

Vezetői tanfelügyelet értékelés 2023.

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és 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.

A vezető részt vesz és a nevelési és pedagógiai folyamatokban, azok meghatározásában. Az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározását ő irányítja. (vezetői, vezetőtársi, fenntartói interjú)

teljesül

1.1.2.

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

Irányító szerepet tölt be, az iskolai munkatársakkal együttműködésben arra törekszik, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó céljait. Folyamatosan személyes példát mutat. Munkatársaival való együttműködési készsége kiemelkedő. (interjúk)

teljesül

1.1.3.

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

Az alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztése kiemelt feladat, ehhez külön tanórákat iktatnak be, hogy a mérési eredményeik javuljanak. Kiemelten kezeli az eredményes és hatékony nevelő-oktató munkát (PP, vezetőtársi interjú, vezetői interjú)

teljesül

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

1.2.1.

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.

Az intézményi dokumentumokban, (munkatervék és beszámolók) megjelenik az országos mérések elemzése és a mérési eredményeket javító intézkedések. A dokumentumok módosításakor figyelembe veszik és ehhez igazítják a tanév pedagógiai feladatait. A mérési adatokat és eredményeket felhasználja, igyekszik beépíteni a tanulás és tanítás szervezésébe, irányításába. (interjúk, PP, munkatervék)

teljesül

1.2.2.

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

A beszámolók részletesek, felsorolásra kerülnek a tanulói eredmények, mérési eredmények és a tanulók fejlesztésére tett intézkedések eredményei is megjelennek. Kollégáival jól kommunikál, közösen elemzik a mérési eredményeket, és vonják le a tanulságokat. (Éves beszámolók, vezetőtársi és vezetői interjúk)

inkább teljesül

1.2.3.

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

A tanulói eredmények javítása a tantestület kiemelt feladata. Eredményeiket folyamatosan figyelemmel követik és beépítik a napi munkába, a következő feladatok kijelölésekor is figyelembe veszik ezeket. Kiemelt feladatuknak tartják az egyéni bánásmódi gyerekek támogatását, segítségét, amit kisebb csoportokban, személyre szabottan tudnak végezni. Munkaközösségek beszámolnak a diákok tanulmányi előmeneteléről, versenyeredményekről, elvégzett szakmai munkáról. (Beszámolók, interjúk)

teljesül

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

1.3.1.

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

Hangsúlyos a differenciálás, a felzárkóztatás, a hiányosságok pótlása. Az egyéni bánásmód kapcsán lehetőséget biztosítanak a fejlesztő értékelésnek, a differenciálásnak. Egységes értékelési rendszert alakítottak ki az intézményben, mely diagnosztizáló és fejlesztő jellegű. (PP, kérdőívek, vezetőtársi interjú)

teljesül

1.3.2.

Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

A pedagógiai munka értékelése megtörténik, amely támogatja a pedagógusok munkáját. Az intézményben folyamatosan végzik az önértékeléseket is. A fejlesztő célú visszajelzések beépülése folyamatban van. (interjúk)

inkább teljesül

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

1.4.1.

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

A törvényi háttér ismeretében, az iskola sajátosságainak figyelembe vételével végzik a törvényi változásokhoz igazításokat és a helyi tantervben lévő óratervi változásokat is. Ehhez a fenntartó tankerület a szükséges támogatást megadja az intézményvezetés számára. A helyi tanterv a törvényben meghatározottak szerint a kerettantervre épül, a helyi sajátosságok figyelembe vétele megtörténik. (interjú fenntartói, PP, munkatervek)

teljesül

1.4.2.

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

A vezetői a munkaközösségvezetőkkel együtt figyelemmel kíséri a kollégák tanmeneteinek, fejlesztési terveinek határidőre történő elkészítését és annak előrehaladását. Figyel arra, hogy a helyi tantervvel összhangban legyenek ezek a tervezési dokumentumok. A tantervi célok és feladatok a tanmenetekben is megjelennek. (beszámolók, interjú, kérdőívek)

teljesül

1.4.3.

Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

Kiemelt feladat az intézményvezető részéről a környezettudatos nevelést, a fenntartható fejlődés tanórák és tanórán kívüli tevékenységekben egyaránt. Az ököiskola cím jól példázza

törekvéseiket. Az éves munka tervezésében megjelenik a környezettudatos szemlélet, a fenntartható fejlődés és a környezeti nevelés iránti elkötelezettség, (PP, munkatervek, beszámolók, interjúk)

teljesül

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

1.5.1.

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

Irányítja a munkát. Kiemelt feladat az inkluzív nevelés biztosítása, alsó-és felső tagozaton is a felzárkóztatás, fejlesztés és tehetséggondozás. (sokféle szakkör, korrepetálási lehetőség) Változatos és sokrétű módszertani ismeretek megszerzését és alkalmazását támogatja. Elkötelezett a tanulástámogató eljárások hatékony alkalmazása iránt. (fenntartói interjú, vezetőtársi és vezetői interjú)

teljesül

1.5.2.

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

Kiemelt feladat az intézményben a gyerekek családi, barátságos és elfogadó légkörben történő nevelése. Fontosnak tartja, hogy a fejlesztések megvalósuljanak. A tantárgyfelosztásban külön időkeretet biztosít a boldogságóra és KAP program elemeinek, illetve a mérési eredmények javítását célzó foglalkozásoknak. Kiemelten kezeli a sajátos nevelési igényű, valamint a tehetséges tanulók nevelését, oktatását. (PP, munkatervek, vezetőtársi interjúk)

teljesül

1.5.3.

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

Figyelemmel kíséri a vezető a tankötelezettség alakulását, a lemorzsolódást és tanulmányi előmenetelt. A törvényi előírásokat betartja, igyekszik lépéseket tenni a lemorzsolódás megelőzése érdekében. (vezetői interjú, PP, munkatervek)

inkább teljesül

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása

A tevékenységek értékelése:

Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.

kiemelkedő

A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.

fejleszthető

A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.

megfelelő

A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.

kiemelkedő

A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba. A korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulók nyilvántartását követően a lemorzsolódás megelőzése érdekében való intézményi stratégia kidolgozása, irányítása. (önfejlesztési terv)

Kiemelkedő tevékenységek:

Az intézményvezető által preferált és megálmodott programok jól működnek. Tanulást segítő és támogató környezetben korszerű tanulásszervezési eljárások megvalósítását elősegítő programokat jelenít meg az intézményben (Komplex Alappogram, Boldog Iskola). A lehetőségekhez mérten gazdag tanórán kívüli programot biztosítanak. A nevelőtestület tagjaitól a kulcskompetenciák fejlesztését, a tanulói eredmények javítását célzó pedagógiai munkát várja el. Az intézmény vezetése és alkalmazottai nyitottak az innovációra, a továbbképzésekre és a pályázati lehetőségeket is megfelelően kihasználják. (intézményi dokumentumok, interjúk, kérdőívek)

2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

2.1.1.

Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

Tájékozott és naprakész a jogszabályi változások nyomonkövetésében.(vezetői program, vezetőtársi és fenntartói interjú) Figyelemmel kíséri a változásokat. Különböző módon tájékozik, szükség esetén kér és kap is segítséget, hiszen a fenntartó nagyon támogató, segíti ezen tevékenységeiben.

inkább teljesül

2.1.2.

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

Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre. Értekezleteken, illetve e-mailben is folyamatosan tájékoztatja a kollégákat. A megbeszélésekről emlékeztetőket, összegzéseket ír. (vezetői és vezetőtársi interjú)

teljesül

2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

2.2.1.

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

A helyben szokásos módon mindenkit tájékoztat. Szóban, honlapon, Kréta rendszeren, zárt csoportban a közösségi oldalakon, a helyi újságban is megjelennek az iskolai programokról, eseményekről a tájékoztatók. A nevelőtestület örül a többcsatornás információknak. A személyes tájékoztatás mellett az emailben való információközlést részesíti előnyben. (munkatársi interjú)

teljesül

2.2.2.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

A vezetőtársakkal, majd a munkaközösségvezetőkkel egyeztetnek, a tantestületi értekezleten a pedagógusok véleményének beépítése után véglegesítenek. Az értekezletek hatékonyak és mindenki számára megfelelő információt adnak a munkavégzéshez. Vezetési stílusa határozott, impulzív. (Fenntartói és vezetőtársi interjú)

teljesül

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

2.3.1.

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

A vezető a tervezés során mindig nagyon átgondolja a jövőbeli célokat és lehetőséget teremt a pedagógusok érdeklődésének megfelelő feladat kiosztásra. Az erőforrások kezelésében előrelátó. Felismeri és kihasználja a lehetőségeket. (SZMSZ, Fenntartói és vezetőtársi interjú)

teljesül

2.3.2.

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

Az intézményben megfelelő infrastruktúra áll rendelkezésre, a szükséges felújítások megtörténtek. A vezető számára fontos az intézményi környezet, ami barátságos, tiszta és jól karbantartott. Az intézmény zökkenőmentes működését biztosítja. Nyomonköveti az adódó fennakadásokat és hatékony módon reagál a hiba elhárítása érdekében -a fenntartó jóváhagyásával. (interjúk)

teljesül

2.3.3.

Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.

Az éves munka tervezésében megjelenik a környezettudatos szemlélet, a fenntartható fejlődés és a környezeti nevelés iránti elkötelezettség. Figyel az egészségfejlesztéshez és környezettudatos működéshez kapcsolódó programokra és az intézmény működésében is érvényesülnek a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó tevékenységek. (papírgyűjtés, elemgyűjtés, olajgyűjtés, szelektív hulladék tárolás, növények az iskolaudvaron, stb.) (Szelektív hulladékgyűjtés, iskolakert, faültetés) (PP, munkatervek, beszámolók, interjúk)

teljesül

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

2.4.1.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

Betartja az érvényes jogszabályokat. A honlapot a vezető működteti, gondozza, tölti fel információkkal. Aktuális, az iskola arculatát erősítő tartalmakat jelentet meg, vezetőtársai koordinálják az iskolai facebook csoportban történő megjelenéseket és információkat. (PP, SZMSZ, munkatervek, interjúk)

teljesül

2.4.2.

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

A vezető intézkedéseivel az egységes, összetartó közösséget hangsúlyozza, a pozitív kép kialakítását az intézmény külső partnereiben is megerősíti. Jó kapcsolatot ápol a külső partnerekkel: önkormányzat, óvoda, védőnők, iskolaorvos, környező középiskolák, szülői közösséggel, amihez a honlapot, újságot, facebook csoportot is használja. Kommunikációja nyílt, tájékoztató jellegű. (interjúk)

teljesül

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1.

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

A vezetői célokat a vezetőtársakkal és a nevelőtestülettel kisebb részekre, operatív tervekre bontják, amelyek tartalmazzák az éves célokat és a programokat, a hozzárendelt felelősökkel és a határidők megjelölésével. A munkát a vezető értékeli és ezeket a kollégákkal is megosztja, minden esetben kapnak a kollégák visszajelzést. Az intézményi döntések végrehajtásának nyomkövetésében következetes, alapos. A folyamatok jól átláthatók. (PP,interjúk, beszámolók)

teljesül

2.5.2.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

Az intézményi dokumentumok rendben vannak. Munkájára igényes, másoktól is igényes munkavégzést vár el, amihez segítséget ad, illetve lehetőséget teremt a munkafolyamatok elvégzéséhez. Ellenőrzi a jogszabályokban lefektetett dokumentumok elkészítését és naprakész vezetését. (fenntartói és vezetőtársi interjú, helyszíni dokumentumelemzés)

teljesül

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

2.6.1.

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

Jó kapcsolatot ápol a külső partnerekkel: önkormányzat, óvoda, védőnők, iskolaorvos, környező középiskolák, szülői közösség. Kommunikációja nyílt, tájékoztató jellegű. Személyesen biztosítja a folyamatos kapcsolattartást szűkebb és tágabb körben is. (interjúk)

teljesül

2.6.2.

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

A fenntartóval konstruktív együttműködést tudott kialakítani, velük élő, hatékony, személyes munkakapcsolatot ápol. Szakmai és a személyes kapcsolataiban is mindig az iskola érdekében cselekszik, elfogadja, él a felkínált lehetőségekkel. Ehhez a kommunikáció többféle csatornán is megtörténik. Az információáramlás zökkenőmentes. (fenntartói, vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

kiemelkedő

Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

kiemelkedő

Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

kiemelkedő

Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.

kiemelkedő

Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

kiemelkedő

Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

Nincs fejlesztésre szoruló feladat.

Kiemelkedő tevékenységek:

A vezető a napi munka eredményessége érdekében megfelelően együttműködik a vezetőtársakkal és a fenntartóval. Eredményes külső és belső együttműködések jellemzik az intézményt, amelyben nagyon aktív szerepet vállal az intézményvezető. Nagyon fontos számára a dolgozók elégedettsége, nyitott, konstruktív légkört teremt. Az előírásoknak megfelelően létrehozza és nyilvánosságra hozza az intézmény működésével kapcsolatos dokumentumokat. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval, kérdőívek)

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

3.1.1.

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

A vezető nagyon jól ismeri az intézmény külső és belső környezetét. Sok változást kezdeményezett, a kihívásokra konstruktívan reagál, folyamatosan informálódik a lehetőségekről, amelyet kollégáival is szívesen megoszt. Hagyományok ápolásában és a megújulás területén az egyensúlyra törekszik. Felismeri és átlátja a változásokat. Megfelelően, az intézményi célok mentén reagál rájuk. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval, kérdőívek)

teljesül

3.1.2.

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

Az iskola jövőjét szem előtt tartva pozitív kép kialakítására törekszik. Átgondoltan határozza meg az intézményi stratégiát, a taktikai célokat és eljárásokat ehhez igazítva fogalmazza meg. A vezető nagyon következetesen viszi végig a közösen meghatározott célok és arra épülő feladatok megvalósulását. Folyamatosan munkálkodik az intézményi jövőkép kialakításán. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval)

teljesül

3.1.3.

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

Az intézményi dokumentumok összhangban vannak, a vezetői program és a pedagógiai program összhangban vannak, a célok megjelennek egyéb, a feladatokra koncentráció dokumentumokban is. Partnerközpontú, tanulást támogató környezet megteremtésével biztosítják a készségek, ismeretek átadását. Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázattal koherensek. (vezetői program, PP, vezetőtársi interjú)

inkább teljesül

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

3.2.1.

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

A változásokat körültekintően, a szabályozók figyelembevételével, a környezeti igényekhez igazítottan valósítja meg. Naprakész. Érti és autonóm módon reagál a változásokra. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval)

teljesül

3.2.2.

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

Az ismert és hirtelen jött változásokat is megosztja a tantestülettel, azokról informálódik. A változások indokait kommunikálja és egyeztet az érintettekkel, mindenkivel konstruktív kapcsolatot létesít. A partnereket bevonja a tervezés és a kivitelezés fázisaiba is. Munkatársaival való együttműködési készsége kiemelkedő. Meggyőző és meggyőzhető: (interjúk)

teljesül

3.2.3.

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

Az intézményvezető többségében képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és a folyamatot lebonyolítani, végrehajtani. Szakmailag jól működő, nyitott, az új kihívásokra reagáló nevelőtestületet alakított ki. A feladatok elvégzését követően értékeli és munkájában a következetesség jellemzi. (vezetői kérdőív, vezetői és munkáltatói interjú)

inkább teljesül

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

3.3.1.

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

A munkatervek és a beszámolók egymásra épülők, tartalmilag részletesek és kidolgozottak. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását, ha szükséges, beavatkozik. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval)

teljesül

3.3.2.

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

Az önértékeléseket következetesen lebonyolították, a külső és belső mérési eredményeket elemzik, ezekből nyert információk alapján tervezik a következő feladataikat a pedagógiai munka tervezésekor. A fejlesztési területek meghatározásakor leginkább a beszámolókra épít, az erősségek és hiányosságok felmérése után. Ismeri az intézmény erősségeit, gyengeségeit. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval, vezetői program)

inkább teljesül

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

3.4.1.

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

Rövid és hosszú távú terveket készít, nyomonköveti azok megvalósulását. A stratégiai terveket operatív tervekre bontja, ezeket összehangolja. A tervek vezetői szinten történő átgondolása után azokat megismerteti és véleményeztet a munkaközösségekkel és tantestületi szinten is egyaránt. Az értékeléseket elvégzi a vezetőség, a tapasztalatok figyelembevételével tervezik a következő folyamatot. (interjúk, beszámolók)

inkább teljesül

3.4.2.

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

A feladatok meghatározása pontos és egyértelmű. A dokumentumokban található tervek és programok mellett mindig megtörténik a határidők és a felelősöknek a kijelölése is. A vezető egyik legfontosabb tulajdonsága és egyben erőssége, hogy következetes és céltudatos, amely gyors döntési képességgel és határozottsággal párosul. Utasításai egyértelműek. A kitűzött

célok megvalósításában határozott, kitartó, következetes. (vezetőtársi interjú, munkatervek, beszámolók)

teljesül

3.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

3.5.1.

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

Demokratikus vezetőként figyel a környezetének igényeire. Az intézményi partnerekkel együttműködésben tevékenykedik, élete az iskola és az iskoláról kialakított pozitív kép kialakítása. Tájékoztatóban minden szinten használható információkat ad, a változásokat és lehetőségeket folyamatosan eljuttatja többféle formában is. Belső tudásmegosztás is működik, amelynek alapja, hogy lehetőséget biztosít az önálló informálódásra is. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról. (konferenciák, előadások, egyéb források). (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

3.5.2.

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

A nevelő-oktató munka eredményessé tétele fontos, tevékenységének központjában áll. Nyitott az innovációkra. Pályázati lehetőségeket felhasználja, innovatív vezetőként saját és mások jó gyakorlatainak felhasználását, újak kidolgozását is fontosnak tartja. (Boldog iskola, KAP, Sakkpalota.) (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.

megfelelő

A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

kiemelkedő

Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.

megfelelő

Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

kiemelkedő

A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

Nincs fejlesztésre szoruló feladat. Az intézmény erősségeinek még tudatosabb kezelése, kiemelése ajánlott.

Kiemelkedő tevékenységek:

Mindenki számára fontos és elfogadott értékrendszert dolgoz ki. A munkafolyamatok tervezésénél meghallgatja és figyelembe veszi a munkatársai véleményét. Mindig szem előtt tartja a kitűzött célokat, a célok érdekében pedig pontos, érthető feladatokat határoz meg. Hatékonyan működteti a létrehozott információs csatornákat. Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról. Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk. (interjú a vezetővel, munkatársakkal, fenntartóval, kérdőívek)

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése 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 dokumentumokban meghatározza a vezetőtársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét. Az SZMSZ tartalmazza a belső szervezeti egységeket, a vezetői szinteket, a hatáskörök meghatározottak és a feladatok ennek megfelelően kerülnek leosztásra. A vezető személye nagyon meghatározó. Igyekszik delegálni a feladatokat, újabban egyre több feladatot átenged vezetőtársainak, de személyesen ellenőriz. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal, dokumentumelemzés)

inkább teljesül

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 vezetői feladatok egy részét delegálja vezetőtársainak. Kikéri a véleményüket, de alapvetően ő jelöli ki a főbb irányokat, feladatokat, új célokat. Kollégáival megosztja ezeket, kikéri véleményüket, javaslataikat, ezekre építi a feladatok megvalósulását. Törekszik a feladatok és hatáskörök leosztásával, de személyesen ellenőrzi azokat. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

inkább teljesül

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

4.2.1.

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

Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában. Az ellenőrzésekhez kapcsolódó követelményeket, az ellenőrzések formáját, az ellenőrzést végzők személyét meghatározták. Az önértékelési rendszer működik, azt tervezetten és folyamatosan a belső ellenőrzési rend szerint működtetik. (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.2.2.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Alkalomszerűen órát látogat. Részt vesz a kollégák minősítési és tanfelügyeleti eljárásában és leginkább a belső ellenőrzés keretében látogatja kollégáinak tanóráit. Ezeket a tanórákat elemzi, értékeli. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

inkább teljesül

4.2.3.

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

A vezető jól ismeri kollégáit, ismeri erősségeket és értékeléseiben a fejlesztések irányát motiválólággal jelöli meg, a támogatás és megerősítés szándékával. Az értekezleteken értékeli az elmúlt időszak munkáját, a felmerülő problémák megvitatása konstruktív keretek között történik. A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

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

4.3.1.

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

A munkatársak továbbképzéseit fontosnak tartja, elősegíti, hogy a munkatársai az igényeikhez szabottan, a velük szemben támasztott követelményeknek megfelelő szakmai továbbképzésekben részesüljenek. A továbbképzések tervezésénél az intézményi és az egyéni igényeket is figyelembe veszi. Személyes példát mutat. Magával ragadja, lelkesíti kollégáit. Pozitív megerősítéssel kommunikál, az egyének erősségeire épít. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.3.2.

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

Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében. Az intézményi problémák és kitűzött távlati célokhoz igazítottan lehetőséget teremt egyéni és tantestületi továbbképzésekre. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

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

4.4.1.

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

A vezető szerepe meghatározó az intézményi munkaközösségek munkájában is, irányító, koordináló feladatok lát el. Számít a működő munkaközösségek (pl. Alsós, felsős, napközis, osztályfőnöki, KAP csoport, BECS) munkájára. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.4.2.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket. Egyre inkább megfigyelhető munkájában a csapatmunkár való törekvés. Támogató környezet megteremtésével a fiatalabb kollégák megtartására is figyel. Működtetik az óralátogatásokat, a belső tudásmegosztást, a tapasztalatcserét, egymás munkájának megsegítését. Partnerségben gondolkodik, demokratikus és figyelmes vezetőként van jelen a pedagógus közösségben. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

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

4.5.1.

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

A továbbképzések tervszerűen történnek, intézményi vagy szakmai szolgáltató szervezésében. Az intézményi célok (egészség és fenntarthatóság, lemorzsolódás megelőzése) érdekében is több továbbképzést megvalósítottak. Kollégáinak szakmai fejlődését támogatja. Az intézmény szakmai céljain túl figyelembe veszi kollégái érdeklődési területeit, támogatja továbbtanulási terveit. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal, fenntartóval)

teljesül

4.5.2.

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Támogatja az intézményen belüli tudásmegosztást. Támogató vezetőként a szakmai fejlődés minden lehetséges formáját támogatja. Pedagógiai asszisztensek végeznek tanítóképző főiskolát, a kiemelt céljaikhoz a teljes tantestület képzést vállalt és végzett. Működteti a belső tudásmegosztás különböző formáit az iskolában: értekezletek, munkaközösségi foglalkozások,

óralátogatások, hospitálások, kistérségi továbbképzések formájában. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

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

4.6.1.

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

A feladatok megvalósításába, a döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait. Megfelelően működik a döntés előkészítés, a kollégák időben megkapnak minden fontos információt, szakmai anyagot. Kikéri a vezetőtársak, majd a munkatársak véleményét. Előre tervezettek az értekezletek, a munkaközösségi munka támogató közeget jelent a belső információs rendszer kiépítésében és működtetésében egyaránt. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.6.2.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

A kommunikációs csatornák jól működnek, mindenkire eljutnak az információk, a véleményezéshez szükséges tájékoztatások, tájékoztató anyagok. A döntések előkészítésében a demokrácia elvét érvényesíti, kommunikációja egyértelmű, határozott ugyanakkor tiszteletteljes. Az információáramlás, a kommunikáció hatékony, megfelelő. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.6.3.

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

Mindenki véleményét figyelembe az adott problémák megoldásában, a kollégákkal konszenzusra törekszik. Konfliktusok nem jellemzőek, de azokat, ha adódnak, akkor építő jelleggel oldja meg, jól kezeli intézményen belül. Empatikus személyiség, mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat. (interjú fenntartóval, a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

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

4.7.1.

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

A konzultációt fontosnak tartja a munkatársakkal. Nyitott és segítőkész, közvetlen vezetői személyiség, bárki fordulhat hozzá kérelemmel, problémával, azokat igyekszik megoldani és támogatni a kollégák kezdeményezéseit. Személyes kapcsolatokat ápol. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.7.2.

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 dokumentumokban a közösségek formái és a közösségi szabályok egyértelműen szabályozottak. A közösséget az azonos szabályok betartása és azonos értékrend jellemzi. Rendszerben működik az intézmény, ahol a szokásrendek kialakultak, megfigyelhetők. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

4.7.3.

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

Támogatja az innovációt, személyesen jár elől saját kezdeményezéseivel. Minden lehetőséget igyekszik megragadni - a külső partnerek és a fenntartó által is- a fejlődés érdekében. Nyitott az innovációkra. (Boldog iskola, KAP, Sakkpalota..) (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása.

fejleszthető

A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

megfelelő

A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.

kiemelkedő

Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.

kiemelkedő

Az intézmény pedagógiai programjával és a pedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.

megfelelő

A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

megfelelő

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

Igyekszik delegálni a feladatokat, de sokat vállal és személyesen ellenőriz. Hatékonyabb belső tudásmegosztás. Munkacsoportok és a lelkes tantestület munkájának további erősítése ajánlott, célirányos, ösztönző továbbképzések szervezésével.

Kiemelkedő tevékenységek:

A döntések előkészítésében és meghozatalában a demokrácia elvét érvényesíti, bizalomra épülő munkahelyi légkört alakít ki. A munkatársait nagyon fontosnak tartja, önálló, kompetens személyeknek tekinti őket. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre. Egyénisége, személyisége meghatározó az intézményben. Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit. Fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését. (kérdőívek, interjúk, beiskolázási terv, SzMSz)

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

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

5.1.1.

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Intézményvezetőként gyakran kéri a kollégák véleményezését munkájával kapcsolatosan. Munkájuk és együttműködésük befogadó, jó hangulatú munkahelyi légkört eredményez. Számíta véleményükre, de jellemzően a saját elvárásai a mérvadóak. (vezetői, vezetőtársi interjú)

inkább teljesül

5.1.2.

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

Határozott elképzelései és tervei vannak az iskola működésével kapcsolatosan. A kollégák véleményére számít. Céltudatos, vezetőtársaival partneri együttműködés jellemzi. Határozott, tudatos vezető. Önreflexióval rendelkezik. (vezetői, vezetőtársi, fenntartói interjú)

teljesül

5.1.3.

Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli. Magas fokú az önreflexivitása. Erősségeit jól alkalmazza az intézmény irányítása során. Határozottan dönt, döntései mellett kiáll, ennek alapján következetesen viszi végig céljainak megvalósulási folyamatát. Hibáit ismeri, törekszik a változásra, a segítő kritikákat elfogadja. (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

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

5.2.1.

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

Képes az állandó megújulásra, a szakmai fejlődésre, képes alkalmazkodni a változásokhoz. Minden intézkedése az intézmény érdekében történik és intézményi célokat szolgál. Elkötelezett, folyamatos önképzésével példát mutató. (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

5.2.2.

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

A vezető és a tantestület is elkötelezett a minőségi munka iránt. Értekezletek, megbeszélések, találkozók alkalmával időt és teret biztosít a visszacsatolásra. Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti. (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

5.2.3.

Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)

Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel, hiszen szavai és tettei összhangban vannak. Személyes példamutatással jár kollégái előtt mind továbbképzéseiben, mind szakmai munkájával. Személye, felkészültsége, precizitása minta a kollégák számára. Felettébe, vezetőtársai visszajelzései alapján hiteles és etikus vezető, a pedagógus etika normái szerint végzi munkáját. (vezetői, vezetőtársi interjú)

teljesül

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

5.3.1.

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

Vezetői programjának teljesülése időarányos, terveit szükség szerint felülvizsgálja, majd a megfelelő korrekciók elvégzésével valósítja meg azokat. A vezetési programjában foglaltakat figyelembe veszi, dolgozik a célok megvalósításán. (vezetői, vezetőtársi, fenntartói interjúk, önértékelés)

teljesül

5.3.2.

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

Önreflexióra képes, terveit felülvizsgálja. Évente készülő terveihez a külső és belső elvárásokat, lehetőségeket figyelembe veszi, módosításokat ezekhez igazítja. (vezetói, vezetőtársi interjú)
inkább teljesül

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A tevékenységek értékelése:

Erősségeinek és fejleszhető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.

megfelelő

Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

kiemelkedő

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

megfelelő

Fejleszhető tevékenységek:

Számít kollégái véleményére de jellemzően a saját elvárásai a mérvadóak.

Kiemelkedő tevékenységek:

A kollégák folyamatos tájékoztatása a változásokról. Hatékony információs csatornákat alakít ki és működtet. Önértékelése reális. Hiteles és etikus magatartást tanúsít. Kommunikációs készsége kiemelkedő. Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait. (Interjúk, önértékelés)