Értékelés

Terület:

**1.**

**2.**

**3.**

**4.**

**5.**

**Összes terület**

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív 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.

*Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. A vezetői pályázatban, a tervezési dokumentumokban a munkatervekben megjelenő célok, koherens egységet alkotnak a pedagógiai program nevelési-oktatási alapelveivel, céljaival és feladataival*

**1.1.2.**

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

*Az éves beszámolókban részletesen elemzik a tanulói eredményekre vonatkozó adatokat. Ezekből kiindulva határozza meg a konkrét feladatokat, amelyek az elérendő célok megvalósítását szolgálják. Intézkedési tervet vár el kollégáitól az Országos Kompetencia Mérés eredménye alapján, a gyengébben teljesítendő tanulók megtámogatása érdekében, melyben a fejlesztés módszereit, lépéseit is kidolgozzák. A felzárkóztató foglalkozások számát növelte intézményi szinten.*

**1.1.3.**

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

*Vezetői programjának fontos része a kulcskompetenciák fejlesztése. A Pedagógiai Program szerint a minőségi alapfokú nevelő és oktató munka, a kulcskompetenciák megalapozása a cél. Kiemelt feladat a készségfejlesztés, az esélyegyenlőség megvalósítása, mert az SNI-s, a BTMN-es tanulók mellett a testi fogyatékos tanulók fejlesztését is felvállalta az intézmény. Munkaterveiben és beszámolóiban foglalkozik az innovatív tanítási módszerek alkalmazásával, a differenciálás fontosságával, a mérési eredmények elemzésével és az azokból adódó feladatokkal. Sakkpalota programot bevezette a logikus és kreatív gondolkodás fejlesztésére. Testnevelésből labdaügyességet fejlesztő sportcsoportok vannak felmenő rendszerben. Pedagógiai Programjuk szorgalmazza a kooperatív technikák, a projektoktatás alkalmazását, és nevelési tervek készítését egyéni és osztály szinten egyaránt. A tanulók fejlődéséről a pedagógusok személyiségfejlődési lapot vezetnek négy tanéven át, melyet az ötödikes osztályfőnök kap meg.*

**1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?**

**1.2.4.**

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.

*Vezetői Pályázatában az éves beszámolóban részletesen elemzi a tanulmányi eredményeket, ezeket figyelembe véve határozza meg a fejlesztési célokat. Munkatervben megfogalmazott céljai mindig tartalmazzák a méréssel kapcsolatos feladatokat, a beszámolókban pedig elemzést végez és meghatározza a további feladatokat. Innovatív tanítási-tanulási módszerek alkalmazása, a tanulók motiválása a Z-generációhoz igazodva, alsó és felső zökkenőmentes átmenetének biztosítására összevont munkaközösségi értekezletek tartása stratégiájának szerves részei.*

**1.2.5.**

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

*Munkatervi céljai mindig tartalmazzák a méréssel kapcsolatos feladatokat, a beszámolókban pedig elemzést végez és meghatározza a további teendőket. Az Országos Kompetencia Mérés eredményeit a tanévnyitó értekezleten részletesen bemutatja, ennek javítása az intézményben kiemelt feladat. Ennek megvalósításába minden tantárgyat tanító pedagógus bekapcsolódik 3. osztálytól. Feladatbank van a 4. osztályosok belső mérésére, mely felkészíti őket az éles helyzetre. DIFER mérés alapján kijelölik a kisdiákok fejlesztését, differenciált, egyéni bánásmóddal támogatják fejlődésüket. Ötödik osztályban a szaktanárok az alapkészségek helyzetét mérik, hangos és szövegértő olvasásból, helyesírásból és matematikából – olvasható az éves munkatervből és beszámolóból.*

**1.2.6.**

Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.

*Munkatervének beszámolójából kiderül, a nyolcadikos tanulók nem veszik kellő komolysággal a feladatokat, ezért nekik a pozitív hozzáállást kell erősíteni, a gyengén teljesítőket pedig szükséges hatékonyan felzárkóztatni. Intézkedési tervet vár el, IKT eszközökkel online gyakorló órákat szerveztet, mellyel segítik a tanulók otthoni önálló felkészülését. A Pedagógiai Program szerint az osztályfőnökök szülői nyilatkozatot töltetnek ki a diákok tanulmányi eredményeinek javítására, ezt kéthavonta nyomon követik.*

**1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?**

**1.3.7.**

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

*Az egységes értékelési elvek az SZMSZ-ben és a Pedagógiai Programban biztosítottak, a beszámolókban az oktatás-nevelés egyes területeit összefoglalóan értékeli. A Pedagógiai Program szerint például a házi feladatok is értékelhetők szaktanári érdemjeggyel. Írásbeli beszámoltatás során a témazáró időpontját a tanáriban, táblázatban egyeztetni szükséges, kis dolgozat és szódolgozat bármikor íratható. Új tantárgynál ügyelnek a szóbeliségre, értékeléskor többször alkalmazzák szóbeli feleletet. Szeptemberben ösztönző érdemjegyeket adnak a nevelők, ez az átmeneti időszakokra is javasolt.*

**1.3.8.**

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

*Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába, a további lépéseket megfogalmazzák munkaterveikben. A differenciálás magas színvonalú, de az új kollégáknak még be kell dolgozniuk magukat az intézmény oktatási gyakorlatába. A szakértői vélemények, javaslatok figyelembe vételével történő óravezetés. Mutatkozzanak be a tanárok a negyedikes osztályokban, a leendő ötödikes osztályfőnökök menjenek együtt kirándulni a negyedikes tanulókkal, mindezeket átmenet megkönnyítése érdekében. Törekedjenek a nevelők a gyerekek széleskörű megismerésére, hagyjanak időt a felzárkóztatásra.*

**1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?**

**1.4.9.**

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

*Az iskola a kiadott kerettanterv és helyi tanterv mellett a Pedagógiai Program 3. mellékletében. Eltérő tantervet is kidolgozott, amelyben az irányelveknek megfelelően csökkentett tananyagot tartalmaz nyújtott idővel*

**1.4.10.**

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

*A munkaközösség-vezetők és az igazgatóhelyettesek munkájára támaszkodik, a közösen alakítják ki intézményi terveiket. A tervezésnél figyelembe veszik az SNI-s, BMTN küzdő és a testi fogyatékos tanulók integrált oktatásának szempontjait az új profilokkal való együtt alkalmazásban.*

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

**1.5.11.**

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

*Az intézményi és vezetői dokumentumok kiemelten foglalkoznak a differenciálás fontosságával. Az intézmény működésében a differenciálás támogatásával, és az ahhoz szükséges eszközökkel és képzések biztosításával valósulhat meg az esélyegyenlőség, tehetséggondozás az alapszintű oktatásban*

**1.5.12.**

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

*Vezető Pályázatban fontos cél a tanulók képességeihez mért fejlesztés. Különösen, mivel 100 tanuló 2 illetve 3 főnek számít intézményében. Sikeres az intézményben az inkluzív nevelés megvalósítása. Minősített Referenciaintézmény, mely mozgássérült, autista, beszédfogyatékos és érzékszervi sérült tanulók teljes integrációját felvállalja. A munkatervben tervszerűen megjelennek a korrepetálások-fejlesztő foglalkozások, tehetséggondozást szolgáló szakkörök, versenyfelkészítések, a beszámolókban pedig kitér a szép eredményekre. A különböző szakköri tevékenységekkel támogatják az iskolai sikereket: elsősegély, természetismeret 5-6., közlekedés 7-8. és 4. osztályosok számára, énekkar, kézműves, néptánc, színjátszó, többféle sport és tanulás tanítása. Tehetséggondozó műhelyek, Kreatív kezek az egyéni utak kiteljesedését támogatják. A Pedagógiai Program alapján emelt szintű angol és német nyelvoktatás és nyelvvizsgára való felkészítés folyik.*

**1.5.13.**

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

*Az osztályfőnökök segítségével felméri a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók körét. Személyes beszélgetésekkel, bukásra álló tanulók szüleinek értesítésével, fogadóórai beszélgetések kezdeményezésével közösen igyekeznek a tanulmányi előmenetelen javíttatni. Az intézményvezető irodájának ajtaja mindig nyitva a problémák kezelésére. Fő cél a tanulói motiváció növelése, az új módszertani ismeretek szükségességének hangsúlyozása, az IKT eszközök támogatásra való felhasználása, a felmentés, méltányosság és egyéb javaslatok figyelembe vétele olvasható ki a munkatervekből, beszámolókból.*

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

**Fejleszthető tevékenységek:**

A feladatmegosztás aránytalanságokat mutat, sok a feladat a vezetőn.

**Kiemelkedő tevékenységek:**

Együttműködik kollégáival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó kinyilatkoztatott célját. Hatékonyan motiválja a kollégáit a képzésekre. Az intézmény tervezési dokumentumaiban megjelenő célok koherens egységet alkotnak a megvalósítás dokumentumaiban szereplő adatokkal.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

**2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképének kialakításában?**

**2.1.1.**

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

*Az intézményvezető reális helyzetelemzésre épít, helyesen tárja fel azokat a változásokat, problémákat, amelyek az intézményét érintik és erre megfelelő megoldásokat, stratégiát állít fel, melyek operatív feladatai a munkatervben, a beszámolókban jelennek meg. Az interjúban kifejti az új irányokat, az integráció mellett a tehetséggondozás fontosságát, a jó képességű tanulók számának növelését a beiskolázás során. A Pedagógiai Programban olvasható, bevezették 1. osztályban a korai ismerkedést a számítógéppel, de intézményi elvárás a pedagógustól is az IKT eszközök használata. A népszerűség megtartásáért új sportágakat, művészeti ágakat indítottak.*

**2.1.2.**

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

*Az intézmény jövőképe a társadalmi elvárásoknak megfelelő intézmény működtetése, amely a modern kihívásoknak megfelelően reagál a változásokra és szakmailag megújulva képes az iskolahasználókkal és a partnereivel, a szűkebb települési érdekeket is figyelembe véve megfelelően együttműködni a rábízott generációk érdekében. A vezető kiemelt feladatának tekinti az intézmény menedzselését a beiskolázási létszám stabilizálására, írja az éves beszámolójában, de az önfejlesztési terve is az iskola népszerűsítéséről, jó hírnevének megalapozásáról szól.*

**2.1.3.**

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

*A vezető pályázat reális, az alapdokumentumban megfogalmazott célokkal, jövőképpel összhangban van, ezt tükrözik fejlesztő elképzelései, innovációi. Célul jelölte meg a Boldog iskola cím megtartását.*

**2.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?**

**2.2.4.**

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

*A vizsgált dokumentumokból kitűnik (beszámolók, munkatervek, vezetői program), hogy vezetőként tisztában van a külső és belső változtatásokkal, számol ezzel, önmagát és intézményét felkészíti az új kihívásokra képzésekkel, szakmai értekezleteken való részvétellel, pedagógiai napok szervezésével akár a tanfelügyeletre, önértékelésre, Z generáció problémájára. Folyik az új intézményi arculat erősítése, a szeretet iskolája, informatikai profil iránti érdeklődés felkeltése és a környezettudatos magatartásra való törekvés*

**2.2.5.**

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

*Közvetíti a vezetőtársak és a kollégák felé a változással kapcsolatos feladataikat és segít az azzal járó kockázatok kezelésében.(vezetőtársakkal interjú)*

**2.2.6.**

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

*Aktív és kezdeményező az újításokban. Megfontolt módon vezeti ezeket be, jól felépített tájékoztató programokon keresztül és a feladatra felkészített teamekkel. Például a beiskolázást újszerű kampánnyal szeretné megújítani, beiskolázási team és piár team együttműködésén keresztül, olvasható a fejlesztési tervből. A felmerülő kérdésekre higgadt, szakszerű és biztató válaszokat ad. Szakmai hozzáértéssel, a tanulók és iskola érdekeinek figyelembe vételével hozza meg döntéseit az eredményesség jegyében. A célok megvalósítását tükrözik a beszámolók, elért eredmények.*

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

**2.3.7.**

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

*A beszámolók tartalmazzák a célok megvalósulását dokumentáló adatokat. Ezekre építve határozza a meg a további feladatokat. Számon tartja az éves beszámolókban a meg nem valósult feladatokat, tovább gondolja azokat.*

**2.3.8.**

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

*A beszámolók adataiból határozza meg az erősségeket és gyengeségeket. Leszűri az Országos Kompetencia Mérés eredményeiből, illetve a beiskolázási adatokból, a végrehajtott feladatok minőségéből és a különböző visszajelzésekből egyaránt. Vezetőként feladata a probléma azonosítása, a fejlesztési területek megnevezése, rövid és hosszú távú célok megfogalmazása. Figyelembe veszi változások okozta helyzeteket, számol a kollégák új diplomájával, az iskolapszichológus távozásával, a karbantartók változó intenzitású munkavégzésével, foglalkozik az elavult nyílászárók okozta problémával 2 tanterem esetében.*

**2.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?**

**2.4.9.**

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

*A vezető program tartalmazza a terveket, ezeket alkalomadtán (vezető 2. évében) felülvizsgálja, értékeli mely célokat érte el. A rövid terveiben lebontja az egyes feladatokat, majd értékeli.*

**2.4.10.**

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

*A munkatervek tartalmazzák a célokat, a feladatokat, a felelősöket és a határidőket*

**2.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?**

**2.5.11.**

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

*Napi kapcsolatban áll a vezetőtársakkal, pedagógusokkal és a külső partnerekkel. Gondoskodik arról, hogy időben informálódjanak, a változásokról értekezleteken, vezetői megbeszéléseken tájékoztat. A gyors információáramlás végett él a körlevelezés lehetőségével, a tanári szobában monitoron futnak az aktuális információk, a fontosabb feladatokat, határidőket zöld táblára is felirattatja. A közérdekű ismeretek megosztása az iskola honlapján is megtörténik, saját beszámolóit, előadásait a közösség számára prezentációval megtámogatja*

**2.5.12.**

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

*Tervezi a saját jó gyakorlata publikálását, mások jó gyakorlatainak átvételét a vezetői programjában. Ajtaja és személyisége nyitott, ötleteket szívesen fogadja, számolt be erről az interjúban. SZMSZ szerint kezdeményezi és támogatja a nevelés-oktatási munka tervszerű fejlesztését, korszerű, újító törekvések kibontakozását. Megtudjuk a munkatervekből és beszámolókból, hogy „életszagúbb” szakkörök működéséhez a szükséges anyagokat az intézmény biztosítja, könyvtári könyveket vásároltak a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére.*

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

**Fejleszthető tevékenységek:**

A kollégák közötti tudásmegosztás.

**Kiemelkedő tevékenységek:**

Az intézményvezető számára fontos a Pedagógiai Programban meghatározott jövőkép, a rövid és hosszú távú egyaránt szolgálják a hagyományok megtartását és a szakmai megújulást, az intézményének elfogadtatását, vonzóvá tételét mind a székhelyen, mind a telephelyeken. Rendszeresen követi a köznevelésben zajló változásokat, és az intézményében is törekszik ezek megismertetésére. Folyamatosan részt vesz szakmai képzéseken, konferenciákon, pályázatok lebonyolításában.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

**3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?**

**3.1.1.**

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

*Vezetői munkájával kapcsolatban 100 % -an igényli a munkatársak véleményét, támogatja jó ötleteiket, olvasható a pedagógus kérdőívre adott válaszok értékeléséből. Vezető társaival nyitott az ötletbörzére, lépcsős feladat megosztással és együttműködve a célokért. Interjúban hangzott el, elemzik a projekteket, ha csak energiát visz el, akkor azt megszűnteti, például a vezetői pályázatából megismert zsetonrendszert.*

**3.1.2.**

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

*Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait. Innovatív, jó szervező-, és kommunikációs készséggel rendelkező vezető.*

**3.1.3.**

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

*Önértékelése reális, erősségeit kihasználja. Hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli, átgondolja, alszik rá, fogalmazta meg az interjúban.*

**3.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?**

**3.2.4.**

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

*Rendszeresen részt vesz konferenciákon, képzéseken, amelyeket a vezetői munkájában is felhasznál. Követi a törvényi változásokat és a szakmai megújulást, tartalmazza vezetői programja. Képzéseit hasznosítás végett tudatosan válassza, mint intézményi önértékelést, az agresszió kezelését, a pozitív fegyelmezést. Mesterpedagógus, köznevelési szakértőként is tevékenykedik.*

**3.2.5.**

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

*Vezetői hatékonyságát folyamatosan igyekszik fejleszteni önreflexiója, a külső értékelések, visszajelzések saját és mások tapasztalatai alapján.*

**3.2.6.**

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

*Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben, hiteles és etikus magatartást tanúsít, sőt nevelőtestületén belül is az etikus pedagógus-magatartás betartatására hangsúlyt fektet, olvasható a pedagógus kérdőív értékelésében, melyek 100%-s értéket mutatnak.*

**3.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?**

**3.3.7.**

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

*A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban, a tapasztalatok alapján felülírja a nem megfelelő elvárás szerintieket. A beszámolója alapján a havi 20 perces megbeszélés beiktatására került sor a hatékonyabb információmegosztás miatt. A belső ellenőrzés javítására törekszik alaposabb terv és folyamatos ellenőrzés szükségességével.*

**3.3.8.**

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

*Az elvárás szerint cselekszik, felülírta zsetonrendszerét, helyette a pozitív fegyelmezés eszközét ajánlja intézményében alkalmazni.*

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

**Fejleszthető tevékenységek:**

Az IKT eszközök magabiztos használatának elmélyítése, az informatikai tudás bővítése!

**Kiemelkedő tevékenységek:**

Naprakész információval rendelkezik az intézményben folyó oktató-nevelő munkáról. Az intézményben határozott célok mentén működő, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösséget teremt. Hatékony kommunikációt folytat a tanulókkal, szülőkkel, pedagógusokkal, partnerintézményekkel. Erős hivatástudattal, szakmai alázattal rendelkezik. Magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. Pedagógiai és vezetői kommunikációját folyamatosan fejleszti. Részt vesz tanácskozásokon, szakmai műhelyeken, képzéseken. Az itt szerzett tapasztalatokat hasznosítja, megosztja munkatársaival.

4. Mások stratégiai vezetés 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 intézményi dokumentumok egyértelműen és részletesen meghatározzák ezeket a jogköröket. A Pedagógiai Program rendelkezik a pedagógus feladatairól 10., az osztályfőnökök feladatairól a 10-11. oldalon. Az SZMSZ 17. oldalán a vezetők közötti feladatmegosztás található, meghatározottak a különböző igazgató helyettesi jogkörök is 13-14. oldalon részletezett.*

**4.1.2.**

A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

*A vezetőtársak hatásköre egyértelműen körülírt az SZMSZ-ben. Ezeket maga is betartja és betartatja.*

**4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?**

**4.2.3.**

Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

*Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában és működtetésében. Az önértékelési csoport vezetője. A hatékony munka pillérének tartja a belső ellenőrzést, melyet tervszerűen, rendszeresen a tapasztalatok megosztásával az érintetteknek kell végezni. (munkaterv) Jelenleg, 4 pedagógus vesz részt a belső önértékelésben. (vezetői interjú)*

**4.2.4.**

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

*SZMSZ szerint ellenőrzi értékeli a tanítási órákat, tanári munkafegyelmet, a tanulók magatartási fegyelmének betartását, az osztályfőnökök és pedagógusok adminisztrációs tevékenységét.(12. o.)*

**4.2.5.**

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

*A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti. Őszinte, szakszerű, segítő értékelést preferál, a pozitívumok megerősítésére törekszik, erre biztatja vezetőtársait is. Az SZMSZ-ben a belső ellenőrzéskor megfogalmazott követelmények szerint működik az ellenőrzés. (37.o.)*

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

**4.3.6.**

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

*Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel mutató a pedagógus kérdőíven maximális értéket kapott. Személyes példát mutatva is inspirálja a kollégákat a fejlődésre. Tájékoztatókat tart a szakmai programokról.*

**4.3.7.**

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

*Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljainak a megvalósítására. Ezt bizonyítják az alulról jövő már megvalósult kezdeményezések: iskolakert, melegház, élmény pedagógia-gyakorlati képzés kialakítása végett tűzhely, varrógép beszerzése. (interjú a vezetőtársakkal)*

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

**4.4.8.**

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

*Több munkaközösséget működtet tevékenyen, és egyéb csoportokat, teameket például a beiskolázásra, az intézményi önértékelésre. Intézményi sajátság a kommunikációs és fejlesztő munkaközösség. Szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkákban. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a munkaközösségek állítás 98% kapott a pedagógus kérdőíven.*

**4.4.9.**

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.

*A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését indikátor 100% -s a kollégák véleménye alapján. A szülőkkel való kapcsolat a nevelésben egyenrangú, olvasható a Pedagógiai Programból. A szülői kérdőív szerint az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését, 86% értéket kapott a mutató.*

**4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?**

**4.5.10.**

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

*A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy figyelembe veszi az intézmény céljait, támogatja a munkatársak szakmai fejlődését a továbbképzések részvételének engedélyezésével. Azonban befolyásoló tényező, sőt a továbbtanulás gátja az anyagi támogatások hiánya, inkább az ingyenes képzések látogatására van módjuk a pedagógusoknak. Előadókat hív meg az iskolába, mely baráti alapon működik. Él a Prekog Alfa pedagógus továbbképzések lehetőségével, intézményi csapatépítésre is alkalmasak ezek az összejövetelek. (éves beszámoló, interjú a vezetőkkel)*

**4.5.11.**

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

*A belső tudásmegosztás különböző formáit szorgalmazza, melyek a nevelő testületi értekezlet – például a Zánkai továbbképzés, témája Az agresszió kezelése, vezetőségi értekezlet – intézményvezetők felkészítése önértékelésre, tanfelügyeletre, műhely beszélgetések – Z generációról, előadások, videó programok – Irány a tollaspálya. Belső mentorálást működtet a pályakezdők és új kollégák számára. (munkatervek, beszámolók)*

**4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?**

**4.6.12.**

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

*A döntések előkészítésébe és meghozatalába bevonja kollégáit, partnereit. A diákoknak és szülőknek is lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek. (pedagógus kérdőív: diákok 96%, szülők 98%)*

**4.6.13.**

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

*A vezető a döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel. Információs rendszer működtetésének formáit az SZMSZ részletezi, melyek heti programegyeztetés és értékelés a kibővített vezetőséggel, havi programegyeztetés a munkaközösségi vezetők, műhelyvezetők, meghívottak jelenlétével, 2 hetente a nevelőtestület részére, munkatársi megbeszélést szükség szerint és tantestületi értekezletet tartanak. (10. o.)*

**4.6.14.**

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

*Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat szem előtt tartva az intézményi célokat*

**4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?**

**4.7.15.**

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

*Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, irodája ajtaja nyitott, bármilyen gonddal felkereshető. A pedagógusok érdekeit a fenntartónál a jogszabályok és munkáltatói jogok és követelmények figyelembe vételével képviseli. Alkalmazottak ügyében határidőben és körültekintően jár el.*

**4.7.16.**

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

*Biztosítja a tanulási feltételeket, az infrastruktúra karbantartását, bővítését. Az SZMSZ részletezi a dolgozók és tanulók számára az intézményi helyiségek rendeltetésszerű használatát, a nyitvatartási rendnek megfelelően. Rögzített a foglalkozások, szakkörök ideje, helye, mely az igazgató helyettesek feladata. A napköziből való eltávozást írásban kell kérni a szülőnek. (SZMSZ 29. o.) Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak mutató a pedagógus kérdőív értékelése során 88% kapott, ami jónak mondható.*

**4.7.17.**

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

*Vezetői tevékenységét áthatja innováció, munkatársait is erre ösztönzi. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az intézmény jó gyakorlatainak száma, mellyel élen járnak. 1. SNI tanulók integrált nevelése-oktatása 2. Kommunikációs munkaközösség szerepe 3. „Zöld Manó” játékos környezetismereti vetélkedő 4. Nevelő munka projektben való tervezése 5. Tehetséggondozás 6. „Digitális könyv” képesség-készség fejlesztés*

4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

**Fejleszthető tevékenységek:**

Belső tudásmegosztás szorgalmazása

**Kiemelkedő tevékenységek:**

Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljainak a megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít. A továbbképzési és a beiskolázási programot úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

**5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?**

**5.1.1.**

Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

*Folyamatosan figyelemmel kíséri, részt vesz tankerületi tájékoztatókon, az iskolaszolga köznevelési folyóiratból is tájékozódik. (interjúk)*

**5.1.2.**

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

*A pedagógusokat a munkájukhoz szükséges jogszabály változásokról folyamatosan tájékoztatja. A tanév elején, a nevelőtestületi értekezleten, ppt támogatással mutatja be az aktuális jogszabályi ismereteket, illetve bármilyen aktuális változás során.*

**5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?**

**5.2.3.**

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

*Az érintettek tájékoztatására többféle hagyományos és digitális kommunikációs eszközt, csatornát alkalmaz, működtet. Tájékoztatja a szülőket az iskola weblapján, közösségi médiában, szülői munkaközösségi értekezleten, elektronikus levélben egyaránt. (munkaterv) Szülői értekezletet, fogadóórát, nyílt napokat szervez a partnerek részére. A szülőkkel való kapcsolattartás formáit a Pedagógiai Program részletesen tartalmazza. (PP 24.o.)*

**5.2.4.**

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

*Jó kommunikációs készséggel bíró vezető, aki az értekezletek hatékony vezetésére törekszik, melynek alapja a szakszerűség.*

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

**5.3.5.**

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

*Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást szeretne megvalósítani, de az arányos feladatelosztás nem mindenhol valósult meg. Felelősi rendszer kidolgozása szükséges, olvasható a beszámolóból. A feladat ellátása érdekében igyekszik előre tervezni, javaslatait egyeztetni a fenntartóval.*

**5.3.6.**

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

*SZMSZ tartalmazza az épülethasználat rendjét, szabályait. Munkatervek tartalmazzák a tárgyi eszközfejlesztés konkrétumait és a karbantartási és felújítási eredményeit. Az első tanítási napon az 1-2. óra osztályfőnöki, témája tűz- és balesetvédelmi tájékoztatás a tanulók számára.*

**5.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?**

**5.4.7.**

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

*Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra. Az egyes dokumentumok nyomtatott formában elérhetőek az iskolában s elektronikus formában az iskola honlapján.*

**5.4.8.**

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

*Az eredményes nevelő-oktató munka érdekében a kapcsolattartás folyamatos, formái: honlap, városi sajtó, megyei sajtó, szülői fórumok, teletex, iskolai faliújság. Egyes területeknek, feladatoknak felelősei nevesítettek a munkatervekben. 10 évente az iskola Évkönyvet ad ki, melyben az eseményeket krónika formájában rögzíti.*

**5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?**

**5.5.9.**

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

*Munkatervekben alapos, részletes tervezéssel, tényleges feladatok megnevezésével, határidők és felelősök feltüntetésével biztosítja a nyomon követhetőséget, ellenőrizhetőséget*

**5.5.10.**

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

*Tervezett belső ellenőrzést működtet adminisztrációs fegyelem biztosítására, ellenőrzik az érdemjegyek számát, a határidők betartásával. A tanmenetekben a Pedagógiai Program által preferált célok, módszerek mutatkozzanak meg, a helyi vonatkozások legyenek feltüntetve, például a Savária Múzeummal való együttműködés. Az érintett pedagógusok SNI-s füzetet vezetnek a tanulóról, megnevezik a problémát, leírják a javaslatokat és a szaktanári tapasztalatokat.*

**5.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?**

**5.6.11.**

Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.

*A Pedagógiai Program és a vezetői pályázat, a munkatervek részletesen tartalmazzák a partnerek körét, az együttműködés lehetséges formáit és a kapcsolatok kiszélesítésének lehetőségét, eredményeit*

**5.6.12.**

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

*Az intézményvezető határidő betartásával, körültekintően, hatékonyan és eredményesen együttműködik a fenntartóval, mindig az intézmény érdekeit , céljait szem előtt tartva.*

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tevékenységek értékelése:

**Fejleszthető tevékenységek:**

A munkaterhek egyenlőbb elosztása

**Kiemelkedő tevékenységek:**

Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében. Személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel történő kapcsolattartásban. Az intézményvezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan és eredményesen együttműködik a fenntartóval és a helyi önkormányzattal.