

## ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉS

98,11%

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

97,62%

#### 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.

**teljesül**

*A vezető határozza meg a feladatokat, a helyettesek feladatköreit behatárolja. Irányítása alatt az intézmény többször átfogalmazta a pedagógiai programját. A stratégiai célok és feladatok meghatározásában kiemelt szerepet vállal.*

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

**teljesül**

*A beszámolóban részletesen elemzi az elért tanulási eredményeket. Ismeri a tanulói összetételhez illeszthető célokat, ennek tudatában fogalmazza meg a tanulási eredményességet, együttműködve nevelőtestületével. Munkatársainak példát mutat. Különösen a "Boldog iskola" programját tekinti szívügyének. Egyértelműen elhatárolt feladatkörök és együttműködés jellemzi tevékenységét.*

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

**teljesül**

*A pedagógusok munkáját ellenőrzi és elemzi. Törekszik arra, hogy javaslataival a tanulói eredmények évről évre javuljanak. Az intézményi dokumentumokban a kulcskompetenciák fejlesztése kiemelt fontossággal jelenik meg. Az iskola eredményei ezt teljesen alátámasztják.*

#### 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.

**teljesül**

*Az eredményeket folyamatosan kiértékelik és ezek alapján terveznek. Az országos és a belső mérések során kapott eredményeket elemzik. Évek óta az országos eredmények felett teljesítettek és a pedagógusok hozzáadott értéke kimutatható volt több területen.*

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

**teljesül**

*Az eredményeket folyamatosan kiértékelik és ezek alapján terveznek. A központi mérés eredményeit értekezleteken értékelik, az eredményességről szóló információkat megosztja. Pályázatában egy egész fejezetet szentel az eredmények elemzésének.*

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.

**teljesül**

*A beszámolók elkészítésében szerepet vállal. A tanév végén készített beszámoló minden számadatot tartalmaz, azok elemzésére értekezleten kerül sor. A kapott eredmények és tapasztalatok mentén fogalmazzák meg az új tanév céljait. Jelenleg a nevelőtestületen belül nincs*

*mérés-értékelés munkaközösség, de a jövőbeni terveiben szerepel a létrehozása, ha a tankerület engedélyezi. A tanulók fejlesztéséhez felhasználják az eredményeket. A mérések értékelése fontos az iskolának, korábban munkaközösségi feladatnak számított.*

### **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.

#### **teljesül**

*Az értékelésnek jól nyomon követhető dokumentumai vannak. (pl. Házirend, stb.) Az intézmény dokumentumaiban megjelennek az alapelvek és a követelmények. Időszakosan felülvizsgálják.*

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

#### **teljesül**

*Fontosnak tartja a fejlesztő célú visszajelzést, nevelőtestülete tagjai több témában továbbképzésen vettek részt ennek sikeréért. Az iskolát fejlett pedagógiai kultúra jellemzi.*

### **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.

#### **teljesül**

*A Pedagógiai Program melléklete a kerettantervre épülő helyi tanterv, amely tükrözi az intézmény sajátosságait, amit a nevelőtestülete önállóan készített el. Az intézmény legfőbb sajátossága a tehetséggondozás és gyerekek kiváló felkészítése a középiskolai felvételire. A kerettanterv is ezt a célt szolgálja.*

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

#### **teljesül**

*A tanmenetek kidolgozását a munkaközösségek vezetői ellenőrzik a vezető irányításával. Szervezi és irányítja a tanmenetek kidolgozását, aktív szerepet vállal.*

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

#### **teljesül**

*Az iskolában több program is kapcsolódik ehhez. Ezek között kiemelendő, hogy az iskola "örökös ökoiskola". Örökös ökoiskolaként és a fogyasztói tudatosságra nevelő iskolaként kiemelt feladata az iskolának ennek a kompetenciaterületnek a fejlesztése.*

### **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.

#### **inkább teljesül**

*Az iskolában jelentős eredményeket ér el nem csak a tehetséggondozás, hanem a gyengébb képességű gyerekek felzárkóztatása is. (Gyermekek Háza pl.) A nevelőtestület számára még van lehetőség az egyéni teljesítmény eredményeinek hatékonyabbá tételére. Riportjában és önfejlesztési tervben megerősítette, hogy az egyéni teljesítmény eredményeinek hatékonyabb beépítését várja el a pedagógiai munkában a nevelőtestülettől, így az egyéni tanulási utak meghatározását – differenciálást - fejlesztendőként azonosította.*

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

**teljesül**

*Minden dokumentumban megjelenik a kiemelt figyelmet igénylő tanulók támogatása. Az intézmény bevezette az inkluzív nevelést. Kiváló kapcsolat a Gyermek Házával, saját, jól működő program - inkluzív nevelési program.*

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

**teljesül**

*Nyilvántartja, az intézmény beszámolóiban megjelennek a lemorzsolódási mutatók. A megelőzés érdekében intézkedéseket tesz, ugyanakkor elmondható, hogy a tanulók nagyon jó képességűek, így a beazonosítottak aránya rendkívül alacsony. Ez a probléma kevésbé jellemző az intézményre.*

### **Tevékenységek**

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

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

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

**kiemelkedő**

1.5. A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

**fejleszhető**

### **Fejleszhető tevékenységek**

A tanulási problémával együttélő gyerekek számának valószínű növekedésével egyre nagyobb energiákat kell fordítani azok felzárkóztatására. Riportjában és önfejlesztési tervben megerősítette, hogy az egyéni teljesítmény eredményeinek hatékonyabb beépítését várja el a pedagógiai munkában a nevelőtestülettől, így az egyéni tanulási utak meghatározását – differenciálást - fejlesztendőként azonosította.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

A tehetséggondozás az iskola kiemelkedő tevékenysége. Példaértékű a helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása, a mérési eredmények tanulmányozása, annak visszacsatolása a tanítási, tanulási folyamatba.

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

94,87%

### **2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?**

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

**inkább teljesül**

*Jól ismeri a jogi szabályozók változásait (Interjú a munkáltatóval). Ugyanakkor a vezető az előttünk álló jogszabályi változások nyomán követését és adaptációját fejlesztendő területként azonosította (vezetői interjú) A tankerületi központ értekezletein részt vesz, a jogszabályi változásokról tájékozódik. Azonban az aktuális és előttünk álló jogszabályi változások folyamatos figyelemmel követését fejlesztendő területként azonosította.*

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

**teljesül**

*A tájékoztatás több csatornán keresztül folyik. Munkaterv szerint az értekezleteket megtartja. A beszámolóiban ezek formája megjelenik. Az értekező anyagát kollégáival megosztja.*

## **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.

**teljesül**

*Többféle eszközt is használ. (Kréta, weboldal, gyakori értekezletek, stb.) Honlapot működtet a szülők és a gyerekek tájékoztatására, amelyen minden iskolai programot megjelentet, majd beszámol az eseményekről.*

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

**teljesül**

*Egyértelmű feladatmeghatározás jellemzi az iskolát. A demokratikus iskolavezetésben hisz. Nevelőtestülete támogatja, vezetése hatékony, kommunikációja szakszerű.*

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

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

**teljesül**

*Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást próbál megvalósítani. Jelentős hangsúlyt helyez az egyenletes terhelés kialakítására (Interjú a helyettesekkel).*

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

**teljesül**

*Az eszközök működtetésének jól működő rendszere alakult ki. Az intézményt a céloknak megfelelően működteti, kiemelten figyel a biztonságos működésre. Az eszközök pályázatok útján biztosítottak.*

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

**teljesül**

*A fenntartható fejlődés értékrendje érvényesül (vezetői interjú). Az örökös ökoiskolai program hatékony alkalmazása jellemzi. Fontos az intézmény számára a jelölt értékrend érvényesülése. Örökös öko és a fogyasztói tudatosságra nevelő iskolaként az intézmény saját arculatához tartozik a fenntarthatóság hiteles képviselője, értékrendjének fenntartása.*

## **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.

**inkább teljesül**

*A jogszabályokat betartva készülnek a dokumentumok (munkáltatói interjú). Ugyanakkor a KIR felületén és a weboldalon található dokumentumok nem teljesen vannak szinkronban. Az*

intézményi dokumentumok aktuális verziója érhető el a honlapon, amely eltérést mutat a KIR felületéhez képest. Figyelmet kell fordítani rá, hogy a honlapon megjelenő dokumentumokkal szinkronban legyenek, ezért minden tanévben aktualizálni szükséges.

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

**teljesül**

*A partnerekkel nagyon jó kapcsolat kialakítása jellemzi az intézményt. Mind a bejövő (óvodák), mind a kimeneti (középiskolák) partnerekkel jó kommunikáció alakult ki. Többféle kommunikációs csatornát működtet eredményesen. Kiemelt figyelmet fordít az iskola pozitív képének megjelenésére.*

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

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

**teljesül**

*Az ellenőrzés szabályozása nyomon követhető, egyértelmű. Az iskolát érintő fontosabb folyamatokban személyesen vesz részt.*

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

**teljesül**

*Az intézményi munka egyértelmű, következetes dokumentációja jellemző az iskolára. A folyamatok átláthatósága miatt ön maga is betartja és elvárja a szabályos és korrekt dokumentációt.*

## **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.

**teljesül**

*Mind a szülőkkal, mind a DÖK képviselőivel hatékony kapcsolatot épített ki. Az iskolai munkába bevonja a partnereket, aktuális problémák esetén kikéri a véleményüket. Konstruktív együttműködést és támogató kapcsolatrendszert alakított ki, amelyet hatékonyan működtet.*

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

**teljesül**

*Kapcsolatát a fenntartóval maga a fenntartó is nagyon jónak értékelte. (interjú) A fenntartó képviselőjével folytatott interjú és a megküldött válasz alapján elmondható, hogy a jogszabályban előírt módon és határidőre mindig eleget tesz az adatszolgáltatási és tájékoztatási kötelezettségeinek.*

## **Tevékenységek**

2.1. A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

**megfelelő**

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

**kiemelkedő**

2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

**kiemelkedő**

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

**fejleszthető**

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

**kiemelkedő**

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

**kiemelkedő**

### **Fejleszthető tevékenységek**

Az aktuális és előttünk álló jogszabályi változások folyamatos figyelemmel követését fejlesztendő területként azonosította. Az intézmény dolgozóival kialakított kommunikáció fejlesztendő. Figyelmet kell fordítani arra, hogy az iskola honlapján megjelenő és a különös közzétételi listán elérhető tartalmak szinkronban legyenek.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

A vezetőt a jogszabályok alapos ismerete, azok betartása és hatékony alkalmazása jellemzi. Az iskolai munkába bevonja a partnereket, aktuális problémák esetén kikéri a véleményüket. Konstruktív együttműködést és támogató kapcsolatrendszert alakított ki, amelyet hatékonyan működtet. Hatékony kapcsolatrendszer jellemzi.

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

100%

### **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.

**teljesül**

*A megfogalmazott jövőkép reális, a nevelőtestülethez és a tanulókhoz illesztett. A jövőkép meghatározása egyértelmű. A szülők és a munkáltató elvárását figyelembe veszi, felkészül a jövőbeni kihívásokra (pl. gyermekszám és képesség változásokra).*

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

**teljesül**

*Kezdeményezője és résztvevője a jövőkép megalkotásának. A nevelési elvek megismertetése után a folyamatokba való beillesztést nyomon követi. A tanulási és tanítási folyamatokat elemezve, a mérési eredményeket felhasználva alakítja jövőképét (pl. inkluzív tanítási rendszer).*

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

**teljesül**

*A vezetői pályázat alapelemei tükrözik a pedagógiai program alapelveit. Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere összhangban van az intézményvezető programjában megfogalmazott célokkal. A nevelőtestületnek pályája kezdete óta tagja.*

### **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.

**teljesül**

*Reagál a partnerek változó elvárásaira, illetve a diákok általánosságban változó elvárásaira és képességeire. (pl. Házirend változtatása a DÖK meghallgatásával). A mai kor igényeit, kihívásait, a változtatások szükségességét felismeri, figyelembe veszi. Az iskolát érintő változásokat napra készen követi. A változások szükségességét a nevelőtestületen belül és partnerei felé hitelesen kommunikálja.*

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

**teljesül**

*A változtatásokkal együttjáró kockázatokat a nevelőtestülettel megbeszéli, őszinte kommunikáció jellemzi. A lehetséges kockázatokat felméri, azokat a nevelőtestület elé tárja. A helyettesekkel folytatott interjú megerősítette, hogy értekezleteken a felmerülő kérdésekre nyitottan és őszintén választ ad. Rendszeresen a szakmai megbeszélések, értekezletek, konzultációk, amikor lehetőség nyílik az aktuális kérdések megbeszélésére.*

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

**teljesül**

*Vezetői tapasztalatát felhasználva expeditív tervezés és végrehajtás jellemzi. A változás menedzselését tudatosan hajtja végre. Hatékonyan irányítja, kézben tartja a változtatás folyamatát. A feladatmegosztással, felelősök kijelölésével, értékeléssel, állandó visszacsatolással biztosítja a sikert.*

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

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

**teljesül**

*Az intézményi kultúrában jelentős szerepet játszik a nyomon követés. Tudatosan tervezett fázisokra bontja le a munkát. Rövid, közép és hosszú távú tervek mentén szervezi az intézmény működését.*

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

**teljesül**

*Az intézmény erősségeit, gyengeségeit rendszeresen meghatározza az intézményértékelési eredmények alapján. A vezető önértékelése és tanfelügyelete során kapott fejlesztési fókuszokat beépíti munkájába. Őszinte kommunikáció jellemzi, amellyel tárgyilagosan meghatározza az erősségeket és a fejlesztendő területeket is. Ehhez figyelembe veszi az intézményértékelés eredményeit.*

### **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.

**teljesül**

*A hosszú- és rövidtávú tervek összhangban állnak egymással. A vezető fontos szerepet játszik ezek meghatározásában és megvalósításában. Az intézményvezető a stratégiai célokat napi szinten operatív célokra bontja le. Az éves munkatervben célokat határoz meg, melyhez feladatokat, felelősöket, határidőket rendel. Az éves beszámolók tartalmazzák ezek megvalósulását, értékelését.*

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

**teljesül**

*A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók. A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások személyre szabottak, az éves munkatervben szereplő feladatok végrehajthatók.*

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

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

#### **teljesül**

*A kollégákkal és a partnerekkel többszöri találkozás, jól működő kommunikációs csatornarendszer épült ki. Gyakoriak az értekezletek (helyettesi interjúk). A vezető az intézményt érintő változásokat folyamatosan figyeli, elemzi, erről a nevelőtestületet, a partnereket tájékoztatja. Az intézményt érintő változásokat hitelesen kommunikálja.*

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

#### **teljesül**

*A vezetőség törekszik a demokratikus rendszer alkalmazására. (pl. a DÖK hatékony bevonása a Házirend elkészítésében). Támogatja a pedagógusok kezdeményezéseit, újítási törekvéseit a tanulás-tanítás eredményesebbé tétele érdekében.*

### Tevékenységek

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

#### **kiemelkedő**

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

#### **kiemelkedő**

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

#### **kiemelkedő**

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

#### **kiemelkedő**

3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

#### **kiemelkedő**

### Fejleszthető tevékenységek

Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása területén nincs fejlesztésre szoruló tevékenység. Az alkalmazott tevékenységek megvalósítása megfelel az elvárásoknak.

### Kiemelkedő tevékenységek

A pedagóguspálya iránti nagymértékű elkötelezettségről, felelősségvállalásról tesz tanúságot, mely színvonalas szakmaisággal és hitelességre épülő értékorientált neveléssel, vezetéssel párosul. Az intézmény jövőképe kialakítása a célok eléréséhez kapott helyzetelemzésen alapul. A vezetőt stratégiai gondolkodás jellemzi. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezetet teremtett vezetői munkája során. A korszak oktatási rendszert érintő kihívásait sokoldalúan elemzi, azokra átgondolt stratégia alapján készít válaszokat, amelyeket hatékonyan alkalmaz.



#### 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

98,04%

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

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

###### **inkább teljesül**

*Az SZMSZ szabályai szerint jár el. Szívesen delegál munkatársat egy-egy feladatra. Munkatársai felé bizalommal van. Kommunikációjában törekedhet, hogy többször tájékoztassa kollégáit a felelősségekről és jogkörökről. Meghatározza a vezető, a helyettesek, a munkaközösségek és azok vezetőinek feladatait és jogkörüket. A jogszabályok gyakori változásai miatt gyakoribb tájékoztatásra van szükség.*

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.

###### **teljesül**

*Vezetőtársainak egyértelműen határozza meg feladatköreiket, ezeket egyértelműen szétválasztja. (SZMSZ) A feladatait a vezetőtársaival arányosan, az SZMSZ-ben leírtak szerint osztja meg. A vezetőség véleményező és javaslattevő jogkörrel rendelkező konzultatív testület.*

##### 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.

###### **teljesül**

*A belső önértékelés működésének feltételeit kialakította az intézményben. Támogatja a BECS munkáját. A belső intézményi rendszer kialakításában részt vett, az adaptálás és működtetés megvalósítására felelősöket jelöl ki, azokat ellenőrzi.*

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

###### **teljesül**

*A vezető és helyettesei órákat látogatnak, azok eredményeit megbeszélik (helyettesi interjúk) A vezető órát, foglalkozást látogat, melyet követően a tapasztalatokat értékelik, megbeszélik, javaslatokat tesz.*

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

###### **teljesül**

*A pedagógusok értékelése során a fejlesztő szemléletet alkalmazza ismerve a kollégák erősségeit. A vezetőség kiemelten figyel a testület aktuális fizikai és szellemi helyzetére, azoknak megfelelően a pozitív kisugárzású értékelésre helyezi a hangsúlyt.*

##### 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.

###### **teljesül**

*Ismeri nevelőtestületét, tagjainak erősségeivel tisztában van. Jó kapcsolat kialakítására törekszik a nevelőtestület tagjaival.*

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

###### **teljesül**

*Nyitott a kollégák módszertani ötleteire és javaslataira. Elkötelezett a pedagógiai innovációk és a szakmai újdonságok iránt. Támogatja a testület tagjainak szándékát a továbbképzésekre.*

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

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

**teljesül**

*Az intézményben céljaiknak megfelelő számú és irányultságú munkaközösség működik. Ezek működésében aktívan vesz részt. Indokolt lehet a jövőben a mérés-értékelési munkacsoport létrehozása. Ösztönzi a munkaközösségek hatékony munkavégzését. Szükségesnek látja egy új munkaközösség (mérés-értékelés) létrehozását.*

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

**teljesül**

*Támogatja az együttműködést, kezdeményezi és tagja az intézményen belüli team-eknek.*

#### 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.

**teljesül**

*A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének. (pl. közoktatási vezető és pedagógus szakvizsgák)*

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

**teljesül**

*A "jó gyakorlatok" és bemutató órák jelentős szerepet kapnak. Nevelőtestületi értekezleten és munkaközösségi foglalkozásokon a továbbképzésekben érintett pedagógusok megosztják tapasztalataikat.*

#### 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.

**teljesül**

*A munkatársakat, partnereket az SZMSZ alapján, a jogszabályoknak megfelelően vonja be a döntési folyamatokba. A döntéseket a vezető hozza, de azok előkészítésében szerepet kapnak a munkatársak és partnerek is.*

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

**teljesül**

*Az információk megosztása az érintettekkel több csatornán működik. Az információkat megosztja az érintettekkel, jól kialakult kommunikációs rendszert működtet.*

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

**teljesül**

*Demokratikus vezetésre törekszik, figyelembe veszi a többi résztvevő véleményét is (nevelőtestület, szülők, DÖK). A konfliktusoktól mentesen születik az intézményt érő főbb döntések. Törekszik az egységes gondolkodásra, ha téved, akkor meggyőzhető álláspontjának felülvizsgálatáról.*

#### 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.

##### **teljesül**

*Az általa vezetett intézmény problémáira figyelmet szentel, aktívan segít azok megoldására. A munkatársai erősségeivel és gyengeségeivel tisztában van. Odafigyel a keletkező problémákra, együttműködés révén azok megoldására törekszik. Munkavégzést támogató pozitív klímát hozott létre.*

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).

##### **teljesül**

*A tanuláshoz szükséges nyugodt környezetet teremt, egyértelmű feladatmeghatározások és szabályrendszer jellemzi. A szabályokat közösen fogalmazzák meg, ezek betartását - tanítási órákon és azon kívül is - mindenkitől elvárja és önmaga is betartja. Az intézményi tanulási környezet kialakítása támogatja a szervezeti és tanulási kultúrát, rendezett, szabályozott.*

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

##### **teljesül**

*Az alulról jövő innovatív ötleteket felkarolja. Nem csak támogatja, hanem kezdeményezője az iskolát érintő innovációknak. A vezető támogatja a pályázati lehetőségek kihasználását, az újszerű ötletek megvalósítását, a kreatív gondolkodást. Számos innovációs törekvés köthető a vezetői ciklusaihoz.*

#### **Tevékenységek**

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

##### **fejleszthető**

4.2. A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

##### **kiemelkedő**

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

##### **kiemelkedő**

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

##### **kiemelkedő**

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

##### **kiemelkedő**

4.6. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

##### **kiemelkedő**

4.7. A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

##### **kiemelkedő**

#### **Fejleszthető tevékenységek**

A mostani rendkívüli helyzetből fakadó gyakori jogszabályi változások lefelé történő kommunikációjának gyakoriságát növelni lehet. Kommunikációjában törekedhet, hogy többször tájékoztassa kollégáit a felelőségekről és jogkörökről.

## Kiemelkedő tevékenységek

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosított az intézményben. Pozitív, együttműködő, a nevelőtestület és a diákok problémáira kiemelt figyelmet fordító környezet kialakítása. A vezető a munkatársak erősségére építve motiválja a személyes szakmai fejlődésüket az intézményi szakmai célokkal összhangban, a beiskolázási tervekben megjelenítve.

### 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

100%

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

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

**teljesül**

*Demokratikus vezetési stílus jellemzi, meghallgatja kollégái véleményét. Valamennyi kollégájának számít a véleményére, várja építő ötleteiket akár rövid, vagy hosszú távú tervek, célok megfogalmazása során.*

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

**teljesül**

*Objektív önképpel rendelkezik, ismeri korlátait. Erősségeit pozitív módon alkalmazza. Intézményében határozott célok mentén működő, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösséget teremt. Elemzi saját magával szembeni elvárásait, fejlődésének irányelveit. Több évtizedes tapasztalatát egy tanulási folyamatként éli meg, erősségeit kihasználva minden lehetőséget megragad – akár a pályázatok területén -, hogy iskoláját sikerre vigye.*

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

**teljesül**

*Reális önértékelés, hibáit elismeri, törekszik azok későbbi elkerülésére. Reálisan felméri, hogy mely területen van szüksége fejlesztésre, fejlődésre. A tanügyi referens által megfogalmazottak is alátámasztják, hogy erősségeit ismeri és kihasználja.*

#### 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.

**teljesül**

*Fogékony az új szakmai eredmények megismerésére. Részt vesz rendszeresen szakmai konferenciákon, fórumokon. Pályázatok révén önmaga is több továbbképzésen vett részt, amellyel példát mutat a nevelőtestület tagjainak.*

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

**teljesül**

*Objektív önreflexió jellemzi, ezek alapján törekszik munkájának tökéletesítésére. Kreatív, innovatív személyiség. Fontos számára a folyamatos szakmai fejlődés. Igényes a magas szakmai színvonalon végzett munkára.*

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

**teljesül**

*Több évtizede az intézmény tagja. Kommunikációja hiteles, betartja és megköveteli az intézmény minden szereplőjétől az etikus magatartást.*

### 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.

**teljesül**

*Folyamatosan vizsgálja a jelölt célok elérését, a tervezés dokumentumaiban megjelennek. A célok kitűzésében, a tervezésben és a végrehajtásban mindig figyel arra, hogy azok megfeleljenek a vezetési programban meghatározottakkal.*

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

**teljesül**

*Flexibilitás jellemzi, a szükséges korrekciókat végrehajtja. Az operatív feladatok meghatározása az éves munkatervekben megtörténik. A változásokra jól reagál, képes megújulni és a nevelőtestülete felé is kommunikálja. A riportok során erősségeként került beazonosításra.*

#### Tevékenységek

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

**kiemelkedő**

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

**kiemelkedő**

5.3. A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

**kiemelkedő**

#### Fejleszhető tevékenységek

A vezetői kompetenciák fejlesztése terén jó úton jár. Utolsó vezetői ciklusára felkészült. Ezen a területen nincs fejlesztésre szoruló tevékenység.

#### Kiemelkedő tevékenységek

Iskolájának fejlődését szívügyének tekinti. Hitelesen kommunikál, az etikus magatartást magától és másoktól is megköveteli. Szakmai elkötelezettsége a vezetői tevékenység terén kiemelkedő, folyamatosan fejleszti munkája hatékonyságát a visszajelzések, s önértékelése alapján.