



Fóti Garay János Általános Iskola  
2151 Fót, Arany János utca 20-26.  
OM: 032348  
Tel./fax: (06) 27-358 144  
garay-iskola.edu.hu  
e-mail: info@fot-garay.hu



## INTÉZMÉNYI TANFELÜGYELET

### Értékelés (elvárások – elvárások teljesülése)

2022

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.

*Az intézmény Pedagógiai programjában meghatározott célok és nevelési, oktatási alapelvek illeszkednek a vezetői pályázatában, a munkatervekben és a beszámolóiban meghatározottakhoz. A célok és alapelvek meghatározásában aktívan részt vesz.*

teljesül

**1.1.2.**

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

*Vezetői pályázatában meghatározza az intézmény stratégiai céljait. Az ehhez kapcsolódó operatív feladatokat a Pedagógiai programban, a munkatervekben is megfogalmazza. Kiemelt szerepet kap a tanulók önmegvalósítása, a tehetséggondozás, az innováció, a tapasztalati módon, tevékenykedtetés útján történő ismeretelsajátítás. Az elért eredményeket az éves beszámolóiban bemutatja kollégáinak.*

teljesül

**1.1.3.**

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

*A Pedagógiai programban megjelenő kulcskompetenciák (kommunikációs, digitális, matematikai, gondolkodási, személyes és társas kapcsolati, a kreativitás, a kreatív alkotás, önkifejezés és kulturális tudatosság, munkavállalói, innovációs és vállalkozói) fejlesztését elvárja. Beszámolóiban az év végi tanulmányi, magatartási, szorgalmi és a kompetencia mérések eredményeit is elemzi.*

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 Pedagógiai programban megjelennek az intézményi működést meghatározó mérési kritériumok. Vezetői pályázatában, beszámolóiban a létszámadatok, mulasztások alakulása, magatartási átlagok alsó és felső tagozat szerinti bontásban jelennek meg. A középiskolák visszajelzéseit is beépíti munkatervébe.*

teljesül

### 1.2.2.

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

*Beszámolóiban bemutatja az adott tanév tanulmányi, nevelési, versenyeredményeit és a kompetencia mérések eredményeit is.*

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.

*Az intézmény vezetése a munkaközösségektől éves beszámolót kér a tervek megvalósulásáról, az eredményekről. A beszámolók mellékletben tartalmazzák a munkaközösségek beszámolóját.*

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 Pedagógiai programban és a vezetői pályázatban megjelenik a tanulói értékelés rendszere, annak fejlesztő jellege. A követelmények és az elvárások szabályozottak, mindenki számára elérhetők. Egységes értékelő rendszert vár el kollégáitól.*

teljesül

### 1.3.2.

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

*A Pedagógiai programban és a munkatervekben kiemelten jelenik meg a fejlesztő jelleg. A tanulók értékelésének közös elvei a Pedagógiai programban, a vezetői pályázatban is megtalálhatók. A követelmények és az elvárások szabályozottak.*

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 iskola helyi tantervét a jogszabályoknak megfelelően a kerettantervre alapozva az iskola sajátosságaihoz, a külső és belső elvárásokhoz, a változásokhoz igazítva készítette el.*

teljesül

#### **1.4.2.**

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

*Az iskola munkaközösségeitől, pedagógusaitól elvárja az éves tervezés dokumentumainak elkészítését. A tanmeneteket a munkaközösség vezető ellenőrzi.*

teljesül

#### **1.4.3.**

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

*Az iskolai egészségfejlesztési programja keretében megvalósított programokat beépíti a munkatervekbe. A Pedagógia program tartalmazza az egészségfejlesztés, környezeti nevelés színtereit, módszereit. Tanórákon és tanórán kívüli tevékenységekben is megjelenik.*

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.

*Kiemelten fontos a felzárkóztatás, a tehetséggondozás. Fontos számára a gyermekközpontú pedagógiai gyakorlat. Hangsúlyos a differenciált tanulásszervezés. A Pedagógiai programban, a vezetői pályázatban is megjelenik.*

teljesül

#### **1.5.2.**

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

*A Pedagógiai programban, a vezetői pályázatban, a munkatervekben és a beszámolóban a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok rendszerben, tervszerűen megtalálhatók. A tehetséggondozás a különböző szakmai és egyéb versenyekre való felkészítésben jelenik meg, ami a munkaterv része.*

teljesül

#### **1.5.3.**

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

*Az intézmény azonosítja a lemorzsolódás kockázatának kitett tanulókat és egyéni segítséget nyújt számukra, lehetőség szerint a család bevonásával. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma alacsony.*

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.

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

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:**

A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

### **Kiemelkedő tevékenységek:**

Az éves tervezés dokumentumainak elkészítése tervszerűen történik. Az egyéni fejlődési utak lehetőségeinek biztosítása többféle formában, és területen valósul meg. Az alul teljesítő tanulók felzárkóztatása, valamint a tehetséggondozás kiemelt szerepet kap az intézmény tevékenységei között. A pedagógiai programban meghatározott kulcskompetenciák fejlesztését elvárja. Az eredmények nyilvántartása, feldolgozása és elemzése, bemutatása mintaértékű. A tanulói értékelés rendszere kidolgozott, megfelelően szabályozott.

## **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 intézmény vezetéséhez szükséges jogi ismeretekkel rendelkezik, a dokumentumokban megtalálhatók a jogszabályi változások, és az iskola működését ezekhez minden esetben igazítja.*

**teljesül**

#### **2.1.2.**

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

*A kollégák tájékoztatására év közben tantestületi értekezleteket működtet. A pedagógusok együttműködőek, bizonyítja ezt az intézményi szakmai munka kiegyensúlyozottsága.*

**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 pedagógusokat az iskolatitkár e-mail-en keresztül értesíti. Nevelőtestületi értekezleteket tart, valamint alkalomszerű megbeszéléseket a feladatoktól függően. A szülőket az iskola honlapján, a Kréta felületén, online iskolaiújságon keresztül értesíti. Szülői értekezletek, fogadóórák, nyílt napok biztosítják a kapcsolattartást.*

teljesül

### **2.2.2.**

*A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul. A vezetőtársakkal készített interjúk kiderült, hogy az értekezletek vezetése összehangolt, szakszerű kommunikáción alapul. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, a kibővített vezetőség tagjaival közösen vezeti.*

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.).*

*Munkatervében szerepel a humán-erőforrás biztosítása, a képzési feltételek erőforrásainak megteremtése. Pedagógushiánnyal küzdenek, a feladatokat túlmunka keretében teljesítik.*

inkább teljesül

### **2.3.2.**

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

*Az iskolai nevelő-és oktató munka egészséges és biztonságos feltételeinek megteremtésére, a tanuló balesetek megelőzésére mindent megtesz. Az iskola infrastruktúráját folyamatosan fejleszti, adományokból, pályázatokból teremti meg a lehetőségeket.*

teljesül

### **2.3.3.**

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

*A beszámolóknak szerepelnek a fenntartható fejlődést elősegítő programok( újrahasznosítás, virágültetés, pihenő és gyakorlókert megvalósítása). Az ésszerű gazdálkodás érdekében intézkedéseket hoz. A vezetőtársakkal készült interjúból kiderül, hogy túl sok a papír alapú anyag, lehetne több digitális anyagot használni.*

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.*

*Ügyel az iskola honlapján megjelenő tartalmak időszerűségére, az intézményi dokumentumok, információk frissen tartására, a jogszabályi előírásokat betartja. Az intézmény dokumentumkezelése a jogszabályoknak megfelelő, azok ellenőrzése tervszerűen folyik*

teljesül

#### **2.4.2.**

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

*A kapcsolattartás szülőkkel, tanulókkal, iskola partnereivel folyamatos, jól szabályozott. A szülőket az iskola hagyományos programjaiba bevonja. A DÖK munkájára munkaterveiben épít. Az iskola külső kapcsolatait folyamatosan működteti. A honlapon, a városi újságban rendszeresen megjelennek az aktualitások, ezeknek felelősük van. Szülői fórumokon, nyílt napokon és egyéb iskolai eseményeken is lehetőséget biztosít az iskola életét érintő információk átadására, megkülönböztetett figyelmet fordítva a szülői munkaközösség, a diákönkormányzat tájékoztatására, a visszajelzések beépítésére a vezetői munkába. Az intézményvezető nyitott a településen túlmutató és egyéb szakmai kapcsolatok építésére, ápolására.*

teljesül

### **2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?**

#### **2.5.1.**

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

*A munkaközösség vezetők ellenőrzik a tanmeneteket és az eredményről beszámolnak. Minden feladatnak felelőse van, a programokhoz forgatókönyvek készülnek.*

teljesül

#### **2.5.2.**

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

*Szabályozza a dokumentumok kezelését és ellenőrzését. Pontos adminisztrációt vár el.*

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.

*Dokumentumaiban jól körülírható módon meghatározza az iskola partneri körét, a velük való kapcsolattartás módját. Szülői fogadó órákat tart.*

teljesül

#### **2.6.2.**

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

*A dokumentumokból és a munkáltatói interjúból kiderül, hogy a fenntartóval aktív, élő, konstruktív kapcsolatot ápol. Az intézmény dolgozóinak érdekét képviseli, a fenntartó döntéseit megfelelően kommunikálja.*

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.

**megfelelő**

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:**

A pedagógushiány leküzdésére hatékonyabb propaganda, több lehetőség keresése. Kevesebb papír, több digitális anyag használata.

**Kiemelkedő tevékenységek:**

A pontos adminisztrációt megköveteli, tervszerűen ellenőrzi. Az intézmény kapcsolatait ápolja, fenntartja. A fenntartóval konstruktív, aktív kapcsolatot tart. Működteti a diák önkormányzatot. A jogszabályok változását folyamatosan figyelemmel kíséri, naprakész ismeretekkel rendelkezik.

**3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

**3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőkéjének kialakításában?**

**3.1.1.**

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

*A jövőkép kialakításában az iskola hagyományait, szokásrendjét, a külső és belső környezet változását figyelembe veszi. Ismeri intézménye működési problémáit, látja a szakpolitika elvárásait.*

**teljesül**

**3.1.2.**

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

*Vezetői programjában megjelenik az iskola jövőjével kapcsolatos célok között a kiemelkedő képességű és tehetséges tanulók fejlesztése, valamint a hátrányos helyzetű, a később érő tanulók felzárkóztatása is. A pedagógusok módszertani képességeit, szemléletüket belső továbbképzések során alakítja.*

**teljesül**

**3.1.3.**

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

*Mindenki számára értelmezhető és elfogadható értékrendszert dolgozott ki. Figyelembe veszi a környezetében, az intézményében, a társadalomban zajló változásokat, ehhez illeszkedő jövőképet határoz meg intézménye számára.*

**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 vezető látja és értékeli az intézmény helyzetét a szűkebb és a tágabb környezetben, a társadalmi és oktatáspolitikai elvárásokban. A változásokra újításokkal, módosításokkal igyekszik választ adni. Szemléletmódját a konstruktivitás jellemzi amikor a felismert a veszélyekre reagál.*

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 vezetői pályázat, a munkaterv tartalmazza az intézmény alapvető problémáit, az oktatás és a nevelés veszélyforrásait, azokra stratégiai válaszokat ad.*

teljesül

#### **3.2.3.**

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

*A munkatervben és a vezetői pályázatban megjelenik a változások elemzése, azok megoldására stratégiai terveket dolgoz ki, a megvalósítást elemzi, és azt a nevelőtestülettel ismerteti. A vezetői pályázatban rövid, közép és hosszútávú tervek szerepelnek.*

teljesül

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

#### **3.3.1.**

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

*Beszámolóiból kiderül, hogy az intézmény által megfogalmazott célokból mi teljesült, milyen mértékben. A beszámolóban szerepelnek részletes tanulmányi, versenyeredmények, létszám változások, azok kiváltó okainak elemzése. Az operatív végrehajtást vezetői ellenőrzésekkel ellenőrzi, órát látogat, munkatervet ellenőriz. A partnerekkel kapcsolatot ápol és fejleszt.*

teljesül

#### **3.3.2.**

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

*Vezetői programjában a fejlesztendő területeket azonosítja, a szükséges változtatásokat konkretizálja. Munkaterveiben megtervezi a feladatokat. Beszámolóiban ismerteti az iskola eredményeit.*

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.

*Meghatározza a stratégiai feladatokat, azokat egységekre bontja, munkaterveiben megjelennek.*

teljesül



### 3.4.2.

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

*A munkaterveiben konkrét feladatok találhatóak, amik a célok megvalósításához kapcsolódnak. A munkáltatói interjú alapján megállapítható, hogy a végrehajtás emberi erőforrás oldalát és határidejét a vezetőtársak és a munkaközösség vezetőik havi rendszerességgel egyeztetik.*

teljesül

## 3.5. Hogyan teremti 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 munkáltatói, a vezetőtársakkal történő interjúból és a dokumentumokból kiderül, hogy kollégáit nevelőtestületi értekezleteken informálja, belső továbbképzéseket szervez. A fenntartóval való kapcsolattartás és együttműködés intenzív, az aktív véleménycserén alapul.*

teljesül

### 3.5.2.

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

*A kollégák kölcsönös óralátogatása, az órák megbeszélése, a belső továbbképzés rendszeres az intézményben. A munkaközösségek tevékenyen részt vállalnak a belső tudásmegosztás terén. A kollégák belső óralátogatásokat végeznek. Az informatikai eszközök fejlesztése megtörtént. A vezetőtársakkal készült interjúból kiderül, hogy a pedagógusok elmondhatják véleményüket, javaslataikat figyelembe veszi.*

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.

megfelelő

Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

kiemelkedő

A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

kiemelkedő

### Fejleszthető tevékenységek:

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

### Kiemelkedő tevékenységek:

A vizsgált dokumentumok azt bizonyítják, hogy az iskola jövőképe kialakításában a hagyományokat, az iskola szokásrendjét figyelembe veszi. A változásokra azonnal reagál, a

tervezés és a megvalósítás folyamata összhangban van. A fenntartóval való kapcsolata intenzív. Nevelési értekezleteket szervez. Belső továbbképzésekkel, óralátogatásokkal igyekszik a tanítás folyamatát hatékonyabbá tenni. A vezetőtársakkal készített interjúból kiderül, hogy aktív résztvevője a belső továbbképzéseknek. Ösztönzi és támogatja a kollégák pályázatokban való részvételét.

#### 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-ben jól elkülönülten, konkrétan meghatározza a munkatársak feladatkörét, jogkörét, az intézmény szervezeti felépítését. Minden intézményi tevékenységhez cselekvési tervet készít, amelyben felelősségi területeket határoz meg.*

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 feladatokat megosztja a vezetőtársakkal. A feladatkörök tisztázottak, betarthatók és ellenőrizhetők.*

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.

*Az intézményben a belső ellenőrzési rendszere vezetőtársa irányításával konkrét, egyértelmű szabályozáson alapul. A feladatok meghatározottak.*

teljesül

###### 4.2.2.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

*A vezetői pályázatban és a munkatervekben meghatározottak szerint órát látogat.*

teljesül

###### 4.2.3.

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

*Az intézmény belső ellenőrzése pontos szabályok szerint történik, az ellenőrzési kritériumok mindenki számára ismertek. Célja a fejlesztő értékelés.*

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 pedagógusok kihasználják a továbbképzési lehetőségeiket. A vezetői interjúból kiderül, hogy a vezető ismeri kollégái erősségeit, ennek megfelelően osztja ki a feladatokat.*

teljesül

#### **4.3.2.**

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

*Támogatja a kollégák pályázatokban való részvételét.*

teljesül

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

#### **4.4.1.**

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

*A vezetői pályázatban és munkatervében is bemutatja a munkaközösségek működését és az éves értékelés melléklete tartalmazza a munkaközösségi beszámolókat.*

teljesül

#### **4.4.2.**

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

*Intézményen belüli kapcsolatokat működteti, belső továbbképzéseket szervez és támogatja, valamint aktív résztvevője a kollégák által szervezett belső továbbképzéseknek.*

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 vezetői programból kiderül, hogy a pedagógus továbbképzések közül azokat helyezi előtérbe, amik az iskola stratégiai céljainak megfelelnek.*

teljesül

#### **4.5.2.**

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

*Az intézményben hagyomány a belső tudásmegosztás, a kollégák kölcsönös óralátogatása rendszeres.*

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.

*Az intézményi döntések előkészítésébe bevonja vezetőtársait és a munkaközösségek vezetőit, akik a pedagógusok véleményét is képviselik*

teljesül

##### **4.6.2.**

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

*A vezetőtársakkal készített interjúkból kiderül, hogy a kommunikáció jól működik, több csatornán keresztül biztosított az információáramlás.*

teljesül

##### **4.6.3.**

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

*Vezetői programjában a vezetői szerepkörök tisztázottak, demokratikus stílusú vezetőként elvárja kollégáitól, hogy véleményükkel, javaslataikkal segítsék munkáját.*

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 vezetői interjúból kiderül, hogy a sok többletmunka miatt kevesebb idő jut a személyes beszélgetésre, mint amennyit szeretne.*

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).

*Az intézmény Házirendje, az SZMSZ a jogszabályoknak megfelelő, konkrét, betartható és mindenki által ismert szabályokat tartalmaz. A munkatervekben és a beszámolóokban a szabályok betartására és ellenőrzésére vonatkozó adatok szerepelnek. Az ellenőrzés havi bontásban jelenik meg.*

teljesül

##### **4.7.3.**

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

*A beszámolókból kiderül, hogy támogatja a pedagógusok innovációs kezdeményezéseit, külön pont tartalmazza ezeket, valamint a minőségi munkára való ösztönzés formáit.*

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.

**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.

**kiemelkedő**

A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

**kiemelkedő**

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

**kiemelkedő**

### **Fejleszthető tevékenységek:**

A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

### **Kiemelkedő tevékenységek:**

A munkaközösségek tantárgyspecifikus felosztásával az intézményben folyó oktatási munka magas színvonalát sikerült megvalósítani. A konkrét, betartható szabályok megfelelő tanulási környezetet biztosítanak. A továbbképzések rendszere az intézmény stratégiai céljait szolgálja. Az intézmény kialakította a belső ellenőrzés-értékelési rendszer feltételeit. Ennek megfelelően az intézkedési tervet az intézményre jellemző sajátosságok figyelembe vételével hozta létre.

## **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.

*A munkáltatói interjú alapján kiderül, hogy vezetési stílusa demokratikus. Vezetői döntések meghozatalakor a munkaközösség vezetők képviselik az általuk irányított kollégák véleményét.*

**teljesül**

#### **5.1.2.**

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

*Tudatos, határozott vezető, nem az első ciklusát tölti be. A fenntartó, vezetőtársai és a nevelőtestület elfogadja vezetőnek.*

**teljesül**

#### **5.1.3.**

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

*Tisztában van sajátosságaival, önképe reális, igényli a visszajelzéseket.*

**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 kollégák által szervezett belső továbbképzéseket támogatja, saját maga is aktívan részt vesz ezeken az alkalmakon.*

**teljesül**

### **5.2.2.**

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

*Reflektív szemléletű, igényli a visszajelzéseket, a kritikákat fejlesztő célúnak tekinti.*

**teljesül**

### **5.2.3.**

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

*Kommunikációja határozott, a pedagógus etikai normáknak megfelel.*

**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.

*A vezetői pályázatban leírtak összhangban vannak a munkatervben és beszámolóiban megjelenő tervekkel és tényekkel.*

**inkább teljesül**

### **5.3.2.**

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

*Vezetői programjában a rugalmasság, és a szakmai-gazdasági elvárásoknak való megfelelés kiemelten szerepel, ami megjelenik a munkatervekben is.*

**inkább teljesül**

## **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.

**kiemelkedő**

### **Fejleszthető tevékenységek:**

A digitális kultúra fejlesztése. A nevelőtestületi értekezleteken prezentációk bemutatása a kollégáknak.

**Kiemelkedő tevékenységek:**

Vezetői pályázatában leírtakat folyamatosan figyelemmel kíséri, részt vesz a munkatervekben kitűzött célok, fejlesztések tervezésében és megvalósításában. Vezetői munkájában meghallgatja és figyelembe veszi a vezetőtársak véleményét.