



FEJLESZTÉSI TERV

Dani Gáborné

2022. október 14.

FREY JÁNOS ÁLTALÁNOS ISKOLA

**VEZETŐI TANFELÜGYELET
ALAPJÁN**

Pedagógus/Intézményvezető neve:	Dani Gáborné
Pedagógus/Intézményvezető oktatási azonosítója:	78497665434
Fejlesztési terv azonosítója:	5Q6EEWMP6FRD1KJJ
Fejlesztési terv kezdő dátuma:	2022. november 18.
Fejlesztési terv befejező dátuma:	2023. augusztus

Kiemelkedő tevékenységek

Kiemelkedő tevékenységek felsorolása	
1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.
	A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.
	A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.
Aktív, irányító munka és részvétel a dokumentumok (Pedagógiai program, SZMSZ, Házi rend stb.) kidolgozásában, folyamatos aktualizálásában. Menedzseli az iskolahasználók szükségleteihez, igényeihez alkalmazkodó képzési struktúrák, módszerek, munkaformák átvételét és alkalmazását, a helyi jó gyakorlatok kidolgozását és fenntartását. A befogadó környezet biztosítása, a nevelés, a tanulóval való személyes törődés kiemelt intézményi feladat. Az intézményi hagyományok és sajátosságok figyelembe vétele jellemzi az intézményi feladatok, programok tervezésekor és megvalósításakor. Az eredményességet innovatív módszerekkel, tudatos motivációval biztosítja. Gondoskodik arról, hogy a különleges bánásmódot igénylő tanulók (felzárkóztatást, egyéni fejlesztést, tehetséggondozást) megfelelő támogatást kapjanak.	
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.
	Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.
	Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.
	Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.
A jogszabályok megismertetési mechanizmusa hatékony. A dokumentumok naprakészsége, színvonalas tartalmi és formai megjelenítése. Külső partnerek azonosítása, felhasználása az intézményfejlesztés folyamatában. Kiváló kapcsolat a szülőkkel, pedagógusokkal, helyi közösséggel. Tapasztalatainak átültetése a napi munkafolyamatokba. Működő, problémamentes közvetlen és közvetett partneri kapcsolattartás. Széles körű partneri hálózat kiépítése, fenntartása.	
	A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.
	A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.
	Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.
	A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.
Figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. Törekszik a közös gondolkodásra, együttműködésre a nevelőtestülettel, mivel fontos vezetői feladatnak tartja a változásokra nyitott szervezetté válást. Informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, támogatja az önálló információszerző tevékenységeket. Kiemelkedő a tevékenysége a hosszú és rövidtávú tervek lebontásának, összehangolásának irányításában, azok megvalósításának, értékelésének, továbbfejlesztésének biztosításában. Meghatározó a szerepe a tanítás-tanulás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezésekben, innovációkban, fejlesztésekben, továbbképzések támogatásában.	
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.
	A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.
	Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.
	Az intézmény pedagógiai programjával és a pedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.
	A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.
	A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.
Nyílt kommunikációt folytat a kollégákkal, az esetlegesen előforduló konfliktus helyzeteket hatékonyan kezeli. A pedagógusok teljesítményének elismerésére törekvés, évenkénti személyes kiemelés, pozitív megerősítés. Nagyfokú érzékenység a munkatársak személyes és szakmai problémái iránt. Elvárásai egyértelműek, az intézmény és a tanulók érdekeit szolgálják. Támogató és nyugodt légkört alakít ki a tanulók és a munkatársak számára. Reálisan ítéli meg a kollégái erősségeit és gyengeségeit, e tulajdonságok ismeretében bízta meg feladatokkal. A munkatársak személyes igényeinek és az intézmény szakmai céljainak megfelelő képzésekben való részvétel támogatója.	
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	Erősségeinek és fejleszthető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.
	Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.
Hivatástudata példaértékű, demokratikus vezetői habitussal rendelkezik. Önértékelése reális és tudatos. Erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli. Szakmai elhivatottság, szakmai tudatosság és fejlődési igény jellemzi. Folyamatosan fejleszti vezetői képességeit, nyitott az új szakmai információkra. Kommunikációja minden alkalmazottal és partnerrel hatékony és etikus, támaszkodik a véleményükre. Intézménye iránti szeretete és elkötelezettsége példaértékű.	

Fejlesztési feladatok

Fejlesztési feladat	
Fejlesztési feladat neve: 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	Belső értékelési rendszer bevezetése a tanulók tantárgyi tudásának mérésére, a mérési eredmények értékelése és azok beépítése a következő időszak munkájába.
Fejlesztési feladat célja, indokoltsága:	Az intézményvezető önfejlesztési tervében rögzített és a pedagógiai – szakmai ellenőrzés tanfelügyeleti látogatása során feltárt fejlesztendő terület hatékonyabbá tétele.
Fejlesztési feladat mérőföldkövei, ellenőrzési pontjai:	Munkaterv, félévi beszámoló, tanév végi beszámoló, lemorzsolódási, tanulmányi statisztikák, kimutatások.
A cél eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok megbeszélése tantestületi szinten, majd azok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.
A feladat végrehajtásának módszere:	Mérési folyamatok megismerése, elvégzése. Eredmények értékelése. Nevelőtestületi értekezlet keretében az eredmények megbeszélése. Írásos dokumentáció készítése (év végi beszámoló részeként). Fejlesztési célok megjelölése a beszámolóban.
A feladat elvárt eredménye:	Mérési eredmények számszerű javulása, bukások elkerülése. A fejlesztési ciklus végén az éves eredmények összehasonlítása, következtetések levonása.
A feladat tervezett ütemezése:	Bemeneti és kimeneti mérések. Minden tanévben: október-november, ill. május-június hónapban.
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Intézményvezetés, nevelőtestület tagjai
Fejlesztési feladat	
Fejlesztési feladat neve: 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	Az intézményi emberi erőforrások megteremtésére irányuló hatékonyság növelése.
Fejlesztési feladat célja, indokoltsága:	Rendszergazda biztosítása az intézményben.
Fejlesztési feladat mérőföldkövei, ellenőrzési pontjai:	Heti rendszerességgel rendszergazda jelenléte az intézményben az informatikai feladatok segítésére, megoldására.
A cél eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	Fenntartóval való egyeztetés.

A feladat végrehajtásának módszere:	Hetente egy alkalommal, ill. jelzés esetén rendszergazda biztosítása az intézményben.
A feladat elvárt eredménye:	Informatikai rendszer zavartalan működése, az intézményvezetés és a pedagógusok munkájának segítése.
A feladat tervezett ütemezése:	2022. novembertől
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Fenntartó, intézményvezetés.
Fejlesztési feladat	
Fejlesztési feladat neve: 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Ezen a kompetenciaterületen nincs fejleszthető javaslat.
Fejlesztési feladat célja, indokoltsága:	
Fejlesztési feladat mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:	
A cél eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	
A feladat végrehajtásának módszere:	
A feladat elvárt eredménye:	
A feladat tervezett ütemezése:	
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	
Fejlesztési feladat	
Fejlesztési feladat neve: 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	A nevelőtestület tagjainak nagyobb mértékű bevonása az elemző, döntéselőkészítő tevékenységbe, erősségekre építő feladatdelegálás, a vezető terheltségének csökkentése érdekében.
Fejlesztési feladat célja, indokoltsága:	Az intézményvezetés leterheltségének csökkentése.
Fejlesztési feladat mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:	Egyes feladatok delegálása a tantestület felé, figyelembe véve a pedagógusok egyéni adottságait.
A cél eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	A pedagógusok nagyobb arányú bevonása az elemző, döntéselőkészítő munkába.
A feladat végrehajtásának módszere:	Dokumentumok felülvizsgálata, előkészítése, módosítása. Mérések eredményeinek értékelése, összehasonlító elemzése. Az órákat látogatók körének kibővítése.
A feladat elvárt eredménye:	A vezető terheltségének csökkentése.
A feladat tervezett ütemezése:	2022. november-2023. augusztus
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Intézményvezetés, nevelőtestület, iskolatitkár.

Fejlesztési feladat	
Fejlesztési feladat neve: 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	A nevelőtestület tájékoztatása a vezetői pályázat időarányos megvalósulásáról, az esetleges változtatás okairól.
Fejlesztési feladat célja, indokoltsága:	A vezetői pályázat 2023. augusztusában jár le.
Fejlesztési feladat mérőföldkövei, ellenőrzési pontjai:	Az év végi beszámoló keretében a vezetői ciklus eredményességének értékelése.
A cél eléréséhez szükséges feladatok	
A feladat:	Beszámoló elkészítése.
A feladat végrehajtásának módszere:	Nevelőtestületi értekezlet. Önértékelés.
A feladat elvárt eredménye:	Következtetések levonása.
A feladat tervezett ütemezése:	2023. június
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Nevelőtestület

Majs, 2022. 11. 18.


Dani Gáborné
intézményvezető

Vezetői tanfelügyelet_2022_Dani Gáborné

Összes terület

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 készítése a vezető irányításával, szakmai iránymutatásával történik. Ehhez a munkához kikéri a nevelőtestület és a szülők véleményét. Koordinálja a folyamatokat helyettese és a szakmai felelősök segítségével. A jogszabályi változásokat folyamatosan figyelemmel kíséri. (interjú a vezetővel, vezetőtárssal, munkáltatóval, vezetői pályázat, munkaterv és beszámoló)

teljesül

1.1.2.

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

A problémák jelentkezésekor azonnal konzultál az érintett kollégákkal, majd szükség esetén bevonja a szülőt, külső segítőket is. Az eredmények nyomon követésével példát mutat. Az intézmény öt éves intézkedési tervet készített a tanulási eredmények javítása érdekében. Tudatosan, tervezetten, rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelések, ellenőrzések eredményeit. A stratégiai és az operatív szempontból fejlesztésre szoruló területek a helyzetelemzéssel tárja fel. Az elemzés eredményeként felszínre kerülő új, illetve további fejlesztési területeket a következő tanévre hangsúlyos célként, feladatként jelöli meg. (interjú a vezetővel, vezetőtárssal, munkáltatóval, Komplex intézményfejlesztési, intézkedési és cselekvési terv, munkaterv és beszámoló)

teljesül

1.1.3.

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

Az országos kompetenciamérés eredményei alapján az intézmény komplex intézményfejlesztési tervet készített, melynek a készítése során feltárássra kerültek a kulcskompetenciák fejlesztését illető hiányosságok. Minderre azért van szükség, mert az intézmény pedagógiai tevékenységének alapvető feladata a kulcskompetenciák fejlesztése, mely közös feladat, enélkül nem érhetők el sikerek a tanulási-tanítási folyamatok során. A tanulmányi eredményesség minden pedagógus, szülő és diák közös érdeke. Ezekben a tevékenységekben aktív és hatékony részvételt vár el minden iskolahasználótól. Külön figyelmet fordít a különleges bánásmódot igénylő gyerekek fejlesztésére. (interjú a vezetővel, vezetőtárssal, beszámoló)

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 rendelkezésre álló mérési adatokat elemzi a nevelőtestülettel, azokból a konklúziókat beépíti a következő év teendőibe. Nem alkalmaznak belső mérést vagy egyéb eszközt a tanulók tudásának felmérésére. A fejlesztésre szoruló területek reálisan kerülnek megfogalmazásra, a beszámolók objektív képet adnak a teljesülés/megvalósítás szintjéről. A kompetenciaméréseken elért eredményeket az éves beszámolók a mérés elmaradása miatt nem tartalmazzák. (munkatervek, beszámolók, interjúk)

inkább teljesül

1.2.2.

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

Az alkalmazott mérések eredményeit megosztja a kollégákkal. Közös elemzik azokat és a tanulságok alapján intézkedési tervet készítenek, melyet megvalósítanak. Most vezetik be a belső méréseket, melyek a tanulók tantárgyi tudását és főbb kompetenciaterületeiket mérik. A beszámolóban megjelennek a különböző eredményességi mutatók: tanulmányi, sport és egyéb versenyek. (interjú a vezetővel, munkatervek, beszámolók, intézményfejlesztési terv)

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.

Ettől a tanévtől alkalmaznak bemeneti mérést az első évfolyamon és kimeneti mérést a többi alsó tagozatos évfolyamon. A felső tagozaton pedig tantárgyi méréseket vezetnek be. A tanév során két alkalommal kér szakmai beszámolót a munkatársaktól: félévkor és tanév végén. Ezek a beszámolók együttesen képezik az év végi beszámoló alapját. A beszámolóban érvényesül a fejlesztő szemlélet. Az intézményvezető a nevelőtestületi értekezleten reflektál és értékeli az éves munkát. Az értekezletekről jegyzőkönyv, az eredményekről pedig a szakmai munka rövidtávú tervezésére is alkalmas kimutatások készülnek. (interjúk, intézményfejlesztési terv)

inkább 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 program, ami a nevelőtestület közös munkájának az eredménye, egzakt módon leírja, a munkatervek és beszámolók tartalmazzák az intézmény értékelési elveit, gyakorlatát. A fejlesztő jelleg kiemelt az értékelési rendszerben, hiszen a vezető közoktatási szakértőként is szembesül ennek fontosságával. A pedagógusok által készített tervezési dokumentumokban nyomon követhető a fejlesztési tevékenység. (pp, munkatervek, beszámolók)

teljesül

1.3.2.

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

A fejlesztő célú visszajelzés mind a tanulók mind a pedagógusok tekintetében működik az iskolában. A tanulók értékelési rendszere egzakt módon meghatározott az intézményi dokumentumokban. A pedagógusok esetében működik az önértékelési rendszer és a pedagógusok minősítése. Így belső és külső szemmel is értékelve vannak a kollégák. A visszajelzések fejlesztő célúak, az intézmény pedagógiai kultúrájának részei. (interjúk, munkatervek, beszámolók, pp)

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 intézményi szakmai dokumentumok tartalmazzák a helyi tantervet, melyet a helyi sajátosságok alapján a jogszabályi kereteken belül maradvá hoztak létre. A vezető koordinálja a pedagógiai tervező munkát, a foglalkozási tervek kidolgozását, a tanmenetek összehangolását. Az intézményi munkatervekben a korszerű tanulási stratégiák: differenciált óravezetés, kooperatív technikák és a projekt módszer alkalmazása, tanulásmódszertani és interaktív anyagok, játékok, technikák gyűjtése és átadása egymásnak kiemelt cél. Ösztönzi a kollégákat tanulási-tanítási folyamatba való beillesztésére. (pp, interjúk)

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 munkatervben szereplő határidőre le kell adni a tanmeneteket, foglalkozásterveket, tematikus terveket, egyéni fejlesztési terveket melyeket az intézményvezető helyettes szakmailag ellenőriz. A tantárgyi óraszámokról, a megfelelő tankönyvválasztásról a kollégákkal, az intézményvezető-helyetttel közösen dönt. (pp, munkatervek, beszámolók, interjúk)

teljesül

1.4.3.

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

Az intézmény eseménynaptárában szereplő jeles napok között szerepelnek a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztését szolgáló események, de az éves tervezésebe az intézményfejlesztési terv alapján ettől a tanévtől épül be. Az intézmény pedagógiai programja részletesen tartalmazza a környezeti nevelés programját: deklarált, kiemelt stratégiai célokat, színtereket (tanórák, és egyéb foglalkozások), hozzárendelt lehetséges módszereket és tanulásszervezési formákat. Így valósul meg a cél-feladat-tevékenység -kritérium egysége. (munkatervek, intézményfejlesztési terv, interjúk)

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 vezető képesítései (tanító, pedagógia szakos tanár) biztosítják a szakmai alapot az egyéni igények szerinti oktatáshoz a saját gyakorlatában és az intézményi szakmai irányításhoz. A beszámolók tartalmaznak utalást az irányító szerep ellátására és a vezetőtárs az interjúban meg is erősítette. Az intézményben prioritásként jelenik meg a kiemelt figyelmet érdemlő tanulók nevelése-oktatása. A differenciálás, az egyéni tanulási utak kialakítása fontos pedagógiai-módszertani hátránykompenzáló, illetve tehetséggondozó eszköze az intézmény pedagógiai munkájának. Ezen folyamatok irányítása, szervezése a tanév elején megvalósul, majd félévente, év végén a beszámolók segítségével megvizsgálja a realitást.

teljesül

1.5.2.

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

A tantárgyfelosztás időkeretét biztosít a felzárkóztatásra, fejlesztésre és a tehetséggondozásra és a külső partnerek (utazó gyógypedagógus) segítségét is igénybe veszik. A feladatok elvégzéséhez minden szakmai, tárgyi és humán igényt igyekeznek megteremteni saját erőforrásból, pályázatokból, a fenntartó támogatásából. (interjúk, munkatervek)

teljesül

1.5.3.

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

Az intézményfejlesztési terv készítésekor teljes körű elemzést végeztek a lemorzsolódás megelőzésére vonatkozóan. A beszámolók vonatkozó részei eredményességüket igazolja. Újonnan vezet be a Kréta rendszer jelzőrendszerének rendszeres nyomon követését. Aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében. A kimutatott adatok alapján tervezik meg az érintett tanulókkal kapcsolatos jövőbeni feladatokat. (intézményfejlesztési terv, interjúk)

inkább teljesül

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

A tevékenységek értékelése:

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

kiemelkedő

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

megfelelő

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

megfelelő

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

kiemelkedő

A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

Belső értékelési rendszer bevezetése a tanulók tantárgyi tudásának mérésére, a mérési eredmények értékelése és azok beépítése a következő időszak munkájába.

Kiemelkedő tevékenységek:

Aktív, irányító munka és részvétel a dokumentumok (Pedagógiai program, SZMSZ, Házi rend stb.) kidolgozásában, folyamatos aktualizálásában. Menedzseli az iskolahasználók szükségleteihez, igényeihez alkalmazkodó képzési struktúrák, módszerek, munkaformák átvételét és alkalmazását, a helyi jó gyakorlatok kidolgozását és fenntartását. A befogadó környezet biztosítása, a nevelés, a tanulóval való személyes törődés kiemelt intézményi feladat. Az intézményi hagyományok és sajátosságok figyelembe vétele jellemzi az intézményi feladatok, programok tervezésekor és megvalósításakor. Az eredményességet innovatív módszerekkel, tudatos motivációval biztosítja. Gondoskodik arról, hogy a különleges bánásmódot igénylő tanulók (felzárkóztatást, egyéni fejlesztést, tehetséggondozást) megfelelő támogatást kapjanak.

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.

Közoktatási szakértőként, felelős intézményvezetőként fontosnak tartja a jogszabályok ismeretét, azok változásainak követését. Az intézmény működését befolyásoló jogszabályok a dokumentumokban deklaráltak. A változások szerződésekben, dokumentumokban rögzítésre kerülnek. (interjúk)

teljesül

2.1.2.

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

A nyugodt munkahelyi légkör megteremtéséhez szükségesnek tartja a pedagógusok folyamatos tájékoztatását a jogszabályi változásokról is. A pedagógusok így a folyamatok aktív részeseivé válnak, véleményükre, meglátásaikra igényt tart. Nagyobb horderejű változások esetén nevelőtestületi értekezletet hív össze. (interjúk, munkatervek, beszámolók)

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 intézmény minden tagját és partnerét rendszeresen tájékoztatja az őket érintő információkról. Az információ áramlás az önértékelés szülői kérdőívében és pedagógusok vonatkozásában is kiemelkedő értékelést kapott. Személyesen, telefonon, írásban papír alapon és elektronikus formában is (Kréta, facebook, honlap) tájékoztatja az illetékeseket. (interjúk, pp, munkatervek, szmsz)

teljesül

2.2.2.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

Fontosnak tartja a két irányú kommunikációt. Rendszeresen tart munkaértekezleteket, szakmai értekezleteket de az informális megbeszéléseknek is részese. Bármikor lehet őt keresni szakmai és személyes problémákkal. Mindig a nyertes-nyertes helyzetre törekszik. Az intézménye pedagógiai programjában a világosan, egyértelműen megfogalmazott célokat hatékonyan kommunikálja az intézmény partnerei részére. A kommunikációnak számos módját alkalmazza, folyamatos, minden irányú információ cserét biztosít intézményvezetői értekezleteken, műhelymunkákon, szülői értekezleteken, rendszeresen kommunikálja intézménye céljait. (interjúk, munkatervek, beszámolók)

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.).

Az intézményben hatékonyan gazdálkodik az idő- és emberi erőforrással. Figyelemmel van az egyenletes terhelésre. Felméri a megtartás ismérveit, keresi az összetartás lehetőségeit. A pedagógusokkal mindig egyeztet a tantárgyfelosztás készítésekor, igyekszik számukra az általuk is kedvelt feladatokat adni. Mindezt a szakmaiság kereteit maximálisan betartva teszi. (munkatervek, beszámolók, interjúk) Az intézményből hiányzó rendszergazda pótlását szorgalmazza - ez tankerületi hatáskör.

teljesül

2.3.2.

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

Az egy személyi felelősség tudatában, de az érintettek (testnevelő tanár, tanítók, karbantartó) véleményét meghallgatva szervezi az intézmény létesítményeinek működtetését. Rendszeresen felülvizsgálja az intézmény környezetét, eszközparkjának használhatóságát a balesetveszélyes helyzetek elkerülése érdekében. Figyel a karbantartás, szakember által történő kivitelezésére, a veszélyt hordozó területek használatának szabályzatokban történő rögzítésére. Eszközbeszerzésekre pályázati forrásokat keres. (interjú a vezetővel, munkáltatóval)

teljesül

2.3.3.

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

Az intézmény eseménynaptárában szerepelnek a fenntarthatósághoz kapcsolódó jeles napok, melyekre intézményi szinten készülnek. Az intézményben csökkentették a hulladék mennyiségét, megvalósul a szelektív hulladékkezelés, energiatakarékos villamos áram és víz felhasználására törekednek. A tankönyvek rendelésekor előnyt élveznek a több éven keresztül használható típusok, a környezetbarát vagy újrahasznosított anyagból készültek. Ezzel biztosítja a fenntartható fejlődés értékrendjének beépülését az iskolai gyakorlatba. (munkatervek, beszámolók)

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. A tankerületi egyértelmű elvárásrendszer és ellenőrzés segíti ebben, de a munkáltatói interjúból kiderül, nem szorul ez a munkája korrekcióra.

teljesül

2.4.2.

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

Az intézmény hagyományos rendezvényei - a szokásos kommunikációs csatornák jelenléte (szórólapok, weboldal, kiállítások) mellet- hozzájárulnak az intézményről kialakult pozitív megítéléshez. Ennek ellenére a pozitív kép kialakítása, az iskolai marketing területén az önfejlesztési terve alapján fejlődni szeretne, erre konkrét terve van. (önfejlesztési terv, interjú a vezetővel)

inkább teljesül

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1.

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

A vezetői programjában megfogalmazottakhoz igazítva az éves munkatervben meghatározza a teljesítendő feladatokat, az elérendő célokat. Hozzárendeli az ellenőrzés módját, időpontját. Mindezt a nevelőtestület véleményezi majd elfogadja. A szülői munkaközösség, a DÖK véleményezi, a fenntartó jóváhagyja. Mivel a folyamatok meghatározásához szükséges dokumentumok nyilvánosak, a hozzájuk kapcsolódó teendők közösen kerülnek meghatározásra így ezek átláthatóak az érintettek számára. (vezetői program, munkaterv, beszámoló, interjúk)

teljesül

2.5.2.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

A vezető a dokumentáció naprakész meglétét várja el. Belépő, tapasztalattal nem rendelkező kollégát segíti, támogatja, szükség esetén módszertani képzésre beiskoláz (KRÉTA rendszer használata). A dokumentumok meglétét és minőségét, a napi tevékenységgel fennálló koherenciáját rendszeresen, tervezetten ellenőrzi, óralátogatásokat végez. Az iskola, mint szervezet dokumentációja is naprakész, minden hozzáférhető. (vezetői program, éves munkaterv és beszámoló, vezetővel, vezetőtársakkal készített interjú)

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 képviselet) történő kapcsolattartásban.

Fő feladatának tekinti a lehetséges partnerek bevonását az intézmény életébe. Az intézmény különböző országos, megyei és városi szakmai szervezetekkel tart kapcsolatot, illetve tagja szakmai egyesületeknek. Az intézményvezető és helyettese szervezi a kapcsolattartást az intézmény egészével kapcsolatban álló intézményekkel, állami, önkormányzati, civil szervezetekkel és vállalkozásokkal. Az eredményes oktató- és nevelőmunka érdekében az iskola rendszeres munkakapcsolatot tart fenn az alábbi intézményekkel, szervezetekkel, gazdálkodókkal: Majsi Táncsics Sportegyesület, Majsi Kulturális Egyesület, Majsi Magyar-Német Kulturális Egyesület, MTKT Idősek Klubja, Önkéntes Tűzoltó Egyesület, Szülői Munkaközösség, Mohács Kistérségi Családsegítő Szolgálat, ..stb (interjúk, beszámolók)

teljesül

2.6.2.

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

A fenntartóval való szakmai kapcsolata példa értékű. Megbecsült intézményvezetője a tankerületnek. A pénzügyi és emberi erőforrások tekintetében intézménye érdekeit képviseli, mely érdek nem feltétlenül egyezik a fenntartó érdekeivel. Több éve kéri rendszergazda alkalmazásának lehetőségét, melyre az "Okos tanterem" kialakítása után napi szinten szüksége lesz. Belső körből nincs megfelelő embere, akinek ilyen irányú képzését támogatni tudná. A tankerület mellett a települési önkormányzattal is jó kapcsolatot ápol. (interjú a munkáltatóval, vezetővel, vezetőtárssal)

inkább 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.

megfelelő

Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

kiemelkedő

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

kiemelkedő

Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

kiemelkedő

Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

megfelelő

Fejleszthető tevékenységek:

Az intézményi emberi erőforrások megteremtésére irányuló hatékonyság növelése.

Kiemelkedő tevékenységek:

A jogszabályok megismertetési mechanizmusa hatékony. A dokumentumok naprakészsége, színvonalas tartalmi és formai megjelenítése. Külső partnerek azonosítása, felhasználása az intézményfejlesztés folyamatában. Kiváló kapcsolat a szülőkkel, pedagógusokkal, helyi közösséggel. Tapasztalatainak átültetése a napi munkafolyamatokba. Működő, problémamentes közvetlen és közvetett partneri kapcsolattartás. Széles körű partneri hálózat kiépítése, fenntartása.

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 vezető vezetői programja készítésekor elemezte az intézmény környezetét, az intézménnyel szemben támasztott elvárásokat, felmérte a lehetőségeket. Sok évtizedes tapasztalatának megfelelően készítette el stratégiai tervét, mellyel a megválasztás kapcsán az érintettek egyet értettek. Vezetői jövőképe az önértékelés, tanfelügyelet valamint pedagógiai programban megfogalmazottakra épül melyhez figyelembe veszi a külső elvárásokat, a jogi háttérrel, a fenntartó elvárásait, valamint a meglévő feltételeket. Ezek ismeretében a tanév előtt a tantestülettel egyetértésben rögzíti a munkatervben az aktuális tanév kiemelt feladatait, programjait. (vezetői pályázat, interjúk)

teljesül

3.1.2.

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

A vezetői pályázatban leírtakat ütemtervszerűen megvalósítja, a váratlan helyzetekhez igazítja. A megvalósítás során ügyel, hogy azok, mint az intézmény működésének szakmai és etikai iránymutatói beépüljenek a folyamatokba, napi gyakorlatba. A vezetői program, a pedagógiai program, az SZMSZ, az éves munkaterv alapján szervezi és irányítja közvetlen munkatársai segítségével azokat a folyamatokat, amelyek elősegítik, valamint egyértelművé teszik az intézmény jövőképét, értékrendjét, pedagógiai, nevelési elveik megismerését, és a tanulási-tanítási folyamatokba való beépítését. (vezetői pályázat, pp, SZMSZ, munkaterv, beszámoló)

teljesül

3.1.3.

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

Több évtizedes vezetői munkájával az intézményi alapszabályok létrehozásának aktív, irányító részese, így az általa létrehozott vezetői pályázat tartalma azzal csak koherens lehet. (pp, szmsz, vezetői pályázat, interjúk)

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 intézményvezető - munkatársainak bevonásával - a külső elvárásoknak megfelelően, de elsősorban belső indíttatásból folyamatosan követi a jogszabályi változásokat, amelyekről tájékoztatja a nevelőtestületet a helyben szokásos módokon. Törekszik az aktuális jogszabályi és egyéb külső és belső változások tekintetében a naprakész ismeretek megszerzésére. Az intézményvezetést érintő továbbképzéseken részt vesz, fejleszti magát. Szakmai kapcsolatainak és szakértői munkájának köszönhetően is folyamatosan informálódik a változásokról. Képes konstruktívan reagálni a különböző változásokra, és a végrehajtáshoz szükséges feltételek megismerésére.(önértékelő kérdőív, munkáltatóval, vezetővel, vezetőtársakkal készített 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.

Az általa vezetett tantestület a változásokkal kapcsolatban nyitott, az innovációra fogékony. Kommunikációjában higgadt, meggyőző érvelést alkalmaz. A véleményalkotáshoz és a döntés meghozatalához szükséges információkat mindenki számára biztosítja. Ügyel arra, hogy vezetőtársával egységes álláspontot képviseljenek. Fontos - a változásokkal kapcsolatban - az általános összefüggések felismertetése a kollégákkal, hogy az intézményi érdekeket előtérbe helyezhessék a döntéseik során. (vezetői program, önértékelő kérdőív, vezetővel, vezetőtársakkal készített interjú)

teljesül

3.2.3.

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

Az Intézményfejlesztési terv létrehozása igazolja, hogy felismerve a változtatás szükségességét, hatékonyan reagál. Információt, adatokat gyűjt, azokat elemzi, véleményeztet, stratégiát dolgoz ki az érintettek bevonásával és az elfogadás után a megvalósulást időterv alapján ellenőrzi. Az intézmény életét érintő változások megvalósítását jó szervezéssel, céltudatosan koordinálja. A változások hatékony kivitelezéssel valósulnak meg. Probléma-és változásmenedzselése gyakorlatközpontú, célorientált, jól szervezett. (intézményfejlesztési terv, munkaterv, beszámoló, interjú)

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 monitorozza környezetét. Minden fórumon információt gyűjt a célok megvalósításához szükséges munkamenetekről. Informális beszélgetések, közvetlen megkeresések, beszámolók tanulmányozása során igyekszik reális képet kapni a célok megvalósulásához vezető út aktuális képéről. A vélemények tükrében az intézményvezető, a munkatársaival, a nevelőtestülettel folytatott megbeszéléseket követően, meghatározza az iskola erősségeit és gyengeségeit, az iskolai munkatervben javaslatot tesz a fejlesztésre szoruló területeken aktuális feladatok kijelölésére és végrehajtására, megjelölve a feladatok végrehajtásáért felelős személyeket is. (önértékelő kérdőív, önértékelési jegyzőkönyv megállapításai, nevelőtestületi kérdőív összegzése, vezetővel, vezetőtárssal készített interjú)

teljesül

3.3.2.

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

A munkatervek, a vezetői pályázat készítése során felméri az intézmény erősségeit és fejlesztendő területeit. Az érintett csoporttal közösen határozza meg a teendőket ezek alapján. Nyitott a véleményekre, kezdeményezi azok vele történő megosztását és beépíti azokat az intézmény eredményesebbé tételébe. (vezetővel, vezetőtárakkal készített interjú, önértékelési jegyzőkönyv megállapításai)

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.

Kellő rutinnal rendelkezik a hosszútávú célok és az elérésükhöz kapcsolódó teendők rövid távra való lebontásában. Folyamatos elemző, értékelő tevékenységbe bevonja kollégáit, az érintett feleket, tanul megfigyeléseiből, ha arra alkalmasak, felhasználja azokat. A fejlesztési irányokat, a stratégiai terveket rövid, és hosszú távú célkitűzésekben, konkrét feladatokban egyaránt meghatározzák a pedagógiai programhoz igazítva (elsősorban) az éves munka tervezésekor - rögzítve az ellenőrzés idejét, felelőssét, módját, az éves beszámolóknál pedig megtörténik ezek értékelése. (éves munkaterv és beszámoló, munkáltatóval, vezetővel, vezetőtársakkal készített interjú)

teljesül

3.4.2.

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

Az intézmény eredményes működése igazolja, hogy feladat-meghatározásai pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatóak. Ha valakinek segítségre van szüksége ezekben, azt türelmesen, pozitív, megoldáskereső attitűddel támogatja. A pedagógusok helyi feladatai részletesek, konkrétan meghatározottak a Pedagógiai programban. A különleges bánásmódot igénylő (tehetséges vagy hátrányos helyzetű) tanulók iránti felelősségvállalás különösen hangsúlyozott. Az intézmény működtetésére vonatkozó irányelvek, az alapidokumentumokban szabályozottak, betartásával irányítják és menedzselik a munkafolyamatokat. (interjúk)

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 információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

Fontosnak tartja a belső tudásmegosztást (bemutató órák, értekezletek, tájékoztatók) és a külső ismeretszerzési lehetőségek kihasználását is támogatja. A lehetőségekhez igazodva az intézménybe

szervezi a külső tudásmegosztást. Részt vesznek a tankerületi munkacsoportok munkájában, együttműködnek az EGYMI utazó gyógypedagógusával, részt vesznek a POK által szervezett rendezvényeken, továbbképzéseken. (interjúk)

teljesül

3.5.2.

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

Felismerte, hogy a változó társadalmi háttér, a világban megjelenő új események (covid, háború, túlzott digitalizáció) új kihívásokat jelentenek a pedagógusok számára. A hatékony munka érdekében új módszerekre, eljárásokra, az alapvető attitűd megváltoztatására van szükség. Ebben kezdeményező szerepet vállal, de szívesen veszi mások ilyen irányú kezdeményezéseit. (vezetői program, önértékelő kérdőív, nevelőtestületi kérdőív összegzése, vezetővel, vezetőtársakkal készített interjú)

teljesül

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

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

kiemelkedő

A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

kiemelkedő

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

kiemelkedő

Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

kiemelkedő

A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

Ezen a kompetenciaterületen nincs fejlesztendő javaslat.

Kiemelkedő tevékenységek:

Figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. Törekszik a közös gondolkodásra, együttműködésre a nevelőtestülettel, mivel fontos vezetői feladatnak tartja a változásokra nyitott szervezetté válást. Informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, támogatja az önálló információszerző tevékenységeket. Kiemelkedő a tevékenysége a hosszú és rövidtávú tervek lebontásának, összehangolásának irányításában, azok megvalósításának, értékelésének, továbbfejlesztésének biztosításában. Meghatározó a szerepe a tanítás-tanulás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezésekben, innovációkban, fejlesztésekben, továbbképzések támogatásában.

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 az intézmény vezetési struktúráját, a hatás- és felelősségi köröket. A munkát azonban nem csak az intézményvezető helyettesével, hanem az informális munkaközösség vezetőivel is megosztja. Az eredményesebb és hatékonyabb működés érdekében munkacsoportokat működtet egyértelmű feladat és hatáskörökkel. (SZMSZ, interjúk)

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.

Az intézményvezető hatásköréből átruházott feladatok, a helyettesítés rendje meghatározottak, az intézményvezető távolléte alatt az intézményvezető-helyettes az intézmény felelős vezetője. Az intézményvezető tartós távolléte esetén az intézményvezető-helyettes helyettesíti, mindkettőjük tartós távolléte esetén a helyettesítendő vezető írásban bíz meg egy felelőst a Mohácsi Tankerületi Központtal egyeztetve. (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.

Közoktatási szakértőként részt vesz az országos ellenőrzésekben. Az így szerzett többlettudást felhasználja az intézmény elvárásrendszer kidolgozásában. Vezetésével tervszerűen és folyamatosan zajlik az önértékelési, belső ellenőrzési tevékenység. Az adminisztráció korrekt és naprakész. (intézményegységi elvárásrendszer, önértékelés dokumentumai, munkatervek, beszámolók)

teljesül

4.2.2.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Óralátogatásokat, bemutató órákat, tapasztalatcserét szervez. A tanév során végrehajtandó ellenőrzési területeket a feladatokkal adekvát módon határozza meg. Minden tanévben ellenőrzési kötelezettséggel bíró területek egyike a tanítási órák ellenőrzése, amelyet az intézményvezető az intézményvezető-helyettes valósít meg. Az óralátogatások a munkatervekben is rögzítettek, az önértékelési feladatokhoz kapcsolódóan, tervezett módon. (SZMSZ, munkatervek, beszámolók)

teljesül

4.2.3.

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

A vezető hangsúlyt fektet arra, hogy óralátogatások keretében meggyőződjön a kollégák fejlődéséről. Pozitív megerősítésre helyezi a hangsúlyt, megoldás kereső attitűddel rendelkezik. Fontos szerepet szán a személyes beszélgetéseknek, tapasztalatcseréknek. (interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

teljesül

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

4.3.1.

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

Az intézmény érdekében végzett minden jellegű önfejlesztést támogat. A továbbképzési program az intézményi igények és a személyi feltételrendszer koherenciáját mutatja. Figyelemmel van a pedagógusok egyéni igényeire is, így lehetőség szerint egyéni elképzeléseiket is támogatja. Minden feladat kijelölésénél az egyének erősségeire épít, ezzel is motivációjukat fokozza. (interjúk, továbbképzési terv a munkatervben)

teljesül

4.3.2.

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

A tantárgyak tanításához szükséges tankönyvek, eszközök és segédletek kiválasztása a tanítók javaslatait, a kerettanterv és a helyi tanterv tartalmi egymásra épülését figyelembe véve történik. Támogatja munkatársait terveik, szakmai céljaik és napi feladataik teljesítésében (továbbtanulás, konferenciákon, továbbképzéseken való részvétel.(pp., munkáltatói, vezetői, vezetőtársi interjú)

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.

Az intézményben a fenntartó nem engedélyezi munkaközösségek működését. Ennek ellenére informális munkaközösségeket működtet a nevelőtestület teljes egyetértésével. Az intézményközi szakmai munkaközösség a Mohácsi Tankerületi Intézményközi Német Nemzetiségi Munkaközösség. A szakmai munkaközösség – az együttműködésben résztvevő köznevelési intézmények SZMSZ-ében meghatározottak szerint – gondoskodik a pedagógus-munkakörben foglalkoztatott, német nemzetiségi nyelvet nevelő-oktatók munkájának szakmai segítéséről. Egyéb feladatok (témahetek, projektek) tekintetében támogatja a team munkát. Új kezdeményezések esetén is partner. (interjúk)

teljesül

4.4.2.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.

Az intézmény vezetése és a nevelőtestület együttműködésének fórumai az értekezletek, megbeszélések. Ezen fórumok időpontját az iskola az éves munkatervében határozza meg. Az Intézmény vezetése az aktuális feladatokról a nevelői helyiségben elhelyezett hirdetőtáblán keresztül értesíti a nevelőket. A nevelők kérdéseiket, véleményüket, javaslataikat szóban vagy írásban egyénileg vagy munkaköri vezetőjük, illetve választott képviselőik útján közölhetik az iskola vezetésével. A közösen meghatározott feladatok megvalósítását megköveteli. (interjúk, munkatervek, beszámolók)

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 továbbképzési programot az intézmény és a pedagógusok együttes igényei alapján állítja össze. A dokumentumokban felismerhetők az intézmény szakmai céljai (kulcskompetenciák fejlesztése), a helyi adottságok figyelembe vétele. Támogatja kollégái szakmai előmenetelét ügyelve az intézmény szükségleteire. (továbbképzési program, beiskolázási tervek, interjú a munkáltatóval, a vezetővel)

teljesül

4.5.2.

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Az eredményes tanulás segítése egyik lehetőségének tekinti a különböző tantárgyakat tanító pedagógusok tudásmegosztásra épülő, egymást segítő szakmai tevékenységét. Belső továbbképzésekkel, előadásokkal, bemutató órák szervezésével, megtartásával, nevelési értekezleteken módszertani képzésekkel biztosítja a tapasztalatcserét. Ezek mellett az informális megbeszélések is ezt a célt szolgálják. (munkatervek, beszámolók, 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.

Tapasztalt vezetőként az intézményt érintő kérdésekben előzetesen adatokat, információkat gyűjt az érintettektől. Az információkat segítőivel elemzi. Ennek alapján meghatározza a teendőket. Az érintetteket illetékességük alapján vonja be a különböző fázisokba. Az interjúk és az önértékelési kérdőívek alapján ezt a munkáját kiválóan és hatékonyan végzi.

teljesül

4.6.2.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Jól tájékozott, minden szükséges információ birtokában azokról pontos tájékoztatást ad. Felhívja a figyelmet az esetleges buktatókra, a megvalósulás várható nehézségeire is. Az információkat különböző csatornákon eljuttatja a döntési folyamat résztvevőjéhez. (interjúk)

teljesül

4.6.3.

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

Vezetőtársa véleményét kikéri, épít rájuk. Konfliktus helyzetben a felek által elfogadható konszenzusos megoldásra törekszik. Jól ismeri a munkatársak motivációit, személyiségét, egyéni érdekeit. Döntéseknél - a tanulói érdekek prioritása mellett - ezeket figyelembe veszi. (interjúk)

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 alacsony pedagóguslétszám miatt könnyen tart személyes kapcsolatot az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és legjobb tudása szerint választ ad kérdéseikre. Fontos számára a jó munkatársi légkör, mellyel megalapozza a harmonikus pedagógiai tevékenységet. Személyesség, és empátikus hozzáállás jellemzi a munkatársakkal és a partnerekkel való kapcsolatát. (interjúk)

teljesül

4.7.2.

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

A szabályok és az elvárásrendszer minden érintett számára ismert, az a közösség érdekeit szem előtt tartva az egyén számára is abszolválható. Házi rend előírásai nyilvánosak, minden érintett számára (szülő, pedagógus, diák, intézményi alkalmazott) kötelező a megismerésük, betartásuk, melyről folyamatosan tájékozódik. Probléma esetén azonnal intézkedik az érintettek teljes körű bevonásával. (interjúk, házi rend)

teljesül

4.7.3.

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

Személyiségéből, vezetői attitűdjéből fakad az innovációk iránti érdeklődés, kreatív, újszerű ötletek, módszerek és eljárások bevezetésének támogatása - a külső és belső feltételrendszer és környezet igényeinek és a lehetőségeknek figyelembe vételével. Igyekszik az innovációkhoz a hátteret és a feltételeket megteremteni. (interjúk, iskolai facebook oldal)

teljesül

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

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

megfelelő

A humán erőforrás 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.

kiemelkedő

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek:

A nevelőtestület tagjainak nagyobb mértékű bevonása az elemző, döntéselőkészítő tevékenységbe, erősségekre építő feladatdelegálás, a vezető terheltségének csökkentése érdekében.

Kiemelkedő tevékenységek:

Nyílt kommunikációt folytat a kollégákkal, az esetlegesen előforduló konfliktus helyzeteket hatékonyan kezeli. A pedagógusok teljesítményének elismerésére törekvés, évenkénti személyes kiemelés, pozitív megerősítés. Nagyfokú érzékenység a munkatársak személyes és szakmai problémái iránt. Elvárásai egyértelműek, az intézmény és a tanulók érdekeit szolgálják. Támogató és nyugodt légkört alakít ki a tanulók és a munkatársak számára. Reálisan ítéli meg a kollégái erősségeit és gyengeségeit, e tulajdonságok ismeretében bízta meg feladatokkal. A munkatársak személyes igényeinek és az intézmény szakmai céljainak megfelelő képzésekben való részvétel támogatója.

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 tart értekezleteket, melyeken a kollégák reflektálhatnak az ő munkájára is. Informális megbeszélések során is nyitott az őszinte, szakmai, konstruktív véleményekre. (interjúk)

teljesül

5.1.2.

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

Reálisan értékeli önmagát, ismeri erősségeit és hibáit, tisztán látja azokat a területeket, melyekben fejlődnie szükséges, ehhez segítséget kér vezetőtársától vagy a fenntartótól. Demokratikus, menedzszerszemléletű vezetési stílust alkalmaz, mely lehetővé teszi a vezetői program érvényesítését, a vezetői programja pedig az intézmény küldetésnyilatkozatában foglaltak teljesítését. Igyekszik alkalmazkodni az új kihívásokhoz, elvárásokhoz. (interjúk)

teljesül

5.1.3.

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

Képes a reális önértékelésre. Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető. A célok elérése érdekében megfelelően alkalmazza az erősségeit, és tudja, hol, mikor és kitől kell segítséget igénybe vennie. Hibáit elismeri, vállalja annak következményeit. (interjúk)

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.

Pedagógus pályáját a folyamatos képzési igény jellemzi, több diplomát is szerzett, majd továbbképzéseken aktualizálta tudását. Szakmai elismertségét igazolja, hogy szakértőként is újabb és újabb területekre vonják be. Tudja, hogy a friss információk megszerzése fontos a pedagógus hivatás és az intézményvezetés tekintetében egyaránt. További képzési lehetőségek iránti igénye, belső motivációja erős. (önéletrajz, vezetői pályázat, interjúk)

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. Munkájában precíz, pontos, tervszerű. Törekszik a folyamatos önfejlesztésre, elfogadja mások segítő, építő jellegű kritikáját, véleményét. Képes a konzekvenciák levonására, nyitott a másoktól való tanulásra. (interjúk)

teljesül

5.2.3.

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

Erős hivatástudattal rendelkezik. Magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. Kommunikációja, magatartása megfelel a pedagógus etika normáinak. Hiteles személynek tartja magát, melyet a pedagóguskollektíva is megerősít. (interjúk, vezetői pályázat)

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.

Folyamatosan monitorozza tervei megvalósulást. A mai világ új kihívásai (covid, háború, energiaválság) áthelyezik a hangsúlyokat, de az új helyzethez igazítja terveit és igyekszik azokat megvalósítani. (vezetői pályázat, munkatervek, beszámolók, interjúk)

teljesül

5.3.2.

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

Mivel a vezetői pályázat koherens az intézményi terezési dokumentumokkal, azok készítésekor egyeztet a nevelőtestülettel. Így ők megismerik a szükséges változtatás tartalmát, a változtatás okát. Majd a szokásos fórumokon tájékoztatja az érintetteket. Kimondottan a vezetői pályázat tartalmát illetően nem egyeztet. (vezetői pályázat, munkatervek, beszámolók, interjúk)

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.

megfelelő

Fejleszthető tevékenységek:

A nevelőtestület tájékoztatása a vezetői pályázat időarányos megvalósulásáról, az esetleges változtatás okairól.

Kiemelkedő tevékenységek:

Hivatástudata példaértékű, demokratikus vezetői habitussal rendelkezik. Önértékelése reális és tudatos. Erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli. Szakmai elhivatottság, szakmai tudatosság és fejlődési igény jellemzi. Folyamatosan fejleszti vezetői képességeit, nyitott az új szakmai információkra. Kommunikációja minden alkalmazottal és partnerrel hatékony és etikus, támaszkodik a véleményükre. Intézménye iránti szeretete és elkötelezettsége példaértékű.