

# Üllés, Forráskút, Csólyospálos Községi Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola

## Intézményvezetői Tanfelügyelet értékelése 2022.

Név: Sápi Zoltán

Folyamatazonosító: 8NSUNY3Q5Q4NWP6Z

Oktatási azonosító: 74988896009

Eredmény rögzítésének dátuma: 2022. máj. 20.

### Területek értékelése

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.	Kiemelkedő
A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.	Kiemelkedő
A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.	Fejleszthető
A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.	Megfelelő
A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.	Fejleszthető

### Kiemelkedő tevékenységek



Vezetői tevékenységét a jogszabályok és a szakmai dokumentumok figyelembe vételével, azok ismeretében tervezi. Vezetői tevékenysége során figyelembe veszi az intézmény szakmai alapküldetését, a helyi elvárásokat, az tanulók életkori sajátosságait. Legfontosabb alapelve a gyermekközpontúság. A gyermekek egyéni képességeinek ismeretében fejlesztő, reális célokat határoz meg. A célok megvalósítása során nagy figyelmet fordít az esélyegyenlőség megteremtésére is. Támogatja a projektszemléletű oktatást, a komplex személyiségfejlesztést biztosító tevékenységeket, a nevelést, oktatást támogató környezet fenntartását. A kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás intézményi gyakorlatát kialakította. A tanulás, tanítás eredményességét a tanulmányi versenyeken elért eredmények tanúsítják. A beszerzett oktatási eszközöket a kollégák mindennapos munkájukban használják, vezetői elvárás. Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására.



A különleges bánásmódot igénylő tanulók, külön is az SNI, BTMN-es tanulók hatékony ellátásának a biztosítása. Jó kapcsolat, együttműködés kialakítása a szakszolgálattal, a szakemberekkel. Belső továbbképzés a pedagógusoknak (jógyakorlatok megosztása, differenciálás). Szülőknek szemléletformálás.

A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben. Továbbképzések, belső továbbképzések a pedagógusoknak (differenciálás, hatékony módszerek). A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába. Az intézmény pedagógiai programja tartalmazza, a pedagógusok gyakorlatában elvárás, de beépülése a mindennapi munkába még további odafigyelést igényel.

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

A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.	Megfelelő
Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.	Fejleszthető
Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.	Megfelelő
Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.	Megfelelő
Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.	Kiemelkedő
Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.	Kiemelkedő

### Kiemelkedő tevékenységek

Jó kapcsolatépítő, az intézmény széleskörű kapcsolatrendszerét eredményesen hasznosítja az iskolai célkitűzések megvalósítása érdekében. Aktív kapcsolatot ápol a különféle partnerekkel (szülők, civil szervezetek, társintézmények). Jövőképeben figyelembe veszi a társadalomban zajló változásokat. A kollégáit folyamatos szakmai képzésre ösztönzi.  
Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.  
Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

### Fejleszthető tevékenységek

Az intézményen belüli információáramlás (kétirányú) javítása. Az érintettek több csatornán és gyorsan történő tájékoztatása ellenére is fejleszthető még ez a terület.  
Fejleszthető az intézményi belső kommunikáció. Tevékenységük és eredményeik kommunikálása javult, de erre továbbra is kiemelt figyelmet kell fordítani.

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

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

Megfelelő

A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

Kiemelkedő

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

Fejleszthető

Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

Megfelelő

A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

Kiemelkedő

#### Kiemelkedő tevékenységek



A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

A továbbképzéseken való részvétel folyamatos, új, hatékony módszereket próbálnak ki és alkalmaznak, pályázatokban vesznek részt.

#### Fejleszthető tevékenységek



Az intézmény operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása terén fejleszthető annak gyakorisága (pedagógus, vezetői és intézményi önértékelés, kérdőívek).

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



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

Kiemelkedő

A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

Fejleszthető

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

Megfelelő

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

Megfelelő

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

Megfelelő

A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

Megfelelő

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

Fejleszthető

#### Kiemelkedő tevékenységek



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

#### Fejleszthető tevékenységek



A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

#### 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése



Erősebben és fejleszthető területek önteljesítő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.

Megfelelő

Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

Kiemelkedő

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

Fejleszthető

---

#### Kiemelkedő tevékenységek



Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

---

#### Fejleszthető tevékenységek



A tanulók nevelésének hangsúlyosabbá tétele (viselkedés, erkölcsi normák, értékrend, közösségi nevelés).

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

A vezetői programban jelen van a tanulók nevelésének hangsúlyosabbá tétele, de ez még erőteljesebben szükséges.

---

Név: Sápi Zoltán

Folyamatazonosító: 8NSUNY3Q5Q4NWP6Z

Oktatási azonosító: 74988896009

Eredmény rögzítésének dátuma: 2022. máj. 20.

## Elvárások értékelése

1.1.1. Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

Megjegyzés



A Pedagógiai programban kerül meghatározásra az intézmény jövőképe, a nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok, melyek minden tanévben az éves munkatervben realizálódnak, aktualizálódnak. Oktatási rendszerünkben a gyors változások a jellemzőek, gyors reagálással. Vezetőként rugalmasan, a törvényi változásoknak megfelelően kezeli. Az intézményben hosszabb távra tervez figyelembe véve a hagyományokat, igényeket, személyi, tárgyi feltételeket. A kapcsolattartás rendszeres a tagintézményekkel, a fenntartóval, a település önkormányzatával. Az iskolai rendezvények kialakításában a szülők véleményét is meghatározónak tartja. (Pedagógiai program, Vezetői program, Munkaterv, Beszámoló)

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

Megjegyzés



Az intézmény alapfeladata, nagyon fontos, melynél figyelembe veszi a szociális háttér, egyéni képességeket. Ugyanígy fontos a nevelés is, mert ezek együtt kell, hogy működjenek. Ehhez vezetőként biztosítja a háttér: (személyi, tárgyi feltételek, motiváció, stb...). Mindezek érdekében kiemelten kezeli mind a tehetséggondozást, mind a felzárkóztatást, mind az egyéni fejlesztést is. (Pedagógiai program, Vezetői program, Munkaterv, Beszámoló, Nevelőtestületi kérdőív, szülői kérdőív)  
Vezetőként biztosítja a háttér. Kiemelten kezeli a tehetséggondozást, a felzárkóztatást és az egyéni fejlesztést is. (Pedagógiai program, Vezetői program, Munkaterv, Beszámoló, Kérdőívek)

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

Megjegyzés



A kerettantervre építve a helyi tantervet az iskola sajátosságaihoz igazították. A rászoruló tanulók a számukra szükséges támogatásban részesülnek. Hangsúlyt kap kulcskompetenciák fejlesztése, erre plusz órák kerültek a helyi tantervbe (matematikai, anyanyelvi, idegennyelvi). (Pedagógiai program, Vezetői program, Munkaterv)

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.

#### Megjegyzés



A félévi, a tanév végi adatokat a beszámolóban rögzítik, majd közösen elemzik azokat és megoldásokat keresnek a problémákra. A másik a mérési eredménye: OKÉV. Jól nyomon követhető, hogy egy tanuló eredményessége miként változik két mérési időszak folyamatában, illetve mennyire van összhangban a tanév során nyújtott teljesítményével. A járvány miatt két évben is elmaradt a mérés. A vezetői program tartalmazza a szakos ellátottság biztosítása mellett, a szükség szerinti felzárkóztatás, tehetséggondozás biztosítását is. A tanulók tudásának ellenőrzését tudatosan és tervezetten végzik, 6., 8. évfolyamok rendszeresen vesznek részt OH méréseken, mely kiemelt területe a pedagógusok munkájának, ennek eredménye alapján tudatos a fejlesztő munka. (Vezetői program, Munkatervek, Beszámolók).

A vezetői program tartalmazza a szakos ellátottság, a szükség szerinti felzárkóztatás és tehetséggondozás biztosítását is. A központi mérések eredménye, a tudatos fejlesztés egyik alapja. (Vezetői program)

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

#### Megjegyzés



A központi mérési eredményeket elemezik, kiemelten a tanév végi értekezleten (Beszámolók), levonják a szükséges szakmai tanulságokat, s ezekre alapozva megjelenik a tervező munkában is. (Munkatervek)

A központi mérési eredményeket a tanév végi értekezleten elemezik, levonják a szükséges szakmai konzekvenciákat és ezekre alapozva tervezik a további munkát. (Beszámolók, Munkatervek)

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.

#### Megjegyzés



Vezetői elvárása, hogy minden pedagógus félévkor és év végén is részletes beszámolót készít a tantárgyi, tanulói teljesítményekről, nevelő munkáról, az iskolai tevékenységéről. Ebbe megfogalmazhatnak javaslatokat, jelezhetik a problémákat. (vezetői interjú)

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

#### Megjegyzés



Félévente, év végén értékelnek a kollégái egyénenként, majd közösen is az elvégzik a munkát, ebben önkritikusan tekintenek vissza a tevékenységükre, ily módon tervezve a következő időszak feladatait. (vezetői interjú)

Félévkor és tanév végén értékeli egyénenként az elvégzett munkát, reflektálva saját a tevékenységükre, egyben már tervezve a következő időszak feladatait is. (Vezetői interjú)

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

kultúrába.

Megjegyzés



A Pedagógiai program tartalmazza, a pedagógusok gyakorlatában elvárás a fejlesztés, de beépülése a mindennapi munkába még további odafigyelést igényel. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



A helyi tantervek a munkaközösség-vezetők, a pedagógusok javaslatai alapján, az ő bevonásukkal készültek, elvárás, hogy a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói adottságokhoz, igényekhez igazodjanak, megfeleljenek az intézményi sajátosságoknak. (Vezetői interjú)  
A helyi tantervek a pedagógusok javaslatai alapján, bevonásukkal készültek. Vezetői elvárás, hogy a tanmenetek és az alkalmazott módszerek, a tanulói adottságokhoz és az intézményi sajátosságokhoz igazodjanak. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



A tanmenetek kidolgozását, szempontjait vezetőként irányítja, a tényleges szakmai ellenőrzés a munkaközösségek feladata. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



Elvárása intézményvezetőként, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése, örökös ökoiskolaként, valamint évek óta együttműködnek ebben a helyi önkormányzattal. (Pedagógiai program, Vezetői program, Munkatervek, Szülői és nevelői kérdőívek).

Az intézmény pedagógiai programja jelentős mértékben összpontosít a tanulók felzárkóztatására, és a tehetséggondozásra. Az egészséges életmódra és a környezettudatos magatartás kialakítására történő nevelés kiváló alapja a hatékony pedagógiai munkának. (Munkáltatói interjú)  
Örökös ökoiskola vezetőjeként elvárása, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése. (Pedagógiai program, Vezetői program, Munkatervek, Szülői és Nevelői kérdőívek).

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

Megjegyzés



Az igen változatos tanulói képességek miatt fontos a differenciálás, a széles módszertani eszköztár és az IKT eszközök tervezése, bevonása is. (Vezetői interjú, Pedagógiai program, Vezetői program)

A különböző tanulói képességek miatt fontos a differenciálás, az IKT eszközök tervezése, bevonása, az tanulási utak kialakítása. (Pedagógiai program, Vezetői program)

Az intézmény pedagógiai programja jelentős mértékben összpontosít a tanulók felzárkóztatására és a tehetséggondozásra. (Munkáltatói interjú)

1.5.2. Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve

felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

Megjegyzés



A kiemelkedő tanulmányi eredményt elérő diákok versenyeken mérik meg tudásukat. Azon tanulók, akiknél a tanulási kudarc jelenik meg, a számára szükséges segítséget kapja meg felzárkóztatási céllal. Kiemelt figyelmet fordítanak a hátrányos helyzetű, a halmozottan hátrányos helyzetű tanulókra. Pályázatokkal igyekeznek segítséget teremteni. A tanórákon a pedagógusok a differenciálást alkalmazzák, hiszen minden osztályban vannak tanulók, akik miatt ez a módszer szükséges a hatékony munkavégzés miatt. (Vezetői interjú, Pedagógiai program, Vezetői program)

A tanórákon a pedagógusok a differenciálást alkalmazzák, minden osztályban szükséges a hatékony munkavégzés miatt.

A kiemelkedő képességű diákokat versenyekre készítik fel. Azok a tanulók, akiknél tanulási nehézség jelentkezik, felzárkóztatáson kapnak támogatást.. Kiemelt figyelmet fordítanak a hátrányos helyzetű, a halmozottan hátrányos helyzetű tanulókra (pályázatok).

( Pedagógiai program, Vezetői program)

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

Megjegyzés



Kiemelt figyelmet kap a tanulási kudarcnak kitett tanulókkal történő foglalkozás, a számukra szükséges segítséget kapják meg felzárkóztatási céllal. Kiemelt figyelmet fordítanak a hátrányos helyzetű, a halmozottan hátrányos helyzetű, SNI tanulókra. A tanórákon a pedagógusok a differenciálást alkalmazzák. (Munkaterv, Beszámoló)

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

Megjegyzés



Együttműködő vezető, aki figyelemmel van a jogszabályi előírásokra, a fenntartói elvárásokra és az intézmény érdekekre. A változások kezelésében ezek folyamatos összhangjára törekszik. A megvalósítás területén hangsúlyt fektet az iskola működésének, a fenntartó elvárásainak és a jogszabályi előírásoknak az összhangjára. (Fenntartói interjú)

A jogszabályokat naprakészen ismeri, a változásokat folyamatosan figyelemmel kíséri. Erről folyamatosan tájékoztatja csoportosan, illetve egyénileg a pedagógusokat. Az intézményvezető szakértő, így ezen munkájából is sok információt merít. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



A pedagógusokat érintő jogszabályi változásokat is figyelemmel kíséri és tájékoztatja társait a változásokról. (Hasonlóan az előbbihez.) (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



Tájékoztatási kötelezettségének maximálisan eleget tesz. Adatszolgáltatásai során a szakmaiság, pontosság és a határidők betartása jellemzi. (Fenntartói interjú)

Az érintettek több csatornán történő tájékoztatása ellenére is fejleszthető az intézményi belső kommunikáció. (Vezetői interjú)

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

---

Megjegyzés

A vezetői feladatokat megosztja a helyettesével, tagintézmény-vezetőivel, a munkaközösségek-vezetőivel, részt vesz az értekezletek vezetésében. (Munkatervek, Beszámolók)

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

---

Megjegyzés

Folyamatosan nyomon követik az intézményi erőforrások alakulását, felméri a szükségleteiket. A gazdasági kérdésekben, döntésekben a fenntartóval és a működtetővel való egyeztetés szükséges. Ezeket az egyeztetéseket a vezető folytatja le. Többnyire sikeresen végződnek az egyeztetések. (Vezetőtársakkal készített interjú). Terhelés, túlterhelésre folyamatosan figyel, de mindenkinél vannak olyan időszakok, amikor több feladatot kell megoldania. De összességében törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.

Igyekszik elkerülni a túlterhelést, megvalósítani az egyenletes terhelést, de ezt nem minden esetben tudja megvalósítani. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

---

Megjegyzés

Fontos szempont az eszközök biztonságos használata. (Munkaterv, Vezetői program, Beszámolók, Pedagógiai program). Fenntartói segítséget is kap az eszközök biztonságos működtetésének meglétéhez. (PL: érintésvédelem)

Megtörténik a létesítmény és az eszközök biztonságos használatának megszervezése. (Vezetői interjú, Munkaterv, Vezetői program, Beszámolók)

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

---

Megjegyzés

2021 óta örökös ökoiskola címmel rendelkezik. A Pedagógiai programban, az éves munkatervben is megjelenik a fenntartható fejlődés értékrendje. Az önkormányzattal együttműködve klímastratégiai szemléletformáló pályázatban működik az intézmény közre. Az intézményvezető klímareferens képzésen vett részt. (Vezetői program, Pedagógiai program, munkaterv, Beszámolók)

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

---

Megjegyzés

Felkészülten, korrekten, az intézmény szakmaiságát figyelembe véve kommunikál. A nyilvánosság biztosítása során nagyfokú aktivitás jellemzi. (Munkáltatói interjú)

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályban előírtnak megfelelően hozzák nyilvánosságra. A vezetőt a partnerek folyamatosan el tudják érni kérdéseikkel, javaslataikkal személyesen, telefonon vagy elektronikus úton. (Vezetőtársakkal készített interjú)

2.4.2. A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs

eszközöket, csatornákat működtet.

Megjegyzés



A tevékenységük és eredményeik kommunikálása javult, de erre továbbra is kiemelt figyelmet kell fordítani. (Helyi szinten sajtó, képviselőtestület, szülői értekezletek, WEB lapjaik).

Tagintézményenként működik honlap, melyek aktualizálása állandó feladat. (Vezetői interjú)

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

Megjegyzés



A vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban teljes mértékben biztosítja. Itt egyértelműen meghatározza a feladatokat, határidőket, felelősöket. (PL.: tantárgyfelosztás, beszámolók, értekezletek ) (Vezetőtársakkal készített interjú)

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

Megjegyzés



Személyesen is részt vesz a belső szabályzatok elkészítésében, amelyek biztosítják a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét. Az iskolahasználóktól megköveteli a szabályokban leírtak betartását, elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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.

Megjegyzés



A kapcsolattartás rendszeres a tagintézményekkel, a fenntartóval, a település önkormányzatával. Az iskolai rendezvények kialakításában a szülők véleménye is meghatározó. A program széleskörű kapcsolatrendszert jelöl meg, az intézményi kapcsolatrendszerek fejlesztése, bővítése folyamatosan. (Vezetői program)

SZMSZ tartalmazza az intézmény kapcsolatrendszerét, a kapcsolattartás módját  
Jó kapcsolatépítő, az intézmény széleskörű kapcsolatrendszerét eredményesen hasznosítja az iskola célkitűzéseinek megvalósítása érdekében. Aktív kapcsolatot ápol a különféle partnerekkel (szülők, civil szervezetek, társintézmények) (Munkáltatói interjú)

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

Megjegyzés



Együttműködő vezető, aki figyelemmel van a jogszabályi előírásokra, a fenntartói elvárásokra és az intézményi érdekekre. A változások kezelésében ezek folyamatos összhangjára törekszik. (Munkáltatói interjú)

3.1.1. A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső

környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

Megjegyzés



A jövőkép az intézményvezető számára egy hosszabb időszakot jelöl, a már meglévő hagyományok és a több éves célrendszer és az aktuális. A helyzetelemzések fegyverbevitelével a változásokat követő iránymutatás. A hosszabb időtartamú tervet 2020-ban módosítottuk, közösen alkotva meg, bevonva a szülőket, fenntartót, önkormányzatot, majd a Tankerületet, tagintézményi szinten ezek összegződtek. Az intézményvezetői programban erre építve, a változások megjelenésével új célok és tervek jelentek meg, folyamatos újratervezés, évente a munkatervekben is, valamint a NAT 2020 okán a Pedagógiai programban és más szakmai dokumentumok felülvizsgálata is zajlik felmenő rendszerben. (Vezetői program, Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



A vezetői program, a Pedagógiai program, a Munkatervek, Beszámolók összhangjában valósul meg. Az intézményvezető az iskola jövőképe és céljainak kommunikációjára megfelelő figyelmet fordít, figyelembe véve az eltérő családi háttérrel rendelkező tanulói közösség igényeit. Jövőképe határozott és reális, mely az intézmény személyi, tárgyi feltételeivel, szakmai programjával és egyéb dokumentációval összhangban áll. A tantestülettel való intenzív együttműködés és a külső partnerekkel kiépített kapcsolatrendszer hatékonyan segíti a jövőkép megvalósulását. (Munkáltatói interjú)

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

Megjegyzés



A vezetői program, a Pedagógiai program, a Munkatervek, Beszámolók összhangjában valósul meg, de a változásokhoz való alkalmazkodás szükséges. Az intézmény vezetői programjában, szakmai dokumentációiban (Pedagógiai program, Munkaterv) megfogalmazott célok megvalósítása érdekében hatékonyan és eredményesen mozgósítja az iskola humán erőforrását. A megvalósítás területén hangsúlyt fektet az iskola működésének, a fenntartó elvárásainak és a jogszabályi előírásoknak az összhangjára. (Munkáltatói interjú)

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

Megjegyzés



A változások testületen belüli kezelése sikeres. Az intézményvezető a szakmai elképzelések realitását felmérve, az adott helyzet tényszerűségének és a várható eredményeknek az elemzésével igyekszik a nevelőtestülettel elfogadtatni a változásokat. A vezetése alatt álló testület tagjai segítik vezetői tevékenységét. Hozzáállását korrektség, partneri együttműködés és odafigyelés jellemzi. Együttműködő vezető, aki figyelemmel van a jogszabályi előírásokra, a fenntartói elvárásokra és az intézményi érdekekre. A változások kezelésében ezek folyamatos összhangjára törekszik. (Munkáltatói interjú)

A külső és belső változásokat állandóan figyelemmel kíséri, azokra konstruktívan reagál, ha szükséges, változásokat kezdeményez és azokat megtervezi, irányítja. A Koronavírus járvány kezelésében határozottan irányította a szükséges teendőket. (Vezetőtársakkal készített interjú)

3.2.2. A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok

elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.

Megjegyzés



Folyamatosan tájékoztatja a kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, javaslatot tesz számukra az ezekre való reagálás lehetőségeiről. Szívesen veszi a nevelő-oktató munka eredményesebbé tételére irányuló nevelőtestületi, tanári, tanulói, szülői, fenntartói kezdeményezéseket. Rendszeresen konzultál vezetőtársaival, a munkaközösség-vezetőkkel, a nevelőtestület tagjaival az innovációs lehetőségekről, kikéri véleményüket a változtatásokról. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



Folyamatos figyelmet és változásmenedzsmentet követel: a tagintézmény-vezetőkkel közösen, egyes területeket egymás között megosztva, mégis együtt keresik a kihívásokra a megoldásokat, válaszokat. Ez igényli egyrészt a jogszabályok folyamatos követését, a szakmai változások követését, továbbképzéseken, tájékoztatókon való részvétellel, valamint a folyamatos konzultációt az intézmény partnereivel. A világjárvány kiemelkedő kihívás volt a tantermen kívüli digitális munkarend megvalósítása terén. (Vezetői program, Interjúk)

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

Megjegyzés



Személyi feltételek terén: sikerült rendszergazda és pedagógiai asszisztens alkalmazását elérni, könyvtárosra is lenne igény. A Kompetenciamérés eredményei jók, még jobban be kell épülnie a pedagógiai célok közé.

Az infokommunikációs eszközök modernizálása és használata során történt előrelépés, az oktatással kapcsolatos adminisztráció területén is az elektronikus napló használatával. A különleges bánásmódot igénylő tanulókért eddig is sok feladatot vállaltak, főleg a felzárkóztatás, fejlesztés kapott prioritást, ezután több figyelmet fognak fordítani a tehetséggondozásra, tehetségponttá válás és a tehetségpályázatokra.

Az alapfokú művészeti oktatás 30 éve szerves része az intézményi oktatásnak, ahol pedagógushiánnyal küzdenek. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



Rendszeresen elvégzik a nevelői, szülői kérdőívek, fenntartói ellenőrzések kiértékelése alapján. Az intézmény operatív szempontból fejlesztésre szoruló területei beazonosításának gyakorisága fejlesztendő.

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

Megjegyzés



A tagintézményekkel és a munkaközösségekkel, tantestülettel közösen a stratégiai célokhoz képest értékeli félévente és tanév végén a helyzetet, majd az éves munkatervben ez alapján elvégzik a módosításokat, s ez alapján meghatározzák a főbb feladatokat, felelősökkel időpontokkal együtt. (Vezetői interjú)

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

a feladatok végrehajthatók.

Megjegyzés



Az éves munkaterv tartalmazza az adott év feladatait, időpontokkal, felelősökkel. Megjelennek a kiemelt célok is. A tagintézményekkel és a munkaközösségekkel, tantestülettel közösen a stratégiai célokhoz képest értékelik félévente és tanév végén a helyzetet, majd az éves munkatervben ez alapján elvégzik a módosításokat, s ez alapján meghatározzák a főbb feladatokat, felelősökkel időpontokkal együtt. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



Az iskola hagyományaira, szakmai programjára építve igyekszik a fejleszhető területeket feltárni. Mindemellett fogékony és nyitott az újra. Innovatív elképzeléseit az iskola hagyományaival ötvözi. Kiemelten kezeli a tanulók felzárkóztatását, tehetség gondozását és a művészeti nevelését, továbbá az egészséges életmód és a környezettudatos magatartásra irányuló pedagógiai munkát. A vezetése alatt álló iskola 2015 óta Ökoiskola, 2021-től Örökös Ökoiskola. 2020-21-es tanévtől folyik az intézményben a KIP-KAP program kipróbálása.

(Munkáltatói interjú)

Folyamatosan tájékoztatja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre. (Vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



Elmondása szerint olyan környezetet igyekszik teremteni, mely támogató lehetőséget biztosít az eredményes munkára, innovációra, megújulásra. Ezt külső tényezők módosíthatják (anyagiak, fenntartó akarat, közvetlen környezet). Igyekszik a teljesítményeket elismerni. (szolgálati emlékérem, kitüntetések, felterjesztések) (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



A vezetői feladatokat megosztja a helyettessel, tagintézmény vezetőikkel, munkaközösség-vezetőkkel. Jogköröket delegálja, munkaköri leírások tartalmazzák. Természetesen részt vesz értekezleteken, megbeszéléseken. Kapcsolatot tart az SZMK-val, DÖK-kel részt vesz fórumaikon. (SZMSZ, Beszámolók, Munkaterv)

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.

Megjegyzés



A feladatokat megfelelően delegálja, jogköröket átadja. (SZMSZ)

4.2.1. Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer

kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

Megjegyzés



A pedagógiai munka belső ellenőrzését az intézmény éves munkatervében meghatározott ellenőrzési terv mellett az iskola vezetője, helyettese végzi. Munkájukat segíti a munkaközösség-vezető, a művészeti tanszak vezetője. (SZMSZ)

A pedagógusok munkájának ellenőrzése és értékelése vezetői tevékenységének fejleszhető területe, rendszeres ellenőrzésre törekszik. (Munkáltatói interjú)

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Megjegyzés



Igyekszik a rendszeres óralátogatásokra, de kevesebb sikerül, mint szeretné. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



Minősítő eljárásokban részt vesz. A vezető és a vezetőtársak látogatják a tanórákat, melyeket minden esetben pedagógiai-szakmai megbeszélés és értékelés követ. A pedagógusok értékelését a tagintézmény-vezetőkkel közösen alakítják ki. Év végén minden pedagógustól beszámolót kérnek, ahol elmondhatják észrevételeiket a vezetésről, építő kritikát, javaslatokat megfogalmazva. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



Igyekszik támogató környezetet biztosítani mindenki számára az eredményes munkára, innovációra, megújulásra. Ezt külső tényezők módosíthatják (anyagiak, fenntartó akarat, közvetlen környezet). Igyekszik a teljesítményeket elismerni. (szolgálati emlékérem, kitüntetések, felterjesztések)

A feladatok, munkakörök kiosztásánál figyelembe veszi a képességeket, törekszik az egyenlő terhelésre. (Vezetői interjú, Munkaterv)

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

Megjegyzés



A pedagógusok szakmai fejlődésének, továbbképzésének feltételeit igyekszik folyamatosan megteremteni, és hangsúlyt fektet a belső tudásmegosztásra. A tantestület fejlesztésére törekszik, a pedagógusok továbbképzéseit az intézmény szakmai céljaihoz rendelve támogatja. (Munkáltatói interjú)

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.

Megjegyzés



Az éves munkaterve a stratégiai céloknak megfelelően tagintézményenként készítik el a munkaközösségek bevonásával. Minden munkaközösség saját munkatervet készít, ebből épül fel az intézményi. Az egyes munkaközösségek legalább félévente értékelik a szakterületükön folyó munkát, a tapasztalatokat beszámolóikban rögzítik. (Vezetőtársakkal készített interjú, Munkatervek, Beszámolók)

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

Megjegyzés



A vezetői meghatározó szerepe mellett igyekszik szabadságot biztosítani. Az iskola olyan szakmai műhely, ami megkívánja a kisebb-nagyobb munkatársi együttműködések folyamatos meglétét, ha ebben probléma van, akkor kell beavatkozni. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



A pedagógusok szakmai fejlődésének, továbbképzésének feltételeit igyekszik folyamatosan megteremteni, és hangsúlyt fektet a belső tudásmegosztásra. A tantestület fejlesztésére törekszik, a pedagógusok tovább képzését az intézmény szakmai céljaihoz rendelve támogatja. (Munkáltatói interjú)

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Megjegyzés



Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit ; bemutatóórák, belső szakmai továbbképzések, szaktanácsadók igénybevétele. (Vezetőtársakkal készített interjú)

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

Megjegyzés



Hosszabb távra szóló döntés esetén tájékoztatás, igények felmérése, szakmai vita után közös döntés. Beszámolóikban folyamatosan kéri a vélemények, javaslatok megfogalmazását. Döntését a nevelőtestület véleményének kikérésével hozza meg. (Vezetői interjú, Vezetőtársakkal készített interjú)

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Megjegyzés



Hosszabb távra szóló döntés esetén tájékoztatás, igények felmérése, szakmai vita után közös döntés. . Beszámolóikban folyamatosan kéri a vélemények, javaslatok megfogalmazását írásban. Döntését a nevelőtestület véleményének kikérésével hozza meg. (Vezetői interjú)  
Hosszabb távra szóló döntés esetén tájékoztatás. (Vezetői interjú)

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

meg problémákat és konfliktusokat.

Megjegyzés



Hosszabb távra szóló döntés esetén tájékoztatás, igények felmérése, szakmai vita után közös döntés. . Beszámolóokban folyamatosan kéri a vélemények, javaslatok megfogalmazását írásban. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



Személyes kapcsolatot tart fenn munkatársaival, figyel rájuk, mindig választ ad kérdéseikre. (Vezetői interjú)

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).

Megjegyzés



Igyekszik támogató környezetet biztosítani mindenki számára az eredményes munkára, innovációra, megújulásra. Ezt külső tényezők módosíthatják (anyagilag, fenntartó akarat, közvetlen környezet). Igyekszik a teljesítményeket elismerni. (szolgálati emlékérem, kitüntetések, felterjesztések) (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés



Igyekszik támogató környezetet biztosítani mindenki számára az eredményes munkára, innovációra, megújulásra. Ezt külső tényezők módosíthatják (anyagilag, fenntartó akarat, közvetlen környezet). Igyekszik a teljesítményeket elismerni. (szolgálati emlékérem, kitüntetések, felterjesztések) (Vezetői interjú)  
Lehetőségeihez mérten, igyekszik elismerni a teljesítményt. (Vezetői interjú)

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Megjegyzés



Rendszeresen konzultál vezetőtársaival, munkaközösség-vezetőkkel, a nevelőtestület tagjaival, kikéri véleményüket. A törvényi előírásokat betartva, a változásokat követve munkatársaival rendszeres a kapcsolattartás. Törekszik a gyors információátadásra, kollégái véleményét kikéri. (Nevelőtestületi kérdőív)

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

Megjegyzés



Olyan intézmény kialakítására törekszik, ahol mind a tanuló, mind a pedagógus jól érzi magát, képességeinek, adottságainak megfelelő képzésben részesül. A munkaközösségek javaslata alapján készül a munkaterv. Biztatja kollégáit az új módszerek, modern technikai eszközök használatára, támogatja szakmai továbbképzésüket. Ösztönzi pedagógusait, hogy minél többen jelentkezzenek a minősítő eljárásokra. (Vezetői program, Vezetői interjú)

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

értékeli.

Megjegyzés

---

Vezetői önértékelése reális, jól ismeri erősségeit, hibáit. Hibáit, gyengeségeit folyamatosan javítja, fejleszti. (Vezetőtársakkal, vezetői interjú)  
Önértékelése reális, erősségeivel jól él. Szakmai programjára építve igyekeznek a fejleszthető területeket feltárni. Szakmai fejlődésére a tudatosság és folytonosság jellemző.

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

Megjegyzés

---

Pedagógusként és vezetőként is a 21. század napi szinten új kihívások elé állít mindenkit, melyre csak folyamatos tájékozódás, önképzés, információkeresés során található válasz. Mentorháló program előadásai. Saját tantárgyában, az informatika, ami nagyon gyorsan változik, folyamatosan követni kell. Ott a legnagyobb kihívás a robotika bevezetése. Tanfelügyelői, szakértői tevékenységében is sok a változás, ami folyamatos fejlődést követel meg. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés

---

Saját pedagógusi tevékenységét minden megtartott óra után értékeli. Végig gondolja döntéseit, választásait egyes helyzetekben, értékeli, hogy megfelelő volt-e a meghozott döntése. Számára az önreflexió a fejlődés eszköze. (Vezetői interjú)

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

Megjegyzés

---

Maximális elkötelezettség jellemzi, melyet az iskola iránti lojalitása bizonyít. Elkötelezettségének alapja az intézmény hagyományainak és szakmai jó gyakorlatának ápolása, az intézmény sajátos pedagógiai arculatának megtartása, továbbfejlesztése, valamint új lehetőségek felkutatása és a hagyományokkal való ötvözése. Az iskola arculatának népszerűsítésén elkötelezetten munkálkodik. (Munkáltatói interjú)

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

Megjegyzés

---

Teljesülése folyamatosan történik, a változások kezelése ezen a területen is hatással van. (Vezetői program)

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

Megjegyzés

---

Teljesülése folyamatosan történik, a változások kezelése ezen a területen is hatással van. (Vezetői program)