

# **Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás**

## **MŰKÖDÉSI KÉZIKÖNYV**

1. kiadás

**Jóváhagyta:** .....

**Dátum:** .....

## Tartalomjegyzék

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TARTALOMJEGYZÉK.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>DOKUMENTUM ELLENŐRZÉSI LAP .....</b>                             | <b>5</b>  |
| A dokumentum jellemzői .....  | 5         |
| Jóváhagyások .....  | 5         |
| Módosítások jegyzéke .....  | 5         |
| Kapcsolódó dokumentumok.....  | 5         |
| <b>1. BEVEZETÉS .....</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1 A Kézikönyv célja.....  | 6         |
| 1.2 Az irányítási rendszer alkalmazási területe .....               | 7         |
| 1.3 Fogalmak .....  | 8         |
| <b>2. A BAKONYI SZAKKÉPZÉS-SZERVEZÉSI TÁRSULÁS BEMUTATÁSA .....</b> | <b>10</b> |
| <b>3. FILOZÓFIA, POLITIKA .....</b>                                 | <b>12</b> |
| <b>4. AZ IRÁNYÍTÁSI RENDSZER BEMUTATÁSA .....</b>                   | <b>13</b> |
| 4.1 Az irányítási rendszer folyamatai.....                          | 13        |
| 4.2 Az irányítási rendszer dokumentumai .....                       | 15        |
| 4.2.1 A dokumentációs rendszer felépítése .....                     | 15        |
| 4.2.2 Jogszabályok, szakmai irányelvek kezelése .....               | 15        |
| 4.2.3 Belső dokumentumok készítése .....                            | 16        |
| 4.2.4 A dokumentumok szakmai értékelése (jóváhagyás) .....          | 18        |
| 4.2.5 A dokumentumokhoz való hozzáférés biztosítása .....           | 18        |
| 4.2.6 A dokumentumok módosítása .....                               | 19        |
| 4.2.7 A dokumentumok felülvizsgálata.....                           | 19        |
| 4.3 A feljegyzések kezelése .....                                   | 19        |
| 4.3.1 Általános szabályok.....                                      | 19        |
| 4.3.2 Formanyomtatványok kezelése .....                             | 20        |
| 4.3.3 A levelezés szabályai .....                                   | 21        |
| 4.3.4 A feljegyzések elosztása, megőrzése .....                     | 22        |
| 4.3.5 A feljegyzések selejtezése .....                              | 22        |
| 4.3.6 Számítógépes adatok mentése .....                             | 23        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>5.</b> | <b>A VEZETŐSÉG FELELŐSSÉGI KÖRÉVEL KAPCSOLATOS SZABÁLYOK.....</b>  | <b>24</b> |
| 5.1       | Elkötelezettség az irányítási rendszer működtetésére .....         | 24        |
| 5.2       | A partnerközpontúság biztosítása.....                              | 24        |
| 5.3       | A politika készítésével, módosításával kapcsolatos szabályok ..... | 24        |
| 5.4       | Célkitűzések megfogalmazása .....                                  | 25        |
| 5.4.1     | Jogi és egyéb elvárások azonosítása.....                           | 25        |
| 5.4.2     | A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás piaci helyzete .....      | 25        |
| 5.4.3     | A szolgáltatás megfelelősége .....                                 | 26        |
| 5.4.4     | A partnerek elvárásai, elégedettsége .....                         | 26        |
| 5.4.5     | Helyesbítő, megelőző tevékenységből származó adatok .....          | 26        |
| 5.4.6     | Célok kitűzése .....   | 26        |
| 5.4.7     | A változások kezelése .....  | 27        |
| 5.5       | Szervezet .....  | 27        |
| 5.5.1     | Felelősségi kör és hatáskör.....                                   | 27        |
| 5.5.2     | Belső kapcsolattartás, kommunikáció .....                          | 30        |
| 5.6       | Vezetőségi átvizsgálás.....  | 31        |
| 5.6.1     | A vezetőségi átvizsgálás előkészítése .....                        | 31        |
| 5.6.2     | Az átvizsgálás lefolytatása .....                                  | 32        |
| 5.6.3     | Határozatok végrehajtása .....                                     | 33        |
| <b>6.</b> | <b>ERŐFORRÁSOK BIZTOSÍTÁSA .....</b>                               | <b>33</b> |
| 6.1       | Emberi erőforrások biztosítása.....                                | 33        |
| 6.2       | Eszközök biztosítása .....   | 34        |
| <b>7.</b> | <b>AZ OKTATÁS-SZERVEZÉSIFOLYAMATOK SZABÁLYOZÁSA .....</b>          | <b>35</b> |
| 7.1       | A folyamatok tervezése.....  | 35        |
| 7.2       | A partnerekkel kapcsolatos folyamatok .....                        | 37        |
| 7.2.1     | A követelmények meghatározása.....                                 | 37        |
| 7.2.2     | Kapcsolattartás a partnerekkel .....                               | 37        |
| 7.3       | Külső erőforrások igénybe vétele.....                              | 39        |
| 7.3.1     | A megrendelés elkészítése .....                                    | 42        |
| 7.3.2     | Alvállalkozók által végzett tevékenység átvétele.....              | 42        |
| 7.3.3     | A szállítók értékelése .....                                       | 43        |
| 7.4       | Az oktatás-szervezési projektek végrehajtása .....                 | 44        |
| 7.4.1     | Az indítandó projektek meghatározása .....                         | 44        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 7.4.2     | A projekt megtervezése .....                                     | 45        |
| 7.4.3     | A projektek lefolytatása .....                                   | 46        |
| 7.4.4     | Projekt értekezletek .....                                       | 47        |
| 7.4.5     | A projektek dokumentálása .....                                  | 47        |
| 7.4.6     | A projekt költségeinek figyelemmel kísérése .....                | 48        |
| 7.4.7     | Problémakezelési szabályok.....                                  | 48        |
| 7.4.8     | A projekt lezárása.....  | 49        |
| 7.4.9     | A munkacsoport tagok munkájának értékelése .....                 | 50        |
| <b>8.</b> | <b>MÉRÉS, ELEMZÉS.....</b>                                       | <b>50</b> |
| 8.1       | Mérés és figyelemmel kísérés .....                               | 52        |
| 8.1.1     | A partnerek véleménye.....                                       | 52        |
| 8.2       | Az irányítási rendszer ellenőrzése.....                          | 52        |
| 8.2.1     | A belső felülvizsgálatok tervezése .....                         | 52        |
| 8.2.2     | Az ellenőrzés lefolytatása.....                                  | 53        |
| 8.3       | A folyamatok mérése és figyelemmel kísérése .....                | 54        |
| 8.4       | Problémák, nem megfelelőségek kezelése .....                     | 55        |
| 8.5       | Az adatok elemzése .....   | 57        |
| 8.6       | Az irányítási rendszer fejlesztése .....                         | 57        |
| 8.7       | Helyesbítő, megelőző tevékenységek .....                         | 58        |
| 8.7.1     | Információk gyűjtése a helyesbítő tevékenységek indításához..... | 58        |
| 8.7.2     | Információk gyűjtése a megelőző tevékenység indításához .....    | 58        |
| 8.7.3     | A helyesbítő, megelőző tevékenység elrendelése .....             | 59        |
| 8.7.4     | Okok meghatározása .....   | 60        |
| 8.7.5     | Helyesbítő, megelőző tevékenység meghatározása .....             | 60        |
| 8.7.6     | Feladat végrehajtása .....                                       | 60        |
| 8.7.7     | A jó megoldás elterjesztése .....                                | 60        |

**Dokumentum ellenőrzési lap****A dokumentum jellemzői**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Dokumentum címe:        | Működési Kézikönyv  |
| Dokumentum azonosítója: | MK  |
| Dokumentum célja:       | A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működési szabályainak összefoglalása |
| Kiadás száma:           | 1.0.  |
| Kiadás kelte:           | 2010. 04. 30.   |
| Állapot:                | Jóváhagyásra  |
| Fájlnév:                | Működési_Kézikönyv_Bakonyi_Szaszet_draft5                                     |

**Jóváhagyások**

|                    |                        |                   |                   |
|--------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| Készítette:        |                        |                   |                   |
| Ellenőrizte:       | Intézményvezető 1      | Intézményvezető 2 | Intézményvezető 3 |
|                    | Intézményvezető 4      | Intézményvezető 5 | Intézményvezető 6 |
| Hatályba helyezte: | Társulás Tanács elnöke |                   |                   |

**Módosítások jegyzéke**

| Kiadás | Dátum | Változtatás rövid leírása |
|--------|-------|---------------------------|
| 1.0.   |       | Első kiadás.              |
|        |       |                           |
|        |       |                           |
|        |       |                           |
|        |       |                           |

**Kapcsolódó dokumentumok**

|  |
|--|
| <b>Dokumentum neve</b>   |
| 1993. évi LXXVI. Tv. a szakképzésről                               |
| 1993. évi LXXIX Tv a közoktatásról                                 |
| Szervezeti és Működési Szabályzat                                  |
| Alapító Okirat   |
| Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás Mérés értékelési Kézikönyv |

## 1. Bevezetés

A Veszprém Megyei Önkormányzat és Várpalota Város Önkormányzata 2008. július 1. napjától kezdődő hatállyal jogi személyiséggel rendelkező, önállóan működő költségvetési szervként működő szakképzés-szervezési társulást hoztak létre. A társulás neve: Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás, székhelye Veszprém, Megyeház tér 1, működési területe Veszprém megye közigazgatási területe.

A Társulás céljai:

- Térségi integrált szakképző központ létrehozása a szakképzésről szóló LXXVI. törvény 2. § (5) bekezdés a) pontja szerint;
- A szakképzés fejlesztésének összehangolása a Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság (RFKB) által;
- A szakképzés hatékony megszervezése;
- A szakképzési profil munkaerő piaci igények szerinti alakítása.

A Társulás alapítói a Veszprém Megyei Önkormányzat Közgyűlése és Várpalota Város Önkormányzatának Képviselő-testülete.

### 1.1 A Kézikönyv célja

A Működési Kézikönyv:

- rögzíti a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás (a továbbiakban Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vagy Társulás) vezetőségének céljait, politikáját,
- bemutatja a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás irányítási rendszerét, annak folyamatait,
- meghatározza azokat a tevékenységeket, és szabályozásokat, amelyek szükségesek a partnerek igényei és elvárásai alapján meghatározott követelmények teljesítéséhez,
- biztosítja a vonatkozó jogszabályokban, egyéb előírásokban meghatározott követelményeknek való megfelelést,
- támogatja a tagintézmények minőségirányítási programjainak megvalósítását,
- alapul szolgál az irányítási rendszer működésének felülvizsgálatához.

A Kézikönyvben megfogalmazott utasítások kitérnek az alapelvek megfogalmazásán túl a feladatok, felelősök definiálására, valamint az egyes feladatok végrehajtási módszerének, dokumentálásának és kapcsolódó felelőseinek leírására.

Az irányítási rendszer részét képezik a vonatkozó jogszabályok, dokumentációk, emlékeztetők, határozatok, feljegyzések, jegyzőkönyvek, nyilvántartások, elektronikus állományok, stb. Az irányítási rendszer által felhasznált formanyomtatványok felsorolását a Kapcsolódó feljegyzések fejezet tartalmazza.

A Kézikönyvön kívül a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás munkatársai számára biztosítottak az irányítási rendszer alkalmazási területébe tartozó tevékenységeket meghatározó jogszabályok, egyéb előírások.

A Kézikönyv a Társulás minden munkatársa részére rendelkezésre áll. A Kézikönyv minden rájuk vonatkozó részében leírtak ismerete és betartása kötelező számukra. A Kézikönyvet a Társulási Tanács vezetője helyezi hatályba a címlap aláírásával. A Kézikönyv a jóváhagyás napján lép hatályba.

## 1.2 Az irányítási rendszer alkalmazási területe

Az irányítási rendszer a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás alábbi oktatás-szervezési tevékenységeire vonatkozik:

- a Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság (RFKB) által megadott szakképzési irányok és arányok alapján a társulás által fenntartott szakképző intézményekben a beiskolázás megszervezése, a döntések végrehajtásának ellenőrzése,
- az egyes intézmények fő képzési profiljának meghatározása,
- a szakképzési fejlesztési támogatások felhasználásának tervezése, pályázatokon való részvétel,
- „Térségi Integrált Szakképző Központok létrehozása és infrastrukturális feltételeinek javítása” című pályázat intézkedéseinek megvalósítása,
- pályaválasztási, pályaaorientációs és karrier-tanácsadási rendszer megteremtése,
- a munkaerő piaci igényeknek megfelelő szakképzés szervezése,
- modularizált oktatás, szakképzés, átképzés és továbbképzés szervezése, feltételeinek megteremtése,

- korszerű gyakorlati képzés megteremtése a központi képzőhelyen kialakított csúcstechnológiai beruházással,
- a hátrányos helyzetűek és fogyatékkal élők számára speciális oktatási-képzési módszerek biztosítása,
- felnőttképzés, átképzés, élethosszig tartó tanulás feltételeinek megteremtése,
- speciális és távoktatási továbbképzési rendszer beindítása,
- vizsgáztatási tevékenység koordinálása,
- környezettudatos magatartás kialakítása,
- tananyagfejlesztés, tanártovábbképzés megindítása a fenti feladatok szakszerű megvalósítása érdekében.

A Kézikönyvben a továbbiakban a fenti tevékenységet röviden **oktatás-szervezési tevékenységnek** nevezzük.

Az irányítási rendszert a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa stratégiai megfontolásból, a folyamatosan változó szakmai és piaci követelményekre adott válaszok hatékony megtervezése és alkalmazása érdekében alakította ki, figyelembe véve a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás üzleti és szakmai folyamatait és szervezeti felépítését.

### 1.3 Fogalmak

**Kompetencia:** Cselekvőképes tudás; azon ismeretek, készségek, képességek, magatartási, viselkedési jegyek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes végzésére.

**Térségi Integrált Szakképző Központ:** Szakképző iskolák, esetleg felsőfokú szakképzést folytató felsőoktatási intézmények társulása szakképzési feladatok összehangoltan történő ellátására.

**Projekt:** jelentős méretű, egyedi folyamat, amely egy sor összehangolt és szabályozott, a kezdeti és a befejezési időpontok megjelölésével kitűzött olyan tevékenységekből áll, amelyeket konkrét követelményeknek megfelelő cél elérése érdekében végeznek, figyelembe véve az idő, a költségek és az erőforrások korlátait. A különböző oktatás-szervezési tevékenységeket, függetlenül attól, hogy tananyag fejlesztésre, vagy oktatási intézmény fejlesztésére, vagy ezek tervezésére, létesítésére vonatkozik, továbbá a pályázatok készítését, projekteknek tekintjük.

Nem tekintjük projekteknek azokat a feladatokat, amelyeket rendszeresen, rutinszerűen, és általában ezen belül egy-egy feladatot rövid ideig végzünk.

**Projektszervezet (munkacsoport vagy team):** a projekt végrehajtására alakult, s a kívánt cél elérése után megszűnő, időlegesen létrejött intézményközi munkacsoport. Tevékenysége időben és költségben korlátozott, és előre meghatározott.

**Projektvezető (vagy munkacsoport vezető):** a projekt végrehajtását irányító, a projekt végrehajtására igénybe vehető erőforrásokkal gazdálkodó személy. Feladata a projekt céljának elérése érdekében a napi operatív tevékenység irányítása. Megbízatása a projekt indulásával, tervezésével kezdődik és a projektmunka lezárásával befejeződik. Módjában áll a projekt tevékenységi körébe eső döntések meghozatala. Javaslatot tesz a munkacsoport tagok személyére, előkészíti a projekt során szükséges alvállalkozói szerződéseket, illetve esetleges szerződésmódosításokat a megrendelővel. Folyamatosan dokumentáltatja a projekt előrehaladását, tájékoztatja a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsát a végrehajtással kapcsolatban. Kötelessége figyelmeztetni a Tanácsot, ha a projekt megvalósulása során lényegesen eltér a céltól.

A munkacsoport vezető fő feladata a projekt által felvállalt tevékenységek megfelelő határidőben és költségelőírásokon belüli, megvalósításának biztosítása. A munkacsoport vezető az adott team vezetője, a tagokat az egyes szervezeti egységek vezetői nevezik ki a teambe, a munkacsoport vezető utasítást adhat nekik.

**Projekt tag (munkacsoport tag):** a projektben dolgozó személy. Megbízása a projekt egész működési idejére vonatkozik. Ha egy munkacsoport tag egy időben több projekten is dolgozik, és a feladatok elvégzéséhez szükséges idő több, mint a megfelelő

határidőig rendelkezésre álló idő, akkor ezt a feladattorlódást azonnal jeleznie kell a munkacsoport vezető felé, aki – esetlegesen a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vezetőségének bevonásával – meghatározza a feladat végrehajtásának szükséges prioritásait. A munkacsoport tagok feladata – a szakmai feladatokon kívül – a projekt előírásainak és szabályainak betartása is.

**Projektdosszié:** a projekt működése során készülő feljegyzések gyűjtésére szolgáló hely. Lehet elektronikus vagy papír alapú, vagy mindkettő. Az elektronikus dokumentációk tárolása meghatározott szerveren, illetve könyvtár(ak)ban történik.

**Iráttár:** az iratok tárolására kijelölt hely.

**Külső erőforrás:** a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás intézményein kívüli erőforrás.

**Munkatárs:** a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás tagintézményeinek, alapítóinak azon munkavállalói, valamint a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás által foglalkoztatottak, akik a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás feladatainak végrehajtásában, a folyamatok működtetésében részt vesznek, közreműködnek.

## 2. A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás bemutatása

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás feladata a szakképzés tevékenységi körében:

- a Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság által megadott szakképzési irányok és arányok alapján a társulás által fenntartott szakképző intézményekben a beiskolázás megszervezése, a döntések végrehajtásának ellenőrzése,
- az egyes intézmények fő képzési profiljának meghatározása,
- a szakképzési fejlesztési támogatások felhasználásának tervezése, pályázatokon való részvétel,
- „Térségi Integrált Szakképző Központok létrehozása és infrastrukturális feltételeinek javítása” című pályázat intézkedéseinek megvalósítása,

- pályaválasztási, pályaorientációs és karrier-tanácsadási rendszer megteremtése,
- a munkaerő piaci igényeknek megfelelő szakképzés szervezése,
- modularizált oktatás, szakképzés, átképzés és továbbképzés szervezése, feltételeinek megteremtése,
- korszerű gyakorlati képzés megteremtése a központi képzőhelyen kialakított csúcstechnológiai beruházással,
- a hátrányos helyzetűek és fogyatékkal élők számára speciális oktatási-képzési módszerek biztosítása,
- felnőttképzés, átképzés, élethosszig tartó tanulás feltételeinek megteremtése,
- speciális és távoktatási továbbképzési rendszer beindítása,
- vizsgáztatási tevékenység koordinálása,
- környezettudatos magatartás kialakítása,
- tananyagfejlesztés, tanártovábbképzés megindítása a fenti feladatok szakszerű megvalósítása érdekében.

A Társulás tagjai által fenntartott, a szakképzés feladataiban résztvevő iskolák:

- Várkerti Általános Iskola, Szakiskola és Tagiskolái
- Öveges József Szakképző Iskola, Gimnázium és Kollégium
- Faller Jenő Szakképző Iskola és Kollégium
- III. Béla Gimnázium, Művészeti Szakközépiskola és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény
- Reguly Antal Szakképző Iskola és Kollégium
- Medgyaszay István Szakképző Iskola, Gimnázium és Kollégium

### 3. Filozófia, politika

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás létrehozásának egyik célja, hogy a tagintézményei működését racionizálja, illetve megfelelő irányú fejlődésüket elősegítse. Ezáltal az összes tanulói létszáma a piaci igényekkel összhangban alakuljon. További célja, hogy az oktatási rendszerből lemorzsolódott tanulók száma minimálisra csökkenjen.

Cél továbbá, hogy a működés eredményeképpen a szakképzésbe bevont hátrányos helyzetű tanulók száma, és a szakképzést sikeresen befejezők száma évről évre emelkedjen, valamint a lemorzsolódók aránya a felzárkóztató foglalkozások eredményeként pedig csökkenjen.

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vezetésének célja továbbá, hogy a tagintézmények oktatóinak képzése, továbbképzése e rendszeren belül a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működésének eredményeképpen folyamatosan növekedjen.

Alapgondolatok:

- Mindenki számára esélyt teremtsen a szakmához jutást illetően.
- A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás egy olyan szervezetté váljon, ahol az oktatás találkozik a piaci igényekkel, ahol a képzésben a gyakorlatközpontúság uralkodik.
- Cél a szakképzés és a munkaerő-piaci kereslet-kínálat között összhang elősegítése, naprakész tudás biztosítása, amellyel a végzett tanulók azonnal aktív munkavállalókká válhatnak.
- egy olyan együttműködési modell megvalósítása, amely a szakképzésben érintett partnerek érdekeinek összehangolásával működik.
- a térség munkaerő-piaci igényeihez illeszkedő, korszerű technológia segítségével magas színvonalon biztosítani az iskolarendszerű gyakorlati szakképzés feltételeit.

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vezetése koncentrálna a szakképzés hatékonyságának növelésére, a szakképzési kínálat megfelelő koordinációjának biztosítására, a szakképzésben résztvevő célcsoportok naprakész, korszerű gyakorlati ismereteinek bővítésére, beleértve az informatikai és idegen nyelvi kompetenciákat is.

#### 4. Az irányítási rendszer bemutatása

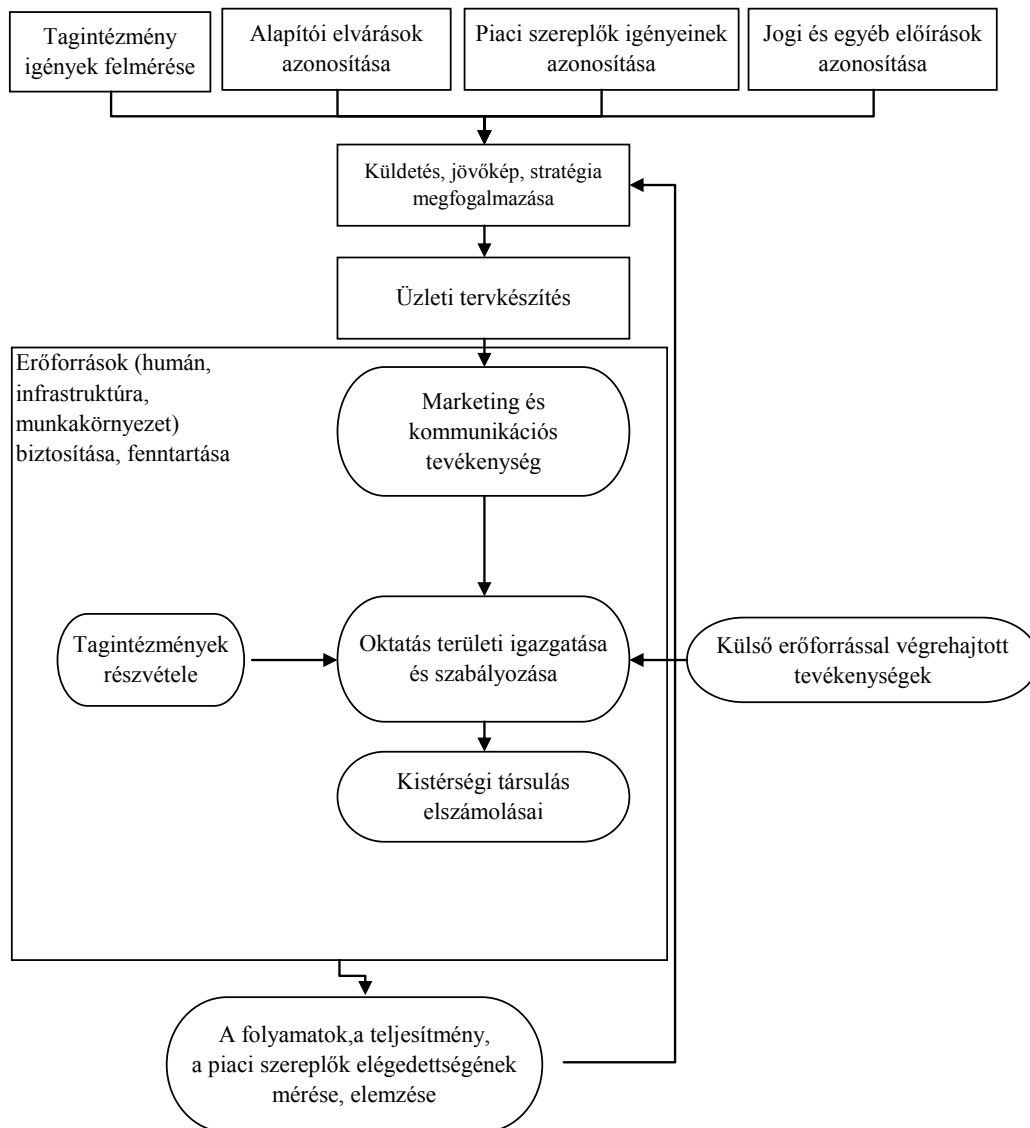
##### 4.1 Az irányítási rendszer folyamatai

A következő folyamatok tartoznak az irányítási rendszer hatálya alá:

|  |
|--|
| <i>Fő- vagy értéktermelő folyamatok</i>  |
| <b>Oktatás-szervezési tevékenység</b>  |
| <i>Támogató folyamatok</i>   |
| Partnerekkel kapcsolatos folyamatok  |
| Külső erőforrások bevonása   |
| Humán erőforrás biztosítása  |
| Eszköz erőforrások biztosítása   |
| <i>Irányítási folyamatok</i>   |
| Szabályzatok készítése: külső előírások azonosítása, nyilvántartása, szabályozó dokumentumok készítése, kiadása, nyilvántartása, feljegyzések kezelése |
| Stratégiaalkotás, üzleti tervezés, célok kitűzése, a folyamatok és a partnerek vélemények mérése, figyelemmel kísérése                                 |
| Helyesbítő és megelőző tevékenység   |
| Vezetőségi átvizsgálás   |
| Belső ellenőrzések   |

**1. táblázat: Az irányítási rendszer folyamatai és azok szabályozása**

A folyamatok kapcsolatát az 1. ábra mutatja.



**1. ábra: Az irányítási rendszer folyamatainak kapcsolata**

## 4.2 Az irányítási rendszer dokumentumai

### 4.2.1 A dokumentációs rendszer felépítése

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás irányítási rendszerének alapdokumentuma a Szervezeti és Működési Szabályzat. A Társulás munkaszervezetének működési szabályait jelen Működési Kézikönyv foglalja össze. A Kézikönyvben hivatkozott dokumentumokat a *Dokumentum ellenőrzési lap* sorolja föl.

Az irányítási rendszerben alkalmazott, és a Kézikönyvben hivatkozott formalizált feljegyzéseket (formanyomtatványokat) a *Kapcsolódó feljegyzések* c. fejezet tartalmazza.

Valamennyi alkalmazott dokumentumnál biztosítani kell az alábbiakat:

- egyértelmű megnevezés (cím és kiadás- vagy változatszám és/vagy dátum),
- teljességet bizonyító tartalomjegyzék és/vagy lapszámozás,
- a készítés dátuma és a készítők nevei,
- jóváhagyó neve és a jóváhagyás dátuma,
- jóváhagyó eredeti aláírása a törzspéldányon (nyomtatott változat esetén).

### 4.2.2 Jogszabályok, szakmai irányelvek kezelése

A jogi előírások és szakmai irányelvek kezelése ezek azonosítását (megnevezését), beszerzését, nyilvántartását, a módosítások követését, illetve hozzáférhetővé tételét jelenti.

A jogi és egyéb előírások követése, azonosítása szakmai kiadványok, az Internet, CD jogtár, illetve alkalmanként külső erőforrás igénybe vételével történik. Azokat a jogi és egyéb előírásokat, amelyek nem köthetők közvetlenül egy-egy jól meghatározott, nagy volumenű feladathoz (projekthez), hanem a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás üzleti folyamataival, működésével kapcsolatosak, a Társulás titkára azonosítja, illetve követi a változásait. A nyilvántartás (címmel, azonosító számmal való felsorolás) jelen Kézikönyv *Dokumentum ellenőrzési lap Kapcsolódó dokumentumok* c. részében történik. A hozzáférés elektronikus formában a [www.magyarorosz.hu](http://www.magyarorosz.hu) lapon történik.

A szakmai irányelvek és jogszabályi előírások ismerete, megismerése és alkalmazása különösen szükséges olyan esetekben, ahol és amikor:

- ezen szempontok figyelembevételére a múltban még nem került sor,
- új szabályozás lépett életbe, vagy a régi változott,
- új oktatás-szervezési tevékenység indításakor,
- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás tevékenységeinek változása esetén.

A Társulás titkára tájékoztatja a tagintézmények érintett munkatársait a külső szabályozás változásáról.

Ha az új rendelkezés értelmezése megkívánja, a Társulás titkára csoportos megbeszélést (belső oktatást) szervez az érintett munkatársaknak.

**Felelős:** Társulás titkára

Egy-egy konkrét projekttel kapcsolatos jogi és egyéb előírások azonosítása a *Projekttervben* (vagy a projekt során készülő más dokumentumban, pl. ajánlatban, szerződésben, *Projekt indító lapon*, esetleg más dokumentumban), nyilvántartása a projektkönyvtárban történik (pl. felsorolva egy listán a figyelembe veendő jogszabályok, egyéb előírások). Biztosítani kell a jogszabályokhoz való hozzáférhetőséget mindazon munkatársak számára, akiknek a munkájára annak tartalma hatással van. A munkacsoport vezető vagy az általa kijelölt projekt munkatárs a vonatkozó előírásokat beszerzi (pl. utánanéz a CD jogtárban, Interneten), az érintett munkatársakat tájékoztatja a követelményekkel, a tennivalókkal kapcsolatban.

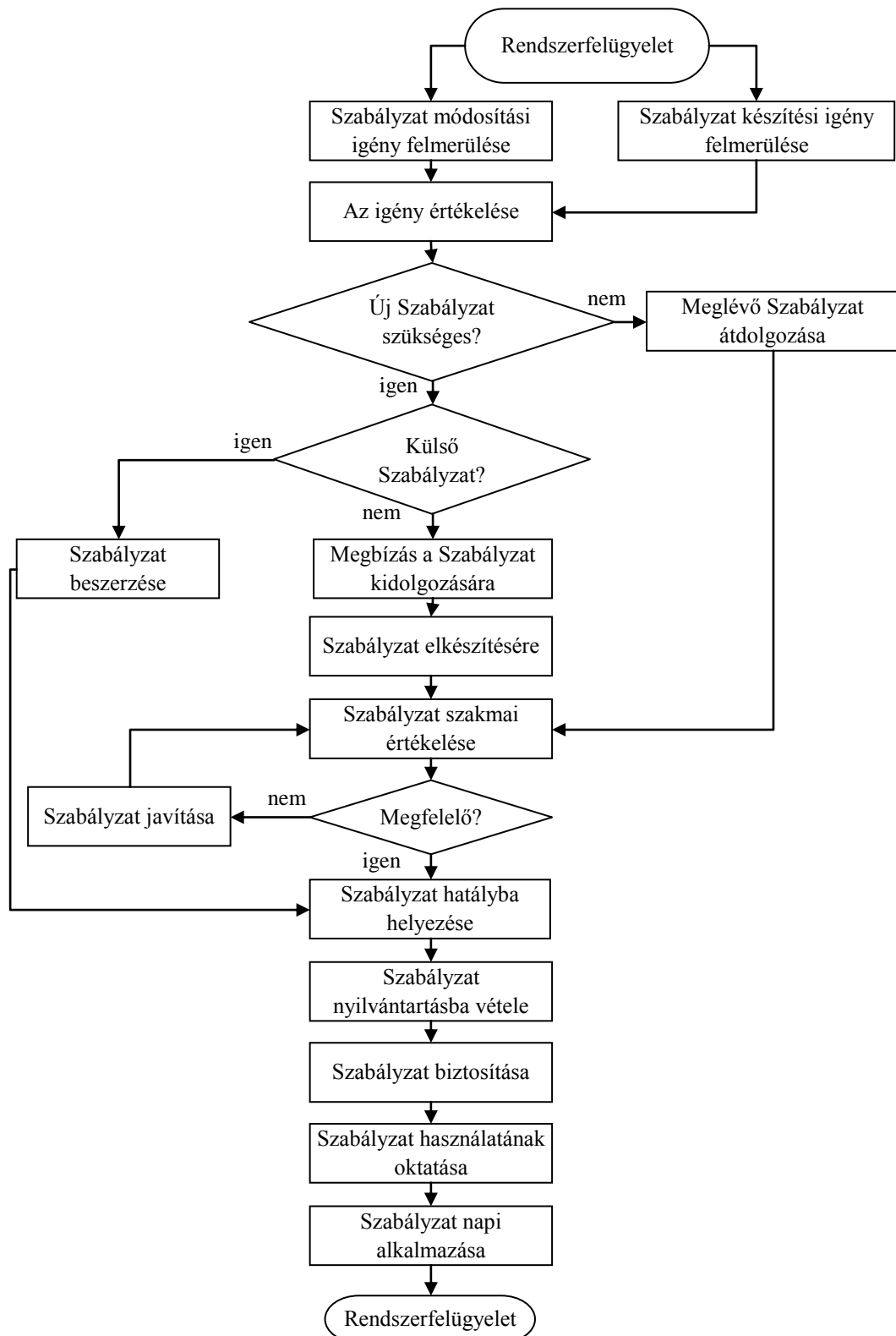
**Felelős:** munkacsoport vezető

#### **4.2.3 Belső dokumentumok készítése**

Ha az irányítási rendszerben új dokumentumot kell alkalmazni, annak az elkészítéséről a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa, vagy speciálisan egy-egy projektekhez kapcsolódó dokumentumok esetében a munkacsoport vezető gondoskodik.

Módosítás esetén a módosítási javaslatot leadó személy feladata elkészíteni a szükséges módosítások vázlatát. Számukra a Társulás titkára biztosítja az eredeti dokumentum egy érvényes példányát.

A dokumentumok készítésének, módosításának lépéseit a 2. ábra mutatja.



2. ábra: A szabályozó dokumentumok készítésének, módosításának folyamata

A dokumentumok tartalmi, formai kialakításánál a 4.2.1. fejezetben leírtakat kell követni.

**Felelős:** a kidolgozással megbízott munkatárs

#### **4.2.4 A dokumentumok szakmai értékelése (jóváhagyás)**

A dokumentumokat hatályba helyezés előtt az Intézmény vezetők véleményezik, értékelik. Az esetleges módosításokat a kidolgozással megbízott munkatárs átvezeti.

A dokumentum irányítási rendszerbe illesztése (hivatkozások átvezetése, illesztés a többi dokumentumhoz, a kézikönyvhöz) a Társulás titkárának a feladata.

A szakmai értékelést követően a dokumentumot a Társulási Tanács elnöke a dokumentum címlapján aláírásával helyezi hatályba. Az elektronikus példányok esetében az aláírás nem szükséges, a *Dokumentum ellenőrzési lapon* a dokumentum állapotát kell „jóváhagyott”-ra állítani.

Azon jóváhagyott dokumentumokat, amelyek nem egy-egy oktatás-szervezési projekthez kapcsolódnak, hanem a folyamatokat szabályozzák, a *Dokumentum ellenőrzési lapon* fel kell sorolni.

**Felelős:** Társulás titkára

#### **4.2.5 A dokumentumokhoz való hozzáférés biztosítása**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás tagintézményeiben a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás irányítási rendszerének hatályos dokumentumaihoz a hozzáférés elektronikusan minden munkatárs számára biztosított. A dokumentumok aláírt, nyomtatott változata a Társulás titkáránál található, aki felelős a dokumentumok hozzáférhető állapotban tartásáért.

A dokumentumok hatályba helyezéséről, módosításáról minden érintett munkatársnak elektronikus értesítést kell küldeni.

A számítógépes hozzáférés biztosítani kell, hogy a dokumentumok csak olvasható állapotban legyenek elérhetők a felhasználók számára. A számítógépen lévő változatok és a kinyomtatott változatok meg kell, hogy egyezzenek (az aláírásoktól eltekintve).

**Felelős:** Társulás titkára

#### 4.2.6 A dokumentumok módosítása

A dokumentumok módosítása, és a módosított dokumentumok ismételt elosztása az előbb leírtak alapján történik. A módosított dokumentum minden oldalán a kiadási állapotot jelölő számot eggyel növelni kell. Az új kiadás hatálytalanítja a megelőző kiadást.

Módosítás esetén a Társulás titkára a dokumentum hatályba helyezésekor tájékoztatja a dokumentum alkalmazásában érintett munkatársakat a változásokról.

Ha a dokumentumban végrehajtott módosítások kismértékűek, úgy a kiadási szám második számjegyét kell csak növelni. Nagymértékű módosítások esetén az első számjegy növekszik eggyel, míg a második számjegy lenullázódik.

**Felelős:** Társulás titkára

#### 4.2.7 A dokumentumok felülvizsgálata

Évente egyszer (célszerűen az irányítási rendszer vezetőségi átvizsgálását megelőzően) átvizsgálásra kerülnek a dokumentumok. Ekkor az átvizsgáláson résztvevők értékelik az előző átvizsgálás óta a dokumentumokban történt módosításokat, a külső, illetve a belső körülmények változásából adódó módosítás szükségességét, és javaslatot tesznek a vezetés felé az új kiadás készítésének szükségességéről vagy a meglévő módosításáról. A vezetés a javaslat alapján a vezetőségi átvizsgálás során dönt a további teendőket illetően.

**Felelős:** Társulás titkára

### 4.3 A feljegyzések kezelése

#### 4.3.1 Általános szabályok

A feljegyzéseknek a következő azonosítókkal kell rendelkezniük:

- cím, megnevezés (minden oldalon, ha több oldalas a feljegyzés),
- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás azonosítására szolgáló adatok (minden oldalon, ha több oldalas a feljegyzés),

- a feljegyzés készítésének időpontja,
- a feljegyzést készítő aláírása a nyomtatott példányoknál.
- oldalszám (minden oldalon, ha több oldalas a feljegyzés)/összes oldal.

A nyomtatott feljegyzéseket olvashatóan, tollal, írógéppel vagy nyomtatóval kell kitölteni. Ha a feljegyzésen olyan rovatok is vannak, amit nem kell minden esetben kitölteni, azt egyértelműen jelölni kell (pl. kihúzás).

Ha a feljegyzéshez mellékletek is tartoznak, akkor fel kell tüntetni a kapcsolódó mellékletek számát, illetve a mellékleteken is meg kell jelölni, hogy melyik feljegyzéshez tartoznak.

A számítógépen készített, ott elmentett (kinyomtatásra nem kerülő) feljegyzések esetén biztosítani kell a felülírás, illetve illetéktelen módosítás elleni védelmet (pl. a feljegyzés "Csak olvasható"-vá tételekor a feljegyzés mentése során).

**Felelős:** a feljegyzést készítő személy

#### **4.3.2 Formanyomtatványok kezelése**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás által készített formanyomtatványokat a **Kapcsolódó feljegyzések** fejezet tartalmazza. Hozzáférésük számítógépen lehetséges.

A formanyomtatvány fejlécében a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás megnevezését kell feltüntetni.

Feljegyzés készítésére, illetve a meglévők módosítására a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás bármely munkatársa tehet javaslatot, amit a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás titkárához kell eljuttatni. A javaslatot adó térjen ki a javasolt feljegyzés szerepére, illetve formájára, az adathordozó típusára (számítógép, illetve papír), példányszámára, elosztására.

A formát illetően legalább kézi vázlatot kell a javaslatot adónak készíteni a feljegyzés nevének a megadásával együtt. A javaslaton legyen dátum, és a javaslatot készítő neve.

Új formanyomtatványt az irányítási rendszerbe bevezetni, illetve a meglévőt módosítani – a dokumentumok készítéséhez, módosításához hasonlóan – a Társulás titkárának a tudtával és jóváhagyásával lehet.

A formanyomtatvány jellegű feljegyzések elosztása során minden olyan munkatárs részére biztosítani kell érvényes példányt vagy az érvényes példányokhoz való hozzáférést, akinek arra a munkája során szüksége van vagy lehet.

### 4.3.3 A levelezés szabályai

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás címére érkezett küldemények átvételére és a Társulási Tanács titkárához történő továbbítása a postai meghatalmazással rendelkező postázó jogosult. A küldemények felbontását, érkeztetését és szignálását a Társulási Tanács elnöke által megbízott titkár végzi, aki a küldeményeket – iktatást követően – a megjelölt címzetthez továbbítja.

A Társulási Tanácshoz érkezett, illetve ott keletkezett iratok iktatása a Veszprém Megyei Önkormányzat Hivatalának központi iktatójában (8200 Veszprém, Megyeház tér 1.) elektronikus módon történik. A postázási feladatokat a Társulási Tanács titkára és a postázó látja el.

A postán vagy személyes kézbesítéssel érkezett, illetve ily módon küldött leveleket a Társulás titkára veszi nyilvántartásba. A projekthez nem kapcsolódó leveleket iktatja, azaz a nyilvántartásban rögzíti, hogy kitől, illetve kinek, mikor, milyen témában érkezett, és azonosító számot ad neki, és gondoskodik az érintettekhez való eljuttatásról (másolva vagy beszkenelt formában). A projekthez kapcsolódó levelek beszkenelés után a 4.3.7. pont szerint kerülnek tárolásra. A projekthez nem köthető levelekből egy példányt célszerűen időrendben megőriz, illetve ha projekthez köthető, akkor átadja ezen projekt vezetőjének, aki a projektdossziében a levelezések között célszerűen időrendbe rendezve megőriz.

Közvetlenül a munkacsoport tagoknak az adott projekt tárgyában érkező elektronikus leveleket a projekt könyvtárban létrehozott *levelezés* mappába kell elmenteni.

#### 4.3.4 A feljegyzések elosztása, megőrzése

A 2. táblázat szerinti feljegyzés szerinti formában kell összefoglalni az irányítási rendszer – jelen Kézikönyvben hivatkozott – feljegyzéseinek elosztásával, megőrzésével kapcsolatos tudnivalókat. Új feljegyzés alkalmazásakor a táblázat aktualizálása a Társulás titkára felelőssége.

| Feljegyzés neve | Formája | Elosztás | Megőrzés |      |
|-----------------|---------|----------|----------|------|
|                 |         |          | idő      | hely |
|                 |         |          |          |      |

**2. táblázat: Az irányítási rendszer feljegyzéseinek összefoglalása**

#### 4.3.5 A feljegyzések selejtezése

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás feljegyzései a Működési Kézikönyvben meghatározott megőrzési idő után a Társulási Tanács elnöke döntése alapján selejtezhetők. Csak azok a feljegyzések selejtezhetők, amelyek nem tudományos vagy történeti értékűek, és amelyekre az ügyvitel érdekében már nincs szükség.

Az irattárban elhelyezett bármely ügyiratot csak selejtezés után szabad megsemmisíteni, hulladékként vagy nyersanyagként való felhasználásra továbbadni. Az irattár anyagát évente selejtezés céljából felül kell vizsgálni.

A feljegyzések selejtezése selejtezési bizottság által történhet. A selejtezési bizottság vezetője minden esetben a Társulási Tanács elnöke, tagjai azok, akiket a Társulási Tanács elnöke kijelöl. A selejtezésről feljegyzést kell készíteni, amelynek tartalmaznia kell:

- a selejtezés helyét, időpontját,
- a selejtezendő iratok tételes felsorolását,
- a selejtezett ügyiratok várható mennyiségét,
- a selejtezést végző és ellenőrző személyek nevét és aláírását.

A selejtezési feljegyzést az irattárban meg kell őrizni.

#### 4.3.6 Számítógépes adatok mentése

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működése során – akár az egyes projektekkel kapcsolatban, akár a nem projekthez kötődő munkavégzés alkalmával – készült elektronikus állományok egy végleges példányát a kijelölt szerveren kell elhelyezni. A nem itt elhelyezett adatok mentéséért a készítő a felelős.

A projektek során képződő valamennyi feljegyzést projektdossziékban kell gyűjteni. A projektdossziét az alábbiak szerint kell felépíteni:

Projekt neve

Ajánlatok (a partnereknek adott ajánlatok)

Szerződések (a partnerekkel kötött szerződés és annak módosításai)

Projektterv

Emlékeztetők

Külső erőforrások

Ajánlatkérések

Megrendelések

Szerződések

Dokumentumok (az alvállalkozók által készített anyagok)

Levelezés

Bejövő levelek

Kimenő levelek

Társulási tagoktól kapott anyagok

Partnerektől kapott anyagok

Munkanyagok (ezen belül a projekt tárgyától függően tetszőleges a struktúra)

Átadott anyagok

A projekt során keletkezett valamennyi dokumentumot, feljegyzést, a projekt nevével és a feljegyzés nevével kell azonosítani. A változatokat mind a nyomtatott példányoknál, mind a fájlnevekben egyértelműen jelölni kell (pl. a készítési dátum feltüntetésével, vagy verziószámokkal), lehetőleg minden oldalon (fejlécben vagy láblécben).

A nem projekt jellegű munkavégzés során készített elektronikus állományok egy példányát a Társulás titkárához kell eljuttatni, aki gondoskodik azok rendezett tárolásáról.

Évente a számítógépes állományokról háttérmentést kell készíteni külső adathordozóra (pl. CD-re, DVD-re, pen drive-ra, stb.).

**Felelős:** munkacsoport vezető, titkár

## **5. A vezetőség felelősségi körével kapcsolatos szabályok**

### **5.1 Elkötelezettség az irányítási rendszer működtetésére**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa az irányítási rendszer működtetéséért, fejlesztéséért való elkötelezettségét az alábbiak szerint biztosítja:

- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás jövőképe, politikájának, a célkitűzések megfogalmazásakor és ezeknek a munkatársak, illetve az alapítók felé való kommunikálásakor,
- a jogszabályi, alapítók által megfogalmazott, illetve az RFKB, a regionális szakképzési fejlesztési stratégia követelményeinek figyelembe vételével a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás saját stratégiájának megfogalmazásakor,
- a folyamatok működtetéséhez szükséges erőforrások biztosításával.

### **5.2 A partnerközpontúság biztosítása**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsának gondoskodni kell arról, hogy a konkrét oktatás-szervezési tevékenységgel kapcsolatban a piaci szereplők (partnerek) igényei és elvárásai egyértelműen meghatározásra kerüljenek (pl. pályázatokban, megállapodásokban), és ezek belső, végrehajtási követelményekké való átalakítása megtörténjen. A követelmények legyenek ismertek azok számára, akik azok teljesítésében érintettek.

### **5.3 A politika készítésével, módosításával kapcsolatos szabályok**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa az oktatás-szervezési tevékenységgel kapcsolatban általános céljait, elkötelezettségét a 3. fejezetben található politikájában rögzítette.

A Társulási Tanács elnökének a felelőssége, hogy a mindenkori politika:

- feleljen meg a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás céljainak, tevékenységei, szolgáltatásai jellegének,
- tartalmazzon elkötelezettséget:
  - a Regionális Fejlesztési és Képzési Bizottság által megfogalmazott regionális szakképzési fejlesztési stratégia követelményeinek teljesítésére,
  - az irányítási rendszer eredményességének folyamatos javítására;
- adjon keretet a célok kitűzéséhez és átvizsgálásához,
- közzé legyen téve, megértsék és alkalmazzák a szervezeten belül, valamint
- legyen felülvizsgálva és szükség szerint aktualizálva a változó feltételek, partneri elvárások és követelmények figyelembe vételével.

#### **5.4 Célkitűzések megfogalmazása**

Ahhoz, hogy ténylegesen értékelhető, az oktatás-szervezési tevékenység fejlesztésével összefüggő célokat lehessen kitűzni, a vezetőségi átvizsgálás előkészítéséhez részletes adatokkal kell rendelkezni a folyamatok és a szolgáltatások jelenlegi helyzetéről, illetve a partnerek elvárásairól az alábbiak szerint (a célok megfogalmazásához további információk találhatóak a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyvében**).

##### **5.4.1 Jogi és egyéb elvárások azonosítása**

A jogszabályi elvárásokat azonosítani kell a 4.2.2. fejezet szerint, és meg kell határozni azokat a követelményeket, amelyek betartása az oktatás-szervezési tevékenységekre vonatkozik.

##### **5.4.2 A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás piaci helyzete**

Az oktatás-szervezési tevékenység fejlesztésével, bővítésével, a meglévő partneri kör megtartásával, illetve bővítésével kapcsolatban az üzleti év tervezése során figyelembe kell venni az alábbi kérdéseket:

- kik számára (piaci környezet),
- hol, milyen feltételekkel (infrastruktúra),
- kikkel (humán erőforrás),
- hogyan (módszer)

dolgozik, illetve tervezi szolgáltatást nyújtani a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Kht..

#### **5.4.3 A szolgáltatás megfelelősége**

Az oktatás-szervezési tevékenység során végrehajtott ellenőrzések, a belső auditok (az önértékelés részeként) a felmerült problémák, a partneri visszajelzések alapján a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa értékeli a folyamatokat.

**Felelős:** Társulás titkára

#### **5.4.4 A partnerek elvárásai, elégedettsége**

A partnerek elvárásait, elégedettségét, elégedetlenségét egyrészt a közvetlen partneri visszajelzésekből, másrészt a partnerekkel – az egyes projektek, munkák folyamán - folytatott párbeszéd alapján kell gyűjteni, értékelni.

Ezen túlmenően a vezetőségi átvizsgálást megelőzően vagy a Társulási Tanács elnöke által meghatározott időszakonként a partnerek elvárásait, igényeit, elégedettségét fel kell mérni (ld. 8.2.1. fejezet).

#### **5.4.5 Helyesbítő, megelőző tevékenységből származó adatok**

A helyesbítő, illetve a megelőző tevékenységből származó adatokat (hányat, milyen témában kellett indítani, milyen volt ezek eredménye) a Társulás titkára összegzi.

#### **5.4.6 Célok kitűzése**

Az így nyert adatok és a politika figyelembevételével történik a célok kitűzése úgy, hogy ezek a Társulás működésének javulásához vezessenek.

A célokat dokumentálni kell a *Célok nyilvántartása* c. feljegyzésen, és az ezzel összefüggésben végrehajtandó feladatokról tájékoztatni kell a végrehajtásban érintett valamennyi munkatársat.

A feljegyzésnek tartalmaznia kell:

- a konkrét, mérhető, értékelhető célt,
- a megvalósítás tervezett módját,
- a tervezett határidőket és felelősöket,
- a megvalósításhoz szükséges erőforrás igényt.

A célokat rögzítő feljegyzést a Társulási Tanács elnöke mint jóváhagyó aláírja.

**Felelős:** Társulás titkára

#### **5.4.7 A változások kezelése**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsának gondoskodni kell arról, hogy az irányítási rendszer működőképessége akkor se csökkenjen, ha a szervezetben változtatásokat kell végrehajtani. Ezért biztosítani kell, hogy a változások tervezettek legyenek, és a végrehajtás felügyelettel, előre meghatározott módon történjen. Javasolt az ilyen szervezetbeli változtatásokat is projektként kezelni. Az ekkor elkészítendő *Projekttervben* figyelembe kell venni:

- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás jelenlegi stratégiáját, jövőképét, illetve a tervezett célállapotot,
- a partneri követelmények, a törvények és egyéb szabályozók változását,
- az oktatás-szervezési folyamat megfelelőségére vonatkozó adatokat,
- a korábban kitűzött célok eredményeit.

### **5.5 Szervezet**

#### **5.5.1 Felelősségi kör és hatáskör**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás döntéshozó szerve a 6 tagú Társulási Tanács.

A Társulási Tanács vezető tisztségviselői a Társulási Tanács elnöke és elnökhelyettese. A társulás titkára és a társulás munkaszervezete feladatait a Veszprém Megyei Önkormányzat Hivatala látja el.

A Társulási Tanács kizárólagos feladata:

- a tisztségviselők megválasztása
- a szervezeti és működési szabályzat elfogadása és módosítása
- az éves munkaterv elfogadása
- a szakképzési fejlesztési támogatás elosztási elveinek meghatározása
- az általa ellátott feladatokra vonatkozó önálló fejlesztési terv elkészítése és elfogadása

A Társulási Tanács fő feladatai:

- a szakképzés fejlesztési irányára és beiskolázási arányára tekintettel meghatározza a társulás tagjai által fenntartott iskolákban a szakképzési évfolyamokon indítható osztályok számát az RFKB döntésének megfelelően,
- a szakképzés körében közoktatási megállapodást, vagy más megállapodást köthet,
- a Társulás által ellátott feladatokra önálló fejlesztési tervet készít,
- a szakmai program tekintetében az RFKB döntésének megfelelően egyetértési jogot gyakorol a tagok által fenntartott szakképző intézmények az iskola pedagógiai programjának jóváhagyásánál,
- pályázatot nyújt be a szakképzésre fordított állami források megszerzésére,
- előzetesen elfogadja a társulás költségvetését,
- véleményezi a megállapodás módosítására, megszüntetésére tett kezdeményezéseket;
- véleményezi a társuláshoz történő csatlakozásra tett kezdeményezéseket,
- jóváhagyja a Társulási Tanács szervezeti és működési szabályzatát.

A Társulási Tanács ügyviteli feladatait a társulás titkára látja el. Feladatai különösen:

- közreműködik a Társulási Tanács elé kerülő előterjesztések, munkaterv összeállításában
- közreműködik a Társulási Tanács döntéseinek végrehajtásában
- ellátja a Társulási Tanács működésével kapcsolatos szervezési, ügyviteli feladatokat
- elkészíti az ülés jegyzőkönyvét és megküldi az érintetteknek
- nyilvántartja a Társulási Tanács döntéseit, gondoskodik a döntések érintettek részére történő megküldéséről
- tanácskozási, javaslattevői joggal részt vesz a Társulási Tanács ülésein

Felelős:

- az irányítási rendszer működtetéséért,
- a folyamatokat szabályozó dokumentumok elkészítéséért, jóváhagyásáért,
- a partneri követelményekkel kapcsolatos tudatosság előmozdításáért,
- a dokumentumokban megfogalmazott szabályozás megvalósításához szükséges erőforrások meghatározásáért,
- a folyamatok figyelemmel kíséréseért, a 8.4. pontban előírt adatok elemzéséért,
- a rendszer működtetésével kapcsolatos helyesbítő és megelőző tevékenységek meghatározásáért, jóváhagyásáért,
- a belső auditok lebonyolításának felügyeletéért,
- a vezetőségi átvizsgálások megszervezéséért, lebonyolításáért,
- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás képviseletéért a külső és belső irányítási kapcsolatokban,
- az irányítási rendszer elemzéséért, fejlesztéséért.

A Társulás titkárának kötelessége, hogy a projektek előrehaladását, a projektek dokumentáltságát figyelemmel kíséresse. Joga van arra, hogy a projektekbe ellenőrzési

jelleggel bármikor betekintsen, meggyőződjön arról, hogy a projektek dokumentálásának szabályait alkalmazzák-e.

Az egyes oktatás-szervezési feladatokra projektszervezetek alakulnak, amelyek működését a munkacsoport vezető irányítja. A projektek tagjait, szerepüket, felelősségüket a projekt dokumentumok (*Projektterv*) tartalmazzák.

Az irányítási rendszer folyamatainak működtetésével kapcsolatos feladatokat és felelősségi viszonyokat a Működési Kézikönyv, az abban hivatkozott egyéb dokumentumok, valamint az egyes beosztásokra készített munkaköri leírások tartalmazzák.

A Társulási Tanács elnökének irányítási rendszerrel kapcsolatos feladatait, felelősségét a Működési Kézikönyv tartalmazza. Egyéb feladataikat, felelősségüket, hatáskörüket a Társasági Szerződés határozza meg.

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa biztosítja, hogy megfelelő felelősségi és hatáskörrel rendelkező személyek koordinálják a partnerekkel kapcsolatos vagy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa által elhatározott és indított projekteket, feladatokat. Ilyen feladatok lehetnek a célok kitűzése, szükséges tréningek meghatározása, a helyesbítő-megelőző tevékenységek kezelése vagy tananyag-fejlesztési projektekkel kapcsolatos teendők.

### **5.5.2 Belső kapcsolattartás, kommunikáció**

Az oktatás-szervezési feladatok során a hatékony kommunikációt a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás informatikai rendszere teszi lehetővé. A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa szorgalmazza a kommunikáció elektronikus formájának alkalmazását a munkatársa között, az ésszerűség határain belül.

A politika, a partneri és az irányítási rendszerrel kapcsolatban megfogalmazott követelmények, célok és teljesítések közzétételéhez a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa rendszeres megbeszéléseket folytat a munkatársakkal.

Az oktatás-szervezési feladatok esetében a *Projekttervekben* kell meghatározni a projektben résztvevők közötti kapcsolattartás módját, a napi gyakorlattól eltérő kommunikációs szabályokat (pl. projektértekezletek rendje).

Az oktatás-szervezési feladatok összehangolására, az egyes feladatok teljesítésének nyomon követésére rendszeres gyakorisággal (havonta legalább egyszer) a Társulási Tanács elnöke, a titkár, a munkacsoport vezetők, valamint szükség szerint az általuk kijelölt munkatársak, illetve a tagintézmények képviselői megbeszélést tartanak.

A formális megbeszélésekről feljegyzést (pl. *Emlékeztető* formanyomtatványon vagy akár határidőnaplóban) kell készíteni.

A partnerekkel folytatott kommunikáció részleteit a Bakonyi Szakképzési-szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyve** tartalmazza.

## 5.6 Vezetőségi átvizsgálás

A vezetőségi átvizsgálás célja az, hogy a további információk találhatóak a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás vezetése objektív információt kapjon az irányítási rendszer működéséről, és ennek megfelelően dönteni tudjon annak fejlesztéséről. A vezetőségi átvizsgálással kapcsolatban – a lenti bekezdéseken túlmenően – további információk találhatóak a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyvében**.

### 5.6.1 A vezetőségi átvizsgálás előkészítése

A vezetőségi átvizsgálást a Társulás titkára szervezi meg.

Áttekinti az előző átvizsgálások jegyzőkönyveit, majd értesíti a vezetői átvizsgálás résztvevőit a vizsgálat időpontjáról meghatározva, hogy kitől mit vár el az átvizsgáláshoz.

A vezetőségi átvizsgálás résztvevői a Társulási Tanács elnöke, elnökhelyettese, Társulás titkára, valamint a tagintézmények képviselői.

**Felelős:** Társulási Tanács elnöke

### 5.6.2 Az átvizsgálás lefolytatása

Az átvizsgálást a Társulás titkára vezeti le. Az átvizsgáláson értékelni kell:

- a politika megfelelőségét a külső-belső változások ismeretében (kell-e módosítani a politikát),
- az önértékelés, illetve külső értékelések tapasztalatait,
- a partnerek visszajelzéseit (igények, elégedettség, elégedetlenség),
- a képzéseket, a munkatársi tudatosságot a folyamatok működtetésével kapcsolatban,
- az erőforrások megfelelőségét a folyamatok szabályozottságával kapcsolatban,
- a helyesbítő és a megelőző tevékenységek helyzetét (indított, folyamatban lévő lezárt ügyek száma, ezek eredményessége),
- a szabályozási rendszert,
- a korábbi vezetőségi átvizsgálások intézkedéseit,
- az irányítási rendszer fejlesztési lehetőségeit.

A vezetőségi átvizsgálásról feljegyzést kell készíteni (*Feljegyzés a vezetőségi átvizsgálásról*) amely tartalmazza:

- az értékelt témák összefoglalóját,
- a hozott határozatokat, azok felelőseit, határidőit, valamint ezek végrehajtásához szükséges erőforrás szükségletet,
- a vezetői felülvizsgálat helyét, idejét, résztvevők, aláírásokat.

### 5.6.3 *Határozatok végrehajtása*

A Társulás titkára értesíti az érintetteket a hozott határozatokról. Figyelemmel kíséri az elhatározott és kiadott feladatok, helyesbítő és megelőző tevékenységek végrehajtását.

## 6. **Erőforrások biztosítása**

Az erőforrás biztosítás célja az, hogy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás folyamatainak működéséhez szükséges erőforrások – úgy az emberi-, mint az eszköz erőforrás – rendelkezésre álljanak, továbbá az erőforrás-felhasználásnak világos, végrehajtható szabályai legyenek.

### 6.1 **Emberi erőforrások biztosítása**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás oktatás-szervezési tevékenységeinek végzéséhez kapcsolódóan az emberi erőforrás biztosítása alapvetően a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás tagszervezeteinek, illetve a fenntartó intézmények munkatársainak részvételével vagy akár munkaerő felvételével történik.

Az üzleti év tervezése során a Társulási Tanács áttekinti a várható feladatokat, a tagintézményekben, illetve az alapítóknál rendelkezésre álló, és az egyes Intézményvezetők által a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működésében közreműködésre engedélyezett, valamint a saját rendelkezésre álló emberi erőforrás létszámot és kompetenciákat. Az elemzés eredményeképpen a munkatársi bővítéséről vagy a meglévő emberi erőforrás kompetenciájának növelése érdekében képzések indításáról dönthetnek.

Létszámbővítés esetén a Társulási Tanács elnöke a fenntartó intézmények vezetővel egyeztet a szükséges munkaerő biztosításáról, ha azok biztosítása – a szükséges és a rendelkezésre álló kompetenciákat tekintve – a tagintézmények munkaerő állományából megoldhatók. Ha a szükséges munkaerő ily módon nem biztosítható, úgy az egyeztetést az alapító szervezetek vezetőségével kell lefolytatni (a szükséges források biztosítása végett).

Külső, a tagintézményeken kívüli munkaerő keresése, kiválasztása és felvétele a Társulási Tanács titkárának a felelőssége. A betöltendő munkakörrel kapcsolatos követelményeket a Társulás elnöke határozza meg. A munkaerő kiválasztás objektivitását – a betöltendő munkakörtől függően - erősíteni kell okmányok (képzettséget, végzettséget igazoló bizonyítványok, erkölcsi bizonyítvány, szakmai önéletrajz, stb.) bekérésével, ellenőrzésével, illetve referenciák vizsgálatával.

Belső, a tagintézmények munkaerő állományából történő munkaerő biztosítása az Intézményvezetők javaslata alapján történik.

Ha külső forrás bevonása nem lehetséges, úgy a szükséges kompetenciák elérése érdekében képzéseket kell szervezni.

A beérkezett képzési információk alapján a Társulási Tanács elnöke dönti el, hogy melyik munkatárs milyen képzésen vegyen részt. A képzések megszervezéséről, lebonyolításáról, dokumentálásáról a Társulás titkára gondoskodik.

Az emberi erőforrással kapcsolatban további szabályokat tartalmaz a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyve**.

## 6.2 Eszközök biztosítása

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vezetőségének biztosítani kell azt, hogy az alkalmazott munkakörnyezet tegye lehetővé az oktatás-szervezési tevékenység szakszerű, jó minőségű végrehajtását.

Annak érdekében, hogy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás oktatás-szervezési tevékenységeinek folytatásához szükséges eszközök rendelkezésre álljanak, meg kell határozni a projektek tervezésekor a szükséges infrastrukturális igényeket (pl. projektor, oktatási segédanyagok, irodatechnikai kellékek, stb.).

A nem projekt jellegű tevékenységek végrehajtásához szükséges eszközök alapvetően az egyes tagintézményekben rendelkezésre állnak.

Annak érdekében, hogy az egyes – napi működési feladatokat vagy projekt feladatokat végrehajtó munkatársak számára egyértelmű legyen – nyilván kell tartani azokat a tagintézményi eszközöket (pl. projektor, oktatási segédanyagok, irodatechnikai kellékek, stb.), amelyeket a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működése, az oktatás-szervezési feladatok optimális végrehajtása érdekében az egyes tagintézmények a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működéséhez rendelkezésre tudnak bocsátani. Nyilván kell tartani ezen eszközök mozgását, hogy adott esetben a feladatok végrehajtásához ezeket a leghatékonyabban lehessen igénybe venni.

Az eszköz erőforrások biztosításával kapcsolatban további részletek találhatóak a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyvében**.

## **7. Az oktatás-szervezésifolyamatok szabályozása**

### **7.1 A folyamatok tervezése**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás által végzett folyamatokat, azok felelősségi és hatásköri viszonyait, dokumentálási és szabályozási előírásait (környezetét), ellenőrzését és igazolását, valamint a folyamatok egyes elemeinek azonosíthatóságát és a folyamatok nyomon-követhetőségének elemeit a Kézikönyv határozza meg.

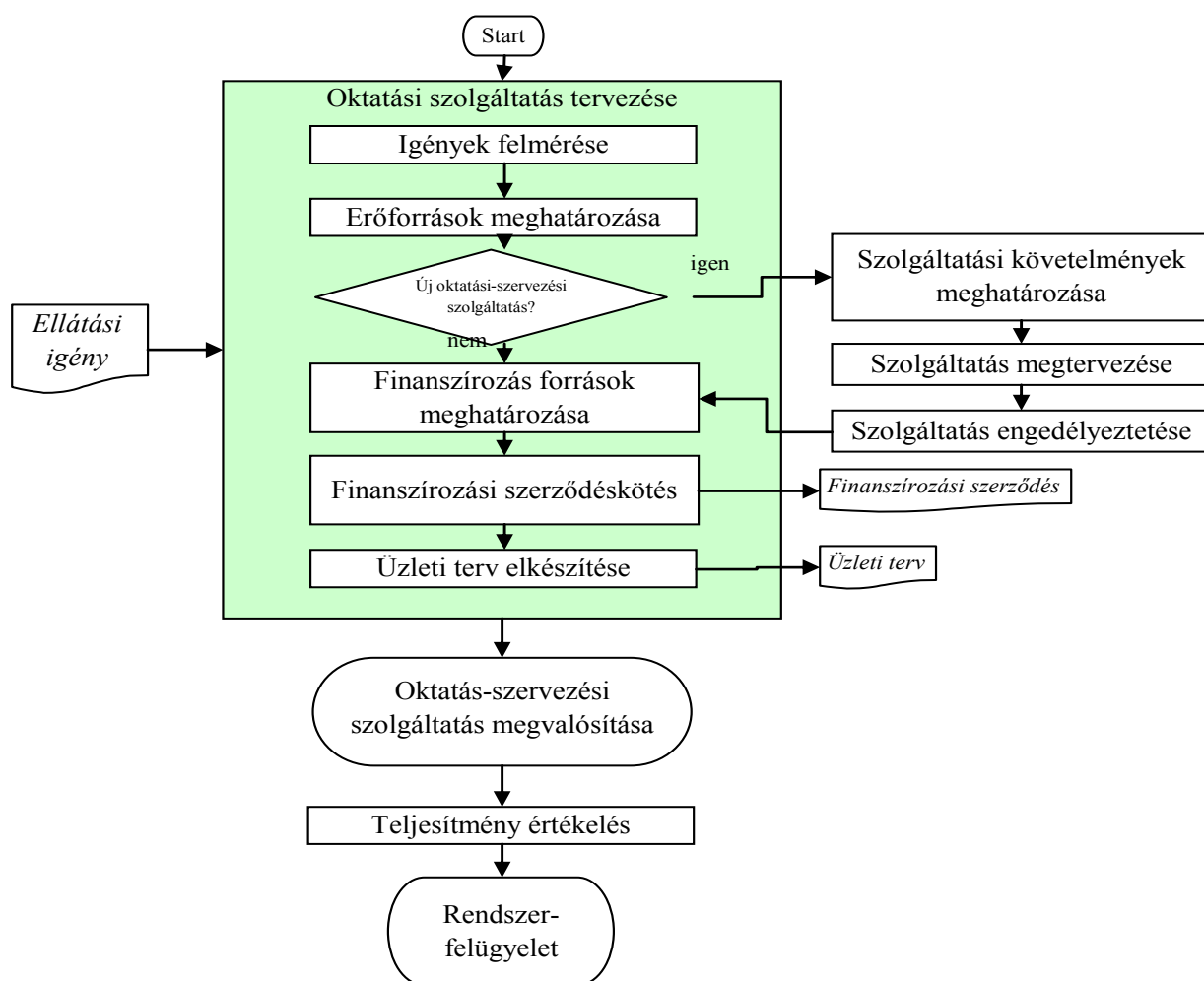
A végrehajtandó feladatokat el lehet végezni a napi normál munkamenetben, de azok mérete, átfutási ideje, erőforrás igénye, vagy célja alapján projektekbe is lehet szervezni. A projektek indításáról a Társulási tanács elnöke – az intézményvezetők javaslatai alapján – dönt.

A projektek tervezése során készülő dokumentumok tartalmazzák:

- az adott feladattal kapcsolatban meghatározott követelményeket;
- az adott feladat erőforrás igényét;
- a szükséges igazolási, érvényesítési, figyelemmel kíséresi, ellenőrzési tevékenységeket;
- azokat a feljegyzéseket, amelyek szükségesek annak bizonyításához, hogy az előírt ellenőrzéseket elvégezték.

A folyamatok eredményes működésének, a fő- és a támogató folyamatok kapcsolatainak ellenőrzését és a továbbfejlesztési lehetőségek feltárását a 8. fejezetben ismertetett intézkedések támogatják.

Az oktatás-szervezési folyamat lépéseit a 3. ábra mutatja.



**3. ábra: Az oktatás-szervezési folyamat lépései**

## 7.2 A partnerekkel kapcsolatos folyamatok

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás működéséhez, a partnerek bizalmának megszerzéséhez és megtartásához, a magas színvonalú partneri kapcsolatokhoz elengedhetetlenül szükséges, hogy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás részükre igényeiknek megfelelő szolgáltatást nyújtson.

### 7.2.1 A követelmények meghatározása

Az oktatás-szervezési feladatok megfelelő végrehajtásához azonosítani - és dokumentálni - kell:

- a partnerek igényeit,
- azokat követelményeket, amelyeket a partnerek nem adtak meg, de amelyek szükségesek az oktatás-szervezési feladat végrehajtásához,
- az oktatás-szervezési feladattal kapcsolatban a jogszabályokban, egyéb előírásokban szereplő követelményeket,
- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa által meghatározott bármilyen további követelményt, ami a konkrét oktatás-szervezési feladattal kapcsolatos.

A követelmények meghatározásáért és dokumentálásáért a munkacsoport vezető felelős.

### 7.2.2 Kapcsolattartás a partnerekkel

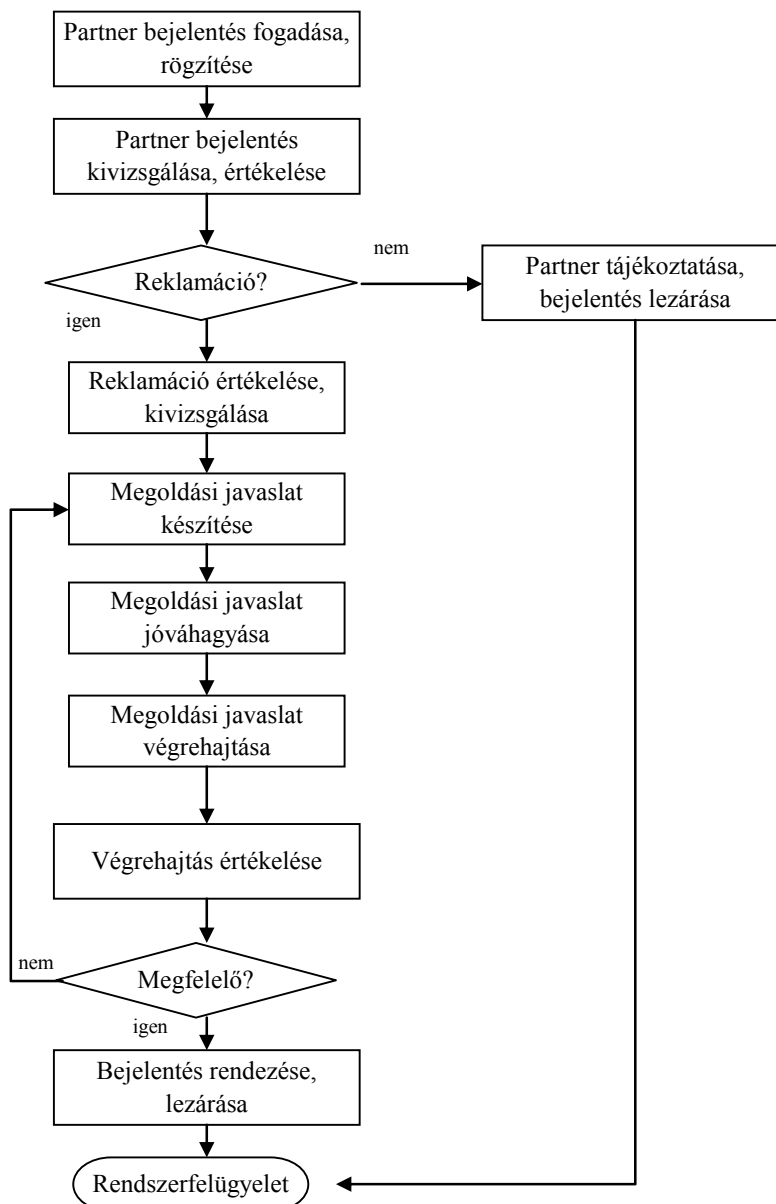
A partnerek irányában nagy hangsúlyt kell fektetni a kapcsolattartásra. Ez az alábbi területeken jelentkezik:

- az oktatás-szervezési feladatra vonatkozó információk begyűjtése (kiindulási adatok),
- az oktatás-szervezési feladat eredményeinek tesztelése (visszacsatolás a megrendelő felé a projektek során, illetve a projektek végén),
- a felmerült módosítási igények kezelése,
- a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás tevékenységeire vonatkozó tájékoztatók biztosítása (weblap, kiállítások, cégismertető, munkavállalói

publikációk),

- a partnerektől érkező visszajelzések fogadása,
- a partnerek Bakonyi Szakképzés-szervezési társulással kapcsolatos véleményének (beleértve az elégedettséget) megismerése.

A partnerektől érkező bejelentések kezelésének folyamatát a 4. ábra mutatja.



4. ábra: A partnerek bejelentésének kezelése

### 7.3 Külső erőforrások igénybe vétele

Az oktatás-szervezési feladatok végrehajtása során elsősorban olyan külső erőforrások (szolgáltatások) beszerzésére lehet szükség, amit a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás kapacitás vagy megfelelő szaktudás hiányában nem tud megoldani. Ezekre olyan partnereket kell alkalmazni, akik biztosítani tudják azt, hogy az oktatási-szervezési folyamatok szakszerűségére, minőségére közvetlen hatással lévő tevékenységek feleljenek meg a rögzített követelményeknek és a vonatkozó egyéb előírásoknak. A külső erőforrások kiválasztásánál, megbízásánál az alábbi szabályokat kell betartani.

A külső erőforrásokat elsődlegesen a *Szállítók nyilvántartásában* szereplő szállítók közül kell kiválasztani. Ha a szállító szerepel a nyilvántartásban, és ugyanarra a feladatra (szolgáltatásra, termékre) több szállító is szerepel, akkor annak kell címezni a megrendelést, amelyik "elfogadott" kategóriájú, vállalkozik a megrendelés teljesítésére a megadott anyag (szolgáltatás) és határidő vonatkozásában, valamint kedvezőbb árat adott.

Ha nincs "elfogadott" szállító vagy nem vállalkozik a megrendelés teljesítésére, akkor "feltételesen elfogadott" kategóriájú szállítónak kell címezni a megrendelést. Ilyen esetekben a termék átvételekor, a szolgáltatás elfogadásakor fokozott figyelemmel kell eljárni.

Ha a szállító nem szerepel a nyilvántartásban, akkor minden esetben ajánlatot kell kérni tőle a termék szállítására, a szolgáltatás nyújtására. A kiválasztás alapja az ajánlatkérések összevetése a kapott ajánlatokkal, illetve az ajánlatok összehasonlítása egymással elsősorban az alábbi szempontok szerint:

- ajánlati árak,
- ajánlott határidők a termék szállítására, szolgáltatás nyújtására,
- műszaki paraméterek: a műszaki paraméterek értékelése az ajánlatkérésben meghatározott műszaki adatok alapján történik,

- opcionális tételek és szolgáltatások,
- garanciális feltételek,
- fizetési feltételek.

Ha a fenti szempontok alapján nem választható ki a szállító, akkor meg kell vizsgálni:

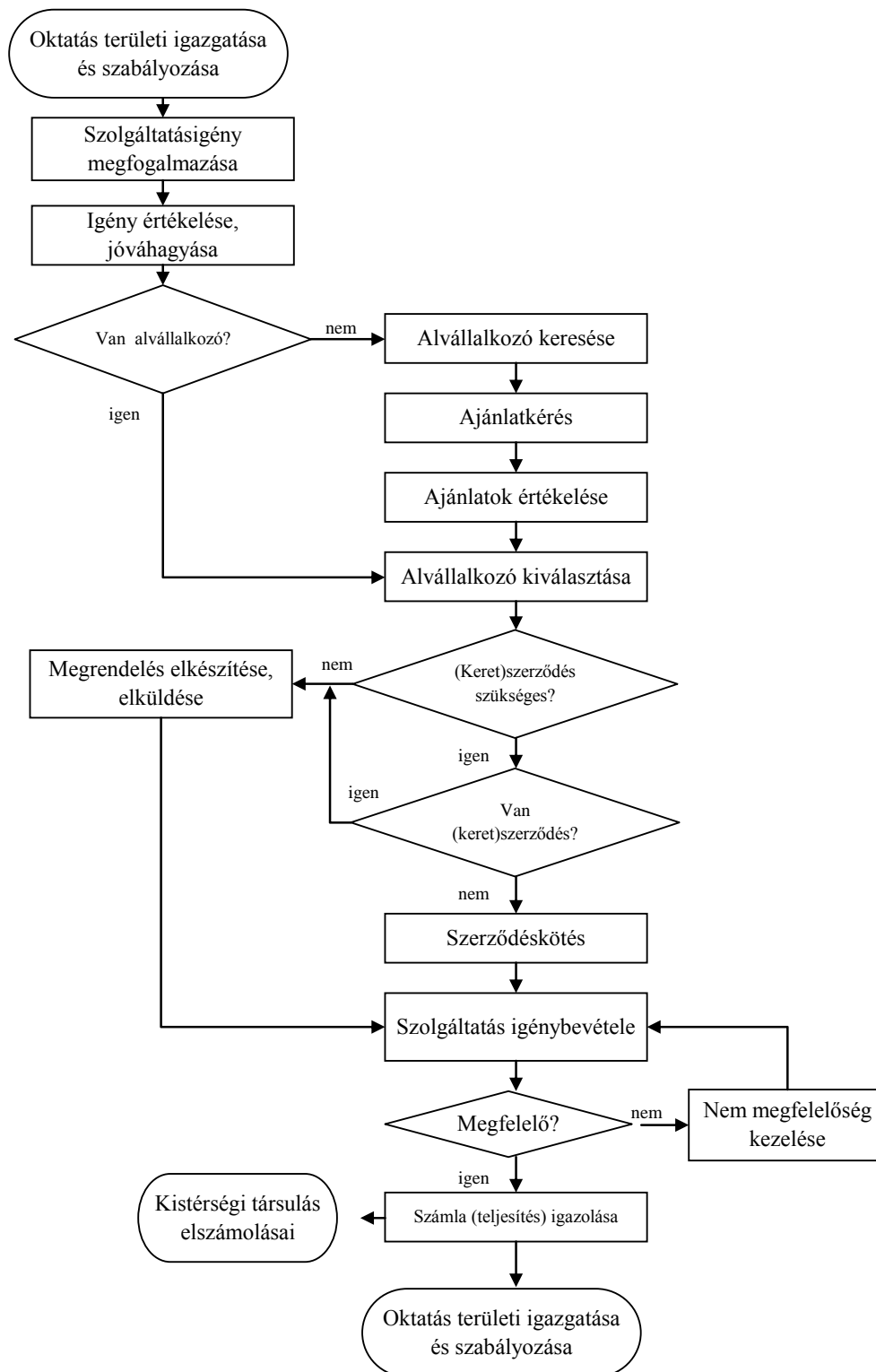
- a szállító referenciáit,
- termék-, illetve szolgáltatás választékát,
- eszközállományát (alvállalkozónál),
- kapacitását (alvállalkozónál),
- rugalmasságát.

Az ajánlatok összehasonlítását az ajánlatkérő végzi. A kiválasztás a Társulási Tanács elnökének joga.

A beérkezett ajánlatokon jelezni kell, hogy a kiértékelés megtörtént (pl. dátum, aláírás, kiértékelés eredménye).

Azokat az alvállalkozókat, akik az értékelés alapján alkalmasnak bizonyulnak arra, hogy adott esetben az egyes projektekben részt vegyenek, a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás nyilvántartja (*Szállítók értékelése*).

A folyamat lépéseit az 5. ábra mutatja.



5. ábra: A külső erőforrás igénybe vételi folyamat lépései

### 7.3.1 *A megrendelés elkészítése*

A megrendelések, szerződések tartalmazzák az alábbiakat:

- a kért termék (vagy szolgáltatás) egyértelmű megnevezése,
- a szállítás, teljesítés ideje, módja,
- ár, fizetési feltételek.

A megrendelések adatainak helyességéért a megrendelés készítője felelős. A megrendelést a Társulási Tanács elnöke, a Társulási Tanács elnöke vagy a titkár ellenőrzi és hagyja jóvá.

Amennyiben a megrendelés hibás adatokat tartalmaz, vagy a szállítandó termékre, igénybe veendő szolgáltatásra vonatkozó követelmények nincsenek megfelelő módon meghatározva, illetve dokumentálva, az ajánlat készítője javítja azt. A megrendelés tartalmazza a készítő megjelölését, mint ügyintézőt, illetve aláírását.

Ha e-mailen kerül elküldésre a megrendelés, akkor az aláírás helyett a rendelést kiadó nevét és beosztását kell feltüntetni.

A megrendelést, szerződést – illetve az abban foglalt információkat – azok számára, akik a termék, alvállalkozói szolgáltatás átvételében, ellenőrzésében érintettek, hozzáférhetővé kell tenni, vagy értesíteni kell őket a várható termék érkezéséről, átvételével kapcsolatos teendőkről.

**Felelős:** megrendelés, szerződés készítője

### 7.3.2 *Alvállalkozók által végzett tevékenység átvétele*

Az alvállalkozóval végeztetett munkák átvételét, az alvállalkozói szerződésben rögzítettek alapján végzi el a munkacsoport vezető (vagy az általa kijelölt munkacsoport tag), vagy a szerződésben megjelölt munkatárs. Ekkor ellenőrzi, hogy a szerződött tevékenység, szolgáltatás megfelel-e a szerződésben előírtaknak. Ellenőrzi továbbá,

hogy az alvállalkozó leadta-e a szerződésben előírt a dokumentumokat (pl. *Tanulmány* egy példánya, stb.). Ha az alvállalkozói teljesítmény megfelelő, úgy aláírja az alvállalkozó *Teljesítésigazolását*, illetve az átvett anyagokról *Átadás-átvételi feljegyzést* készít.

Nem megfelelés esetén az ellenőrzést végző az alvállalkozóval és adott esetben (a nem megfelelés jellegétől függően) a Társulási Tanács elnökével, munkacsoport vezetővel egyeztetni a helyesbítés részleteit, amit *Helyesbítő, megelőző tevékenység lapon* rögzít.

**Felelős:** munkacsoport vezető vagy az általa kijelölt munkacsoport tag

### 7.3.3 A szállítók értékelése

A szállítók teljesítményét évente egyszer átfogóan, a tényleges teljesítések alapján a munkacsoport vezetők, Társulási Tanács elnöke és a Társulás titkára értékelik az alábbi szempontok alapján:

- a teljesítés teljessége,
- a teljesítés minősége,
- a szállított termék, nyújtott szolgáltatás használatával, alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatok,
- a határidők betartása,
- a kapcsolattartás megfelelése, rugalmassága,
- fizetési feltételek, ár,
- bizonylatolási fegyelem.

Az értékelés a fenti szempontok (ha értelmezhető) 1-től 5-ig terjedő pontozásával történik. Ha az értékelt szempontok alapján 75 %-ot elér a vizsgált szállító, akkor "elfogadott", ha 50 % és 75 % közötti eredményt ér el, akkor "feltételesen elfogadott", ha ez alatti eredményt ér el "nem elfogadott" kategóriába kerül.

Az értékelésről *Szállítók értékelése* feljegyzést kell készíteni. A *Szállítók nyilvántartásában* az értékelés eredményét fel kell tüntetni.

A szállítók értékeléséből adódó információkat a keretszerződések megkötése (illetve a meglévők újra kötése) esetén kell felhasználni.

**Felelős:** Társulás titkára

## 7.4 Az oktatás-szervezési projektek végrehajtása

### 7.4.1 Az indítandó projektek meghatározása

A belső fejlesztések, illetve a konkrét partneri igények alapján a projektek indítását a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa kezdeményezheti. A partnerekkel kötött szerződések esetében kötelező a projekt indítása, míg belső fejlesztés esetén a rendelkezésre álló információk alapján (lehetséges piac, várható bevétel, ráfordítások) a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa véleményezi a projekt indítási igényt és dönt a projekt indításáról.

Ha döntés született a projekt indításáról, akkor a projekt alábbi fő jellemzőit:

- projekt célja (partner, végrehajtandó feladat, leszállítandó termék megnevezése),
- időkerete (tervezett kezdési és befejezési idők),
- résztvevők köre (külső, belső munkacsoport vezető és a munkacsoport tagok személye), partner,
- várható bevétel, illetve annak struktúrája (ha ismert),
- egyéb várható ráfordítások (alvállalkozók, oktatások, software eszközök, stb.).

*Projekttervben* véglegesíteni kell. A Társulási Tanács elnöke – az Intézményvezetőkkel egyeztetve – megbízza a munkacsoport vezetőt a feladatok teljes körű irányításával, és kijelöli a munkacsoport tagokat.

**Felelős:** Társulási Tanács elnöke

### 7.4.2 A projekt megtervezése

A projektek tervezésekor figyelembe kell venni, hogy a projektek általában az alábbi lépésekre bonthatók:

- a projektek tervezése (célok, határok, feladatok, ütemezés),
- a személyi feltételek meghatározása (az egyes projektekben résztvevők és szerepeik),
- a projekt kiindulási adatainak meghatározása, ellenőrzése,
- a projekt eredményének (kimenő adatok) meghatározása,
- a projekt eredményének igazoló (előírásoknak való megfelelés) és érvényesítő ellenőrzése (a tervezett felhasználásra való alkalmasság),
- a projekt során szükségessé váló módosítások szabályai.

A projektek eredményének kiadása (partnerek, fenntartók, tagintézmények, harmadik felek felé) előtt minden esetben el kell végezni azok átvizsgálását információ-teljesség, megvalósíthatóság és érvényesség szempontjából. Eltérések észlelése esetén intézkedni kell a szükséges helyesbítések végrehajtásáról.

A munkacsoport vezető az ajánlati felhívás, a partnereknek kiadott ajánlat, a partnerrel megkötött szerződés, valamint a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vezetőségének döntése alapján elkészíti a *Munkatervet*. A *Munkatervet* a Társulási Tanács elnöke hagyja jóvá.

Mivel elképzelhető, hogy a végrehajtandó feladatok tervezésekor még elég sok nyitott kérdés van, ezért a *Munkaterv* aktualizálása a kijelölt mérföldköveknél a projekt előrehaladása során szükséges lehet. Ezen terv karbantartási feladatai a munkacsoport vezető felelősségi körébe tartozik.

A *Munkatervet* és módosításait a munkacsoport vezető a projektben résztvevők számára hozzáférhetővé teszi, megbeszéli velük a végrehajtandó feladatokat, elvárt határidőket.

**Felelős:** munkacsoport vezető

### 7.4.3 A projektek lefolytatása

A projektek kezelésének folyamata a következő lépéseket foglalja magába:

- Kezdeményezés és kiválasztás;
- Indítás;
- Levezetés;
- Ellenőrzés és nyomon követés;
- Elfogadás és lezárás (utóélet).

Ezen lépések függetlenek a projekt konkrét tárgyától.

#### Az oktatás-szervezési feladatok lépései:

- Ajánlattétel;
- Szerződéskötés;
- Projekt megvalósítása;
- dokumentáció készítés – oktatás;
- Átadás-átvételi eljárás (megrendelői felhasználói értékelés - közreműködés);

Az oktatás-szervezésiprojektek lefolytatása az előzetesen elkészített projekttervek szerint történik. Valamennyi lényeges információt feljegyzésen kell rögzíteni.

A munkacsoport vezető irányítja a projektet. Terv szerint ellenőrzi a feladatok végrehajtását. A vezetőségi értekezleteken beszámol a projekt végrehajtásáról. Az ellenőrzésről, annak megállapításairól feljegyzést készít.

A munkacsoport vezető döntési és intézkedési hatáskörét meghaladó probléma esetén azonnal tájékoztatja erről a Társulási Tanácsot vagy a titkárt, akik a munkacsoport vezető véleményét figyelembe véve határozzák meg a további teendőket.

**Felelős:** munkacsoport vezető

#### 7.4.4 *Projekt értekezletek*

A projekt során a munka jellegétől függően heti, kétheti rendszerességgel, de a *Munkatervben* rögzített ellenőrzési pontoknál (mérőkövek) mindig projekt értekezletet kell tartani. Az értekezlet résztvevői alapvetően a munkacsoport tagok, illetve adott esetben a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa, munkacsoport vezetők, és a témától függően a bevont külső erőforrások, partnerek képviselői. A résztvevők átvizsgálják a projekt lefolytatását és a várt eredmények elérését. A projekt értekezletek javasolt napirendje:

- a munkacsoport vezető beszámolója (értékelése) a projekt helyzetéről és eredményeiről;
- az elhatározott és dokumentált intézkedések végrehajtásának ellenőrzése;
- a problémák, megoldási javaslatok megbeszélése, ha szükséges, döntések meghozatala;
- a szükséges intézkedések (feladat, felelős, határidő megjelölésével) meghatározását.

A projekt értekezletekről feljegyzés (*Emlékeztető*) készül. Ha a megbeszélés alapján szükséges, úgy a munkacsoport vezető módosítja a *Munkatervet*, illetve annak részét képező ütemtervet.

**Felelős:** munkacsoport vezető

#### 7.4.5 *A projektek dokumentálása*

A munkacsoport vezető összegyűjt minden olyan dokumentumot, ami a munka sikeres teljesítéséhez szükséges, és a szerződés megkötéséig képződött (ajánlat, szerződés előzményei, egyeztetések jegyzőkönyvei, feljegyzései, szerződés szakmai tartalma,

határidők, megrendelőtől kapott dokumentumok), majd elhelyezi a projektdossziében.

A projekt során készült dokumentumokat, feljegyzéseket a projektdossziében (papír és/vagy elektronikus) kell tárolni.

A projektek során elkészített anyagokat csak ellenőrzés után lehet a partnereknek továbbítani. Az ellenőrzést a dokumentumokhoz csatolt *Dokumentum ellenőrzési lapon* vagy a dokumentum címlapján kell dokumentálni. Az átadott anyagokról *Átadás-átvételi feljegyzést* kell készíteni, amelyen egyértelműen meg kell nevezni az átadott anyagokat, azok verzióit, készítési dátumát, formátumát (elektronikus és/vagy nyomtatott) és példányszámát.

**Felelős:** munkacsoport vezető

#### **7.4.6 A projekt költségeinek figyelemmel kísérése**

A munkacsoport vezető jogköre, hogy a projekt munkájában résztvevők ráfordítási idejét ellenőrizze és a ráfordítás mértékét jóváhagyja. A munkacsoport vezető hatásköre a nem közvetlenül hozzá beosztott, de a projekt munkájában résztvevő egyéb szakemberek ráfordításainak jóváhagyása is.

Az alvállalkozói időráfordításokat a munkacsoport vezető hagyja jóvá.

A költségek figyeléséhez a projekt indulásakor meg kell határozni azt az azonosító megnevezést (pl. munkaszám, vagy a projekt rövid szöveges megnevezése), amire a projekttel kapcsolatos bevételeket, kiadásokat elkülönítetten gyűjteni lehet.

**Felelős:** munkacsoport vezető

#### **7.4.7 Problémakezelési szabályok**

A projektvezetés hatékonyságának és az egész projekt sikerességének egyik legfontosabb szempontja, hogy a problémák eljussanak ahhoz a személyhez, aki a megoldásukról gondoskodni tud.

Ezért az alábbi problémakezelési szabályokat kell alkalmazni:

- A problémák megoldásának első színtere maga a projekttervezlet. Ha olyan problémáról van szó, amely a projekttervezlet keretén belül nem megoldható, akkor a munkacsoport vezető kezdeményezi átfogó projekttervezlet összehívását.
- A feladat végrehajtása során az adott feladattal kapcsolatban felmerülő problémákat *Emlékeztető*n (elsősorban a projekt átadás-átvételig tartó szakaszában) kell rögzíteni. Egy felmerült probléma mindaddig szerepel az *Emlékeztető*n, ameddig nem sikerült megoldani, illetve aktualitását nem veszítette. Az *Emlékeztető*n feltüntetett és megoldott problémák a következő *Emlékeztető*n a lezárt problémák között kell szerepeltetni.
- Ha több olyan probléma van, amelyik több projektet is érint, akkor arról a Társulási tanács elnökét tájékoztatni kell, és helyesbítő tevékenységet kell indítani a 8.4. fejezet szerint.

A problémák nyilvántartása és kezelése a munkacsoport vezető feladata.

**Felelős:** munkacsoport vezető

#### 7.4.8 *A projekt lezárása*

A projekt akkor kerül lezárásra, ha a *Munkatervben* megjelölt célt a projekt elérte, vagy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa úgy dönt (pl. a célt nem érte el a projekt, de nincs több erőforrás a projekt folytatására). A projekt befejezését követően a végzett munkát és az elért eredményeket a Társulási Tanács elnöke, a titkár és a munkacsoport vezető értékeli:

- a tervezett és elvégzett feladatokat,
- a projekt során adódott eseményeket,
- az idő, költség, emberi erőforrás ráfordításokat,
- a partner(k) elégedettségét,
- a projektben résztvevő külső erőforrások teljesítményét.

Elemezni kell továbbá a projekt megvalósítás eltéréseit és ennek okait, valamint javaslatot kell tenni a helyesbítő vagy a megelőző intézkedésekre a jövőbeni projekteknél.

A munkacsoport vezető az értékelésről feljegyzést készít, és a projektdokumentumok között 5 évig megőrzi.

**Felelős:** munkacsoport vezető

#### **7.4.9 A munkacsoport tagok munkájának értékelése**

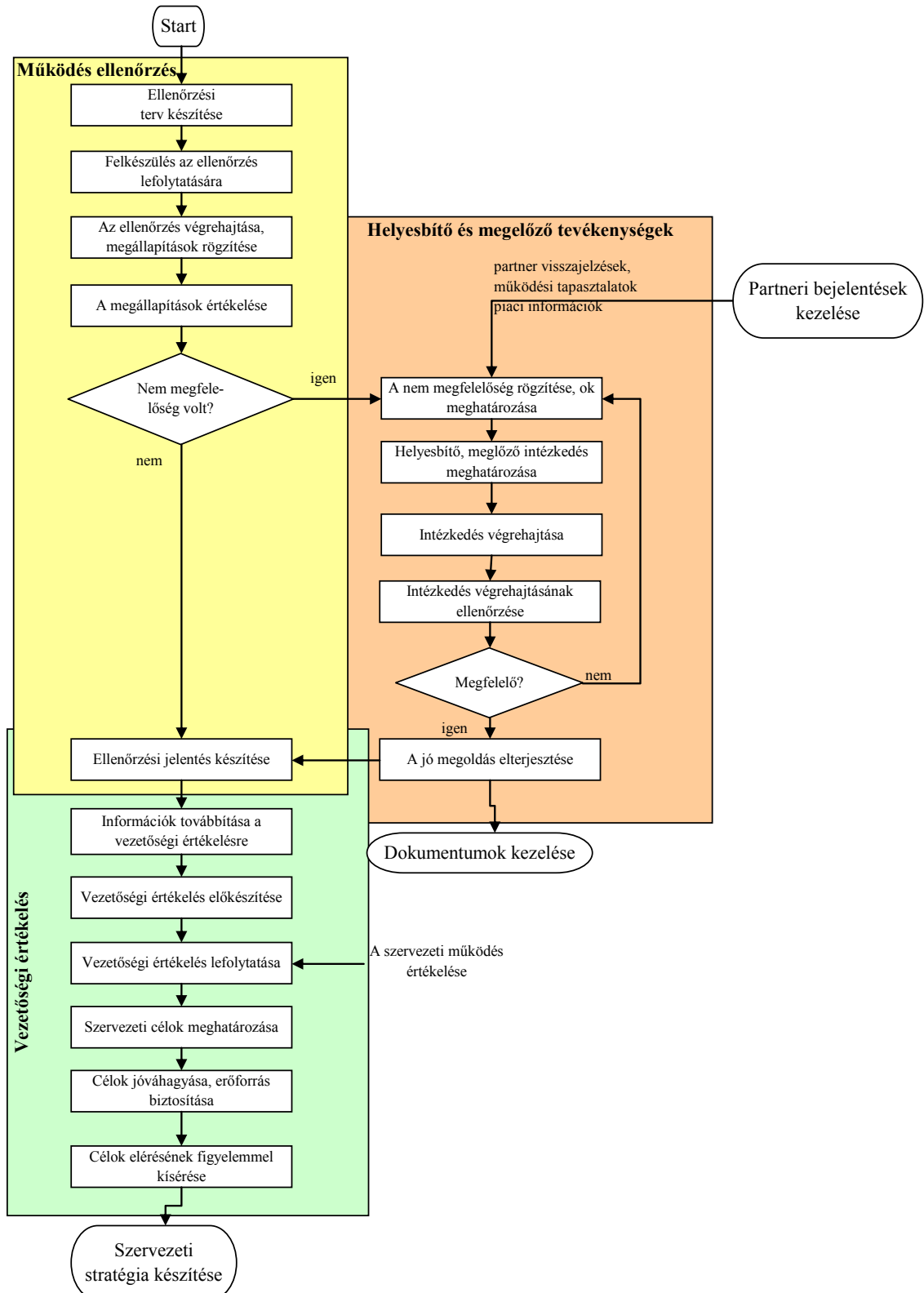
A projektben résztvevők munkáját a projekt befejezésekor a munkacsoport vezető köteles értékelni, és javadalmazásukra javaslatot tenni.

**Felelős:** munkacsoport vezető

### **8. Mérés, elemzés**

A Bakonyi Szakképző-szervezési Társulás működésének mérése, elemzése a 6. ábrán látható folyamat működtetése révén történik

.



6. ábra: Az irányítási rendszer felügyeletének folyamata (rendszerfelügyelet)

## 8.1 Mérés és figyelemmel kísérés

### 8.1.1 A partnerek véleménye

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa, az Intézményvezetők, a munkacsoport vezetők a partnerekkel szorosan együttműködnek annak érdekében, hogy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás által előállított oktatás-szervezési szolgáltatásról a visszajelzést a lehető legrövidebb időn belül megkapja, kivizsgálja, és a megfelelő intézkedéseket a lehető legrövidebb időn belül meghozza.

Amennyiben ezek a partneri visszajelzések a folyamatok és/vagy a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás által nyújtott szolgáltatás nem megfelelőségére vonatkoznak, úgy helyesbítő vagy megelőző tevékenységet kell indítani jelen Kézikönyvben szabályozottak szerint.

A partnerek véleményének megismerési, mérési módszerei:

- A partnerekkel a projektek végrehajtása során folytatott kommunikáció,
- a projektek lezárását követően lefolytatott elégedettségmérési kommunikáció,
- statisztikák, értékesítési adatok feldolgozása és elemzése,
- a partnerek direkt visszajelzései (reklamációk és pozitív visszajelzések elemzése),
- az egyes tagintézmények által lefolytatott önértékelések információi.

## 8.2 Az irányítási rendszer ellenőrzése

### 8.2.1 A belső felülvizsgálatok tervezése

A vezetőségi átvizsgálásokkal összhangban a belső működés ellenőrzésére tervet kell összeállítani. Ebben meg kell határozni a következőket:

- a felülvizsgálat időpontját,
- a felülvizsgálandó területet (folyamatot).

A felülvizsgálatban érintetteket a belső ellenőrzésről tájékoztatni kell.

**Felelős:** Társulás titkára

### 8.2.2 Az ellenőrzés lefolytatása

A Társulás elnöke kiválasztja az ellenőrzést lefolytató személyt (auditort). Lényeges követelmény a függetlenség biztosítása. Az ellenőrt tájékoztatja:

- az ellenőrzési területről,
- az ellenőrzés időpontjáról (intervallum vagy pontos dátum megjelölésével),
- az ellenőrzés követelményeiről.

Az auditor az auditra való felkészülés során a következőket végzi el:

- tanulmányozza a hatályban lévő szabályozó dokumentumokat,
- a korábbi ellenőrzés eredményeit,

Az auditor vizsgálja az irányítási rendszer folyamatainak működését, a folyamatok szabályozottságát, az írott szabályzatok – ha létezik a folyamatra írott szabályzat – szerinti működés meglétét, a működés eredményességét.

Az ellenőrzés során az auditor interjúkat folytat a vizsgált területen dolgozó munkatársakkal, helyszíni megfigyeléseket tesz, feljegyzéseket vizsgál.

Az auditor a megfigyeléseit, a vizsgált mintákat a követelményekkel összevetve értékeli. Ha a követelmények nem teljesülnek, akkor azt rögzíti. Feltünteti azokat az objektív bizonyítékokat, amelyek egyértelműen alátámasztják a követelmények nem teljesülését. Rögzíti azokat a szabályozási követelményeket is, amelyek megsértésével a nem megfelelés fellepett.

Az audit lefolytatásáról az auditor tájékoztatja a Társulási tanács elnökét. Értékelik a feltárt nem megfeleléseket. Meghatározzák és dokumentálják a hiba okát, a hiba ok kiküszöböléséhez szükséges intézkedéseket.

A tervezett helyesbítő tevékenységet, annak határidejét, a végrehajtás felelősét a Társulási Tanács elnöke (Társulás titkára) meghatározza.

Az auditot akkor lehet lezárni, ha minden felvett nem megfelelést megfelelően kijavítottak.

### **8.3 A folyamatok mérése és figyelemmel kísérése**

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa meghatározta az oktatás-szervezési folyamat működésének értékelésére szolgáló indikátorokat, módszereket. Ezekkel ellenőrizhető, hogy:

- az oktatás-szervezési feladatokat (projekteket) mennyire jól hajtották végre,
- az oktatás-szervezési folyamat mennyire volt eredményes.

A fentiek teljesülését az egyes projektek lezárásakor, illetve a vezetőségi átvizsgálásokon értékeli.

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsának meg kell határozni azokat a paramétereket, kritériumokat, amelyek figyelése révén a folyamatok működése nyomon követhető, a működés eredményessége értékelhető. Az egyes folyamat paraméterekhez (indikátorokhoz) meg kell határozni a figyelésükre szolgáló módszert is. A folyamatparaméterek meghatározásakor figyelembe kell venni a folyamat jelenlegi helyzetét, a folyamat működtetése során elért eredményeket, a folyamat működése során felmerült eltéréseket.

A folyamatparaméterekről, azok ellenőrzésére szolgáló módszerekről feljegyzést kell készíteni (ld. 3. táblázat).

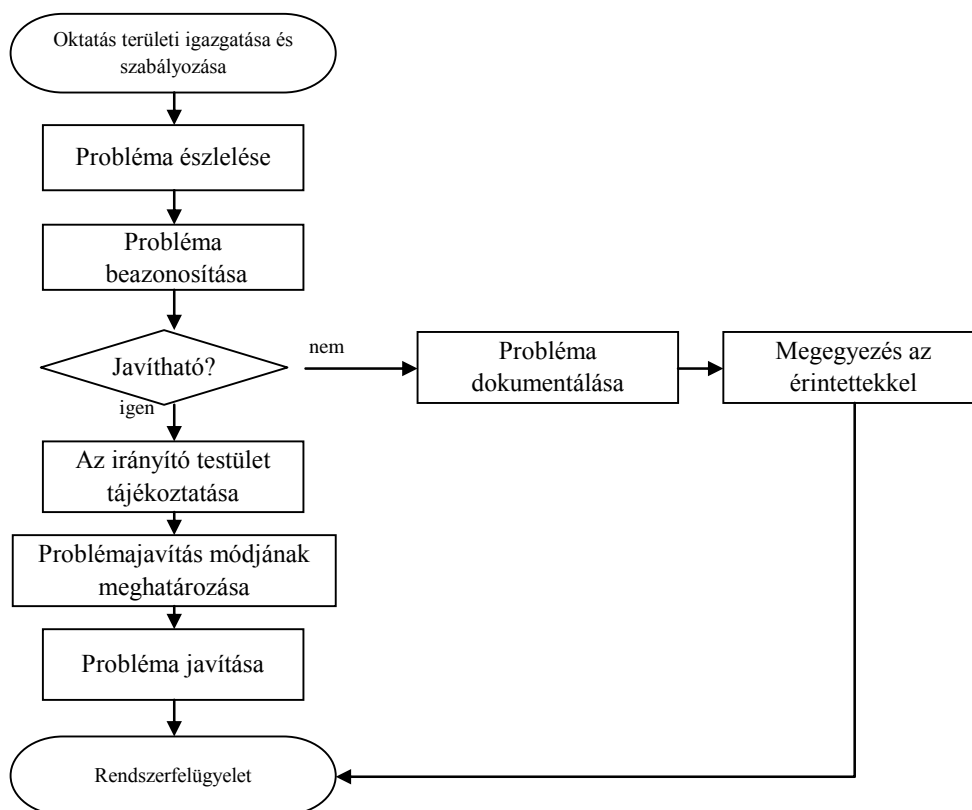
| Folyamat neve | Megfeleléségi kritérium | Folyamatparaméter<br>Indikátor | Módszer, felelős |
|---------------|-------------------------|--------------------------------|------------------|
|               |                         |                                |                  |

3. táblázat: Folyamatparaméterek nyilvántartása

Az indikátorok meghatározásának részleteit a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyve** fogalmazza meg.

#### 8.4 Problémák, nem megfelelések kezelése

A problémakezelés folyamatát a 7. ábra mutatja.



7. ábra: A problémák, nem megfelelések kezelésének folyamata

Nem megfelelés fordulhat elő:

- a külső erőforrás ellenőrzése, az általuk nyújtott teljesítmény értékelése során, ha a munkavégzés nem felel meg a velük kötött szerződésekben, megállapodásokban rögzítetteknek,
- az oktatás-szervezési tevékenység folytatása során nem megfelelően végrehajtott műveletek esetében,
- a partnerek által kifogásolt esetekben,
- belső, illetve külső auditok, folyamatok ellenőrzése, a felülvizsgálatok, vezetőségi átvizsgálások során,

Ezek a nem megfelelések lehetnek:

- eltérés a jóváhagyott folyamatoktól vagy eljárásoktól,
- a tevékenységet végrehajtó személyzet hibája, az előírások megszegése,
- hiányos dokumentálás, helytelen vagy hiányos információtartalommal,
- a személyzet hiányos képzettsége a felelősségi körébe tartozó biztonságot érintő tevékenységekre,
- meghibásodások, eltérések és egyéb események.

Projektek esetében a nem megfelelések kivizsgálása és értékelése, a helyesbítés vagy a helyesbítő intézkedés meghatározása a projekt értekezleteken történik.

A projektekhez közvetlenül nem köthető nem megfelelések esetében a kivizsgálást a Társulás titkára és az Intézményvezetők folytatják le.

A nem megfelelést, a nem megfeleléssel kapcsolatos további teendőket, a megszüntetett nem megfelelések ismételt ellenőrzésével kapcsolatos információkat dokumentálni kell.

A nem megfelelőségekről készült feljegyzések a helyesbítő és a megelőző tevékenységek fontos információforrását képezik. Ezért az előfordult nem megfelelőségekről készült feljegyzéseket a Társulás titkára gyűjti.

## 8.5 Az adatok elemzése

A Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás Tanácsa - a munkacsoport vezetők és a Társulás titkára bevonásával - gyűjti és elemzi azokat az adatokat, amelyek alkalmasak az irányítási rendszer megfelelőségének és eredményességének meghatározására, és a lehetséges helyesbítő vagy megelőző intézkedések meghozatalára.

A fentiekhez elsősorban az alábbi esetekben kell megbízható adatokkal rendelkeznie a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás vezetőségének:

- a partnerek megelégedettségéről és/vagy elégedetlenségéről,
- a partnerekkel kötött megállapodásokban előírt követelményeknek való megfelelésről,
- az oktatás-szervezési folyamatok és a partnereknek nyújtott szolgáltatás jellemzőiről,
- a külső erőforrásokról.

Az adatelemzést szükség szerint az egyes projekttervezeteken, továbbá a vezetőségi átvizsgálás során kell elvégeznie a Bakonyi Szakképzés-szervezési Társulás titkárának és az általuk kijelölt munkacsoport vezetőknek.

Az adatelemzés része az irányított önértékelés elvégzése, amelynek a részletei a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyvében** található.

## 8.6 Az irányítási rendszer fejlesztése

Az irányítási rendszer fejlesztésének eszközei a belső auditok, vezetőségi átvizsgálások lefolytatása, az önértékelés és egyéb adatelemzések elvégzése (ld. 8.4. pontot), valamint a kitűzött célok teljesítésének értékelése. Lényeges szerepet tölt be az irányítási rendszer

fejlesztésében a helyesbítő és a megelőző tevékenységek folytatása, amelyek szabályai a 8.7. pont alatt találhatók.

Az irányítási rendszer fejlesztésével kapcsolatban további részletek találhatók a Bakonyi Szakképzési-Szervezési Társulás **Mérés értékelési Kézikönyvében**.

## **8.7 Helyesbítő, megelőző tevékenységek**

A helyesbítő tevékenységek kiindulópontját az oktatás-szervezési folyamatok, valamint a kapcsolódó támogató folyamatok során feltárt nem megfelelések észlelése és elemzése jelenti.

### **8.7.1 Információk gyűjtése a helyesbítő tevékenységek indításához**

A nem megfelelés észlelése az alábbiakat jelenti:

- észrevételek, hibajelzések érkezése a partnerek részéről a szolgáltatásokkal kapcsolatban,
- az oktatás-szervezési folyamatok, valamint az ezt támogató folyamatok működése során szükséges ellenőrzések, vizsgálatok során feltárt nem megfelelések,
- alvállalkozói nem megfelelések,
- a belső ellenőrzések során feltárt nem megfelelések,

A nem megfeleléseket dokumentálni kell, és a Társulás titkárához, valamint elnökéhez kell eljuttatni.

### **8.7.2 Információk gyűjtése a megelőző tevékenység indításához**

A lehetséges nem megfelelések elkerülése érdekében elemezni kell:

- a partneri visszajelzéseket az oktatás-szervezési folyamatok és a kapcsolódó támogató folyamatokkal kapcsolatban,
- a partneri vélemény felmérés eredményét,
- a külső-belső értékelések észrevételeit,

- a jogszabályi változások hatását az oktatás-szervezésifolyamatokra,

Az elemzés célja, hogy az eddigi tapasztalatokat, fejlesztési, megvalósítási, szolgáltatási problémákat figyelembe véve – a lehetséges nem megfelelőségek kerüljenek azonosításra, és azok megelőzésére alkalmas intézkedések legyenek meghatározva, és bevezetve.

A külső és belső értékelések, a partneri visszajelzések, a folyamatok vizsgálatai, a nem megfelelőségek okai feltárhatnak olyan hibaforrásokat, amelyek kiküszöbölése biztosíthatja a hibák előfordulásának megelőzését.

### **8.7.3 A helyesbítő, megelőző tevékenység elrendelése**

A helyesbítő vagy a megelőző tevékenység indításához értékelni kell:

- a nem megfelelőség előfordulásának gyakoriságát,
- a nem megfelelőség következményének súlyosságát,
- a folyamatokban esetleges előforduló eltérések kialakulásának lehetőségét.

Az értékelést – a nem megfelelőség, a lehetséges nem megfelelőség jellegétől függően – a Társulási Tanács elnöke, a Társulás titkára vagy a munkacsoport vezetői végzik el. Az értékelés alapján a helyesbítő vagy a megelőző tevékenység indítását a Társulási Tanács elnöke rendeli el.

A helyesbítő vagy a megelőző tevékenység indításáról feljegyzést kell készíteni. A feljegyzés tartalmazza:

- a helyesbítő tevékenység elrendelését szükségessé tevő nem megfelelőség leírását,
- a megelőző tevékenység indítását szükségessé tevő lehetséges nem megfelelőség leírását,
- a tervezett helyesbítő vagy a megelőző tevékenység meghatározásáért, végrehajtásáért felelős személyt, személyeket,
- a helyesbítő vagy a megelőző tevékenység végrehajtásának határidejét.

**Felelős:** Társulási Tanács elnöke, Társulás titkára, munkacsoport vezetői

#### **8.7.4 *Okok meghatározása***

A nem megfelelés okának vagy a lehetséges nem megfelelés feltételezett okának meghatározása során törekedni kell arra, hogy a lehetséges ok(ok) a lehető legnagyobb részletességgel legyenek feltárva. A nem megfelelés, a lehetséges nem-megfelelés okát dokumentálni kell. Az ok(ok) meghatározására felhasználható pl. ötletroham, fa-diagram és egyéb módszerek.

**Felelős:** kijelölt felelős

#### **8.7.5 *Helyesbítő, megelőző tevékenység meghatározása***

A feltárt okok alapján a nem megfelelések megszüntetésére (vagy előfordulásának megakadályozására) és jövőbeni kiküszöbölésére vonatkozó intézkedésekre a kijelölt felelős javaslatot tesz, amit dokumentál. Az intézkedést a Társulási Tanács elnöke vagy a Társulás titkára, esetleg a munkacsoport vezető hagyja jóvá (a tervezett tevékenységtől függően (mekkora erőforrásokat igényel)).

**Felelős:** kijelölt felelős

#### **8.7.6 *Feladat végrehajtása***

A megvalósításra elfogadott megoldásokat a döntésben megjelölt felelős megvalósítja vagy megvalósíttatja. A megoldás elvégzéséről és eredményéről kijelölt felelős értesíti a Társulási Tanács elnökét, illetve a Társulás titkárát. Nem megfelelő eredmény esetén a Társulási Tanács elnöke, titkár ismételt megbízást ad ki a probléma megoldására.

**Felelős:** kijelölt felelős

#### **8.7.7 *A jó megoldás elterjesztése***

Eredményes helyesbítő vagy megelőző tevékenység elvégzése után a végrehajtó tájékoztatja a Társulási Tanács titkárát, aki gondoskodik a tapasztalatok irányítási dokumentációban történő átvezetéséről, a szükséges dokumentumok módosításáról a 4.2. fejezet alapján.

A Társulás titkára a helyesbítő és megelőző intézkedések tapasztalatait a vezetőségi átvizsgálásokon a résztvevőkkel ismerteti.