódás aránya a szakképzési centrum tanulói jogviszonyban lévő teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat; NSZFH lemorzsolódási statisztika
21.	Hátrányos helyzetű tanulók aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat
22.	Sajátos nevelési igényű tanulók aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat
23.	Dobbantó programban tanulók aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat
24.	Műhelyiskolában részszerzők aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat
25.	Szakmai továbbképzésen részt vevő oktatók aránya és a továbbképzésbe fektetett összeg	centrumszinten, ebből OTR-es képzések, vállalati környezetben megvalósuló képzések	tanévi adat
26.	A szakképzési centrum nyertes pályázatainak száma és az elnyert összegek	centrumszinten	naptári évre vonatkozó adat
27.	Életpályatanácsadási programban résztvevő tanulók aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat

Sor-szám	Kötelezően mérendő szakképzési indikátorok szakképzési centrumok számára	A szakképzési indikátor részletezettsége	Megjegyzés
28.	A centrum működési bevételi előirányzat teljesítésének és a teljesített költségvetési főösszeg aránya	centrumszinten	naptári évre vonatkozó adat
29.	A működési bevételek (pl.: bérbeadás, tanműhely kapacitás kihasználás, rendezvényszervezés) teljesítésének aránya azok eredeti előirányzatához képest.	centrumszinten	naptári évre vonatkozó adat
30.	Digitális fejlesztésre fordított összeg aránya a teljesített költségvetési főösszeghez viszonyítva	centrumszinten	naptári évre vonatkozó adat
31.	Digitális eszközök átlagos életkora	centrumszinten	naptári évre vonatkozó adat
32.	Nemzetközi mobilitási programban részt vevő tanulók száma/aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat
33.	Nemzetközi mobilitás programban részt vevő oktatók száma/aránya a szakképzési centrum teljes oktatói létszámához viszonyítva	centrumszinten	tanévi adat
34.	Jószolgálati tevékenységben résztvevő tanulók száma és aránya a szakképzési centrum teljes tanulói létszámához viszonyítva		tanévi adat

9. Felnőtteknek szóló életpálya-tanácsadási rendszer minőségbiztosítása

A jogszabályi követelmények és a pályaorientáció, valamint az élethosszig tanulás támogatása érdekében a Centrumok életpálya-tanácsadási rendszert működtetnek. A partnereknek (tanulók és felnőttek) és a szakmai követelményeknek megfelelő életpálya-tanácsadási rendszer minősége és hatékonysága érdekében a Centrum szabályozza a rendszer működését és erőforrásokat biztosít hozzá. Ki kell alakítani az életpálya-tanácsadás szervezeti kereteit. A Centrumnak Infopontokat kell létrehozni és működtetni, amely a tanulók és a felnőttek pályaorientációját és életpálya-tanácsadását végző szolgáltató központ. Az életpálya-tanácsadási tevékenységbe be kell építeni a tanácsadást kérők kompetenciamérését és fel kell használni a készség-előrejelzési információkat (beleértve a Pályakövetési Rendszer (PKR), Diplomás Pályakövetési Rendszer (DPR) és a Munkaerőpiaci Előrejelző Rendszer (MER) adatait és az azok alapján készült elemzéseket).

A Centrumnak kötelező és az intézményi szabályozásokhoz kapcsolódó folyamatként szabályoznia kell a „Pályaorientáció, életpálya-tanácsadás” folyamatot, amely kiterjed az Infopont működtetésére is.

A Szkr. 14. § (2) alapján a szakképző intézmény Szakmai programja meghatározza az elérhető pályaorientációs szolgáltatásokat, amelyet az intézmények folyamatmodelljében kötelezően szabályozni kell, az intézményi önértékelés és külső értékelés során értékelni kell annak működését és eredményét. A Centrumnak össze kell hangolni az általa működtetett életpálya-tanácsadási rendszert, az Infopont tevékenységét az intézményeiben szabályozott pályaorientációs szolgáltatásokkal.

A Centrum önértékelési szempontjai tartalmazzák a pályaorientációs és életpálya-tanácsadáshoz kapcsolódó elvárásokat. A Centrumnak a „Pályaorientáció, életpálya-tanácsadás” folyamatában a jogszabályi elvárásoknak megfelelően szabályoznia kell a tartalmi elvárosokat, az egyénre szabott tanácsadói tevékenységre vonatkozó szabályokat, az Infopont működési leírását, a tanácsadás módszertani elemeit (csoportos és egyéni tanácsadás), a hátrányos helyzetű csoportok kezelését. A Centrum indikátorai között az életpálya-tanácsadási tevékenységhez kapcsolódó két évente kötelezően gyűjtendő indikátor támogatja a tevékenység eredményességének mérését, amely keretében szükséges vizsgálni a hátrányos helyzetű célcsoportok részvételét az életpálya-tanácsadási szolgáltatásban. A Centrum a pályaorientációs és életpálya-tanácsadási tevékenységének céljaihoz kapcsolódóan az indikátorrendszerét kiegészítheti további mérendő indikátorokkal is. A Centrum partneri igény- és elégedettség mérést végez a szolgáltatást igénybe vevők körében, amelyet az egyes célcsoportok sajátosságainak megfelelően elkészített kérdőívvel végez.

A Centrumnak az önértékelés keretében vizsgálnia és értékelnie kell az életpálya-tanácsadási rendszer működését. A Centrum az önértékelése keretében az önértékelési szempontok szerinti működési gyakorlat és a szabályozott folyamatok működésének vizsgálatával az indikátorok és partneri mérés eredményeinek felhasználásával értékeli az életpálya-tanácsadás:

- folyamatának szabályozottságát és működésének eredményességét, hatékonyságát,
- az életpálya-tanácsadás tartalmi, módszertani megfelelőségét,
- a tanácsadók felkészültségét, és eredményességét,
- az életpálya-tanácsadásban résztvevők számát, a szolgáltatással elért célcsoportokat, azon belül a hátrányokkal küzdőket,
- a tanácsadásban résztvevők elégedettségét.

10. A Centrum önértékelése

10.1 Az önértékelés célja, tartalma és szerepe a minőségfejlesztésben

A szakképzési jogszabályokban meghatározott minőségirányítási rendszer központi eleme az önértékelés, amelynek célja, hogy támogassa a Centrumokat és az intézményeket a magas színvonalú, a partnerek elvárásait minél teljesebb mértékben kielégítő, a tanulók, képzésben részt vevők és munkaadók igényeinek megfelelő képzési szolgáltatások biztosításában.

Az önértékelés a minőség mérésének, értékelésének és fejlesztésének kiemelt eszköze, egyben a hosszú távú szervezet- és minőségfejlesztés meghatározó folyamata. Olyan vezetői eszköz, amely a tényeken alapuló, teljes körű értékelés révén átfogó és átlátható képet nyújt a vezetés számára a Centrum működéséről és teljesítményéről, beleértve az intézmények nevelési-oktatási-képzési tevékenységének eredményességét is. Emellett hozzájárul a Centrum rezilienciájának, alkalmazkodóképességének és reagálóképességének erősítéséhez a változó körülmények és munkaerőpiaci igények tekintetében, valamint támogatja a tényeken alapuló döntéshozatalt, a tényekre alapozott fejlesztések megvalósítását.

Az önértékelés úgy definiálható, mint a Centrum tevékenységeinek és elért eredményeinek átfogó, szisztematikus és rendszeres gyakoriságú, meghatározott szakmai szempontok szerint történő (minőségalapú) átvizsgálása, értékelése.

A folyamatos fejlesztéshez az szükséges, hogy a Centrum időről időre információhoz jusson arról, hogy tevékenységével hogyan tud megfelelni a vele szemben támasztott elvárásoknak; hogy a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával hogyan tudja fenntartani az egyensúlyt a különböző érdekeltek jelenlegi és jövőbeni igényei, szükségletei között.

A Centrum az önértékelés keretében méri és értékeli a stratégiai és a minőségcéljai megvalósulását, azt, hogy hol tart azok elérésében; a gyűjtendő indikátorokat, a szabályozott folyamatok eredményességét, a cselekvési terv végrehajtásának eredményességét, a teljesítményértékelési rendszerének működtetését és eredményességét.

Az önértékelés során a Centrum tényekre alapozva tudja tehát megállapítani azokat az erősségeit, amelyekre építve további sikereket tud elérni, és azonosítani tudja a fejlesztendő működési területeit, folyamatait és tevékenységeit is.

A fejlődéséhez azonban nem magán az önértékelésen van a hangsúly, hanem a minőségkör zárásán, azaz az önértékelés során feltárt fejlesztési lehetőségek megvalósításán, amellyel a Centrum javítani képes saját és intézményei teljesítményén, belső működésén és ezáltal a partnerek általi megítélésén.

Ezért az önértékelési folyamat szerves részét képezik a követő tevékenységek, amelyek célja a fejlesztések ösztönzése, a folyamatos fejlesztés és fejlődés előmozdítása: az önértékelés során feltárt fejlesztendő területekre a Centrum fejlesztési célokat határoz meg, cselekvési terveket készít és fejlesztési tevékenységeket valósít meg. A fejlesztések sikeres megvalósítása hozzájárul a szervezeti kultúra, a működés és az eredmények folyamatos tökéletesítéséhez.

Mivel az önértékelés szempont- és elvárásrendszere az EQAVET Keretrendszeren alapszik, így a Centrum az önértékelés során működésének EQAVET indikatív jellemzőknek való megfelelés-vizsgálatát is elvégzi, azaz felméri, hogy milyen mértékben teljesítik a Keretrendszer részét alkotó európai közös minőségi alapkövetelményeket, elvárásokat, és megvizsgálja, hogy a

Keretrendszerben megfogalmazott indikatív jellemzőknek hogyan tud megfelelni a saját működésében.

10.1.1A Centrum önértékelésének gyakorisága

A Centrum önértékelésének gyakorisága illeszkedik a szakképző intézmények kétéves önértékelési ciklusához. A Centrum kétéves önértékelési ciklusa az intézményi önértékelési ciklus első tanévének utolsó napját követő nap indul.

10.1.2Az önértékelés szervezeti keretei

A Centrum a minőségirányítási rendszerleírásában rögzíti az önértékelési folyamat lebonyolításához szükséges szervezeti kereteket. A szervezeti keretek kialakítására célszerű módon az önértékelés teljes folyamatának áttekintését követően kerülhet sor.

10.2 Az intézményi önértékelés területei, elvárásrendszere

Az önértékelés fontos eleme az önértékeléshez alkalmazandó szempontsor, amely meghatározza azokat a működési területeket, elemeket, a működésére vonatkozó elvárásokat, eredményeket, amelyeket a Centrumnak át kell tekintenie és értékelnie kell az önértékelés során.

A centrumszintű önértékelési szempontsor a Centrumok hatályos jogszabályi környezetéhez, feladataihoz és működéséhez, szakmai-működési sajátosságaihoz illeszkedő, szakképzés-specifikus önértékelési eszköz a teljes körű önértékeléshez, és ez által a fejlesztések megalapozásához.

Az önértékelési szempontok a Centrum működésének és eredményességének minőségközpontú vizsgálatára irányulnak.

Az önértékelési szempontsor az EQAVET Keretrendszer logikáját és felépítését követi. Alapja az EQAVET Keretrendszer rendszer szintre érvényes indikatív jellemzői. A szakképzés minőségbiztosításának és minőségfejlesztésének európai szinten meghatározott és konszenzussal elfogadott közös alapvető minőségkövetelményei azok az elvárások, amelyekhez képest mérhető bármely szakképzésre vonatkozó rendszer, gyakorlat, eljárás elvárható eredményessége és hatékonysága.

Az EQAVET indikatív jellemzők a Centrum önértékelési szempontsorában a magyar sajátosságok figyelembevételével és a hazai szakterminológiának megfelelően átfogalmazásra kerültek.

Szerkezeti felépítését tekintve az önértékelési szempontsor három részre tagolódik: Önértékelési terület – Önértékelési szempont – Az önértékelési szempontoz kapcsolódó elvárás.

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szempontoz kapcsolódó elvárás
Az EQAVET Minőségbiztosítási Ciklus 4 lépése: Tervezés, Megvalósítás, Értékelés, Felülvizsgálat.	A vizsgálandó, értékelendő EQAVET alapú szakmai szempont	Az adott önértékelési szempont hazai szakképzési jogszabályi környezethez, a fenntartó működési sajátosságaihoz igazított kifejtése, értelmezése.

2. sz. táblázat: A Centrum önértékelési szempontsorának felépítése

Az önértékelési szempontokhoz kapcsolódó elvárás részletei segítséget nyújtanak a Centrum számára az önértékelési szempontok megértésében, konkrétabbá tételében, testre szabásában, ráirányítják a figyelmet arra, hogy az adott önértékelési szempont esetében milyen módszerek, folyamatok, tevékenységek, eszközök, eredmények stb. bemutatása jöhet szóba. Ily módon az elvárások biztosítják, hogy az önértékelés az adott működési terület minden lényeges és releváns aspektusára kiterjedjen.

10.3 Centrumszintű önértékelés szempontsora

TERVEZÉS

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
<p>TERVEZÉS A tervezés tükrözi a szakmai oktatási rendszer releváns partnerekkel közösen kialakított stratégiai jövőképét, és egyértelműen meghatározott célokat, intézkedéseket és indikátorokat tartalmaz.</p>	<p>T1 A Centrum meghatározza a céljait, amelyek kapcsolódnak az európai, országos és regionális szakképzés-politikai célokhoz.</p>	<p>A Centrum a stratégiai dokumentumok elkészítése során az európai, országos, regionális és helyi szakképzés-politikai célokat figyelembe véve stratégiai, minőség- és éves célokat határoz meg, amelyek egymásra épülnek.</p> <p>A szakképzés jelenleg érvényben lévő európai stratégiai céljait az Európai Tanács 2020. november 24-i Ajánlása „A fenntartható versenyképességet, társadalmi méltányosságot és rezilienciát célzó szakképzésről”, az országos célokat a „Szakképzés 4.0 - A szakképzés és felnőttképzés megújításának középtávú szakmapolitikai stratégiája, a szakképzési rendszer válasza a negyedik ipari forradalom kihívásaira” című stratégia és annak a Kormány által 149/2023. (XI. 16.) Korm. határozattal elfogadott felülvizsgált változata határozza meg. A regionális célok a regionális, megyei és helyi munkaerő-piaci stratégiában jelennek meg.</p> <p>A szakképzésről szóló 2019. év LXXX. törvényben és a szakképzésről szóló törvény végrehajtásáról szóló 12/2020. (II.7.) Kormányrendeletben tükröződnek az európai stratégiai célok és a Szakképzés 4.0 Stratégia céljai.</p> <p>A Centrum fenti dokumentumok alapján meghatározott hosszú távú céljai alapját képezik a Centrum részeként működő szakképző intézmények célrendszerének. Az intézményi célok összhangban vannak a Centrum céljaival.</p> <p>A Centrum meghatározhat a Centrum részeként működő szakképző intézményekre egységesen vonatkozó közös célokat.</p>

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
	<p>T2 A Centrum egyértelműen meghatározza a célokat, a célokhoz célértékeket rendel, amelyekkel biztosítja a célok értékelhetőségét.</p>	<p>A Centrum konkrét, egyértelmű és mérhető célokat, célkitűzéseket fogalmaz meg, ezzel biztosítja az értékelhetőséget és a visszacsatolást.</p> <p>A meghatározott célokhoz konkrét mérőszámokat, indikátorokat, célértékeket rendel, amelyekkel rendszeres mérés és adatgyűjtés mellett figyelemmel kíséri és az önértékelés során értékeli a kitűzött célok elérését.</p> <p>A Centrum a célrendszerét és a hozzá kapcsolódó indikátorokat úgy határozza meg, hogy azok értékelhetőek és összehasonlíthatóak legyenek az országos adatokkal.</p>
	<p>T3 A Centrum konzultációt tervez a releváns partnerekkel, a szakképzésben érdekelt felekkel a célok meghatározása, valamint a Centrum tevékenységéhez kapcsolódó munkaerő-piaci és társadalmi igények megismerése érdekében.</p>	<p>A Centrum a szakképzés stratégiai céljainak meghatározása, valamint a tevékenységéhez kapcsolódó regionális és helyi munkaerő-piaci és társadalmi igények megismerése érdekében konzultációt, egyeztetéseket tervez a működési területén működő önkormányzatokkal, a civil-, szakmai-, munkavállalói- és munkáltatói szervezetekkel, a duális képzőhelyekkel.</p> <p>A Centrum a célok meghatározásába és döntéseinek előkészítésébe bevonja a Centrum részeként működő szakképző intézmények vezetőit.</p>
	<p>T4 A szakképzés centrum a centrum szintű képzési szerkezetét, a szakképzési programokat úgy alakítja ki, hogy azok egyéni tanulási utakat tegyenek lehetővé, és gyorsan reagáljanak a változó munkaerő-piaci igényekre.</p>	<p>A Centrum a centrum szintű képzési szerkezetének a kialakítását és az egyéni tanulási utak tervezését a munkaerő-piaci igények és a helyi társadalmi igények alapján végzi. Rugalmas képzési rendszer kialakításával biztosítja az egyéni tanulási utakat, az átjárhatóságot, lehetővé teszi a hátránykompenzációt (például rugalmas tanulási utak révén) és a tehetséggondozást (például az okleveles technikus képzés révén).</p>
	<p>T5 A Centrum a képzési szerkezetét összehangolja, és együttműködéseket tervez a hatékony erőforrás-gazdálkodás érdekében.</p>	<p>A Centrum összehangolja a Centrum részeként működő szakképző intézmények képzési szerkezetét. Az emberi, infrastrukturális és anyagi erőforrásainak és a működési területén működő egyéb fenntartókkal és szakképző intézményekkel való együttműködéseinek megtervezésével biztosítja a hatékony működtetést.</p>

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
	<p>T6 A Centrum egyértelműen meghatározott és átlátható minőségirányítási rendszerrel rendelkezik. Meghatározza a minőségirányítás szervezeti kereteit és a minőségirányítással kapcsolatos felelősségi köröket, valamint a szakképző intézmények minőségirányítási feladatait.</p>	<p>A Centrum tevékenységét minőségirányítási rendszer alapján végzi, amely minőségpolitikából, a szervezet teljes működésére kiterjedő folyamatmodellből (a Centrum részeként működő szakképző intézményekben közös, a Centrumhoz kapcsolódó és csak centrumszintű folyamatok), önértékelésből és az ezekre épülő beavatkozó, fejlesztő tevékenységekből áll. A Centrum minőségirányítási rendszerének része a kancellár, a főigazgató és a munkatársak teljesítményértékelési rendszere.</p> <p>A Centrum a minőségpolitikában megalkotja a küldetését és a jövőképét, és azokhoz kapcsolódóan stratégiai célokat és minőségcélokat határoz meg, amelyekhez célértékeket rendel. Az önértékelés során rendszeresen méri partnerei igényeit és elégedettségét, vizsgálja a működését. Az adatok és az intézményi önértékelések eredményeinek felhasználásával elemzi, értékeli a tevékenységét, és fejlesztéseket tervez és valósít meg.</p> <p>A minőségpolitikában és a kapcsolódó minőségcélokban kinyilvánítja a minőségirányítás és a minőségfejlesztés iránti vezetői elkötelezettséget, valamint meghatározza a minőségirányítási rendszer működtetésének szervezeti kereteit, ezen belül a Centrum és a Centrum részeként működő szakképző intézmények közötti minőségirányítási kapcsolat kereteit, szabályait.</p> <p>A pályakövetés, a partneri igény- és elégedettségmérés és az önértékelés eljárásrendje szerint megtervezi az adatok, információk és visszajelzések rendszeres gyűjtését, elemzését, értékelését és az eredmények felhasználását.</p> <p>A Centrum a szervezeti és működési szabályzatban és a munkaköri leírásokban rögzíti a Centrum szervezeti egységeinek és munkatársainak minőségirányítással kapcsolatos felelősségét és feladatait.</p> <p>A Centrum a szakképző intézmények számára készült Önértékelési Kézikönyvben megfogalmazott keretek között meghatározza a Centrum részeként működő szakképző intézmények minőségirányítási rendszerének</p>

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
		tartalmi és működtetési kereteit, jóváhagyja az intézmények minőségirányítási rendszerleírását.
	T7 A Centrum biztosítja az adatvédelmi szabályoknak való megfelelést.	<p>A Centrum az adatkezelési szabályzatában meghatározza a természetes személyek személyes adatai kezelésének, az adatokhoz való hozzáférésnek, az adatok tárolásának és továbbításának a Centrumra és a Centrum részeként működő szakképző intézményekre vonatkozó rendjét.</p> <p>A Centrum adatvédelmi szabályzatában a személyes adatok kezelése mellett kialakítja a minőségirányítási tevékenységekből (mérések, értékelések, kérdőíves megkérdezések stb.) származó adatok, minőségirányítási eredmények kezelésének és nyilvánosságra hozatalának szabályait is.</p>

MEGVALÓSÍTÁS

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
<p>MEGVALÓSÍTÁS A releváns partnerekkel együttműködésben összeállított terveket a kitűzött célok elérése érdekében megvalósítják.</p>	<p>M1 A Centrum a tervei megvalósításában együttműködik a releváns partnerekkel.</p>	<p>A Centrum a céljaival összhangban meghatározott releváns partnerekkel (a működési területén működő önkormányzatokkal, civil-, szakmai-, munkavállalói- és munkáltatói szervezetekkel, felsőoktatási intézményekkel), kiemelten a Centrum részeként működő szakképző intézményeivel és a duális képzőhelyekkel együttműködve végzi tevékenységét.</p> <p>A Centrum releváns partnerekkel megvalósított együttműködése kiterjed a képzési szerkezet kialakítására, a képzések megvalósítására, a pályaorientációs és életpálya-tanácsadási tevékenységre, és a kommunikációra.</p> <p>A szakképző intézményekkel folytatott együttműködés a szakmai-képzési tevékenységen túl kiterjed a beszerzési folyamatokra, a pályázati tevékenységre, a digitális fejlesztésre és a Centrum információs rendszerének működésére.</p>
	<p>M2 A Centrum a tervei megvalósításához biztosítja a szükséges erőforrásokat.</p>	<p>A Centrum a céljai és tervei alapján biztosítja a szükséges erőforrásokat a Centrum részeként működő szakképző intézmények és egyéb szervezeti egységei alapfeladatellátásához, működtetéséhez.</p> <p>Az éves munkatervezéshez kapcsolódóan erőforrás-tervezést végez, amely során biztosítja a szervezeti kereteket, az emberi, az infrastrukturális és az anyagi erőforrásokat.</p> <p>Biztosítja a hatékony centrumszintű működtetést, ehhez kapcsolódóan összehangolja a Centrum részeként működő szakképző intézmények tevékenységét, együttműködéseket működtet.</p>
	<p>M3 A Centrum céljai és tervei alapján támogatja a munkatársak, kiemelten az oktatók és a szakképző intézményi vezetők továbbképzését.</p>	<p>A szakmai oktatás célrendszerében meghatározott feladatok végrehajtáshoz kapcsolódóan a Centrum koordinálja és erőforrást biztosít a szakképzésben dolgozó oktatók továbbképzéséhez, ezen belül a kötelező továbbképzésekhez. Kiemelten támogatja a részvételt a szakképzés-releváns</p>

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
		<p>oktatási módszertan (különösen a projektalapú oktatás) alkalmazása, a digitális tudás, a korszerű szakmai tartalmak és a vezetői kompetenciák fejlesztése, a környezeti fenntarthatóság beépítése a szakmai-képzési tevékenységbe témájú továbbképzéseken.</p> <p>A Centrum a nem oktató munkatársai és a Centrum részeként működő szakképző intézmények vezetői számára biztosítja a szakmai és a vezetői kompetenciák fejlesztéséhez szükséges feltételeket.</p>
	<p>M4 A Centrum a céljai és tervei alapján egyértelműen meghatározott és átlátható irányítást és működtetést biztosít a szakképző intézményei számára.</p>	<p>A Centrum és a Centrum részeként működő szakképző intézmények felelősségi és hatáskörei a végrehajtási folyamatban egyértelműek, azok a jogszabályokban, a Centrum alapító okiratában, szervezeti és működési szabályzatában, valamint a belső szabályzataiban és a szabályozott folyamataiban szerepelnek. A Centrum meghatározza a Centrum részeként működő szakképző intézmények folyamatainak kereteit.</p>
	<p>M5 A Centrum ösztönzi és támogatja az innovációt, a vállalkozói szemlélet fejlesztését, és a jószolgálati tevékenységeket.</p>	<p>A Centrum erőforrást biztosít az innovációhoz, a pályázati aktivitáshoz, a vállalkozói szemlélet fejlesztéséhez a hatékony és eredményes működés érdekében. Ennek keretében megteremti a pályázatok megvalósításának szervezeti kereteit. A szakképzési célok figyelembevételével koordinálja és összehangolja a Centrum és a Centrum részeként működő szakképző intézmények pályázati tevékenységét a minőségi szakképzés folyamatos fejlesztése érdekében. A Centrum jószolgálati tevékenységet folytat, ösztönzi a Centrum részeként működő szakképző intézményekben a jószolgálati tevékenységek megvalósítását.</p>

ÉRTÉKELÉS

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
<p>ÉRTÉKELÉS Az eredményeket és a folyamatokat rendszeresen ellenőrzik, értékelik, és ezt mérésekkel támasztják alá.</p>	<p>É1 A Centrum minőségirányítási tevékenysége keretében rendszeres önértékelést végez.</p>	<p>A Centrum minőségirányítási rendszere önértékelésre épül. A Centrum minőségirányítási tevékenysége keretében – rendszeres mérés és adatgyűjtés mellett, a belső és a külső partnerek bevonásával – legalább kétfévenként átfogó önértékelést végez. A Centrum meghatározza az önértékelés szervezeti kereteit, az önértékelés eljárásrendjét és működteti az önértékelési rendszerét, indikátorokat és mérőeszközöket alkalmaz. A Centrum önértékelési folyamata biztosítja az adatalapú értékelést, az erősségek és a fejlesztendő területek megalapozott, partnerek bevonásával történő meghatározását, a fejlesztendő területek prioritizálását, a fejlesztések meghatározását és a cselekvési tervek elkészítésének szakmaiságát.</p>
	<p>É2 A Centrum az önértékelés keretében méri és értékeli a stratégiai és a minőségcélok megvalósulását, a szakképzési indikátorokat, a partnerek igényeit és elégedettségét, a szabályozott folyamatok eredményességét, a cselekvési terv végrehajtásának eredményességét, a teljesítményértékelési rendszer működését és eredményességét.</p>	<p>A Centrum évente gyűjti a szakképzési indikátorokat, vizsgálja azok trendjét, az önértékelés során vizsgálja a célkitűzések teljesülését, az előző értékelések során elkészített cselekvési tervek megvalósulását és eredményességét. A Centrum a szervezeti szintű folyamatmodell alapján szabályozza és működteti a folyamatait. A folyamatokhoz kapcsolt indikátorokkal, a szabályozás és a működési gyakorlat összhangjának a vizsgálatával rendszeresen méri és értékeli a folyamatai működésének eredményességét. A Centrum az önértékelés keretében a kétéves önértékelési ciklusonként legalább egyszer méri partnereinek igényeit és elégedettségét. Az önértékelés során a Centrum értékeli a kancellár, a főigazgató és a munkatársak teljesítményértékelési rendszerének helyi szabályozását, működtetését és eredményességét.</p>

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szempontoz kapcsolódó elvárás
		<p>A Centrum az önértékelési tevékenysége során figyelembe veszi, elemzi és felhasználja a Centrum részeként működő szakképző intézmények önértékelésének eredményeit.</p> <p>A Centrum az önértékelése során erősségeket és fejlesztendő területeket határoz meg.</p>
	<p>É3 Korai jelzőrendszerek működnek.</p>	<p>A Centrum a stratégiai céljai elérése érdekében releváns adatokat gyűjt a kockázatok előrejelzése, csökkentése érdekében. Nyomon követi a szakmai oktatásban jogszabályokban meghatározott korai jelzőrendszerek (pl. korai iskolaelhagyás megelőzésére kialakított jelzőrendszer, szakképzési kompetenciamérés, a KRÉTA ESL és Fókusz moduljai) intézményi alkalmazását, eredményeit és az elvégzett beavatkozásokat. Mindezek figyelembevételével, a korai jelzőrendszer alapján azonosítja a fejlesztendő területeket és fejlesztéseket indít.</p>

FELÜLVIZSGÁLAT

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szemponthoz kapcsolódó elvárás
<p>FELÜLVIZSGÁLAT (visszacsatolás, fejlesztés)</p> <p>Az értékelés és a felülvizsgálat eredményeit hasznosítják, megvalósítják a szükséges visszacsatolásokat és fejlesztéseket.</p>	<p>F1 A Centrum az önértékelés és a külső értékelés eredményeit megvitatja a releváns partnerekkel, felhasználja azokat a szervezeti és a szakmai munka folyamatos fejlesztésére, megfelelő cselekvési tervet állít össze és valósít meg.</p>	<p>A Centrum az önértékelés és a külső értékelés eredményeit megvitatja a releváns partnerekkel.</p> <p>A Centrum az önértékelés és a külső értékelés során meghatározott fejlesztendő területek alapján a céljai figyelembevételével fejlesztési célokat határoz meg, amelyekhez cselekvési terveket készít. A fejlesztések kijelölésébe, a cselekvési tervek elkészítésébe és végrehajtásába bevonja az adott fejlesztéshez releváns partnereit. A Centrum biztosítja a szükséges erőforrásokat a cselekvési tervek megvalósításához, azok teljesülését rendszeresen méri és értékeli.</p>
	<p>F2 A visszacsatolási és a felülvizsgálati eljárások támogatják a Centrum tanulószervezetként való működését és a szervezeti, szakmai fejlesztéseket, valamint a működési területén a szakképzési feladatellátást.</p>	<p>A fejlesztési célok és a cselekvési tervek nyomon követhetően kapcsolódnak az önértékelési folyamathoz, a Centrum stratégiai célkitűzéseinek elérését szolgálják, elősegítik a szakképzés minőségének javítását.</p> <p>A Centrum az önértékelési ciklus, a felülvizsgálati és visszacsatolási eljárások szisztematikus alkalmazásával képes tanulószervezetként működni, biztosítva a szakmai munka és a működés folyamatos fejlesztését, valamint az önértékelést és a külső értékelést követő fejlesztések beépülését.</p>
	<p>F3 Nyilvánosan hozzáférhető az értékelési eredményekről szóló információk.</p>	<p>A Centrum az értékelések (önértékelés, külső értékelés, pályakövetés, megvalósított fejlesztések) eredményeit bemutatja a partnereknek. A Centrum maga dönti el, hogy mely partnerek számára és hogyan, milyen formában teszi</p>

Önértékelési terület	Önértékelési szempont	Az önértékelési szempontoz kapcsolódó elvárás
		<p>nyilvánossá az értékelések, visszajelzések eredményeit. A külső értékelés eredményét a Centrumnak kötelező a honlapján nyilvánosságra hoznia.</p> <p>A Centrum a meghatározott fejlesztési célokat, a cselekvési terveket is hozzáférhetővé teszi a partnerei számára, azok megvalósításában számít a közreműködésükre.</p>

10.4 Centrumszintű önértékelés folyamata és módszere

10.4.1 Az önértékelés előkészítése

Az előkészítő szakasz célja egyrészt, hogy az önértékelést felkészült munkatársak végezzék, másrészt, hogy az önértékelés megvalósításához a munkatársak egyeztetett, dokumentált tervvel rendelkezzenek. Az előkészítő szakasz három lépésből áll.

10.4.1.1 A Centrum munkatársainak tájékoztatása az önértékelésről

Az önértékelés megkezdése előtt fontos, hogy a Centrum munkatársai tájékoztatást kapjanak az önértékelés céljáról, az önértékelési munka és folyamat részleteiről, az elvégzendő feladatokról és az elvárt eredményről, a munkatársak feladatokba való bevonásáról.

10.4.1.2 Az önértékelésben résztvevő munkatársak felkészítése

Az önértékelés szakszerű megvalósítása érdekében szükséges azoknak a munkatársaknak a felkészítése, akik aktív szerepet vállalnak az önértékelés megvalósításában.

10.4.1.3 A Centrum önértékelési munkatervének elkészítése

Az önértékelés megvalósítását alapos, pontos tervezés kell, hogy megelőzze. Az önértékelés megvalósításához szükséges, hogy a Centrum elkészítse az önértékelés munkatervét annak érdekében, hogy az elvégzendő feladatok és a megvalósításhoz szükséges erőforrások tervezhetőek legyenek.

A munkaterv részleteiben kell, hogy tartalmazza az önértékelés megvalósítási folyamatát, lépéseit, feladatait. A munkaterv rögzíti azt is, hogy az önértékelést végzők hogyan osztják fel egymás között a feladatokat, kik, mely területeken, milyen részfeladatokat és milyen ütemezés szerint végeznek.

Az önértékelés tervezése során figyelemmel kell lenni arra, hogy a Centrum önértékelését két-évente kell elvégezni, azonban vannak éves rendszerességgel elvégzendő feladatok is, mint az indikátorok évenkénti gyűjtése és elemzése. Ezért az önértékelés átfogó munkatervét célszerű a teljes kétéves megvalósítási folyamatra elkészíteni.

Az önértékelési munkatervnek az alábbi elemeket javasolt tartalmaznia:

- az önértékelési munka célja, elvárt eredmények;
- a megvalósításhoz szükséges feladatok, lépések;
- a feladatok határideje és ütemezése;
- az önértékelés megvalósításához szükséges erőforrások tervezése:
 - o emberi erőforrások (közreműködő munkatársak),
 - o infrastrukturális erőforrások (terem, számítógép, nyomtató, projektor stb.),
 - o pénzügyi erőforrások.

A munkaterv elkészítésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy a megvalósítási folyamat lépései kövessék a folyamatos fejlesztés PDCA elvét.

A Centrum önértékelési munkatervének készítését érdemes összehangolni a Centrum intézményeinek önértékelési munkatervével.

10.4.2 A Centrum önértékelésének végrehajtása

Az önértékelés végrehajtása során az önértékelést végző munkatársak az EQAVET alapú centrumszintű önértékelési szempontsor, mint elvárás-rendszer alapján összeállított *Centrum önértékelési dokumentum* (3. sz. melléklet) sablont töltik ki.

Az önértékelés végrehajtása az alábbi lépésekre bontható.

10.4.2.1 Információ- és adatgyűjtés

Az információ- és adatgyűjtés célja, hogy az önértékelési szempontokhoz és az azokhoz kapcsolódó elvárásokhoz rendelt a Centrum megkeresse és összegezze mindazokat az információkat, adatokat, tényeket, eredményeket, indikátorokat, amelyek jelenleg rendelkezésre állnak.

Információt- és adatot kell gyűjteni egyrészt azokról a módszerekről, eljárásokról, gyakorlatokról, folyamatokról, amelyek bemutatják, **hogyan** működik a Centrum, másrészt pedig arról, hogy működése során **milyen eredményeket ért el** a célok, indikátorok megvalósulása, a folyamatok működtetése, a partnerek elégedettsége, a cselekvési terv(ek) végrehajtása terén.

Az információ- és adatgyűjtés során alkalmazható **módszerek** a dokumentumelemzés, a kérdőíves megkérdezés és az interjú.

- A **dokumentumelemzés** során az írásban rögzített működési elemeket lehet feltárni, összegyűjteni a Centrum működését szabályozó (pl.: SZMSZ) illetve a működése során keletkezett (pl.: jelentések, beszámolók) dokumentumokból.
- A **kérdőíves megkérdezés** elsősorban a releváns partnerek véleményének, igényeinek és elégedettségének a felmérésére, megismerésére adnak lehetőséget.

A Centrum az önértékelése során a kétéves önértékelési ciklusban legalább egyszer kérdőív segítségével vizsgálja a partnerek elégedettségét. (LÁSD 8.1. fejezet)

A jelen Kézikönyv mellékleteiben található partneri kérdőívekben szereplő, kötelezően alkalmazandó kérdéssorokat a Centrum igény szerint kiegészítheti olyan kérdésekkel, szempontokkal, amelyek az intézményi sajátosságokra vonatkoznak.

- Az **interjúk** segítenek olyan működési elemek feltárásában, amelyek nem rögzítettek írásban. Interjúkat lehet folytatni például a folyamatok felelőseivel, a Centrum vezetőivel.

10.4.2.2 Az egyes önértékelési szempontokhoz kapcsolódó értékelés elvégzése

Ennek a lépésnek a célja, annak értékelése, hogy az önértékelési szempontokban megfogalmazott elvárásoknak a Centrum működése milyen mértékben tud megfelelni.

Az intézményi önértékelés módszerétől a Centrum értékelésének végrehajtása alapvetően eltér. A Centrumnak nem kell működési gyakorlatleírást készítenie. A *Centrum önértékelési dokumentum* sablon az önértékelési szempontrendszer elvárásait külön-külön megállapításokra bontva tartalmazza. A Centrumnak az önértékelés végrehajtása során a saját működésére vonatkozóan

kell értékelést adnia a megállapításokra. Az értékelés a 3. sz. táblázatban részletezett értékelési kategóriák alkalmazásával történik.

Értékelési kategória megnevezése	Értékelési kategória általános meghatározása
Jól megjelenik	A Centrum működése, szakmai tevékenysége jól megfelel az önértékelési szempontban megfogalmazott elvárásnak. A Centrum saját működése tekintetében az adott elvárás esetében nem azonosít hiányosságot .
Megfelelő módon jelenik meg	A Centrum működése, szakmai tevékenysége megfelel az önértékelési szempontban megfogalmazott elvárásnak. A Centrum saját működése tekintetében az adott elvárás esetében beavatkozást nem igénylő hiányosságot azonosít.
Fejlesztendő módon jelenik meg	A Centrum működése, szakmai tevékenysége hiányosan felel meg az önértékelési szempontban megfogalmazott elvárásnak. A Centrum saját működése tekintetében az adott elvárás esetében olyan hiányosságot azonosít, amely beavatkozást tesz szükségessé .
Nem jelenik meg	A Centrum működése, szakmai tevékenysége egyáltalán nem felel meg az önértékelési szempontban megfogalmazott elvárásnak. A Centrum saját működése tekintetében az adott elvárás esetében beavatkozást igénylő hiányosságot azonosít.

3. sz. táblázat: A Centrum önértékelése során használandó értékelési kategóriák és meghatározásuk

A Centrumnak az önértékelési szempont elvárásainak való megfelelés mértékét jelző értékelési kategória választását adatokkal (indikátorok, partneri igény- és elégedettségmérési eredmények), azok rövid értékelésével indokolni szükséges.

10.4.2.3 Erősségek és fejlesztendő területek meghatározása önértékelési szempontként

A Centrumnak az önértékelési szempontban megfogalmazott elvárások, az adott önértékelési szempontokhoz kapcsolódó, a Centrum eredményességét az adott területen jelző indikátorok értékelése, a kapcsolódó folyamatok működésének az értékelése, a kapcsolódó partneri és egyéb mérések eredményeinek az értékelése, a cselekvési terv(ek) kapcsolódó megvalósult fejlesztéseinek az értékelése, elemzése alapján – önértékelési szempontként – jó működési gyakorlatokat, erősségeket és problémákat, hiányosságokat, fejlesztendő területeket kell azonosítani, rögzíteni.

A problémák, hiányosságok, fejlesztendő területek mellett – amelyekre épülnek a Centrum fejlesztései – fontos a Centrum erősségeinek a feltárása, összegzése is, hiszen a Centrum ezekre támaszkodhat a fejlesztő munka során, és szakmai tevékenysége, működése ezek erősítésével válhat még sikeresebbé, eredményesebbé.

Az önértékelés elkészítésénél törekedni kell arra, hogy elsősorban a nagyobb jelentőségű, a Centrum fejlődése szempontjából meghatározó erősségeket és fejlesztési lehetőségeket tárja fel az értékelés, és ne vesszen el az apró részletekben. Mindvégig szem előtt kell tartani az önértékelés

során, hogy ez egy vezetői értékelési eszköz, és nem az egyedi problémák, hanem a rendszer szinten jelentkező fejlesztési lehetőségek feltárása a célja.

10.4.2.4 Erősségek és fejlesztendő területek összesítése

Az erősségek és a fejlesztendő területek centrum szintű összesítése során a Centrum áttekinti az önértékelést, meghatározza az önértékelésen belüli kapcsolatokat, összefüggéseket külön az egyes önértékelési szempontok esetében azonosított erősségek és külön a fejlesztendő területek között. Itt azt kell áttekinteni, hogy vannak-e olyan, az egyes szempontokban azonosított erősségek vagy fejlesztendő területek, amelyek összefüggenek egymással és így a Centrum egy nagyobb területének a megfelelő vagy nem megfelelő működését erősítik meg, támasztják alá. Továbbá azt kell megvizsgálni, hogy vannak-e olyan erősségek vagy fejlesztendő területek, amelyek azonos okokra vezethetők vissza, ezért kezelésük is azonos módon történhet.

Ebben a lépésben tehát a Centrumnak át kell gondolnia az egész önértékelését, és el kell készítenie az Erősségek és a fejlesztendő területek centrum szinten összesített listáját, amelyben már összekapcsolja és átfogalmazza az összetartozó erősségeket és az összetartozó fejlesztendő területeket. Ebből a listából látható, hogy hol szükséges a beavatkozás, annak érdekében, hogy a Centrum működése megfeleljen az önértékelési szempontokban megfogalmazott szakképzés-specifikus elvárásoknak.

Az összegzés segíthet a Centrum számára áttekinteni és összefoglalni az önértékelés tényeit, nem csupán egy-egy önértékelési szemponthoz kapcsolódóan, hanem komplex módon, a belső összefüggéseket feltárva, a Centrum egészének vonatkozásában.

10.4.2.5 A fejlesztendő területek rangsorolása

Fontos, hogy az Erősségek és a fejlesztendő területek centrum szinten összesített listájának elkészültét követően egy külön lépésben meghatározásra kerüljenek az összegzett fejlesztendő területeken belüli prioritások, elkészüljön a Centrum fejlesztendő területeinek prioritált listája.

A fejlesztendő területek rangsorolásának célja, hogy iránymutatást adjon arra vonatkozóan, hogy mely fejlesztendő területtel, területekkel célszerű elsődlegesen foglalkoznia a Centrumnak. A rangsor kialakítása során figyelembe kell venni a Centrum céljait, a szakképzési feladatellátás fejlesztési követelményeit.

A rangsorolás eredményeként a Centrum az Erősségek és a fejlesztendő területek összesített listájában szereplő fejlesztendő területek sorrendjét határozza meg, így elkészül a Fejlesztendő területek rangsorolt listája.

10.4.2.6 A megvalósítandó fejlesztések kijelölése

A Fejlesztendő területek rangsorolt listája alapján a Centrum vezetői kiválasztják azokat a fejlesztendő területeket, amelyekre vonatkozóan a Centrum célokat tűz ki és intézkedéseket hoz, cselekvési tervet készít.

Általánosan 3-6 fejlesztés elindítása javasolt az önértékelés után. A legalább három fejlesztés elindítását az indokolja, hogy amennyiben egy fejlesztés valamilyen ok miatt meghiúsul, még mindig legyen lehetősége az intézménynek a másik kettő esetében sikereket elérni. A maximális hatos szám a Centrum erőforrásainak korlátosságából adódik, ugyanis a tapasztalatok alapján

hatnál több fejlesztés megvalósítása már túl sok erőforrást vonna el egy szervezettől. A fejlesztések kiválasztásánál érdemes figyelembe venni a Centrumban már folyamatban lévő fejlesztéseket, illetve az egyes projektek, programok keretében indított fejlesztések ütemezését is, hiszen ezek korlátozhatják az elindítható új fejlesztések számát.

Az indítandó fejlesztések tényleges számáról a fentiek figyelembevételével a Centrum saját hatáskörében dönt.

10.4.3 Az intézményi önértékelés követése, további lépései

Az önértékelést követő lépések nagyon fontosak a (minőség)fejlesztés szempontjából. Az önértékelés ugyanis megalapozza a folyamatos fejlesztés képességének kialakítását, működtetését, a szervezet „tanuló szervezetté” válását. Az önértékelés értéke, haszna minimális, ha az önértékelés eredményei alapján nem követi azt fejlesztés, beavatkozás és ezek eredményét nem értékeli, valamint nem mutatják be rendszeresen a munkatársaknak és a Centrum releváns partnereinek.

10.4.3.1 Fejlesztési célok meghatározása

Az első lépés az önértékelés eredményei alapján kiválasztott fejlesztendő területekre fejlesztési célok meghatározása, kitűzése, amelyet meg kell, hogy előzzön a problémák okainak a feltárása és elemzése. A célok megfogalmazásánál mindenképpen ügyelni kell arra, hogy az pontos, konkrét, megvalósítható, mérhető, reális, értékelhető (SMART) legyen, az adott problémára (fejlesztendő területre) vonatkozzon (vagyis arra, hogy miért nem felel meg a Centrum működési gyakorlata az önértékelési szempont elvárásainak) és valóban a probléma, hiányosság, fejlesztendő terület megszüntetését eredményezze.

10.4.3.2 Cselekvési tervek készítése és megvalósítása

A kijelölt fejlesztési feladatok megtervezésére és megvalósítására cselekvési terveket (4. sz. *melléklet*) kell készítenie a Centrumnak.

A cselekvési terv készítésének célja, hogy a Centrum meghatározza a kitűzött fejlesztési célok elérésének részletes útját.

Minden egyes fejlesztési célra külön cselekvési tervet kell készíteni. A cselekvési terveket érdemes összehangolni a Centrum egyéb terveivel, hogy elegendő erőforrás álljon rendelkezésre a cselekvési tervekben foglalt feladatok megvalósításához.

Fontos, hogy a cselekvési tervek tartalmazzák az alábbi szükséges elemeket, amelyek biztosítják a feladatok megvalósítását:

- a fejlesztés eredményes megvalósításához szükséges feladatokat;
- a feladatok végrehajtásának elvárt eredményeit;
- a feladatok ütemezését (időigény, határidő);
- a feladatok végrehajtásában résztvevőket (felelős, közreműködő);
- a fejlesztés főbb mérföldköveit, ellenőrzési pontjait;
- a fejlesztés megvalósításához szükséges erőforrásokat.

A Centrum önértékelési dokumentumot és az összeállított cselekvési terv(ek)et az alátámasztó adatokkal és dokumentumokkal együtt a centrumvezetők elektronikus formában megküldik a Centrum fenntartójának.

10.4.3.3 Cselekvési tervek megvalósulásának értékelése

A fejlesztések megvalósítását követően – a következő önértékelés során – értékelni kell, hogy a befejezett fejlesztések elérték-e a kívánt céljukat, és ennek eredményeképpen a Centrum kielégíti-e az önértékelési szempontokban megfogalmazott elvárásokat, a kapcsolódó követelményeket. Amennyiben a vizsgált fejlesztés elérte a kitűzött célját, a Centrum elsődleges feladata a szabályozott működés biztosítása, azaz az új folyamat működtetése. Amennyiben nem érte el a fejlesztés a kívánt célját, úgy a Centrumnak korrekciót kell végrehajtania, vagy előfordulhat, hogy új fejlesztést kell indítania a vizsgált területre vonatkozóan.

A cselekvési tervekbe beépített ellenőrzési pontok, mérőföldkövek is biztosítják, hogy a fejlesztési folyamat ne akadjon el és elérje az elvárt eredményt. A következő önértékelés során szükséges értékelni a fejlesztések eredményét, eredményességét. A sikeres cselekvési tervek jó gyakorlatként vagy centrumszintű folyamatszabályozásként beépülhetnek a Centrum dokumentumaiba.

10.4.4 Összegzés az önértékelés megvalósításának tapasztalatairól

Az önértékelés folyamatának lezárását követően el kell végezni az önértékelési munka áttekintését, értékelését, a megvalósítás pozitív és negatív tapasztalatainak az összegyűjtését, valamint az önértékelés folyamatának, módszereinek és eszközeinek a felülvizsgálatát és javítását. Mindezek elengedhetetlenül szükségesek a továbbfejlesztéshez, amely biztosítja, hogy a következő alkalommal a Centrum az önértékelését még hatékonyabban és eredményesebben végezhesse el.

A tapasztalatok alapján érdemes áttekinteni, felülvizsgálni az önértékelés folyamatának már elkészült szabályozását, és megvizsgálni, hogy szükséges-e a folyamat módosítása, illetve, hogy az önértékelési gyakorlat mennyiben felel meg a szabályozásban rögzített folyamatnak. A Centrum a fenntarthatóság érdekében írásban rögzítse az önértékelés továbbfejlesztett folyamatát, vagyis azt a gyakorlatot, ahogyan a jövőben végezni fogja az önértékelését.

A végső cél a Centrum önértékelési rendszerének a kialakítása és folyamatos, hosszútávon történő működtetése. Az önértékelési rendszer kialakítása során az alábbi szempontokat érdemes átgondolni, hiszen ezek határozzák meg azt, hogy mitől lesz rendszer a rendszer:

- Mi az önértékelés célja? Mit vár el a Centrum az önértékelés alkalmazásától?
- Melyek az önértékelés során alkalmazott módszerek és eszközök?
- Mi az önértékelés eljárásrendje?
- Hogyan gyűjti, biztosítja a Centrum az önértékeléshez szükséges információkat, adatokat, tényeket?
- Hogyan történik az eredmények felhasználása, a fejlesztések meghatározása?
- Hogyan történik a fejlesztések értékelése, a visszacsatolás, az EQAVET Minősbiztosítási Ciklus szisztematikus alkalmazása?

10.5 A Centrum feladatai az intézményi és intézményvezetői önértékeléssel kapcsolatban (közös szabályok)

A centrumszinten egységes minőségirányítási rendszer működtetésének biztosítása érdekében a Centrum ezen a területen is alakíthat ki közös szabályokat.

Közös szabályok az intézményi és intézményvezetői önértékeléssel kapcsolatban kiemelten a szakképző intézmények minőségirányítási rendszerleírásában megjelenő alábbi (4. sz. táblázat) elemekre fogalmazhatók meg.

Intézményi MIR leírás eleme az intézményi és intézményvezetői önértékeléssel kapcsolatban	Kialakítható közös szabályok, a Centrum lehetséges szerepvállalása
Az önértékelés szervezeti keretei (minőségirányítási csoport (MICS), önértékelési csoport(ok) (ÖCS))	<ul style="list-style-type: none"> - A MICS tagjainak létszáma, tevékenységük finanszírozása - Az önértékelési csoportok száma, összes létszáma, tevékenységük finanszírozása - Az önértékelésben résztvevő intézményi szereplők (MICS, ÖCS) intézményközi tudásmegosztásának koordinálása, feltételeinek biztosítása <p>Ezeket a szervezeti kereteket érintő kérdéseket a Centrum a minőségirányítási rendszerleírásának a bevezetőjében is szabályozhatja.</p>
Az intézményi önértékelés folyamatszabályozása és az intézményvezetői önértékelés eljárásrendi információi	<ul style="list-style-type: none"> - Centrumszinten egységes mérföldkövek meghatározása az intézményi folyamatszabályozásokban (pl.: a kétéves önértékelési ciklus vége előtt az intézményeknek milyen határidőig kell megküldeni az oktató testület által véleményezett cselekvési terveket) - Centrumszinten egységes intézményvezetői eljárásrendi információk kidolgozása - A Centrum önértékelési folyamatához a kapcsolódások meghatározása <p>A folyamatszabályozással kapcsolatos közös szabályokat a Centrum a minőségirányítási rendszerleírás folyamatmodell fejezetében szabályozhatja.</p>
Az intézményi sajátosságokkal kiegészített intézményi és intézményvezetői önértékelési szempontsor	<ul style="list-style-type: none"> - A szempontokban megfogalmazott elvárások közös, centrumszintű értelmezése. - A centrumszintű sajátosságoknak, céloknak megfelelő elvárások megfogalmazása és beépítése az intézményi és intézményvezetői önértékelési szempontsorba (A kiegészítések kizárólag a központilag meghatározott szempontsornak „Az önértékelési szempontokhoz kapcsolódó elvárás” részéhez fogalmazhatók meg.)
Az intézményi önértékelési szempontokhoz kapcsolódó folyamatok, indikátorok és	Centrumszinten meghatározott kötelező intézményi folyamatok, indikátorok és partneri mérések

Intézményi MIR leírás eleme az intézményi és intézményvezetői önértékeléssel kapcsolatban	Kialakítható közös szabályok, a Centrum lehetséges szerepvállalása
partneri mérések hozzárendelése a szempontokhoz, ideértve az intézmény saját folyamatait, indikátorait és partneri méréseit.	centrumszinten egységes hozzárendelése az önértékelési szempontokhoz.
Az intézményi és intézményvezetői önértékelés során használt eszközök, sablonok.	<ul style="list-style-type: none"> - Az eszközök egységes kidolgozása - Az eszközök kiegészítésére vonatkozó közös szabályok meghatározása - Közös sablonok kidolgozása - A központi sablonok kiegészítésére vonatkozó közös szabályok meghatározása

4. sz. táblázat: A Centrum szerepe, feladatai az intézményi és intézményvezető önértékeléssel kapcsolatban

11. Mellékletek

11.1 . 1. számú melléklet: Partneri igény- és elégedettségmérés kérdőívei – oktatói kérdőív

Oktatói kérdőív Centrum önértékelés

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz a szakképzési centrum működésére vonatkozóan. Válassza ki a véleményét tükröző értéket (a legördülő menü segítségével) 0 és 4 között, ahol:

- teljesen igaz = 4
- általában igaz = 3
- többnyire nem igaz = 2
- egyáltalán nem igaz = 1
- nincs információ = 0.

A „0” megjelölést az átlagba nem számítjuk bele!

1. A szakképzési centrum egyértelműen meghatározta a céljait, célkitűzéseit, és biztosítja ezek mérhetőségét.
2. A szakképzési centrum biztosítja a szakképző intézmény minőségirányítási tevékenységének szervezeti kereteit.
4. A célok elérése érdekében a szakképzési centrum az azonosított releváns külső és belső partnerekkel a célok elérése érdekében együttműködési rendszert alakít ki.
5. A szakképzési centrum rendelkezik adatvédelmi szabályzattal, és megfelelő intézkedéseket határoz meg a biztonságos adatkezelés, adattárolás és adattovábbítás biztosítására.
6. A szakképzési centrum a jogszabályban előírt adatok kezelése mellett biztosítja a minőségirányítási tevékenységekből származó adatok kezelését, védelmét.
7. A szakképzési centrum egyértelműen meghatározott erőforrás-elosztási alapelveknek megfelelően valósítja meg az emberi és anyagi erőforrások elosztását, amelyek a célok megvalósulását szolgálják.
8. A szakképzési centrum kialakítja és működteti az intézmények közötti együttműködés kereteit.
9. A szakképzési centrum a működése során törekszik a fenntarthatóság elvének érvényesítésére, előtérbe kerül a működés során a fenntartható, környezettudatos gondolkodás.
10. A szakképzési centrum képzési szerkezete megfelel a munkaerő-piaci igényeknek, és összhangban van a szakképzési centrum stratégiai céljaival.
11. Az intézményi célrendszer összhangban van a szakképzési centrum stratégiai céljaival a helyi sajátosságokat figyelembe véve.
12. Az oktatói és intézményi vezetői teljesítményértékelés működtetése támogatja a szakképzési feladatellátás fejlesztését.
13. Az intézmény szakmai programjának elkészítésében, módosításában a szakképzési centrum szakmai támogatás biztosít, bevonja a duális képzőket.
14. A szakképzési centrum kiemelt figyelmet fordít a centrum szintű szakmai bemutatók, konferenciák, szakmai rendezvények szervezésére.
15. A szakmapolitikai céloknak megfelelően a szakképzési centrum az intézményeiben összehangoltan működteti a rugalmas tanulási utakat.

16. A szakmai oktatás célrendszerében meghatározott feladatok végrehajtáshoz kapcsolódóan a szakképzési centrum koordinálja a szakképzésben dolgozó oktatók és intézményi vezetők továbbképzését, ezen belül a kötelező továbbképzéseket és azokhoz erőforrást biztosít.
17. A szakképzési centrum kiemelten kezeli a pályázati lehetőségeket, és törekszik minél több pályázat, projekt megvalósítására a stratégiai céljai elérése érdekében.
18. A szakképzési centrum biztosítja a digitális hozzáféréshez szükséges infrastruktúrát az oktatók és a tanulók részére.
19. A szakképzési centrum támogatja a digitális tartalom- és az oktatók digitális kompetencia fejlesztését.
20. A szakképzési centrum ösztönzi az oktatókat, valamint az intézményi vezetőket az oktatást segítő digitális tananyagok és online tanulási környezet alkalmazására.
21. A szakképzési centrum ösztönzi és támogatja az intézmények tanulóinak és oktatóinak nemzetközi tapasztalatszerzésére irányuló programokon való részvételét.

11.2 . 2. számú melléklet: Partneri igény- és elégedettségmérés kérdőíve – vezetői kérdőív**Intézményi vezetői (igazgatók és igazgatóhelyettesek) kérdőív
Centrum önértékelés**

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz a szakképzési centrum működésére vonatkozóan. Válassza ki a véleményét tükröző értéket (a legördülő menü segítségével) 0 és 4 között, ahol:

- teljesen igaz = 4
- általában igaz = 3
- többnyire nem igaz = 2
- egyáltalán nem igaz = 1
- nincs információm = 0.

A „0” megjelölést az átlagba nem számítjuk bele!

1. A szakképzési centrum egyértelműen meghatározta a céljait, célkitűzéseit, és biztosítja ezek mérhetőségét.
2. A szakképzési centrum biztosítja a szakképző intézmény minőségirányítási tevékenységének szervezeti kereteit
3. A szakképzési centrum biztosítja az intézmények, különösképpen az intézményi vezetők részvételét a szakképzési centrum céljainak és terveinek kialakításában.
4. A célok elérése érdekében a szakképzési centrum az azonosított releváns külső és belső partnerekkel a célok elérése érdekében együttműködési rendszert alakít ki.
5. A szakképzési centrum rendelkezik adatvédelmi szabályzattal, és megfelelő intézkedéseket határoz meg a biztonságos adatkezelés, adattárolás és adattovábbítás biztosítására.
6. A szakképzési centrum a jogszabályban előírt adatok kezelése mellett biztosítja a minőségirányítási tevékenységekből származó adatok kezelését, védelmét.
7. A szakképzési centrum egyértelműen meghatározott erőforrás-elosztási alapelveknek megfelelően valósítja meg az emberi és anyagi erőforrások elosztását, amelyek a célok megvalósulását szolgálják.
8. A szakképzési centrum kialakítja és működteti az intézmények közötti együttműködés kereteit.
9. A szakképzési centrum a szakképzési feladatellátás fejlesztése érdekében elemzi, értékeli és felhasználja a szakképzési centrum önértékelésének, valamint az intézményi önértékelés és a külső értékelés eredményeit.
10. A szakképzési centrum bevonja az érintett partnereket a szakképzési centrum fejlesztendő területeinek, a fejlesztési céljainak kijelölésébe, valamint a cselekvési tervek elkészítésébe és végrehajtásába.
11. A szakképzési centrum működése során törekszik a fenntarthatóság elvének érvényesítésére, előtérbe kerül a működés során a fenntartható, környezettudatos gondolkodás.
12. A szakképzési centrum a szakmai-képzési tervezéshez megismeri a változó helyi munkaerőpiaci és egyéni képzési igényeket.
13. A szakképzési centrum képzési szerkezete megfelel a munkaerő-piaci igényeknek, és összhangban van az szakképzési centrum stratégiai céljaival.
14. Az intézményi célrendszer összhangban van a szakképzési centrum stratégiai céljaival a helyi sajátosságokat figyelembe véve.

15. A szakképzési centrum közösen alakítja ki az intézményeivel az oktatók és az intézményi vezetők teljesítményértékelési rendszerének szabályozását, majd annak működtetését támogatja az intézményi célok elérésének érdekében.
16. Az oktatói és intézményi vezetői teljesítményértékelés működtetése támogatja a szakképzési feladatellátás fejlesztését.
17. A szakképzési centrum együttműködik a duális képzőhelyekkel, megteremti az együttműködés szervezeti kereteit, a partneri együttműködések területén gyakorlati megoldásokat alkalmaz.
18. Az intézmény szakmai programjának elkészítésében, módosításában a szakképzési centrum szakmai támogatás biztosít, bevonja a duális képzőket.
19. A továbbképzéseken szerzett tudás, tapasztalatok továbbadására a szakképzési centrum kiemelt figyelmet fordít.
20. A szakképzési centrum kiemelt figyelmet fordít a centrumszintű szakmai bemutatók, konferenciák, szakmai rendezvények szervezésére.
21. A szakképzési centrum a pályakövetési tevékenységre nagy hangsúlyt fektet az intézményeiben, ösztönzi azokat.
22. A szakmapolitikai céloknak megfelelően a szakképzési centrum az intézményeiben összehangoltan működteti a rugalmas tanulási utakat.
23. A szakmai oktatás célrendszerében meghatározott feladatok végrehajtásához kapcsolódóan a szakképzési centrum koordinálja a szakképzésben dolgozó oktatók és intézményi vezetők továbbképzését, ezen belül a kötelező továbbképzéseket és azokhoz erőforrást biztosít.
24. A szakképzési centrum kiemelten kezeli a pályázati lehetőségeket, és törekszik minél több pályázat, projekt megvalósítására a stratégiai céljai elérése érdekében.
25. A szakképzési centrum biztosítja a digitális hozzáféréshez szükséges infrastruktúrát az oktatók és a tanulók részére.
26. A szakképzési centrum támogatja a digitális tartalom- és az oktatók digitális kompetencia fejlesztését.
27. A szakképzési centrum ösztönzi az oktatókat, valamint az intézményi vezetőket az oktatást segítő digitális tananyagok és online tanulási környezet alkalmazására.
28. A szakképzési centrum ösztönzi és támogatja az intézmények tanulóinak és oktatóinak nemzetközi tapasztalatszerzésére irányuló programokon való részvételét.

11.3 . 3. számú melléklet: „Centrum önértékelési dokumentum” sablon

Centrum önértékelési dokumentum²

Centrum megnevezése:

Önértékelés időszaka:

ÖÉ szp.	Működési elemekre vonatkozó vizsgálati szempontok	Értékelés (4 értékelési kategória Erősségek / fejlesztendő)	Alátámasztó adatok (indikátor, partneri mérési eredmények)
T1 - F3	1.	A Centrum működése minden lényeges vonatkozásban, tényekkel alátámasztható módon megfelel az önértékelési szempontban meghatározott alábbi elvárásoknak?	
	1.1.	Önértékelési szempont elvárása 1	- Jól megjelenik - Megfelelő módon jelenik meg - Fejlesztendő módon jelenik meg - Nem jelenik meg
	1.2.	Önértékelési szempont elvárása 2	- Jól megjelenik - Megfelelő módon jelenik meg - Fejlesztendő módon jelenik meg - Nem jelenik meg
	1.3.	Önértékelési szempont elvárása 3	- Jól megjelenik - Megfelelő módon jelenik meg - Fejlesztendő módon jelenik meg - Nem jelenik meg
	1. ...	Önértékelési szempont elvárása ...	- Jól megjelenik - Megfelelő módon jelenik meg - Fejlesztendő módon jelenik meg - Nem jelenik meg
	2.	A Centrumban megfelelően szabályozottak-e az önértékelési szempontokhoz kapcsolódó tevékenységek?	
	2.1.	A Centrum a vizsgált tevékenység-területen egyértelmű szabályokat (feladatok, hatáskörök, munka-megosztás) alakított ki.	- Jól megjelenik - Megfelelő módon jelenik meg - Fejlesztendő módon jelenik meg - Nem jelenik meg
	2.2.	A tevékenység végrehajtása az előírásoknak, belső szabályoknak megfelelően valósul meg a Centrum mindennapi gyakorlatában, és minden releváns területen alkalmazzák.	- Jól megjelenik - Megfelelő módon jelenik meg - Fejlesztendő módon jelenik meg - Nem jelenik meg
	3.	A Centrum erősségei és fejlesztendő területei az önértékelési szempontokhoz kapcsolódóan a Centrum önértékelése alapján.	
	3.1.1.	Erősség 1	
	3.1.2.	Erősség 2	
	3.2.1.	Fejlesztendő terület 1	
3.2.2.	Fejlesztendő terület 2		

² A dokumentum az önértékelési sablon szerkezeti felépítését tartalmazza. A működési elemekre vonatkozó vizsgálati szempontok részletezését és az értékelés módszertanát jelen Kézikönyv előírásainak végrehajtását támogató külön módszertani kiadvány tartalmazza.

11.4 4. sz. melléklet: Cselekvési terv sablon

A cselekvési terv száma és megnevezése:

A cselekvési terv célja:

A cselekvési terv célértéke:

A célérték elérésének mérési módja:

A fejlesztés eredménye:

A fejlesztés vezetője:

A fejlesztés időtartama:

Cselekvési terv								
Ssz.	Feladat	Felelős	Résztevők	Erőforrások	Időtartam / Határidő	Mérföldkő	Módszer	Elvárt eredmény