

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 pedagógiai program (PP) létrehozásában, módosításában a vezető konstruktívan vett részt, meghatározó szerepe volt elképzeléseinek. A PP kidolgozásakor az alapelvek és a célok kidolgozása, a célok megvalósításához adekvát feladatok illesztése a vezető irányításával, a helyettes, majd a nevelőtestület bevonásával történt meg, a szülők elvárásainak, a fenntartó igényeinek figyelembevételével, a vonatkozó jogszabályok betartásával. Az elfogadás konszenzus alapján történt. (dokumentumelemzés - PP - és vezetői, valamint vezetőtársi interjúk).

teljesül

1.1.2.

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

Vezetőtársaival (intézményvezető-helyettes, munkaközösség-vezetők) szorosan együttműködik. Helyettesével közvetlen a munkakapcsolat, személyiségükben kiegészítik egymást. A munkaközösség-vezetők, kollégák szélesebb körű bevonására törekszik az intézményi munkában. Hatékony információáramlásra, partnerközpontú kapcsolatrendszer kialakítására törekszik. Nyugodt, kiegyensúlyozott terhelést, munkatempót preferál. (interjúk) Gondoskodik a feltételek biztosításáról, a végrehajtást ellenőrzi, számon kéri. Deklarált célja az alapkészségek fejlesztése, megfelelő szintre juttatása. (PP, vezetői interjú). Fő célja, hogy a tanulók további tanulási útja sikeres legyen (vezetői interjú). A vezető ragaszkodik a meghirdetett munkahelyi fegyelemhez, ellenőrzésekhez. Maga is tevékenyen részt vesz a célok megvalósításában. (vezetői interjú)

teljesül

1.1.3.

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

Cél az alapkészségek megfelelő fejlettségi szintjének elérése. Következtesen erősíteni kell az értő olvasás mennyiségi és minőségi fejlődését. Kiemelt kompetenciafejlesztési területek: anyanyelvi és matematikai kompetenciák (vezetői interjú, beszámolók, PP). A pedagógusok igyekeznek a napi oktatómunkába illeszteni a kulcskompetenciák fejlesztését. (vezetői interjú). Személyre szabott fejlesztés, hátránykompenzáció megjelenik a Munkatervben, PP-ben).

inkább 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.

A vezető a tanulmányi munka színvonalának megőrzésére, a lehetőségek és kitörési pontok megtalálásával további fejlesztésére törekszik. Rangot kíván adni a kiemelkedően tanuló és szereplő gyerekek számára. Gondoskodni kell a többi tanuló számára is ösztönzőleg ható elismerésekről. A dokumentumelemzés során azonban nem találtunk konkrét információkat a mérési és értékelési eredmények tanulási-tanítási folyamatba való konkrét beépítéséről.

inkább nem teljesül

1.2.2.

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

Az eredmények kiértékeléséről szóló tájékoztatás, a szakmai tanulságok levonása a nevelőtestületi értekezleten történik meg, mely túl általános. A felvételi eredmények nem maradtak el az országos átlagtól, a vezető intézményi szinten kiemelkedőnek tartja (vezetői interjú, beszámoló). A központi mérési eredményekről és kiértékelésükről a dokumentumelemzés során nem találtunk információt.

inkább nem 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 folyamatos mérések az intézményben megvalósulnak, az elemzések, beszámolók elkészülnek (interjú a fenntartóval), a tapasztalatok felhasználása azonban nem jelenik meg a beszámolóban. Az oktató-nevelő munka eredményeinek elemzése, értékelése évfolyamonkénti bontásban történik az osztályfőnökök és a munkaközösség - vezetők beszámolója alapján tantárgyanként, értékeli az eredményeket, mely elemzések, értékelések az intézményvezetői beszámolóban kerülnek összegyűjtésre.

inkább nem 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.

A PP tartalmazza a közös alapelveket, követelményeket, a fejlesztő jelleg hangsúlyos. A kialakított alapelvek mentén történik a tanulók munkájának értékelése (vezetői interjú). Alapelv az alapkészségek biztos elsajátíttatása. A tantárgyi minimum szintje 30%. (PP, HT, vezetői interjú). A tananyagtartalmak megtervezésekor, valamint a feldolgozás tempójának meghatározásakor, a pedagógiai módszerek és eszközök kiválasztásakor a tanulócsoporthoz, illetve az egyes tanulók fejlődési jellemzőit és fejlesztési szükségleteit figyelembe veszik.

inkább teljesül

1.3.2.

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

Tanulók motiválására, elismerésére nyilvánosság előtti elismerésre, dicséretet kiosztására törekszik. Rangot kíván adni a kiemelkedően tanuló és szereplő gyerekek számára, gondoskodni kell a többiek számára is ösztönzőleg ható elismerésekről. Különböző értékelési módszereket alkalmaznak a tanórákon, a szabadidős tevékenységek során a tanulók figyelmének, érdeklődésének fenntartásához. A fejlesztő célú visszajelzés alatt a vezető inkább a pedagógusok értékelésére tért ki. Munkatársak munkáját is el kell ismerni. (vezetői interjú)

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.

Az oktató-nevelő munkát a NAT, a kerettantervek, a Pedagógiai program, a helyi tantervek és a tanmenetek alapján végzik. A helyi tanterv elkészítésénél figyelembe veszik az intézményi sajátosságokat, lehetőségeket, a tanulók képességeit, hagyományokat. (Pedagógiai Program) . Az intézményi sajátosságokhoz igazítás inkább a munkatervekben, programtantervekben érhető tetten (helyi programok, szakkörök működtetése: nagy múltú kézilabda sportkör, néptánc, szabadidős foglalkozások (pl. bábkészítés, fogathajtás, horgászat, stb.) A tanmenetek adekvátak a helyi tantervvel (munkatervek, beszámolók).

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 vezető határozza meg a tanmenetek leadásának határidejét, melyeket a vezetőség hagy jóvá. Felügyeli és ellenőrzi a tanmenetek adaptálását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését a tanulók számára. A különböző érdeklődésű, eltérő értelmi, érzelmi, testi fejlettségű, képességű, motivációjú, szocializáltságú, kultúrájú tanulók együttnevelését kívánják megvalósítani. A személyre szabott fejlesztés törekvése áll a pedagógiai munka középpontjában. Figyelnek a tanulók szociális hátrányából adódó hátrányok csökkentésére (ETIPE program, KAP megismerése. (PP,beszámolók) A tanmenetekben a szabad felhasználású A 10 %-ot a csoport adottságait figyelembe véve használják fel. (PP, vezetői interjú) A munkaközösség-vezetőkkel, az intézményvezető-helyetttel megosztva figyelemmel kíséri a tanmenetek beválását, összhangját a helyi tantervvel. (interjú a vezetővel)

teljesül

1.4.3.

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

Az iskola vállalja, hogy az iskola minden tevékenységi területén, a tanórákon és a tanórán kívüli tevékenységek során folyamatosan beépíti a gyerekek napirendjébe a fenntarthatóság szemléletének erősítését. Tanórákon és tanórán kívüli tevékenységekben is megjelennek a környezetvédelmi tartalmak: vetélkedők, versenyek, rendezvények Iskolán kívüli foglalkozások, piaci séták, kirándulások, környezetvédelmi külső foglalkozások. A környezeti nevelés program tartalmazza az értékmegőrző és fejlesztő, környezettudatos magatartás kialakításának cél- és feladatrendszerét. (PP). Az éves tervezésben is megjelenik Munkaterv: (Programtanterv; pl. Egészségnap, Víz Világnapja).

inkább teljesül

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

1.5.1.

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

A nevelési-oktatási munka eredményességéhez a frontális óravezetés mellett differenciált óravezetés is szerepet kap az intézmény pedagógiai munkájában, a pedagógusok óravezetési módszereiben. Felzárkóztató foglalkozások szervezése: az SNI-s tanulóknak kiscsoportos habilitációs foglalkozások gyógypedagógus segítségével. A tehetséggondozásra is nagy hangsúlyt fektetnek az intézményben. A tehetségesek továbbfejlődését szakkörök,

versenyeken való részvétel, kézilabda bajnokságokon való részvétellel biztosítják. (Munkatervek, beszámolók)
Személyre szóló fejlesztés törekvése kell hogy a pedagógiai munka középpontjában álljon. (PP) A deklarált célok között szerepel a differenciálás és az adaptív oktatás. Megvalósítását a vezető támogatja, szorgalmazza. (Vezetői interjú)

inkább teljesül

1.5.2.

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

A tehetséggondozás és a felzárkóztatás a PP-ben foglaltak alapján megvalósul az intézményben. A szülői szervezet bevonása a hátrányos helyzetű gyermekek anyagi segítésébe. Az ingerszegény környezetből érkezőket igyekeznek élményekhez juttatni kirándulások, táborozások, kulturális és sportprogramok, vetélkedők szervezésével. A tanulási nehézségekkel küzdő tanulók számára korrepetálások szervezése, napközibe, tanulószobába irányításuk. Tájékoztatják a családokat a törvény adta család- és gyermekvédelmi lehetőségekről. A krízishelyzetekkel küzdő gyermekeknek és családoknak segítséget nyújtanak segélyek formájában a megfelelő segítő szervezet bevonásával. (vezetői interjúk, PP) Országosan kiemelkedő eredményeket érnek el az iskola kézilabdásai. Iskolai, körzeti és levelező versenyeken is sikeresen szerepel egy-egy tanuló. A néptánc oktatás is bevezetésre került az iskolában. A felkészítő munkát logopédus és fejlesztő pedagógus segíti. (PP, munkatervek, beszámolók, vezetői interjúk)

teljesül

1.5.3.

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

A lemorzsolódás minimális. Az intézmény megtartó ereje nagy; részben a sikeres kézilabda sportnak is köszönhetően. (Sok bejáró, nem körzetes tanulója van az intézménynek. (vezetői interjú). Személyre szabott feladatokkal segítik a lemaradt tanulókat, melyek a fokozatosság elve alapján nehezülhetnek. Tanórán belül differenciált foglalkozást, fokozott segítségnyújtás biztosítása a tanulási nehézségekkel küzdő gyerekek számára, tanulók értékelése önmagukhoz képest történik. Diagnózisnak megfelelő terápiás foglalkozásban részesítik a tanulókat – fejlesztő foglalkozások, tanulás-korrektúra, korrepetálás. A tanulási zavarral küzdő tanulókat segítik az önálló tanulási szokások és a tanulási készségek kialakításában, a tanulási technikák megismerésében, alkalmazásában. Tanulópárok kialakítása, tanulási technikák elsajátíttatása tanórákon és egyéni foglalkozásokon. Bukás-mentességre törekszenek, a gyenge tanulókat igyekeznek a minimum szintre eljuttatni. (PP)

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.

megfelelő

Fejleszthető tevékenységek:

Az intézményi elvárásrendszer tartalmazza a mérés-értékelés eredményeinek elemzését, értelmezését, beépítését a napi tanítási-tanulási folyamatba. A célnak megfelelő intézkedési terv készítése, a megvalósulás nyomon követése, korrekció beépítése szükséges a tanítási-tanulási folyamatába. (vezető, helyettes, munkaközösség-vezetők). Az intézményi elvárásnak megfelelően az intézményben el kell készíteni a mérések eredményeinek elemzését, a munkaközösségek bevonásával közös irányvonal kidolgozását. További fejleszthető tevékenység a kompetenciamérési eredmények kiértékelése, nyilvánosságra hozatala, valamint a feltárt gyengébb eredmények javítására megoldások, intézkedések kidolgozása.

Kiemelkedő tevékenységek:

Az intézmény PP-ban meghatározott célok, nevelési, oktatási alapelvek illeszkednek a vezetői pályázatában, a munkatervekben és a beszámolóikban megfogalmazott tartalmakhoz. A célok és alapelvek meghatározásában aktívan, együttműködően vesz részt a vezető. Hangsúlyos elem a minimumkövetelményeknek való megfelelés (alapkészségek, kulcskompetenciák), a tanulók neveltségi szintjének emelése. Aktív irányítói magatartást tanúsít a tanulói lemorzsolódás megelőzése érdekében. A tanulók további tanulási útját nyomon követi. A felzárkóztatásra, tehetséggondozásra és az egyéni bánásmódra fokozottan ügyel. Az intézmény sok tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, kézilabda országos eredményekkel, környezettudatos tevékenységek, hagyományápolás, jeles napok). (A kiemelkedő tevékenységek megállapításához alapul szolgált: előzetes dokumentumelemzések, interjúk, valamint a szülői és nevelőtestületi kérdőívek ide vonatkozó pontátlag magas: 4,5)

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.

Az intézményvezető is követi a jogszabályi változásokat. Ismeri az intézmény vezetését meghatározó jogszabályokat, folyamatosan figyelemmel kíséri azok változásait. A jogszabályok követésében, figyelemmel kísérésében számíthat az intézményvezető-helyettesre, illetve fenntartói oldalról a tankerület jogász munkatársára, aki rendszeresen tájékoztatja az intézmény vezetőségét a jogszabályi változásokról. (interjú a vezetőtárssal, interjú a vezetővel, fenntartóval)

teljesül

2.1.2.

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

A jogszabályváltozások pedagógusokat érintő elemeiről szóban és írásban is tájékoztatást ad. (értekezletek, rendkívüli értekezletek, e-mail, KRÉTA, körözvény, személyes tájékoztatás). Az intézményvezető-helyettest bevonja ebbe a tájékoztatási folyamatba. (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.

Az érintettek (nevelőtestület tagjai, egyéb dolgozók, tanulók, szülők, fenntartó, település lakossága, önkormányzat stb.) tájékoztatására használt kommunikációs eszközök, csatornák: személyes beszélgetések, tájékoztatók, írásbeli körözhírvény, tervezett nevelőtestületi értekezletek, rendkívüli nevelőtestületi értekezletek, munkaközösségi értekezletek, vezetői megbeszélések, intézmény honlapja, közösségi média-iskolai facebook oldal, Kréta-rendszer, e-mailes tájékoztatás rendelkezésre álló levelezőlista alapján, TEAMS biztonságos online rendszer használata videokonferenciákhoz, ellenőrző füzetten keresztül, Szilasi Kisbíró (települési újság, mely negyedévente jelenik meg).

teljesül

2.2.2.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

Határozott, hatékony és célratörő kommunikáció híve a megbeszélések, értekezletek vezetése során. Figyelembe veszi vezetőtársát, a munkaközösség-vezetők véleményét, egyeztetés történik a megbeszélések, értekezletek előtt. Parttalan viták nincsenek. Elvárja, hogy mindenki saját elképzeléssel, javaslattal, koncepcióval jelenjen meg az értekezleten. Ez munkamódszer is. A konfliktusokat, nézeteltéréseket igyekszik diplomatikus módon kezelni. (interjú a vezetővel, a vezetőtárssal)

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 elkerülése stb.).

Az emberi erőforrások hatékony és egyenletes felhasználására törekszik. A Munkatervben a feladatok, felelősök kijelölésére kerülnek előzetes egyeztetés alapján (egy-egy rendezvény megszervezése, lebonyolítása osztályokhoz kötött). Minden feladathoz igyekszik a megfelelő embert megtalálni. Az egyeztetésre személyes beszélgetés, valamint munkaértekezlet keretében kerül sor. Az iskolában kialakult a feladatok elvégzésének a rendszere, a tantestület tagjai tisztában vannak feladataikkal, melyeket legjobb tudásuk szerint el is végeznek. Az intézmény nem küzd pedagógushiánnyal, így csak minimális esetben fordul elő túlóra kiosztása. A vezető arra törekszik, hogy a megbeszélések, értekezletek időpontjainak meghatározása lehetőség szerint igazodjon a pedagógusok időbeosztásához. Teret ad az egyéni ötleteknek, kezdeményezéseknek. (interjú a vezetővel, vezetőtárssal, beszámoló, munkaterv)

inkább teljesül

2.3.2.

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

Az intézmény vezetője rendszeres intézménybejárást végez annak érdekében, hogy tájékozódjon az intézmény, mint létesítmény állapotáról, az eszközök biztonságos működését is beleértve. Folyamatosan nyomon követi az intézményi erőforrások alakulását, feltérképezi a hiányzó eszközöket. Ezek az éves munkatervekben, beszámolóknak rögzítésre is kerülnek. (interjú a vezetőtárssal, vezetővel) Azonnali lépéseket tesz a problémák megoldására, hibák kijavítására. Amennyiben intézményi szinten nem hárítható el a probléma, egyeztet a fenntartóval, szükség esetén mozgósítja kapcsolatrendszerét. Feltárt hibák esetén felméri a szükségleteket, elindítja a beszerzési folyamatot. A hiba elhárításában gyakran maga is aktívan részt vállal. (interjú) Az intézmény pályázati forrásokból nemrég egy új

tornateremmel gazdagodott; a használatba vételi engedélyt a fűtés kivitelezési hibája miatt még nem kapták meg, bár a vezető ezen akadályok elhárítására is tett lépéseket. (vezetői interjú)

teljesül

2.3.3.

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

A fenntartható fejlődés érdekében az intézményben megvalósul a takarékoság az energiával. Tiszta, rendezett környezet, parkosítás (mely saját erőből valósult meg) jellemzi az intézményt. (vezetői interjú és helyszíni tapasztalat)
A vezető az intézmény működésével kapcsolatos tapasztalatok alapján mérlegel és egyeztetést követően cselekszik a fenntartható fejlődés érdekében. Mindig az adott cél határozza meg a vezetői cselekvés mikéntjét. (interjú, önértékelés)

inkább 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.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra: intézmény honlapja, közzétételi lista. Az intézmény honlapján az alábbi dokumentumok hozzáférhetőek: - Aktuális hírek - KRÉTA - Járványügyi készenlét eljárásrendje - Közzétételi lista (Programterv 2021/2022, Előzetes PSZE megállapításai, SZMSZ, Házirend, PP, - A betöltött munkakörök alapján a pedagógusok iskolai végzettsége és szakképzettsége, - Az országos mérések eredményei (2008-tól kezdődően). Osztálylétszámok, Iskolafelújítás, A településről, Vezetői program és véleményezések, Elérhetőség

teljesül

2.4.2.

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

A vezető arra törekszik, hogy az intézményben folyó pedagógiai munkáról minél nagyobb nyilvánosság előtt számoljon be, a kapcsolattartás folyamatos a partnerekkel: intézmény honlapja, közösségi média-iskolai facebook oldal, E-Kréta napló, közzétételi lista, tájékoztató füzetten keresztül a szülők tájékoztatása, megjelennek a cikkek az intézményt érintő eseményekről a Szilasi Kisbíró települési újságban, iskolai rendezvények, nyílt napok, projektnapok, e-mail, Teams, értekezletek (mk, szülői, nevelőtestületi), megbeszélések. Az intézményvezető ösztönzi a tájékoztatást, maga is ír cikkeket, közleményeket. (interjú) A pozitív intézményi kép kialakítása, megtartása fontos cél. (vezetői interjú) Az intézmény pozitív képének kialakításánál a vezetőség kiemelt célja, hogy gyerekeken kívül a pedagógusok és az intézményi dolgozók is jó munkahelynek tekintsék az iskolát.

teljesül

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1.

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

A pedagógiai munka, az intézmény működése, a belső ellenőrzések rendje az SZMSZ-ben foglaltak szerint valósul meg. Az SZMSZ-ben rögzítettek alapján való működést, a munkaértekezletek, megbeszélések biztosítják. Az intézmény életét lényegesen meghatározó kérdésekben a nevelőtestület tagjai, az intézményben dolgozók értekezletek,

munkaértekezletek keretében kapnak tájékoztatást, valamint itt kerül sor véleménynyilvánításra, nevelőtestületi döntésekre, iskola működését meghatározó szabályozók ismertetésére. (interjú, önértékelés)

teljesül

2.5.2.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

A vezetőhelyettes bevonásával, az SZMSZ-ben foglaltak szerint teljesül a dokumentációk ellenőrzése. (vezetői interjú, vezetőtársi interjú) A vezető elvárja a pontos adminisztrációt mind az elektronikus, mind a papíralapú adminisztrációs tevékenységben. Az adminisztráció ellenőrzését vezetői munkamegosztás alapján többnyire az intézményvezető-helyettes végzi. vezetői interjú, vezetőtársi interjú)

inkább 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.

Sokszínű, széles kapcsolati háló, a partneri kör bővítése, a meglévő kapcsolatok ápolása jellemző vezetői tevékenységére. Ez a terület az egyik erőssége (vezetői és vezetőtársi interjú). Helyi egyesületekkel, szülői szervezettel, civil szervezetekkel kölcsönösen segítik egymás munkáját (munkáltatói interjú). A külső kapcsolatok rendszerét, a kapcsolattartás módját, valamint a partnerek körét az SZMSZ tartalmazza.

teljesül

2.6.2.

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

Az intézmény vezetése hatékonyan együttműködik a fenntartóval, építő jellegű, eredményes és az előrelépést szolgálja. (munkáltatói interjú) Jó a kapcsolat az intézményt fenntartó tankerületi központtal, a tankerület igazgatójával. Az intézmény érdekeit a vezető minden fórumon eredményesen és hitelesen képviseli (fenntartói interjú.)

teljesül

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

A tevékenységek értékelése:

A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

megfelelő

Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

kiemelkedő

Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

fejleszthető

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:

Az intézmény vezetője az intézményi erőforrások, elsősorban az intézmény üzemeltetésével kapcsolatos problémák feltárása és az intézményi erőforrások még hatékonyabb felhasználására törekszik. Ennek érdekében szükség van az intézményi erőforrások rendszeres elemzésére is a vezető részéről. Az üzemeltetéssel kapcsolatos hatékonyabb intézményi erőforrások kihasználása mellett szükség van a humán erőforrások elemzésére is. A munkaközösség-vezetők nagyobb arányú bevonását kell alkalmazni az intézmény stratégiai és operatív irányításba. (vezetői interjúk, vezetőtársi interjúk, beszámolók)

Kiemelkedő tevékenységek:

Az intézmény vezetője kiemelkedő szerepet tölt be az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékonyan működtetésében. Személyes elköteleződéssel irányítja az intézményt. Széles körű partneri kapcsolatokkal és az intézmény önálló arculatának kialakításával igyekszik biztosítani a pozitív intézményi kép kialakítását, megőrzését. Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz, a határidőket betartja. Széles körű kommunikációs eszközöket, csatornákat használnak az információk különböző partnerekhez történő eljuttatására. Eredményesen együttműködik a fenntartóval és a szülőkkel, civil szervezetekkel az erőforrások biztosítása érdekében. A tankerületi vezetői értekezleteken szerzett információkat megosztja kollégáival. A lehetőségekhez mérten maximálisan biztosítja a pedagógiai munkához szükséges erőforrásokat, az intézményvezető kezdeményezésével folyamatosan pályáznak. Az infrastruktúra karbantartásával, felújításával és fejlesztésével megfelelő munkakörülményeket teremt.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?

3.1.1.

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

A jövőkép megfogalmazása során a vezető fő célja a kor kihívásainak, igényeinek való megfelelés (idegen nyelv, matek, anyanyelv, sport). A cél az eredmények megtartása (szinten tartás, esetleg javulás a tanulmányi eredmények terén), a tanulólétszám ne csökkenjen. (vezetői pályázat, vezetői interjú) Még eredményesebb, szellemiségében és moráljában megerősödött minőségi iskolai kollektívában kíván dolgozni a vezető (vezetői pályázat).

teljesül

3.1.2.

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

Cél a kor kihívásainak való megfelelés, alkalmazkodás, az értékmegőrzés. Szervező, irányító munkájának szerves részé a képességfejlesztés, a tanulmányi munka színvonalának megőrzése, emelése, a lehetőségek és kitörési pontok meghatározása, szemléletformálás a gyermekek és szülők körében, kulturált, viselkedés, hagyományőrzés, egészséges életmódra nevelés. (Munkaterv, PP) megtalálásával további fejlesztése. A hatékony pedagógiai oktatómunkával versenyképessé kívánja tenni tanulóit a „tanterőpiacon. A neveltségi szint, erkölcsi morál növelése. A nyelvgyakorlás érdekében ki kell alakítani valamilyen nyugati testvériskolai kapcsolatot (vezetői pályázat). Át kell gondolni a képességek szerinti bontás szükségességét, szorosan együttműködve az érintett szülői körrel. (interjú)

teljesül

3.1.3.

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

A dokumentumok koherensek egymással (dokumentumelemzés). A vezetői pályázat a PP-ből kiindulva fogalmazza meg az intézményi jövőképpel kapcsolatos elképzeléseket. Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak. A társadalmi elvárásoknak megfelelő tudásszinttel, általános viselkedési kultúrával és intelligenciával rendelkező egyének képzése, akik a társadalomban használni, alkalmazni is tudják az iskolában megszerzett ismereteket (PP). Fontos cél, hogy a gyereklétszám ne csökkenjen, ezért a jó sporteredményeknek gyerekcsalogató szerepe van, továbbá a dobogós eredmények számítanak középiskolai felvételiknél.

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.

Az intézmény múltját, jelenét és jövőjét egységben, reálisan szemléli. A változásokat körültekintően és a környezeti igények, lehetőségek, elvárások figyelembevételével valósítja meg. Menedzser szemléletű vezető (vezetői program, fenntartói és vezetői interjú). Vezetői elve alapján - "Hagyjunk mindenkinek dolgozni"- az ötleteket szívesen fogadja, támogatja a kreativitást, nem direkt irányítást alkalmaz a változások bevezetésére. Határozott fellépést tanúsít a vezető abban az esetben, amennyiben szükséges valamilyen változtatás az intézményben. Az éves munka értékelése alapján a nevelőtestület a változások figyelembevételével eredményesen végzi feladatait (munkáltatói interjú).

teljesül

3.2.2.

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

A vezető tisztában van a változásmenedzsmenttel. A változásokkal kapcsolatosan felmerülő kérdéseket megvitatják. Első körben a helyettesével egyeztet az elképzelésekről. Realitásvizsgálat, kockázatelemzés következik a vezetőségben. Ezt követően megosztja elképzeléseit a munkaközösség-vezetőkkel, nevelőtestületi értekezleteken a nevelőtestülettel, ill. az érintett/ekk/el. (80%-ban elfogadásra talál a vezető javaslatai (interjú a vezetőtárral). (pl. idegen nyelv oktatása első évfolyamtól, csoportbontás képesszint szerint). Amennyiben a változtatással kapcsolatban kérdések merülnek fel, arra igyekszik választ adni.

inkább teljesül

3.2.3.

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

Sokéves vezetői tapasztalatát felhasználva, rutinosan tudja a változásokat vezényelni. A tervezés, végrehajtás, a döntések előkészítése során, az értékelés folyamatában egyre több feladatot ad át a helyettesének. A hatékonyságot az elért eredmények igazolják. (vezetői és helyettesi interjúk) A munkaközösségeket is bevonja, miután előzetesen egyeztetett az intézményvezető-helyetessel. Minden nagyobb volumenű kérdésben, a tantestületet is bevonásával helyettesével közösen döntenek. A munkafolyamatokban több ember vesz részt. A vezető munkaértekezleteket, rendkívüli értekezletet tart a változtatás folyamatának megtervezésére, végrehajtására. Sor kerülhet a szülői

közösséggel történő egyeztetésre (pl. képesség szerinti csoportbontás). Végrehajtás munkatervben rögzítésre kerül, határidők, felelősök megjelölésével. Értékelés félévi és tanév végi beszámolóokban történik.

teljesül

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

3.3.1.

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

Folyamatosan szemmel tartja iskoláját, nyitott a tantestület észrevételeire, a szülői visszajelzésekre. Munkaértekezletek, éves beszámolók, óralátogatások szolgálják a célok megvalósulásának nyomon követését (interjúk, munkatervek). A vezető elvárása, hogy a nevelőtestület tagjai koncepcióval rendelkezzenek egy-egy változtatásra vonatkozó egyeztetésre, megbeszélésre.

teljesül

3.3.2.

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

Az intézményben zajló pedagógiai munka belső ellenőrzésének rendjét, az ellenőrzés módszereit, az ellenőrzés értékelését az SZMSZ tartalmazza. A külső intézményértékelés eredményeihez készült fejlesztési terv megvalósult (2017. vezetői és intézményi tanfelügyelet). Mérésekkel, megfigyeléssel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról, tanulmányi eredményekről (év végi beszámolók). Az év végi beszámolóiban azonban nem jelennek meg pl. a kompetenciamérések gyengülő eredményei; a megállapítások nem számszerűsítettek: tanulmányi átlagok, a középfokú intézményi felvételi eredmények kiválóak, de még lehet továbbfejlődni, sportban is kiváló eredmények születtek. Az infrastruktúra erőssége az intézménynek (felújított, bővített épület, új tornaterem. Nyelvi laborral, természettudományos laborral, informatika teremmel rendelkezik. Jónak mondható a szakos ellátottság. (interjúk, beszámolók) A szülői kör alulmotiváltságát fejlesztene. (interjú, beszámolók)

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.

Az irányítás a helyettes bevonásával történik. Lebontás: PP>>>Éves munkatervek(munkaközösségek munkaterve) >>> Programtanterv>>>Feladatok. Az értékelés és a továbbfejlesztés lehetőségei az év végi beszámolóiban. A Pedagógiai Program kidolgozásában legnagyobb szerepet az intézményvezető vállalja (a "vezető keze" van benne elsősorban; vezetőtársi interjú). Vannak a PP-ben olyan részek, melyek kidolgozását átadja a munkaközösség-vezetőknek, tantestület valamely tagjának. Ha a tantestület valamelyik tagjának észrevétele van a PP valamely részét illetően, javításra kerül. A PP több kézen megy keresztül, így a végén már nagyon kevés javításra van szükség. A tervek lebontása, összehangolása a Munkaterv alapján történik: DÖK, versenyek, műsorok, sport. A tantestület tagjai tudják a dolgukat, mindennek kialakult módszere van. Ez az intézmény erőssége is. (vezetői, vezetőtársi interjúk, beszámolók).

teljesül

3.4.2.

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

A munkatervben, ill. a programtervben a feladat-meghatározások egyértelműek, feladat-meghatározások, felelős személyek kiválasztása megtörténik, a feladatok realizálhatók. Ezt igazolják a beszámolók. (munkatervek, dokumentumelemzés). A célok kijelölik a feladatokat. Fő cél az alapkészségek fejlesztése: Sajátos haladási tempó, lassan, de biztos alapokkal hagyják el a tanulók az intézményt, helyi minimum követelmények pontos meghatározásra kerülnek. A feladat-meghatározások folyamatába a testület javasolhat, beleszólhat. A vezető minden pedagógusnak igyekszik testhezálló feladatot adni/javasolni. (interjúk)

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).

A vezető a törvényes kereteken belül konstruktív módon közelít a változásokhoz és azok megvalósításához, A változás szükségességét jól kommunikálja munkatársaival (interjúk). A vezető a változások szükségességéről, lehetőségekről általában verbálisan tájékoztatja kollégáit, az intézmény partnereit. Információszerzés céljából lehetőséget biztosít a nevelőtestület tagjainak konferenciákon, előadásokon részt venni. Belső tudásmegosztás keretében az elhangzottakról tájékoztatják a tantestület azon tagjait, akik nem vettek az előadásokon, konferenciákon, de számukra is hasznosítható információk hangzottak el. A változások szükségszerűségéről, lehetőségekről a vezető cikkeket ír a helyi újságba (Szilasi Kisbíró), Krétán keresztül is tájékoztatja a szülőket, kollégáit. Az iskolai facebook-on és e-mailben is tájékoztatja a kollégáit, valamint a partnereit.

teljesül

3.5.2.

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

Folyamatosan figyeli és kihasználja a pályázati lehetőségeket. (interjú a fenntartóval) A vezetés és a tantestület megújulására, innovációs törekvéseire utal az is, hogy több pályázaton nyert (pl. tornaterem), ill. több közös, nevelőtestületi továbbképzésen, programban vettek részt (KAP, ETIPE). (vezetői interjú). Rangot kíván szerezni a kiemelkedően tanuló és szereplő gyermekek számára, gondoskodik a vezető arról, hogy a többi tanuló számára is ösztönzőleg ható elismerésekről. A vezető szerint át kell gondolni a képességek szerinti bontás szükségességét, szorosan együttműködve a szülői körrel. A feltételek megteremtésével, biztatással kedvet csinál a vezető ahhoz, hogy a tantestület tagjai a megszerzett új ismereteiket, szakmai innovációt beépítsék a nevelés-oktatás folyamatába az eredményesség növelése érdekében Pl. ETIPE, elsőtől idegen nyelv oktatása, néptánc. (interjúk)

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.

kiemelkedő

A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

kiemelkedő

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

fejleszthető

Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

kiemelkedő

A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

Szükséges az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek beazonosítása, ezen területek dokumentálása, fejlesztési terv készítése, a hozzárendelt feladatok megvalósulásának rendszeres monitorozása. A fejlesztésre szoruló területek beazonosítását segíti pl. az intézményi elvárásrendszer, önértékelési rendszer működtetése, intézmény dokumentumaiban rögzített célok teljesülésének mértéke, a belső és külső mérések eredményeinek összevetése az intézmény által meghatározott, elvárt értékekkel.

Kiemelkedő tevékenységek:

Az alapelvek és a célok összhangja, a változásokra való nyitottság, a célok realitása, ezek eléréséhez egyértelmű, megvalósítható feladatok rendelése, a megvalósítás hatékony irányítása. A szükséges változtatásokat a vezető körütekintően és a környezeti igények, lehetőségek figyelembevételével valósítja meg. Az iskola jövőképeinek kialakításában a hagyományokat, az eddig elért eredményeket (kézilabda), valamint az iskola szokásrendjét is figyelembe veszi. A változásokra azonnal reagál, a tervezés és a megvalósítás folyamata összhangban van. A fenntartóval való kapcsolata együttműködő és eredményes. Nevelési értekezletekkel, belső továbbképzésekkel, óralátogatásokkal igyekszik a nevelés és az oktatás folyamatát hatékonyabbá tenni. Támogatja a belső tudásmegosztást.(előzetes dokumentumelemzések, interjúk, 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.

Az SZMSZ tartalmazza a fentieket. A benne foglaltak alapján működnek (vezetői interjú). Az intézményvezető gyakorolja a tankerületei igazgató által átadott munkáltatói jogokat az intézmény munkavállalói felett. Egyes személyzeti és munkaügyi, gazdálkodási, szakmai, tanügy-igazgatási, szervezeti, működési feladatokat átruház az intézményvezető-helyettesre, munkaközösség-vezetőkre, akiket a feladatuk ellátásáért teljes felelősség terhel. (önértékelés, munkaterv, SZMSZ, interjúk) Az intézményvezető közvetlen munkatársai munkájukat munkaköri leírásuk, valamint az intézményvezető közvetlen irányítása mellett végzik. Az intézményvezető közvetlen munkatársai az intézményvezetőnek tartoznak felelősséggel és beszámolási kötelezettséggel. Az intézményvezető munkáját helyettese, munkaközösség-vezetők segítik meghatározott feladatokkal, jogokkal és kötelezettségekkel. (SZMSZ)

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 feladatmegosztásban/delegálásban az SZMSZ betartásával járnak el. A feladatok egyre nagyobb részét bízta a helyettesére (vezetői interjú). A döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja. Az intézmény vezetője képviseli az intézményt. Jogkörét esetenként vagy az ügyek meghatározott körében az intézmény más alkalmazottjára, elsősorban intézményvezető-helyettesre (munkaközösség-vezetők) átruházhatja. Az intézményvezető távollétében a vezetői feladatokat a helyettesítési rendben, az intézményvezető-helyettes végzi, a döntés joga ekkora helyettesé. A vezető és az intézményvezető-helyettes akadályoztatása esetén a kijelölt

munkaközösség vezetője jogosult az azonnali döntést igénylő esetekben eljárni. Az intézményvezető feladatait közvetlen munkatársai közreműködésével látja el. (önértékelés, munkatervek, SZMSZ, interjúk)

teljesül

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás 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.

A belső intézményi ellenőrzést, értékelést az SZMSZ alapján végzi. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében. Szorgalmazza a pedagógus-minősítéseket. Az intézményben minden pedagógus minősült. (vezetői interjú) Személyesen és vezetőtársával együtt ellenőrzi az intézmény dolgozóinak pedagógiai, adminisztratív és technikai jellegű munkáját. Vezetőként részt vesz a pedagógusok minősítési eljárásában. (önértékelés, interjúk)

inkább teljesül

4.2.2.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Rendszeresen látogatja kollégáinak tanóráit, de a vezető megítélése szerint hiányzik a folyamatosság, rendszeresség és a kellő gyakoriság. Óralátogatásait minden esetben pedagógiai-szakmai megbeszélés és fejlesztő jellegű értékelés követ. (vezetői interjú, önértékelés, beszámoló, interjúk)

inkább teljesül

4.2.3.

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

A vezető a pedagógusok értékelése során a pedagógus erősségeit hangsúlyozza, ám a hibákat is megemlíti. Nemcsak a feladatok leosztásakor, hanem a pedagógus értékelésekor is az erősségeket hangsúlyozza ki. Kritikája építő, fejlesztő jellegű. (vezetői interjú). Vezetői értékelés során megerősíti az addigi tevékenységek helyességét vagy hiányosságokat, feltárja az esetleges hibákat, mely a fejlesztés és korrekció szükségességére mutat rá. Meggyőzés, javaslat a vezető fő módszere. Erősíteni kívánja a belső tartalmi, pedagógiai szakmai ellenőrzések mennyiségét és minőségét, teret adva a fejlesztő értékelésnek (vezetői interjú). Folyamatos, önmaguk eredményeihez képest fejlődést mutató tendencia alapkövetelmény az intézményben. (önértékelés, interjúk)

inkább 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.

Támogatja a munkatársak önképzését, képzéseken való részvételét. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit. Testhezálló feladatokat delegál a pedagógusoknak. Bizonytalanság esetén a meggyőzés eszközét választja. Éi a motiválás és a dicséret eszközével. (vezetői interjú) Támogató környezetet teremt. Elsősorban intézmény szempontjából is fontos fejlesztéseket támogat, melyhez "igyekszik kedvet csinálni". (önértékelés, beszámoló, interjúk, kérdőívek)

teljesül

4.3.2.

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

Támogatja a pedagógusok elképzeléseit, valamint a nevelőtestület tagjait a folyamatos önfejlesztésben. Fontosnak tartja a továbbképzéseken való részvételeket; előnyben részesíti az egész nevelőtestületet érintő képzéseket. (interjúk) Figyelemmel kíséri kollégái továbbképzési igényeit, azt összhangba hozza az intézményi szükségletekkel. Ezeket az igényeket veszi elsősorban figyelembe a továbbképzési program és az éves beiskolázási terv elkészítésekor. Kollégáit erősségeik figyelembevételével bízta meg személyre szabott feladatokkal. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit. (önértékelés, kérdőívek, interjúk)

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.

Az SZMSZ alapján a munkaközösség-vezetők koordinálják a szakmai munkaközösségek munkáját. A munkaközösség-vezetőknek beszámolási kötelezettségük van az intézményvezető felé. A munkaközösségekben a munkaközösség-vezetők által tervezett tanévekre lebontott szakmai munka folyik. Az intézményben 2 munkaközösség működik. Egyes feladatokra - programok szervezése, önértékelés, mérések előkészítése, művészeti tagozat programjai - néhány fős projektcsoportok szerveződnek. A vezető támogatja alkalmi feladatokra alakult munkacsoportok formálódását és szabályozza megalakulásukat és működésüket. (önértékelés, beszámolók, interjúk) A vezető a munkaközösségek munkáját figyelemmel kíséri, az aktív vezetői jelenlét folyamatos (interjúk).

inkább teljesül

4.4.2.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

Az intézményvezető elvárja, kezdeményezi, szervezi, személyes példamutatással ösztönzi az intézményen belüli együttműködést. a hatékony, zökkenőmentes együttműködés a cél. (vezetői interjú) Vezetőként koordinálja, ösztönzi a csoportok közötti együttműködést, kapcsolattartást, információáramlást. (önértékelés, beszámolók, vezetői program, munkaterv, interjúk)

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.

Fő elv, hogy a munkatársak elképzelései megfeleljenek mind az intézmény mind a kollégák szakmai céljainak. A szakos ellátottság jelenleg szinte 100% (földrajz tanár nincsen) (vezetői interjú). Az oktató-nevelő munka stratégiai tervezésének megfelelően állítja össze a vezető az intézmény továbbképzési programját, beiskolázási tervét. Figyelembe veszi munkatársainak elképzeléseit, motiválja őket az intézmény szakmai céljainak megfelelő továbbképzések választására. (önértékelés, interjúk, kérdőívek)

inkább teljesül

4.5.2.

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

A belső tudásmegosztás hospitálásokon, értekezleteken, bemutató órákon és emailek útján történik. (vezetői és vezetőtársi interjúk) A továbbképzésen részt vevő pedagógusok tájékoztatják a többi pedagógust a továbbképzéseken hallott szakmai újdonságokról, az intézményben bevezetésre kerülő programok, tevékenységek elvégzésének módszertanáról. (önértékelés, beszámoló, interjúk)

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.

Jogszámban, SZMSZ-ben rögzített a nevelőtestület tagjainak a bevonása. Az intézményi folyamatok megvalósítása során jogszámban előírásoknak megfelelően, de ha nem írja elő jogszámban, akkor is bevonja a döntésekbe, döntés előkészítésbe az intézmény munkatársait és partnereit. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel. (önértékelés, interjúk, kérdőívek) A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel. Az intézményt és a közalkalmazottakat érintő kérdésekben kikéri a véleményüket, hogy a döntés után együtt képviselhessék az intézményi érdekeket. A nevelőtestület a nevelési és oktatási kérdésekben, az intézmény működésével kapcsolatos ügyekben és a Köznevelési törvényben, illetve más jogszabályokban meghatározott kérdésekben döntési, egyébként pedig véleményező és javaslattevő jogkörrel rendelkezik. (SZMSZ, interjúk)

inkább teljesül

4.6.2.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy az információ-megosztás zökkenőmentes az intézményben. Tanévnyitó, félévi és tanévzáró értekezlet, munkatervben tervezett nevelőtestületi értekezleteken informálja a vezető a nevelőtestület tagjait. Rendkívüli nevelőtestületi értekezlet, munkaértekezlet összehívása a nevelőtestület kezdeményezésére is történhet. (önértékelés, interjúk)

teljesül

4.6.3.

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

A döntések meghozatalában figyelembe veszi kollégái érdekeit. A konfliktusok kezelésében a megbeszélés, meggyőzés az eszköze. Igyekszik minden partner érdekét figyelembe venni. A minél hamarabbi megoldást szorgalmazza, nem várja meg a konfliktusok eszkalálódását, igyekszik diplomátikus hozzáállást tanúsítani a konfliktuskezelés során (vezetői interjú, vezetőtársi interjú) Az alkalmazotti közösség tagjai kérdéseiket, véleményüket, javaslataikat szóban és írásban, egyénileg közölhetik a vezetőséggel. (önértékelés, interjúk)

inkább 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.

Az interjúkban elhangzottak szerint személyes, napi szintű kapcsolata van kollégáival. Igyekszik mindenkire és mindenre odafigyelni. (vezetői és helyettesi interjú) A vezető a tanóra közti szünetekben a tanárban is tartózkodik, amennyiben elfoglaltsága megengedi a kollégákkal beszélgetéseket folytat problémáikról, eredményeiről. (önértékelés, interjúk)

inkább 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).

Szabályokat a házirend és a kialakult intézményi rend alapján alakítja ki. A szabályok betartását az iskola közösségének minden tagjától megköveteli (interjú a vezetőtárssal) Az intézményi munka minden résztvevője számára olyan belső szabályrendszerrel működött, mely betartható, jól nyomon követhető, belső értékévé tehető. A házirend előírásai nyilvánosak, azt minden érintettnel- tanuló, szülő, valamint az intézmény alkalmazottjai - ismernie kell annak érdekében, hogy a tanulási folyamatot jellemző rend uralja az intézményt. (önértékelés, beszámoló, vezetői program, interjúk, kérdőívek)

teljesül

4.7.3.

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

Minden új, kreatív ötletet szívesen fogad; a megvalósítás feltételeit igyekszik biztosítani. Az innovációra törekvés fontos elem az iskola vonzóerejének megtartásában (vezetői interjú). Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket, mely a vezetői programjában is szerepel. (önértékelés, beszámoló, vezetői program, interjúk)

teljesül

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

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

kiemelkedő

A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

kiemelkedő

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.

kiemelkedő

A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

fejleszthető

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

megfelelő

Fejleszthető tevékenységek:

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása, a munkaközösségek és a munkahelyi légkör hangulatának fejlesztése, intézményi rendezvények számának növelése, hatékonyabbá tétele. Az iskolában működő két munkaközösség vezetőinek, valamint a nevelőtestület tagjainak nagyobb mértékű bevonása a döntéshozatalba (előkészítő fázis).

Kiemelkedő tevékenységek:

Aktív vezetői jelenlét, az operatív irányításban a pedagógusok erősségeire való támaszkodás. A kiemelkedő teljesítményeket elismeri. Az intézményen belüli együttműködéseket kezdeményezi, szervezi, ösztönzi. Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében, az önképzésben. Az intézmény céljainak figyelembevételével támogatja a pedagógusok továbbképzési terveit. Az értekezleteken kívül rendszeresen kezdeményez informális megbeszéléseket kollégáival (előzetes dokumentumelemzések, interjúk, kérdőívek). Vezetői értékelés során a vezető megerősíti az addigi tevékenység helyességét, feltárja az esetleges hibákat, mely a fejlesztés és korrekció szükségességére mutat rá. Meggyőzés, konstruktív javaslattevés a fő módszere, szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit. A döntés előkészítésbe, döntésekbe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit. Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket, mely a vezetői programjában is szerepel.

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.

Rendszeresen konzultál vezetőtársával, a munkaközösség-vezetőkkel, a nevelőtestület tagjaival, a fenntartóval az innovációs lehetőségekről, kikéri a véleményüket a változtatásokról (interjúk). Fontosnak tartja a vezető a kollegialitást, jól ismeri munkatársait, bízik bennük. Az intézménynek és a vezetőnek innovatív, kezdeményező, az iskola érdekeit előtérbe helyező pedagógusokra van szüksége. (interjúk)

inkább teljesül

5.1.2.

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

A vezető az intézmény sorsát a szívében viseli, "jó gazdája" az intézménynek (vezetőtársi interjú). Jó szervező. Vezetési stílusát a határozottság és a problémából adódó feladatorientáltság jellemzi. Meggyőző-együttműködő vezetői attitűddel rendelkezik. A fölöttes és a beosztott közötti interakciókat jellemzi, hogy a döntésekbe bevonja a csoporttagokat, ám vezető szerepét megtartja. Menedzszerszemléletű vezető. Nagyon széles kapcsolatokkal rendelkezik intézményét illetően. Tisztában van erősségeivel: jó szervező, a feladatokat többnyire aszerint osztja le kollégái között, hogy mi az érdeklődési körük, problémák esetén tapintatos, de határozott.. Hagyja dolgozni munkatársait, szívesen fogadja ötleteiket, innovációs elképzeléseiket, nyitott az újdonságokra. Vezetői munkával kapcsolatos adminisztrációs feladatokat elsősorban az intézményvezető-helyettes végzi, egyeztetve a vezetővel. (interjúk, kérdőívek)

teljesül

5.1.3.

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

A vezető ismeri erősségeit, gyengeségeit (önértékelés). A pedagógusok, szülők, a fenntartó visszajelzései és saját megítélése alapján határozza meg erősségeit és fejleszthető területeit. Szakmai fejlődése érdekében a visszajelzéseket figyelembe veszi és ezek alapján szükség esetén módosítja vezetői gyakorlatát. (önértékelés, interjúk)

inkább 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.

A vezetőnek megvan az igénye önfejlesztésre. Rendszeresen részt vesz konferenciákon, szakmai fórumokon, továbbképzéseken, szakmai napokon. Aktív tagja a Tankerületi Tanácsnak (interjú a vezetőtárssal, fenntartóval). A hasznosítható tapasztalatokat átadja. Belső továbbképzéseket kezdeményez. A vezető az innováció kérdésében elkötelezett. Az életpályamodellt, a pedagógiai minősítési rendszert folyamatosan nyomon követi. (munkáltatói interjú)

teljesül

5.2.2.

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

Vezetői hatékonyságának növelése érdekében az önképzés mellett hangsúlyos szerepet szán a partneri visszajelzéseknek (vezetőtársi interjú). Figyelembe veszi a szülők véleményét, a külső értékelések és partnerek vagy mások jelzéseit vezetői munkájával kapcsolatban. (interjú, önértékelés)

teljesül

5.2.3.

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

Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben. (nevelőtestületi kérdőív). Kongruens személyiség: a szavak és a tettek összhangja megvalósul (helyettesi interjú). Hiteles vezetői személyiség, etikus magatartása, kommunikációja miatt nagy az elfogadottsága mind a tantestület, a diákok és szülők körében. (interjúk, kérdőívek). Személyes példamutatással igyekszik kollégáit, tanítványait motiválni. Igyekszik empátikus, megértő, segítő szándékkal viszonyulni pedagógustársaihoz, tanítványaihoz. (vezetőtársi interjú) Ellenőrzéskor észrevételeit fejlesztő szándékkal fogalmazza meg. (interjúk, önértékelés, kérdőívek)

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.

Kb. 85% az időarányos megvalósulás (vezetői interjú). Intézményvezetői munkáját szakmai elkötelezettség jellemzi. Vezetői munkája során törekszik a reflektív gondolkodásmódra, képes önreflexióra. Vezetői programjának időarányos teljesülését, vezetői hatékonyságát a külső és belső értékelések, ellenőrzések (korábban lefolytatott tanfelügyeleti ellenőrzés), fenntartói visszajelzések, saját tapasztalatai és mások visszajelzései alapján kontrollálja a vezető. (interjúk)

inkább teljesül

5.3.2.

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

N.é.

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A tevékenységek értékelése:

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

kiemelkedő

Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

kiemelkedő

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

fejleszthető

Fejleszthető tevékenységek:

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, a vezetői programban foglaltak aktualizálása, felülvizsgálata. A hatékonyság növelése érdekében a feladatok leosztása. Jogszabályi változásokhoz, napi eseményekhez, követelményekhez való folyamatos igazodás.

Kiemelkedő tevékenységek:

A vezető erőssége a sok éves vezetői tapasztalatból adódó rutin. Vezetői munkáját kritikusan szemléli. Intézményvezetői munkáját szakmai elkötelezettség jellemzi. Határozott, karizmatikus vezető. Tisztában van vezetési stílusával, erősségeivel. Proaktív, jó szervező, menedzser típusú vezető. Széles körű kapcsolati tőkével rendelkezik intézményét illetően (előzetes dokumentumelemzések, interjúk, kérdőívek). Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség. Fontosnak tartja a vezető a kollegialitást. A feladatokat többnyire aszerint osztja le kollégái között, hogy mi az érdeklődési körük. Konfliktuskezelés során tapintatos, de határozott. Hagyja dolgozni munkatársait, szívesen fogadja ötleteiket, innovációs elképzeléseiket, nyitott az újdonságokra. A vezetőnek megvan az igénye az önfejlesztésre, elkötelezett az innováció kérdésében. Ellenőrzéskor észrevételeit fejlesztő szándékkal fogalmazza meg.