

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?

- 1.1.1.** Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

Irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását. Az intézményvezető a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően készíti el az intézmény dokumentumait. Interjú, helyszíni dokumentumelemzés.

A PP-ban meglévő, jól bevált elemekre, intézményi hagyományokra építi az új - vezetői pályázatban is megjelenő - alapelveket, célokat, feladatokat. Részt vesz azok meghatározásában.

- 1.1.2.** Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

Dokumentálhatóan sokat tesz a célok elérése érdekében. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések. Tantárgyi mérések, intézkedési tervek készítése, szaktanácsadók igénybevétele a célok megvalósítása érdekében. Vezetői önfejlesztési tervében meghatározza a további feladatokat az eredményesség érdekében. „Az intézményi mérési rendszer továbbfejlesztése, a belső mérési-értékelési rendszer eljárásrendjének kidolgozása, megjelenítése a munkaközösségek munkaterveiben.”

- 1.1.3.** A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.

A pedagógiai program részletesen meghatározza a tanulói kulcskompetenciákat, a speciális igényű tanulókra vonatkozó nevelő-oktató munkát (SNI, BTM, HH, HHH, tehetséges tanulók). Korszerű, kompetenciaalapú módszerek alkalmazása az intézményben. Hospitálások kötelező jellege, mely egy belső továbbképzés egyben, folyamatok értékelése, egységes követelmények. Munkaközösségek éves terveinek összhangja jellemző. Központi mérési eredmények figyelemmel kísérése, következtetések, intézkedési tervek. Pályázatok, melyek ezt az elvárást szolgálják intézményi szinten.

1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?

- 1.2.4.** Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.

A dokumentumok elkészítését alapos előkészítési munka előzi meg.

Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A vezetői program tartalmazza a mérések, értékelések beépülését a tanítási folyamatba, azokra alapozva a cél- és feladat meghatározásokat.

Vezetői önfejlesztési tervében meghatározza a további feladatokat az eredményesség érdekében. „Az intézményi mérési rendszer továbbfejlesztése, a belső mérési-értékelési rendszer eljárásrendjének kidolgozása, megjelenítése a munkaközösségek munkaterveiben.”

- 1.2.5.** A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.

Tervezés, szervezés, kommunikáció kimutatható, a magas szint bizonyított. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. Intézkedési terv készült a kompetencia mérések eredményei alapján. Felelősként megjelölve az intézményvezető és a munkaközösség-vezetők. A beszámolók tartalmazzák a mérési eredményeket, a következtetéseket. Fő célkitűzésként szerepel a helyi mérési rendszer továbbfejlesztése, mérési eredmények kiértékelése, megismertetése, intézkedési terv készítése, végrehajtása.

- 1.2.6.** Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.

Az iskola vezetésében, a tágabb vezetésben, a tantestületben erőteljes a hatás, az eredmény. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. DIFER és NETFIT mérések eredményeinek követése. A 2015/2016-os éves munkaterv tartalmazza a szakmai munkaközösségek számára előírt feladatként: „az oktatási és nevelési tervhez igazodó egységes követelményszint és a tanulók tudásának felmérése, értékelése. Az országos átlagnak megfelelő legyen a kompetenciamérés eredménye.” A vezetői program tartalmazza a mérések, értékelések beépülését a tanítási folyamatba, azokra alapozva a cél- és feladat meghatározásokat. Magyarból és matematikából megvalósul a bemeneti és kimeneti mérés 4. és 5. osztályban.

1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?

- 1.3.7.** Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.

Alapos a szervező, tervező munka. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A PP részletesen tartalmazza az intézményben alkalmazott értékelési alapelveket és követelményeket a magatartásra, szorgalomra, tantárgyi értékelésre vonatkozóan. Azonos évfolyamokon előírja az egyeztetést. Kiemelve jelenik meg a fejlesztő értékelés.

- 1.3.8.** Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

A vizsgált dokumentumokban nyomon követhető a tendencia pozitív változása. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A

2016/2017. évi beszámoló tartalmazza, hogy az óralátogatásokon, belső ellenőrzéseknél a kollégák felé megvalósul a fejlesztő szemléletű visszajelzés, a kollégák erősségeit kiemelve. Pozitív visszajelzések fontosságának hangsúlyozása. A vezetői program is kiemeli a visszajelzés fontosságát. A vezetőtársakkal és a munkáltatóval készített interjúban is megjelenik a vezető ösztönző hozzáállása a kollégákhoz.

1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?

- 1.4.9.** A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

A vizsgált években az intézmény arculata jelentős mértékben változott. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. Pedagógiai program tartalmazza. A törvényi előírásoknak megfelelően történik az intézményi sajátosságokhoz való igazítás.

- 1.4.10.** Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.

A tervező munka az intézményben szervezett. Követhető a tanévek minden időszakában. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A pedagógiai program és az SZMSZ delegálja ezeket a feladatokat a munkaközösségeknek. Pontos elvárásokkal és feladat-meghatározásokkal egységesíti a követelményeket. A hatékonyabb munka érdekében megtörtént a munkaközösségek átszervezése. (2016/2017. évi beszámoló)

1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?

- 1.5.11.** Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.

Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. Pedagógiai program kiemelten tartalmazza és követelményként jelenik meg benne a differenciált tanulásszervezés, mint az esélyegyenlőség megteremtésének lehetősége. Pályázatokkal segíti a pedagógusok módszertani kultúrájának fejlődését. A 2016/2017-es beszámoló a belső ellenőrzés tapasztalataiban pozitívként emeli ki ennek a tevékenységnek a megvalósulását.

- 1.5.12.** Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

A vezető a vizsgáltak szerint prioritást biztosít a területnek az intézmény életében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A pedagógiai program részletesen tartalmazza, feladatokra lebontva a tehetséggondozásra, felzárkóztatásra vonatkozó feladatokat. A 2015/2016.

munkaterv a tanév fő célkitűzéseiként fogalmazza meg ezek megvalósítását. (egyéni fejlesztések, fejlesztő pedagógusok, szakszolgálat) Egyéni fejlesztési tervek készülnek az egyéni bánásmódot igénylő tanulók számára, egységes követelmények szerint. A tehetséggondozás eredményességét a tanulók különböző versenyeken elért helyezései támasztják alá.

1.5.13. Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.

A vezető törekvése, tevékenysége, az eredmények dokumentálhatóak. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. Pedagógiai program megfogalmazza az „egyéni tanulási utak, komplex végigkísérési folyamatok kialakítását.” Követik, figyelemmel kísérik.

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

Fejleszthető tevékenységek:

1.2.4. Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a nevelés/tanulás szervezésében és irányításában.

Kiemelkedő tevékenységek:

1.2.5. A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.

1.3.7. Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.

1.5.11. Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?

- 2.1.1.** A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

A vezető irányító munkájában alapos elemzésekre, megfontolt, átgondolt értékelésekre támaszkodik. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A stratégiai dokumentumok, a vezetői program folyamatszemplétek, előreutatóak a célokban és a feladatokban egyaránt. Az éves munkatervekben érvényesül a körültekintő tervezés. A beszámoló elemzők, előreutatóak. A vezetői menedzserszemplét jól érzékelhető a dokumentumokból és az interjúkból egyaránt.

- 2.1.2.** Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

A vezető az intézmény életében nagy gondossággal tervezi és szervezi a jövőkép megalapozását, sikeres megvalósítását. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk (V, f), előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. Az iskolahasználók felé megtörténik a jövőkép, az értékrend kommunikálása, a pedagógiai és nevelési elvek megismertetése. Ennek egyik következménye, hogy a székhelyintézményben 34 %-kal több tanulót íratnak be. (2016/2017. évi beszámoló)

- 2.1.3.** Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.

Igen. Az azonosság felfedezhető, nyomon követhető. Természetesen az időközben bekövetkezett objektív változások figyelembe vételével. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A vezetői pályázat a vezetői elvárások mind az öt területére megfogalmazza a jövőképet.

2.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

- 2.2.4.** Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.

A vezető munkájában formális és informális tekintetben egyaránt eleget tesz az elvárásoknak. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A változásokhoz igazodva egyediségre is törekszik – a hagyományok

megtartása mellett - az iskola „piacképességének” biztosítása miatt. A beiskolázási program eredménye, hogy 34%-kal több tanulók íratlak be a székhelyintézményben (2016/2017) Alkalmazkodva a település elvárt igényeihez törekszik szervesen beépülni annak életébe. Az éves munkatervük részletesen tartalmazzák azokat a feladatokat, melyek a változásokból adódnak. 2016/2017-es munkatervben megjelenik a továbbképzésekben a tehetségfejlesztő sakk, mint oktatási eszköz. Cél a profil szélesítése és a tehetségfejlesztés. A PP megfogalmazza a társadalmi igényekhez igazodó kompetencia alapú oktatás tényét, valamint a „pedagógiai szemléletváltást segítő tevékenységek megvalósítását.”

- 2.2.5.** A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.

A vezető a tanév minden időszakában tevékenyen, nyomon követhető formában kommunikál. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés.

- 2.2.6.** Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

Az intézmény vezetője a kliensek számára érzékelhető módon tevékenykedik. Az intézmény jellege, adottságai, a kliensek igényei tükröződnek a tervekben, eredményekben, a vezetői munka sikerességében. Interjúk, előzetes és helyszíni dokumentumelemzés. A munkatervükben és a beszámolóikban nyomon követhető a tervező és elemző munka, a reflektivitás, valamint az elért eredmények. PP tartalmazzák az új módszerek intézményi alkalmazását, elterjesztését, önálló intézményi innováció megvalósítását, jó gyakorlatok átadását/átvételét, átfogó intézményfejlesztést.

2.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?

- 2.3.7.** Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

Munkájában nagy figyelmet fordít az elvártak teljesítésének aktuális helyzetére, a további feladatok, célok aktualizálására. A munkaközösségek önállóan készítik munkaterveiket, melyek kapcsolódnak az iskola átfogó koncepciójához. A munkaközösségek beszámoltatása rendszeres. A tanévi beszámolók tartalmazzák a feladatok végrehajtását, a következő tanév előremutató célkitűzéseit.

- 2.3.8.** Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

Az analízisek a vezető, az intézmény munkáját segítik. 2016/2017 évi beszámoló tartalmazzák, hogy a kollégák továbbképzéseit ehhez a megállapításokhoz, szükségletekhez igazítja. A vezető önfejlesztési tervében került megfogalmazásra az intézményértékelési rendszer kidolgozásának szükségessége és a neveltségi szint mérése. Intézményi tanfelügyelet és intézményi önértékelés még nem volt. Külső intézményértékeléssel nem rendelkezik iskola.

2.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

- 2.4.9.** Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

A vezető irányító, ellenőrző tevékenysége dokumentálható. A munkaközösségek éves tervei egységes szempontok alapján készülnek, az iskola pedagógiai koncepciójához kapcsolódva. Az éves beszámolók tartalmazzák a megvalósítást és a további feladatok meghatározását. A stratégiai dokumentumok és az operatív tervezés összhangja megvalósul.

- 2.4.10.** A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

A vezetéssel, a kliensekkel meghatározott, egyeztetett feladatok végrehajthatóak. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések. Az operatív tervezés pontos, részletes (dátumok, felelősök, feladatok az éves munkatervekben). Egyértelmű a feladatok meghatározása mindenki számára. A stratégiai és az operatív dokumentumok szerves egységet alkotnak.

2.5. Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

- 2.5.11.** Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

A vezető aktív és eredményes, dokumentálható munkát végez. A továbbképzési terv tartalmazza a külső és belső továbbképzéseket. Az SZMSZ meghatározza az intézményi külső és belső kapcsolattartás formáit, szabályozza azokat. A PP-ban a szakmai együttműködés jelenik meg.

A 2016/2017. évi beszámoló tartalmazza az önálló információszerezés lehetőségeit, pl. továbbképzések, konzultációk, szakmai műhelymunkák, módszertani tréning...A munkaterv tartalmazza az aktuális törvényi változásokat és a tanév rendjéből adódó feladatokat.

- 2.5.12.** A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

A vezető kezdeményezi, támogatja és segíti az innovációt. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések. A megvalósuló pályázatok és az újjászervezett munkaközösségek önállósága ezt a célt is szolgálják. Nyitottság, innovatív szemlélet a jellemző.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

Fejleszthető tevékenységek:

2.3.8. Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményeit.

Kiemelkedő tevékenységek:

2.2.4. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.

2.2.6. Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

2.3.7. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

2.4.9. Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?

3.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

A vezető kommunikációja dokumentálható, nyomon követhető. Az SZMSZ tartalmazza, hogy a nevelőtestület véleményt nyilváníthat vagy javaslatot tehet az iskola működésével kapcsolatos valamennyi területen. Értekezleteken az intézményt érintő döntési, véleményezési javaslattevési esetekben élhetnek jogaikkal. Heti rendszerességgel vezetői megbeszélések. Önfejlesztési tervében megfogalmazza, hogy az önértékelés érdekében rendszeres visszajelzést kér a kollégáktól.

3.1.2. Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

A vezető tevékenysége, szándékai, törekvései megjelennek. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések. A vezetői programban meghatározza önmaga számára a képzési irányokat, a fejlődés lehetőségeit. (vezetői – szakmai-egyéni szinteken) Az önfejlesztési terve tartalmazza a fejlesztendő területeket.

3.1.3. Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.

A vezető önértékelés reális, a helyzetnek megfelelő. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések.

3.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

3.2.4. A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.

A vezető terveiben, mindennapos tevékenységében elkötelezett. A vezetői programban megfogalmazza a képzési igényeit szakterületén és a vezetés területén is. Igénye a folyamatos tanulás – vezetéstudomány, korszerű pedagógia, kompetenciafejlesztés, személyiségfejlesztés... Tervei a további képzésekre: szakmai tanácsadó, szakértő, kiemelt figyelmet igénylő tanulók integrálása.

3.2.5. Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

A vezető tevékenysége dokumentálható. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések. Az önfejlesztési terve egyben önreflexió saját vezetői tevékenységéről. Kapcsolatrendszere széleskörű. Alkalmazkodik a társadalmi igényekhez, folyamatos fejlődés és menedzserszemlélet jellemzi az iskolavezetésben.

3.2.6. Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a

pedagógus etika normáinak megfelel.)

*A vezető kommunikációját társai, a kliensek példaértékűnek tekintik.
Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések.*

3.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?

3.3.7. A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

A vezető tevékenysége dokumentálható. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések.

3.3.8. Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

A vezető terveiben, napi munkájában cselekvően kommunikál, kész a szükséges változtatásokra. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

Fejleszthető tevékenységek:

3.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Kiemelkedő tevékenységek:

3.2.4. A tanári szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal és elsajátítja azokat.

3.3.7. A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?

- 4.1.1.** A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

A munkamegosztás dokumentálható. A kliensek hozzáállása pozitív. Az intézmény stratégiai dokumentumaiban részletesen megjelenik a felelősség-, feladat- és hatáskör megosztása, az intézmény minden szintjén.

- 4.1.2.** A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

A vezető munkájában következetes. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések.

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

- 4.2.3.** Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

A vezető tevékenysége kimutatható, szerepe a munkában elsődleges. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni elemzések. Tagja a belső ellenőrzési csoportnak.

- 4.2.4.** Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

A vezető elkötelezett a tevékenység sikeres végzésében. SZMSZ tartalmazza a pedagógiai munka belső ellenőrzésének rendjét. Pontosán kidolgozott belső ellenőrzési rendszer valósul meg. A vezető részt vesz az óralátogatásokban és értékeli.

- 4.2.5.** A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

A tevékenység dokumentálható. Dokumentumok, helyszíni interjúk, elemzések.

4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?

- 4.3.6.** Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.

A vezető a területen végzett munkájában elkötelezett, eredményes. Az intézményben a folyamatban lévő pályázatok a kollégák módszertani

kultúrájának fejlesztését is szolgálják. Lehetőséget teremt a kollégák önálló informálódására, ösztönzi ezt a tevékenységet. A szakkörök, versenyek, tehetséggondozás, fejlesztés, kapcsolattartás... egyéb feladatok elosztása a lehetőségeknek megfelelően az erősségek és az egyenletes terhelés alapján történik. Az intézményvezető önfejlesztési terve tartalmazza a jó munkahelyi klíma kialakítását, a csapatépítést. Egyenletesebb terhelés megvalósításának igényét.

- 4.3.7.** Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

A vezető tevékenysége az innovációban, a szükséges kommunikációban elsődleges. A vezetői pályázat tartalmazza, hogy a továbbképzések az iskola céljait és személyes célokat is szolgáljanak. A beszámolók alapján ez a szempont megvalósul. A beszámolók tartalmazzák a továbbképzésben részt vevő kollégákat és irányokat.

4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?

- 4.4.8.** Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz, például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

A vezető munkája dokumentálható. Az SZMSZ meghatározza az intézmény közösségeit, ezek feladatait, részvételi jogait. Az intézményi célok hatékony és eredményes megvalósítása a cél. A munkaközösségek aktív tevékenységet végeznek éves terveik alapján, melyekről beszámolnak. Feladataik meghatározása egyértelmű, pontos. A vezető folyamatosan kapcsolatot tart a munkaközösség-vezetőkkel. A hatékonyság érdekében megtörtént a munkaközösségek újjászervezése.

- 4.4.9.** Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

Vezetői munkájában nagy hangsúlyt fektet a tevékenység prioritására. A vezetői pályázat tartalmazza, hogy az intézmény vezetősége együttműködik az intézmény közösségeivel. Az SZMSZ alapján a szervezeti felépítés az együttműködésre épül. Az intézmény innovációs pályázatának alapelve az együttműködés. Az éves tervek megvalósulása, az ünnepek, iskolai események, különböző programok... megvalósulása együttműködésen alapul.

4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?

- 4.5.10.** A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

A vezető munkájában a szakmaiság, az emberi szándék dominál. A

vezetői pályázat tartalmazza, hogy a továbbképzések az iskola céljait és személyes célokat is szolgáljanak. A beszámolók tartalmazzák a továbbképzésben részt vevő kollégákat és az irányokat.

4.5.11. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

A vezető munkájában a tudásmegosztás fontossága dokumentálható. A kollégák számára kötelező az évi két óra hospitálás. Ezek megbeszélése, fejlesztő értékelése megtörténik. A PP tartalmazza az intézmények közötti horizontális tanulás elősegítését, a jó gyakorlatok átvételét. Belső képzések szervezését, a kompetencia alapú oktatást támogató módszertani tudás átadása érdekében.

4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?

4.6.12. Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.

A vezető tevékenysége a kliensek támogatásával jelenik meg. Az éves tervezőmunka közösen történik a tantestület tagjaival. A mérési eredmények elemzése, intézkedési tervek készítése, versenyek, kapcsolatok... szintén közös tevékenységek. Az SZMSZ meghatározza az iskolai közösségek jogait a döntésekben való részvételre.

4.6.13. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Kommunikációja példaértékű. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni elemzések.

4.6.14. Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.

A vezető munkájában a mentális törekvések nyomon követhetőek. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni dokumentumelemzések.

4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?

4.7.15. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.

A tevékenység a vezető munkájában nyomon követhető. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni elemzések.

4.7.16. Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).

A vezető munkája dokumentálható. A házirend, az osztályfőnöki feladatok, a szaktanári feladatok, a munkaközösségek feladatainak pontos meghatározása a stratégiai dokumentumokban, ezt a támogató rendet valósítják meg. Az éves munkatervekben megfogalmazott fő célkitűzések pontosan meghatározottak, mindenki számára egyértelműek, végrehajthatóak.

4.7.17. Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

A vezető érdekelt az innováció sikeres végzésében. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni elemzések. A hagyományok megtartása mellett keresi az egyénit – vezetői pályázat. Az intézményi pályázatok tartalma az innovatív tevékenységeket szolgálják és valósítják meg.

4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

Fejleszthető tevékenységek:

4.3.6. Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önfejlesztésére.

Kiemelkedő tevékenységek:

4.1.1. A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

4.4.8. Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz, például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

4.4.9. Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

4.7.16. Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartása).

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

5.1.1. Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

A vezető a jogkövetésben naprakész. Az intézmény stratégiai dokumentumai az aktuális törvények, kormányrendeletek, minisztériumi rendeletek iránymutatásával készültek. A dokumentumok a törvényi hivatkozásokat tartalmazzák. A munkatervek tartalmazzák a tanév rendjét, feladatait meghatározó jogszabályokat.

5.1.2. A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.

A tevékenység jól dokumentálható. A beszámolók tartalmazzák a tantestület tájékoztatását a megjelenő változásokról, részletes felsorolással.

5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

5.2.3. Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média, stb.) működtet.

A vezető, az intézmény kommunikációja a kliensek körében kimutathatóan megjelenik. Az SZMSZ tartalmazza széleskörűen a kapcsolattartás, a tájékoztatás formáit az érintettekkel. A vezető önfejlesztési tervében megfogalmazza az intézményen belüli hatékonyabb információ áramlás biztosításának igényét.

5.2.4. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

A vezető kommunikációja jól dokumentálható. A beszámolókhöz kapcsolódó jegyzőkönyvek dokumentálják a hatékonyságot.

5.3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?

5.3.5. Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.).

A vezető munkája jól dokumentálható. A vezetői programban megfogalmazott egyenletes terhelést törekszik a lehetőségeken belül megvalósítani. A vezetői önfejlesztési tervében azonban megfogalmazza igényét az egyenletesebb terhelés megvalósítására.

5.3.6. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például sportlétesítmények eszközei, taneszközök).

A vezető elkötelezett tevékenységet folytat. Pályázattal történő eszközpótlások. Bérbeadás a hatékony kihasználás érdekében. (nyelvoktatás és sport célokra) Az SZMSZ tartalmazza, az intézményi tulajdon védelmének szabályait a bérlőkre vonatkozóan is. Kártérítési szabályok. Tankönyv - könyvtárhasználat szabályai. A beszámolóknak a karbantartást igénylő munkák felsorolása.

5.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?

5.4.7. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

A vezető munkája dokumentálható. Az SZMSZ rendelkezik a nyilvánosságról, mely meg is valósul.

5.4.8. A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.

A kliensek elégedettek a vezető területen végzett munkájával, terveivel. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni elemzések. A vezető önfejlesztési terve azonban tartalmazza az intézményen belüli hatékonyabb információ áramlás biztosításának igényét.

5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

5.5.9. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

A hatáskörök, feladatok pontos meghatározása megtörténik. A vezetők és a szervezeti egységek közötti feladatmegosztás egyértelmű. Munkaközösség-vezetők rendszeres beszámolási kötelezettsége megvalósul.

5.5.10. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

A vezető elkötelezetten tevékenykedik. SZMSZ-ben a munkaközösség-vezetők részletes feladat meghatározásában szerepel a dokumentumok ellenőrzése. Az intézményi belső ellenőrzésben szintén szerepel az adminisztráció.

5.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?

5.6.11. Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselő) történő kapcsolattartásban.

A vezető munkája a kommunikációban, a kapcsolattartás minőségének javításában dokumentálható. A vezetői pályázat tartalmazza a partnereket. A PP és az SZMSZ meghatározza és szabályozza a kapcsolattartást.

Széles körben azonosítja a célok elérését támogató partneri kört és a kapcsolattartást, a kapcsolódási területeket. Pl. óvodák, védőnők, családsegítő...

- 5.6.12.** Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

A vezető munkája példaértékű. Dokumentumok, helyszíni interjúk, helyszíni elemzések. Az éves beszámolók tartalmazzák a fenntartói támogatásokat. Az igények jelzése a fenntartó felé rendszeresen megtörténik.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

Fejleszthető tevékenységek:

5.2.3. Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.

5.3.5. Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).

Kiemelkedő tevékenységek:

5.1. 1. Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

5.3.6. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése.

5.6.11. Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselő) történő kapcsolattartásban.

5.6.12. Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.
