



DOMBÓVÁRI BELVÁROSI ÁLTALÁNOS ÉS ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI ISKOLA

Cím: Dombóvár, Hunyadi János tér 23. • Telefon: +36-74-566-011 • Fax: +36-74-566-016
E-mail: belvarosi@apok.hu • OM-azonosító: 036393 • Számlaszám: 10046003-00330857-00000000 • Adószám: 15799658-2-41



www.apok.hu

Kelt: Dombóvár, 2015.10.02.
Iktatószám: I179-3/2015/I/11
Ügyintéző: Királyné Oletics Szerén
Tárgy: Intézményi önértékelés

Vezetői önértékelés

4.3.2 A vezető önértékelése

Bevezetés

A 20/2012. (VIII. 30) EMMI-rendelet szerint a pedagógiai-szakmai ellenőrzés vezetői szintje az intézmények, tagintézmények és többcélú intézmények szervezeti és szakmai tekintetben önálló, köznevelési intézmény feladatát ellátó intézményegységének vezetőjére terjed ki, ezért az intézményi önértékelés vezetői szintjét is a felsorolt vezetők esetében kell alkalmazni. A vezető ellenőrzésének célja „az intézményvezető pedagógiai és vezetői készségeinek fejlesztése az intézményvezető munkájának általános pedagógiai és vezetéselméleti szempontok, továbbá az intézményvezető saját céljaihoz képest elért eredményei alapján.”

A fentieknek megfelelően a vezetői munka önértékelési szempontjai a következő elveket tükrözik:

- A vezetői munka önértékelési kritériumai legyenek jellemzőek a vezetői funkciókra.
- A vezetői önértékelésnek a vezetőtől függő működési elemek értékelésére kell szorítkoznia.
- A vezető önértékelésébe be kell vonni az alkalmazottakat.
- Az értékelő személynek a visszacsatolás során a fejlesztés/fejlődés támogatását kell előtérbe helyeznie.

A vezető önértékelése az éves önértékelési terv szerint, a vezetői megbízás második és negyedik évében, a vezetőre vonatkozó intézményi elvárások alapján történik. Az elvárásokat a vezető, az önértékelési csoport és a nevelőtestület közösen dolgozza ki a 4.3.2.1 fejezetben megadott általános elvárások értelmezésével, majd az értékelésben közreműködő kollégák által a 4.3.2.2. fejezetben megadott eszközrendszer segítségével gyűjtött tapasztalatok, tények, adatok alapján a vezető maga vizsgálja az egyes elvárások teljesülését.

Az elvárások teljesülése alapján a vezető határozza meg önmaga kiemelkedő és fejleszhető területeit az egyes értékelési területeken belül. A vezető önértékelésének eredményét az informatikai rendszerben kell rögzíteni, amely azt elérhetővé teszi a vezető, az Oktatási Hivatal és a külső szakértők, szaktanácsadók számára. Az eredményt a vezető megosztja a fenntartóval, akinek lehetősége van a vezetői önértékelés eredményéhez megjegyzéseket fűzni a vezetői önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében.

A vezető az önértékelés eredménye alapján egyéni önfejlesztési tervet készít, melyet az informatikai rendszerben rögzít.

4.3.2.1 A vezető önértékelésének területei

A tanfelügyeleti ellenőrzéshez hasonlóan, a vezetői önértékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co- operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az intézményvezetésért) című projekt keretében kidolgozott intézményvezetői kompetenciák keretrendszerébe, a Central5

alapján kerültek definiálásra, értelmezésre.⁵ Ennek megfelelően a vezetői önértékelés során az alábbi területekről származó adatok és tapasztalatok kerülnek felhasználásra:

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a tanulási eredménnyel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia: Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támogató, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és a tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, használjanak megfelelően. A vezetőnek be kell építenie és folyamatosan alkalmaznia kell a saját gyakorlatában mind a már létező, megalapozott pedagógiai és andragógiai modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kulcsjellemezők:

- A vezetőnek biztosítania kell, hogy a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulásához vezessen.
- A vezetőnek meg kell teremtenie a visszajelzés és az értékelés kultúráját, a fejlődés elősegítése érdekében.
- A vezetőnek biztosítani kell, hogy a tantervben feltüntetett tevékenységek kielégítsék az intézmény minden egyes tanulójának igényét.
- A vezető munkájában törekszik egy befogadó tanulási környezet kialakítására.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok + elvárások	Megvalósulás	Intézményi elvárások
Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?		
Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.	SZMSZ 3.3.1 <ul style="list-style-type: none"> ■ Az intézményi alapdokumentumok, szabályzatok kidolgozása 	Az intézmény vezetése a minőségi tanulás és tanítás fejlesztésében érvényesíti a pedagógiai és jogi környezet által közvetített alapelveket, értékeket. Az intézmény vezetése aktívan részt vesz az intézmény pedagógiai/nevelési programjából adódó nevelési-

	és módosítása a változó jogszabályi környezetnek megfelelően.	oktatási célok, folyamatok meghatározásában, együttműködik a megvalósítás folyamatában. A vezetés az iskolafejlesztés folyamatára hosszú – (5 éves), közép- (1-2 éves) és rövid távú terveket dolgoz ki - a nevelőtestület bevonásával.
A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.	SZMSZ 3.3 Az igazgató legfontosabb feladata az intézmény jogszerű működésének biztosítása az érvényes jogszabályok, a fenntartó, a felügyeleti szervek előírásai és az intézményi szabályzatok által meghatározott keretek között.	A helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja a napra kész jogszabályi kereteken belül.
A tanulást, tanítást egységes, tervezett pedagógiai folyamatként kezeli.	SZMSZ 3.3.1 <ul style="list-style-type: none"> ■ Az intézmény minőségirányítási rendszerének kiépítése és működtetése. ■ A vezetői és a belső ellenőrzés megszervezése, hatékony működtetése. ■ Jóváhagyja az intézmény pedagógiai programját. 	Megalapozza a tanulás és a tanítás legjobb minőségét, fenntartja és fejleszti egy olyan rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése.
Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak	SZMSZ 3.3.2	A vezető elvárja kollégáitól és folyamatosan ellenőrzi a

<p>érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intézményegységükben, tagintézményükben a pedagógiai-szakmai munka tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése. 	<p>helyi tanterv megvalósulását.</p>
<p>Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a tanulói eredmények javítására helyezi a hangsúlyt.</p>	<p>PP 4</p> <p>Motiváció nélkül nincs előrelépés. A sikeres motiváció feltétele a gyermek, tanuló személyiségének ismerete, így igazán egyénre szabottan kell azt kialakítani.</p> <p>Soha nem lehet egyetlen motivációra építkezni, szükség van a többirányú, komplex módszerek alkalmazására. Hisszük, hogy hosszú távon a pozitív motiváció hoz nagyobb eredményt.</p>	<p>A vezető biztosítja, hogy a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulásához vezessen.</p>
<p>A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő–oktató munkát vár el.</p>	<p>PP 6.1.1</p> <p>A kulcskompetenciák birtoklása alkalmassá teszi tanulóinkat a változásokhoz való gyors és hatékony alkalmazkodásra, a változások befolyásolására, saját sorsuk tudatos alakítására. A kulcskompetenciák hozzájárulnak az egész életen át tartó tanuláshoz, az aktív</p>	<p>Elvárja, hogy a nevelő–oktató munka során a kulcskompetenciák a tanulók birtokába kerüljenek.</p>

	állampolgári létezés, a társadalmi beilleszkedéshez és munkához.	
Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?		
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.	<p>PP 7.3.13</p> <p>Az értékelés során a tantervi követelmények elsajátítása mellett azt is figyelembe vesszük, hogy a tanulói teljesítmény hogyan változik - fejlődött vagy hanyatlott - az előző értékeléshez képest.</p> <p>Az ellenőrzés és az értékelés célja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ a tanulók minősítése ■ visszajelzés a szülőknek, az iskolának a tanulók tudásáról, az esetleges hiányosságokról ■ az önértékelés képességének kialakítása ■ a személyiségfejlesztés 	A mindenkor aktuális mérési adatokat rendszeresen figyelembe veszi, a tanulás és tanítás szervezésének és irányításának tervezésében.
A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.	<p>PP 7.3.13</p> <p>A diákok ellenőrzése során minden diák esetében biztosítani kell a bemeneti, folyamatközi és kimeneti mérést annak érdekében, hogy a tanulói teljesítményeket folyamatosan figyelemmel kísérhessük, a hiányokat időben észleljük, és korrigálhassunk. Ez a mérési folyamat lehetővé teszi</p>	A diákokra vonatkozó központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat és közzé teszi a kollégái számára további feldolgozásra.

	a tanári teljesítmények eredményességének megítélését, az iskolai munka hatékonyságának minősítését.	
Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.	SZMSZ 11.1 A pedagógiai munka belső ellenőrzése a nevelési-oktatási intézmény valamennyi pedagógiai tevékenységére kiterjed.	A kollégáktól elvárja, hogy rendszeresen készítsenek beszámolót a tanulók teljesítményének változásairól, melyeket beépítenek saját tervezési tevékenységébe.
Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?		
Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.	PP 6.10.5 <ul style="list-style-type: none"> ■ egységes versenyrendszer kialakítása ■ az intézményi és pedagógus teljesítmények egységes mérési, értékelési rendszerének kidolgozása, alkalmazása 	Az intézményben irányításával kidolgoznak a tanulók fejlesztésére vonatkozó követelményrendszert.
Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.	PP 6.10.5 <ul style="list-style-type: none"> ■ az azonos minőségű iskolai szolgáltatás biztosítása érdekében egységes minőségfejlesztési és értékelési rendszer kidolgozása, működtetése ■ a tanulói teljesítmények egységes mérési- értékelési rendszerének 	Ellenőrzi a tanulók fejlesztésére vonatkozó kidolgozott követelményrendszer beépülését a tanítási és tanulási folyamatba.

<p>A fejlesztő célú értékelés megjelenik a vezető saját értékelési gyakorlatában is.</p>	<p>SZMSZ 11.2</p> <p>Az igazgató egyes esetekben jogosult az intézmény dolgozói közül bárkit meghatározott céllal és jogkörrel felruházva belső ellenőrzési feladat elvégzésére kijelölni.</p> <p>Az egyes tanévekre vonatkozó ellenőrzési feladatokat, ezek ütemezését, az ellenőrzést végző, illetve az ellenőrzött dolgozók kijelölését az intézményi munkaterv részét képező intézményi, illetve a feladat-ellátási helyekre lebontott munkaterv és belső ellenőrzési terv határozza meg. Az intézményi belső ellenőrzési terv elkészítéséért az igazgató, a feladat-ellátási helyek belső ellenőrzési terv elkészítéséért a feladat-ellátási hely vezetője a felelős.</p>	<p>A tanulók fejlesztésére vonatkozó követelményrendszer jelenjen meg a vezető saját értékelési gyakorlatában.</p>
<p>Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?</p>		
<p>Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</p>	<p>SZMSZ 3.3.2</p> <p>A tanév /nevelési év megkezdése előtt a tagintézményi/</p>	<p>Felügyeli és ellenőrzi a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára</p>

	intézményegységi munkaterv tervezetének elkészítése, összhangban az intézményi munkatervvel.	
Működteti a tanulási-tanítási, módszerek bevalásának vizsgálatát. Nyilvánossá teszi az, kollégáit biztatja azok tanulási-tanítási folyamatba való bevezetésére.	SZMSZ 11.2 <ul style="list-style-type: none"> ■ összeállítja tanévenként az éves ellenőrzési tervet ■ felügyeletet gyakorol a belső ellenőrzés egész rendszere és működése felett 	Eredményes, hatékony nevelési-oktatási módszerekkel és eljárásokkal ismerteti meg a kollégákat acéllal, hogy integrálják a tanulási-tanítási folyamatba.
Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?		
Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.	PP 4 Intézményi szinten - annak érdekében, hogy valamennyi tagintézményünkben egyenlő eséllyel tanuljanak diákjaink, hogy mindenki számára azonos feltételeket tudjunk biztosítani -, egységes nevelési elvek, egységes program alapján kell dolgoznunk, minden pedagógusnak azonos értékrendet kell követnie. PP 4 Mindenkit a saját képességeihez mérten kell vizsgálni, ennek ismeretében differenciáltan, egyénre,	Felügyeli és ellenőrzi a differenciáló és a kooperatív tanulási és tanítási módszereket.

	<p>személyre szabottan kell meghatározni az elérendő szint mértékét, az oda vezető út során alkalmazott módszereket és eszközöket, és az erre fordított idő mértékét.</p> <p>A pedagógiai munkánk során arra kell törekednünk, hogy a diákok közti különbséget csökkentsük, de nem a kiemelkedők visszafogásával, hanem a lemaradók segítségével, felzárkóztatásával.</p> <p>PP 6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Intézményünk célja, olyan nevelési-oktatási rendszer működtetése, amely lehetővé teszi a gyermekek sajátosságainak, egyéni fejlődési ütemének megfelelő, differenciált, személyre szabott fejlesztést, a kompetencia alapú nevelés és oktatás megvalósítását, a képességek kibontakoztatását és fejlesztését. 	
Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatást kapjanak.	<p>PP 4</p> <p>A gyermekek, tanulók esetében a komplexitásra kell törekednünk. Egyszerre</p>	Gondoskodik róla, hogy a hátrányos, a halmozottan hátrányos helyzetű, a beilleszkedési, tanulási nehézséggel küzdő és a sajátos nevelési igényű gyerekek és tanulók speciális támogatást kapjanak.

	<p>akarunk tanítani és nevelni, egyszerre akarunk hatni az érzelmi és az értelmi intelligenciára, az egész személyiséget akarjuk fejleszteni. Törekszünk a diákok problémamegoldó képességének fejlesztésére, a teljesítményképes tudás megszerzésének biztosítására.</p> <p>PP 6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos, a halmozottan hátrányos helyzetű, a beilleszkedési, tanulási nehézséggel küzdő és a sajátos nevelési igényű gyerekek és tanulók integrált nevelésére és oktatására, az ehhez szükséges inkluzív környezet megteremtésére. Ez a befogadó pedagógiai szemlélet és gyakorlat érvényesül minden tagintézményünkben. Pedagógiai munkánk során kiemelt szerepet kap a toleráns magatartásra nevelés, a másság elfogadtatása diákjainkkal. 	
Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának		A lemorzsolódás kockázatában érintett tanulók

kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.		mentorálása. Az iskolafokok közötti átmenet elősegítése, a lemorzsolódás megelőzése, a sikeres továbbhaladás és a tanulók után-követésének megvalósítása érdekében intézményi együttműködések (pl. mentorálás) támogatása és biztosítása.
--	--	--

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és amelyek mindenki tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és a jövőkép. A vezetőnek hatékony kommunikációjával és támogatásával kell elérnie, hogy ezek az értékek beépülhessenek a tevékenységekbe.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek létre kell hoznia nyomon követő, áttekintő, értékelő rendszereket, majd ezek használatában aktívan részt kell vennie. A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékeléseredményeire. Tudnia kell, hogy miképp kezelje az összetettséget és a káoszt. Alapvető elvárás vele szemben, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. Azért, hogy az irányokat, célokat meghatározza, és fenntarthatóan működtesse a szervezetet, fel kell térképeznie a környezeti és a fenntarthatósági tényezőket (pl. elemző eszközök alkalmazásával). A vezetőnek képesnek kell lennie arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítania kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakít ki, és ezt fenntartja az intézményben.

Kulcsjellemzők:

- A vezetőnek tudnia kell közös értékeken alapuló jövőképet képviselnie az iskolával kapcsolatban, amelynek célja az aktuális gyakorlat és a tanulói eredmények javítása.
- A vezető mindennapi tevékenysége olyan stratégiát követ, amely az intézményi célok eléréséhez mindenki számára megvalósítható lépéseket kínál.
- A vezető az intézmény céljainak eléréséhez stratégiai lépéseket tesz, a változás kihívásokkal teli folyamatát megérti, és arra konstruktívan reagál.
- A vezető egy változásokra nyitott környezetet teremt, és konstruktív kapcsolatot létesít a változásban érintett szereplőkkel.
- A vezető megszítja a vezetést munkatársaival, és a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozza.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok + elvárások	Megvalósulás	Intézményi elvárások
Hogyan vesz részt az intézmény jövőkének kialakításában?		
A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.	<p>PP 6. 1</p> <p>A folyamatosan változó világ ellenére léteznek egyetemes emberi értékek, amelyekre stabil tudás építhető. Ezeket kell kialakítanunk és erősíteniük valamennyi diákunkban.</p> <p>Fontos feladatunk a tudás értékének helyreállítása, megbecsülése. Olyan tanulókat kell nevelnünk, akik megújulásra, önművelésre képesek, akik ha kell, életük végéig készek tanulni, mert ezt követeli a felgyorsult, kitágult világ, a tudományok gyors fejlődése.</p> <p>Ha válaszolni kívánunk korunk kihívásaira, tudomásul kell vennünk, hogy ma már nem elegendő a tanórákon kifogástalanul tevékenykedő és az előírt viselkedés-mintákat követő gyerekeket nevelni. Fel kell készíteni őket a versenyre, a rájuk váró küzdelmekre, amelyek átszövik életünket, gazdaságunkat, mindennapjainkat. Olyan diákokat kell kibocsátanunk intézményünk kapuján, akik nyitottak a világra, felkészültek a XXI. század kihívására, akik önismeretük révén el tudják dönteni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hol kezdődnek és meddig terjednek adottságaik és képességeik, - hol húzódnak lehetőségeik és korlátaik határai, - mikor érdemes kockázatot vállalni, mikor szükséges ezek elől kitérni, - hogyan lehet a sikerből hajtóerőt nyerni, a 	Tervezési munkája során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, megfelelőképpen reagál és rugalmasan kezeli a változásokat.

	kudarok tapasztalataiból erőt meríteni, a vereség után felállni és mindent újra kezdeni.	
Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.	<p>SZMSZ 3. 3. 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - vezetői és a belső ellenőrzés megszervezése, hatékony működtetése. - Az intézményegységek és tagintézmények közötti együttműködés, kapcsolattartás és információáramlás kialakítása és működtetése. - Nevelőtestület és a szakalkalmazotti közösség vezetése és döntéseinek előkészítése. - A munka- és hatáskörök megállapítása, és korrigálása az intézményegységek, tagintézmények vezetői esetében. - A pedagógus etika normáinak betartása és betartatása. 	Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe vonatkozó megismerési folyamatokat.
Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.	<p>PP 6. 1</p> <p>Intézményünk célja, olyan nevelési-oktatási rendszer működtetése, amely lehetővé teszi a gyermekek sajátosságainak, egyéni fejlődési ütemének megfelelő, differenciált, személyre szabott fejlesztést, a kompetencia alapú nevelés és oktatás megvalósítását, a képességek kibontakoztatását és fejlesztését.</p> <p>Kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos, a halmozottan hátrányos helyzetű, a beilleszkedési, tanulási nehézséggel küzdő és a sajátos nevelési igényű gyerekek és tanulók integrált nevelésére és oktatására. Célunk a tagintézmények hosszú múltra visszatekintő hagyományainak, értékeinek megóvása és ápolása, a kialakult kapcsolatok tovább építése, az általános</p>	A kollégák által megfogalmazott jövőkép és a pedagógiai program alapelvei részét képezik vezetői pályázatának.

	<p>emberi együttműködési kultúra fejlesztése, egy nyitott, demokratikusan, gyermekléptékűen működő iskolai világ kialakítása.</p> <p>Az alapfokú művészetoktatás a művészi kifejezőképességeket alapozza meg, illetve felkészít a szakirányú továbbtanulásra. A művészetoktatás fontos szerepet tölt be a nemzeti hagyományok ápolásában, nemzeti értékek megőrzésében, különböző kultúrák iránti nyitottság kialakításában.</p> <p>Az idegen nyelv kötelező oktatása az általános iskola 4. évfolyamától kezdve.</p> <p>Valamennyi diákunk felkészítése a tanult idegen nyelven (nyelveken) való általános kommunikációra.</p> <p>Kiemelt feladatunknak tartjuk, hogy olyan gyerekeket és tanulókat neveljünk, kik környezettudatosan élnek, akik tisztában vannak napjaink globális környezeti problémáival, és a fenntartható fejlődés érdekében maguk is mindent megtesznek saját mikrokörnyezetükért.</p>	
Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?		
<p>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</p>	<p>PP 4.</p> <p>Intézményi szinten - annak érdekében, hogy valamennyi tagintézményünkben egyenlő eséllyel tanuljanak diákjaink, hogy mindenki számára azonos feltételeket tudjunk biztosítani -, egységes nevelési elvek, egységes program alapján kell dolgoznunk, minden pedagógusnak azonos értékrendet kell követnie.</p> <p>Az intézményegységek és tagintézmények közötti együttműködés, kapcsolattartás és információáramlás kialakítása és működtetése.</p>	<p>Kollégáit tájékoztatja a változásokról és azok következményeiről.</p>

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.	SZMSZ 3. 3. 1. A döntések végrehajtásának szakszerű szervezése, ellenőrzése. A működéshez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítása a rendelkezésre álló költségvetés alapján, az egységek vezetőivel és Tankerület vezetőjével történő egyeztetéssel.	A változtatás folyamatát megtervezi, értékeli és végrehajtja az iskola érdekeit szem előtt tartva.
Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?		
Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.	PP 4. Akkor tudunk jó nevelési programot megvalósítani, pedagógiai munkánk akkor lesz igazán eredményes, ha tudatosan, a ránk bízott gyermekek és diákok képességeinek, készségeinek ismeretében alakítjuk ki programunkat, határozzuk meg a kitűzött cél elérésének ütemét. A tanítási - tanulási folyamat akkor lesz eredményes, ha a kitűzött célt következetesen igyekszünk megvalósítani, ha a ránk bízott gyermekek és tanulók érzik, hogy nap, mint nap azonos elvek szerint dolgozunk.	Megköveteli a célok elérésének azonos elvek szerinti megvalósítását.
- Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.	PP 6. 10. 5. Az intézményi munka fejlesztő értékelése: - egységes versenyrendszer kialakítása - az intézményi és pedagógus teljesítmények egységes mérési, értékelési rendszerének kidolgozása, alkalmazása - az azonos minőségű iskolai szolgáltatás biztosítása érdekében egységes minőségfejlesztési és értékelési rendszer kidolgozása, működtetése	Fejlesztési tervet dolgoz ki az iskola erősségeinek és gyengeségeinek figyelembe vételével.

	- a tanulói teljesítmények egységes mérési-értékelési rendszerének kialakítása, alkalmazása	
- Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?		
Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.	<p>SZMSZ 3. 3</p> <p>Az igazgató legfontosabb feladata az intézmény jogszerű működésének biztosítása az érvényes jogszabályok, a fenntartó, a felügyeleti szervek előírásai és az intézményi szabályzatok által meghatározott keretek között.</p> <p>SZMSZ 3. 3. 1.</p> <p>Az igazgató végzi a teljes intézményt érintő feladatok szervezését és lebonyolítását, de az egyes tagintézményeket, intézményegységet érintő átadott munkáltatói, személyzeti és munkaügyi, gazdálkodási, szakmai, tanügy-igazgatási, szervezeti, működési feladatokat átruházza az intézményegység-, ill tagintézmény-vezetőkre, akiket a feladataik ellátásáért teljes felelősség terhel.</p>	Irányítja a különböző területek fejlesztési terveinek összehangolását, ellenőrzi azok megvalósítását és továbbfejlesztését
A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatmeghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.	<p>PP 6. 1. 2.</p> <p>Oktató-nevelő munkánk kiemelt stratégiai céljai az alapelvekből következően az alábbiak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a művészetoktatás egészét átható minőségközpontú szemlélet elérése, - egyénre szabott motiválással a tehetséggondozás hatékonyságának megőrzése, - az iskolahasználók, illetve pedagógusok igényeinek megfelelően az intézmény szolgáltató jellegének erősítése, 	Törekszik arra, hogy a fejlesztési tervek pontosak, érthetőek és megvalósíthatóak legyenek.

	- a kompetencia alapú oktatás használata, - nagyobb esélyegyenlőség biztosítása.	
A feladatok tervezése során a nevelőtestület bevonásával a célok elérését értékeli, és a szükséges lépéseket meghatározza, célokat vagy feladatokat módosít.	PP 6. 1. Az intézményi integrációt követően hatékony csapatépítéssel egy olyan innovatív intézményvezetést és nevelőtestületet kovácsolunk, akik a jelenlegi infrastrukturális és tárgyi adottságainkat tovább fejlesztik, akik sikeres pályázatok révén folyamatosan erősítik újonnan létrejövő intézményünket. PP 6. 3. 5. 3. Az intézmény igazgatója által összehívott vezetői értekezleten adnak tájékoztatást az intézményegység- és tagintézmény vezetők az intézményegységükben folyó eseményekről. Ők tájékoztatják a tagintézményük nevelőtestületét az igazgató tanács döntéseiről. SZMSZ 4. 2. A nevelőtestület jogszabályokban megfogalmazott döntési jogkörökkel rendelkezik. A nevelőtestület véleményét ki kell kérni a jogszabályokban megfogalmazott esetekben. A nevelőtestület véleményt nyilváníthat, vagy javaslatot tehet az intézmény működésével kapcsolatos valamennyi kérdésben. A teljes intézményt érintő kérdésekben az intézményegységek és tagintézmények nevelőtestületei külön-külön is meghozhatják döntésüket, véleményüket.	Bevonja a nevelőtestület a feladatok tervezésébe, értékeli az elért eredményeket és együtt meghatározzák a további célokat.
Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?		
Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít	PP 6. 3. 5.	Az iskola információs csatornáin keresztül

<p>számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</p>	<p>Intézményünk összetettsége és nagysága miatt a pedagógiai munkánk csak akkor válhat gördülékennyé, ha az intézményen belüli kapcsolattartásnak és információ-áramlásnak is kidolgozzuk a helyi csatornáit, valamint partnerkapcsolatot építünk és ápolunk azokkal az intézményekkel és szervezetekkel, akikkel munkakapcsolatban állunk gyermekeink és diákjaink nevelése-oktatása érdekében.</p> <p>PP 6. 3. 5. 3.</p> <p>Az intézmény tagintézményeinek és pedagógusainak kapcsolattartásában kiemelt szerepe van az igazgató tanácsnak, amely az intézményegységek munkájának összehangolásában vállal fontos feladatot. Az intézmény igazgatója által összehívott vezetői értekezleten adnak tájékoztatást az intézményegység- és tagintézmény vezetők az intézményegységükben folyó eseményekről. Ők tájékoztatják a tagintézményük nevelőtestületét az igazgató tanács döntéseiről.</p> <p>PP 6. 3. 5. 4.</p> <p>Az integrációhoz csatlakozó intézményekben működő alapítványokkal, egyesületekkel továbbra is rendszeres kapcsolatot tartunk. Szakmai és anyagi támogatásuk hozzájárul az intézményi tehetséggondozáshoz, hátrányos helyzetűek támogatásához.</p> <p>A pedagógiai szakmai szolgáltató intézményekkel eredményes és rendszeres az együttműködésünk, továbbképzéseken, rendezvényeken való részvétel a leggyakoribb kapcsolattartási forma.</p>	<p>lehetőséget teremt a kollégák és az intézmény partnerei részére a változások, lehetőségek megismerésére.</p>
--	---	---

<p>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás- tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</p>	<p>PP 6. 3. 5. Intézményünk nevelő-oktató munkája csak akkor lehet eredményes, ha a partnereinkkel megfelelő kapcsolatot építünk ki. Munkánkhoz nélkülözhetetlen a szülők, a családok együttműködése és segítsége annak érdekében, hogy gyermekük sikeres legyen az iskolai tevékenységekben, hogy eredményeket érjen el.</p> <p>PP 6. 4. 1. A pedagógusok helyi intézményi feladatai: - az intézményi pályázatokban való aktív közreműködés.</p>	<p>Nyitott az innovatív módszerek, fejlesztések befogadására.</p>
--	---	---

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők személyiségjegyeinek a megismerése segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. A vezető hatékonyan kommunikál a különböző médiákon keresztül. Olyan tulajdonságok, mint az optimizmus, felelősségvállalás, megbízhatóság, az elszámoltathatóság megértése, a tényeken alapuló döntéshozatali képesség, vállalkozókészség, eltökéltség, fogékonyság, következetesség a másokkal való munkában, önállóság, tudatosság, hitelesség, kreativitás, mind a sikeres intézményvezetés kulcstényezői. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeik, a személyes és szakmai fejleszthető területek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezető számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését. A vezetőnek tudnia kell kezelni a benne lévő belső feszültséget.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és a tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kulcsjellemzők:

- A vezető kritikusan reflektál a saját személyiségére, viselkedésére, cselekedeteire, és (ha szükséges) felülvizsgálja saját döntéseit (önreflexió és önértékelés).
- A vezető folyamatosan fejleszti az interperszonális erősségeit, és igyekszik legyőzni a gyengeségeit (interperszonális fejlődés).
- A vezető folyamatosan naprakész szakmai ismeretei terén ahhoz, hogy az intézmény jövőképét megalkossák, céljait meghatározzák és elérjék (szakmai stratégiai és operatív vezetői fejlesztés).
- A vezető felismeri a neveléshez és az oktatáshoz kötődő erkölcsi és etikai körülményeket, betartja a szakma etikai szabályait, és elfogadja a vezetéssel járó felelősséget (etikai és erkölcsi fejlődés).
- A vezető hatékonyan kommunikál, valamint mélyen elkötelezett a tanulók oktatása, a tanárok és önmaga képzése és fejlesztése iránt (hatékony kommunikáció és elköteleződés).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok + elvárások	Megvalósulás	Intézményi elvárások
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?		

<p>Ismeri a szakmai önértékelés modelljeit és eszközeit, felhasználja az eredményeit.</p>	<p>PP 6. 1. 2. Operatív céljaink: Az intézmény egészét átfogó minőségközpontú szemlélet kialakítása érdekében:</p> <ul style="list-style-type: none"> • az önértékelés képességének kialakítása • az önfejlesztés, az önművelés, az önértékelés igényének fenntartása. • emocionális és szociális képességek területén tanulási motivációk, önértékelés, értékrend, tanulási viselkedés problémái, hiányosságai. 	<p>A szakmai önértékelés eredményeit beépíti mindennapi munkájába.</p>
<p>Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</p>	<p>SZMSZ 3. 3. 2. Az általános iskolai tagintézmények vezetői, valamint az intézményegység-vezetők egymással együttműködve és egymással mellérendelt viszonyban látják el vezetői feladataikat. Feladataik szakszerű elvégzéséért teljes felelősséggel tartoznak mind az igazgató, mind a fenntartó felé. A közös igazgatású köznevelési intézmény vezetését, az intézményegységek munkájának összehangolását Igazgatótanács segíti, amely a jogszabályokban meghatározottak szerint részt vesz a munkáltatói jogkör gyakorlásában.</p> <p>SZMSZ 3. 3. 3. Az igazgatótanács munkáját segítők köre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intézményközi munkaközösségek vezetői • Tagintézmények munkaközösségeinek vezetői • Intézményi Tanács • Közalkalmazotti tanács tagjai • Szakszervezetek képviselői 	<p>Kollégák véleményét figyelembe veszi.</p>

	<p>SZMSZ 4. 2.</p> <p>A nevelőtestület jogszabályokban megfogalmazott döntési jogkörökkel rendelkezik. A nevelőtestület véleményét ki kell kérni a jogszabályokban megfogalmazott esetekben. A nevelőtestület véleményt nyilváníthat, vagy javaslatot tehet az intézmény működésével kapcsolatos valamennyi kérdésben. A teljes intézményt érintő kérdésekben az intézményegységek és tagintézmények nevelőtestületei külön-külön is meghozhatják döntésüket, véleményüket.</p>	
<p>Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</p>	<p>PP 4.</p> <p>Akkor tudunk jó nevelési programot megvalósítani, pedagógiai munkánk akkor lesz igazán eredményes, ha tudatosan, a ránk bízott gyermekek és diákok képességeinek, készségeinek ismeretében alakítjuk ki programunkat, határozzuk meg a kitűzött cél elérésének ütemét.</p> <p>A tanítási - tanulási folyamat akkor lesz eredményes, ha a kitűzött célt következetesen igyekszünk megvalósítani, ha a ránk bízott gyermekek és tanulók érzik, hogy nap, mint nap azonos elvek szerint dolgozunk, hogy valamennyi diákhoz egyformán viszonyulunk, kiszámítható a tanár-diák kapcsolat, hogy következetesen azonos munkáért azonos elbírálás és értékelés jár.</p> <p>Az egyén következetessége meghatározza a nevelőtestület következetes munkáját, s az intézmény vezetésének következetessége hat az egész intézmény</p>	<p>Tisztában van erősségeivel és korlátaival.</p>

	arculatára.	
Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.	<p>PP 4.</p> <p>A múltból tanulva élni a jelent, s tervezni a jövőt.</p> <p>Nem gondoljuk, hogy ez a pedagógiai program - nevelési terv, valamint helyi tanterv -, amit az új integrált intézmény létrejöttkor kialakítottunk, minden elemében hibátlan, és a későbbiekben nem szorul korrigálásra.</p> <p>Az intézmény működése során felszínre kerülnek azok a kérdések, amelyeken módosítanunk kell, s amelyek ismeretében újrafogalmazhatjuk pedagógiai elképzeléseinket. Ezzel együtt hisszük, hogy a múlt tapasztalataiból tanulva folyamatosan finomíthatjuk programunkat.</p>	Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri.
Hogyan fejleszti saját vezetői tevékenységét, hatékonyságát?		
Az önreflexió során felülvizsgálja, elemzi egy-egy tevékenységét, döntését, intézkedését, módszerét, azok eredményeit, következményeit, szükség esetén változtat.	<p>SZMSZ 11. 2.</p> <p>Az igazgató egyes esetekben jogosult az intézmény dolgozói közül bárkit meghatározott céllal és jogkörrel felruházva belső ellenőrzési feladat elvégzésére kijelölni.</p> <p>Az egyes tanévekre vonatkozó ellenőrzési feladatokat, ezek ütemezését, az ellenőrzést végző, illetve az ellenőrzött dolgozók kijelölését az intézményi munkaterv részét képező intézményi, illetve a feladat-ellátási helyekre lebontott munkaterv és belső ellenőrzési terv határozza meg.</p> <p>Az intézményi belső ellenőrzési terv elkészítéséért az igazgató, a feladat-ellátási helyek belső ellenőrzési terv elkészítéséért a feladat-ellátási hely vezetője a felelős.</p>	A tevékenységét rendszeresen felülvizsgálja, elemzi döntését, intézkedését, módszerét, azok eredményeit, következményeit. Szükség esetén változtat stratégiáján.

Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.	PP 1. Nyitottak vagyunk minden jó szándékú, építő kritikára, javaslatra, melyeket partnereink a jobbítás érdekében fogalmaznak meg. Készek vagyunk a közös gondolkodásra, az együtt munkálkodásra, és ha kell, a pedagógiai elképzeléseink módosítására is annak érdekében, hogy az élet változó elvárásainak megfelelhessünk.	Vezetői hatékonyságát a mindennapi igényeknek megfelelően folyamatosan fejleszti.
Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?		
Folyamatosan fejleszti vezetői felkészültségét, vezetői képességeit.	PP 6. 5. 2. 3. Rendszeres továbbképzéseket szervezünk annak érdekében, hogy pedagógusainkat megismertessük a legújabb pedagógiai módszerekkel, tanulásszervezési technikákkal. PP 6. 3. 5. 3. A pedagógiai szakmai szolgáltató intézményekkel eredményes és rendszeres az együttműködésünk, továbbképzéseken, rendezvényeken való részvétel a leggyakoribb kapcsolattartási forma.	A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat és elsajátítja azokat
Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)	PP 4. Hitelesség, szakszerűség: A pedagógus legnagyobb kritikusa a rá bízott gyermek, tanuló. Csak akkor várhatjuk el, hogy kövessenek bennünket, hogy bízzanak bennünk, hogy megvalósítsák közös elképzeléseinket, ha emberként és pedagógusként egyaránt felnézhetnek ránk, ha nem kell csalódnunk bennünk, ha példamutatóan éljük hétköznapijainkat, ha megbizonyosodhatnak szakmai hozzáértésünkről, ha minden tekintetben hitelesek tudunk maradni előttük. Személyes példamutatás:	Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.

	Az egyik legerősebb motiváció a személyes példamutatás. A gyerekek a legelső tapasztalataikat a családban, az óvodában, az iskolában szerzik. Így mintául szolgálunk számukra fejlődésük során. Csak akkor lehet eredményes a nevelési folyamat, ha a gyerekek személyes tapasztalata összhangban áll a szülők és pedagógusok megnyilatkozásaival (cselekedeteinkkel és tetteinkkel).	
Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?		
A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.	PP 4. Intézményi szinten - annak érdekében, hogy valamennyi tagintézményünkben egyenlő eséllyel tanuljanak diákjaink, hogy mindenki számára azonos feltételeket tudjunk biztosítani -, egységes nevelési elvek, egységes program alapján kell dolgoznunk, minden pedagógusnak azonos értékrendet kell követnie. A gyermekek, tanulók esetében a komplexitásra kell törekednünk. Egyszerre akarunk tanítani és nevelni, egyszerre akarunk hatni az érzelmi és az értelmi intelligenciára, az egész személyiséget akarjuk fejleszteni.	A vezetői programjába foglaltakat a minden napi munkájába beépíti.
Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.	PP 1. Mivel az integrált nevelési-oktatási intézményünk többcélú, közös igazgatású köznevelési intézményként működik, így a törvény által előírt kötelezettségünknel fogva egy olyan egységes pedagógiai programot kellett megalkotnunk, amely egységes szerkezetben tartalmazza valamennyi tagintézményünk nevelési és pedagógiai elképzelését.	A külső és belső változásoknak megfelelően vezetői pályázatát módosítja és a nevelőtestület tudomására hozza.

	<p>Nyitottak vagyunk minden jó szándékú, építő kritikára, javaslatra, melyeket partnereink a jobbítás érdekében fogalmazznak meg. Készek vagyunk a közös gondolkodásra, az együtt munkálkodásra, és ha kell, a pedagógiai elképzeléseink módosítására is annak érdekében, hogy az élet változó elvárásainak megfelelhessünk.</p>	
--	--	--

4.Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve hogy milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést. A humánerőforrás-fejlesztés és

-menedzsment területen irányítja a munkaerő toborzást, a kiválasztást, a betanítást és a mentorálást, a monitoring és értékelés módszereinek, technikáinak ismeretével és alkalmazásával az önértékelést. Ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és hogy a munkatársak tudását a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie. A társadalmi igazságosság ismerete és alkalmazása támogatja az intézményvezetőt személyes és szakmai kapcsolatainak kiépítésében. Az egyenlőség és méltányosság alapelveinek figyelembevételével kell cselekednie. Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Ahhoz, hogy fejlessze az intézmény helyi közösség általi támogatottságát, hatékony partnerségeket kell megalapoznia és fenntartania. A vezetőnek tudnia és értenie kell, hogyan alakítson ki olyan körülményeket, melyekben a kollégáit érő stressz jelentősen csökkenthető. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie a feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

Kulcsjellemzők:

- A vezető inspirálja, motiválja és ösztönzi a kollégáit és a tanulókat, valamint támogatja őket abban, hogy pozitívan álljanak a nevelésben és az oktatásban megjelenő kihívások elé (inspiráló vezetés).
- A vezető megosztja a vezetést munkatársaival; a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozza.
- A vezető a közös/megosztott vezetés különböző formáira építve hatékony csapatmunkát teremt, koordinál, és ebben részt is vesz (csapatépítés és megosztott vezetés).
- A vezető biztosítja, hogy a munkatársak, az intézmény és más érintettek az igényeiknek és a velük szemben támasztott követelményeknek megfelelő szakmai továbbképzésben részesüljenek (szakmai továbbképzés).
- A vezetőnek feladata, hogy a pedagógusokat a szakirodalom kritikus olvasására ösztönözze tanítási gyakorlatuk fejlesztésének érdekében.
- A vezető döntéseket hoz, problémákat old meg, konfliktushelyzeteket kezel - mások szempontjait és a különböző társadalmi és kulturális sokféleségből adódó nézőpontokat figyelembe véve (kommunikáció és közös döntéshozatal).
- A vezető elfogadó, pozitív környezetet, a tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató kultúrát alakít ki, betartva az erkölcsi és etikai normákat mások vezetése közben (intézményi légkör és erkölcsi szempontok).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok + elvárások	Megvalósulás	Intézményi elvárások
Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?		
A munkatársak egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.	<p>SZMSZ.3.3.1</p> <p>Az igazgató gyakorolja az átadott munkáltatói jogokat (2/2013. (I.15.) KLIKE utasítás szerint) az intézményegység-, a tagintézmény-vezetők, ill. a Belvárosi Általános Iskola munkavállalói felett.</p>	Munkaköri leírásban meghatározza a kollégái felelősségét, jogkörét és hatáskörét.
A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.	<p>SZMSZ 3.3.1</p> <p>Az igazgató végzi a teljes intézményt érintő feladatok szervezését és lebonyolítását, de az egyes tagintézményeket, intézményegységeket érintő átadott <i>munkáltatói, személyzeti és munkaiügyi, gazdálkodási, szakmai, tanügy-igazgatási, szervezeti, működési</i> feladatokat átruházza az intézményegység-, ill. tagintézmény-vezetőkre, akiket a feladataik ellátásáért teljes felelősség terhel.</p>	A vezetési feladatok általa meghatározott részét átadja vezetőtársainak.
Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?		
Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében;	<p>SZMSZ 11.2.</p> <p>A folyamatos belső ellenőrzés megszervezéséért, hatékony működéséért intézményegységenként, tagintézményenként az intézményegység-vezető, tagintézmény-</p>	Megszervezi és irányítja a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakítását.

	vezető a felelős	
Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.	SZMSZ.11.2. ellenőrzi a dolgozók pedagógiai, gazdálkodási, ügyviteli és technikai jellegű munkáját	Látogatja a pedagógusok óráit, és véleményezi azokat.
A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.		A vezetői értékelés megerősíti az addigi tevékenység helyességét, vagy hiányosságokat, hibákat tár fel, mely a fejlesztés, korrekció szükségességére mutat rá.
Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?		
Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.	SZMSZ. 4.2. A nevelőtestület véleménynyilvánítási jogkörei: <ul style="list-style-type: none"> ■ a nevelési-oktatási intézmény működésével kapcsolatos valamennyi kérdés, ■ a tantárgyfelosztás elfogadása előtt, ■ az egyes pedagógusok külön megbízásainak elosztása során, ■ a nevelési-oktatási intézmény költségvetésében szakmai célokra rendelkezésre álló pénzeszközök felhasználásának megtervezésében, beruházási és fejlesztési célok meghatározásában, ■ az iskolai felvételi követelmények meghatározásánál, ■ más, a fenti pontokban nem szereplő, de 	Támogatja, segíti és biztatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

	jogszabályban meghatározott esetekben.	
Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére.		A nevelőtestület minden tagjának képzési igényeit figyelemmel kíséri, és megtervezetten törekszik ezen igénynek kielégítésére.
Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.	<p>SZMSZ.3.3.2.</p> <p>A szakmai munkaközösség munkáját munkaközösség-vezető irányítja. A munkaközösség vezetőjét az igazgató / intézményegység-, tagintézmény-vezető bízza meg a munkaközösség véleményének kikérése mellett legfeljebb 5 évre.</p> <p>SZMSZ. 4.4.</p> <p>4.4 Felnőtt ÖKO- munkacsoport</p> <p>Feladata: az intézmény éves öko-munkatervének összeállítása és az ebből adódó célok és feladatok megvalósítása.</p> <p><i>Vezetője</i> havonta tart szakmai értekezletet.</p> <p>Tagjai: pedagógusok és technikai dolgozók (12 fő)</p> <p>SZMSZ.4.5.</p> <p>Az intézményi munka egyes aktuális feladatainak megoldására szakmai munkacsoportok alakulhatnak a nevelőtestület vagy az igazgatótanács döntése alapján.</p>	Legyen tisztában kollégái erősségeivel és azok szerint tüzze ki a személyre szabott feladatokat.
Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?		
Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport	<p>SZMSZ. 4.3.</p> <p>Az intézményben <i>intézményegységi/tagiskolai</i></p>	Támogatja és segíti a munkaközösségek és az önszerveződő

<p>például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</p>	<p><i>szinten működnek munkaközösségek</i>, amelynek tagjai az adott egység szakmai feladatait szervezik, koordinálják. Ezen túl az egész intézmény érintő feladatokra <i>intézményközi munkaközösségeket</i> alakítunk.</p>	<p>szakmai csoportok munkáját.</p>
<p>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.</p>	<p>SZMSZ.3.3.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Az intézményegységek és tagintézmények közötti együttműködés, kapcsolattartás és információáramlás kialakítása és működtetése. 	<p>Kezdeményezi szakmai csoportok szerveződését és együttműködését.</p>
<p>A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés – például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők stb. bevonásával).</p>	<p>SZMSZ. 3.3.2. A közös igazgatású köznevelési intézmény vezetését, az intézményegységek munkájának összehangolását Igazgatótanács segíti, amely a jogszabályokban meghatározottak szerint részt vesz a munkáltatói jogkör gyakorlásában.</p> <p>SZMSZ.3.3.3. 3.3.3. Az igazgatótanács munkáját segítők köre</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Intézményközi munkaközösségek vezetői b) Tagintézmények munkaközösségeinek vezetői c) Intézményi Tanács d) Közalkalmazotti tanács tagjai e) Szakszervezetek képviselői 	<p>A vezető munkájában a feladatok megosztásának céljából támogatja az intézményközi munkaközösségek vezetőit, a tagintézmények munkaközösségeinek vezetőit, az Intézményi Tanácsot, a Közalkalmazotti tanács tagjait és a szakszervezetek képviselőit.</p>

	<p>SZMSZ.4.6.</p> <p>Az intézményegységekben, tagintézményekben a szülők jogainak érvényesítése, illetve kötelességeik teljesítése érdekében szülői szervezet (közösség) működik.</p>	
<p>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</p>		
<p>Rendszeresen felméri, milyen szakmai, módszertani tudásra van szüksége az intézménynek.</p>	<p>SZMSZ.3.3.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ az oktató-nevelő munka stratégiai tervezése 	<p>Támogatja az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését.</p>
<p>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</p>	<p>SZMSZ. 3.3.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ intézményi továbbképzési-, beiskolázási terv készítésének intézményi elveit meghatározza 	<p>A továbbképzési program és a beiskolázási terv összeállítása során figyelembe veszi az intézmény igényeit és elvárásait.</p>
<p>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</p>	<p>SZMSZ. 4.3.2.1.</p> <p>A szakmai munkaközösségek egymással a munkaközösség vezetők szakmai együttműködése, meghívás révén, vagy tájékoztatás útján tartanak kapcsolatot.</p> <p>Az intézményközi</p>	<p>Szorgalmazza a belső továbbképzéseket és a szakmai tapasztalatok átadását.</p>

	<p>munkaközösségek az éves munkatervükben meghatározott időpontokban üléseznek. Tagjai biztosítják a kapcsolatot és az információáramlást az egyes intézményegységek, tagintézmények között.</p>	
<p>Hogyan gazdálkodik a rendelkezésére álló humánerőforrással, hogyan kezeli a szükséges változásokat (bővítés, leépítés, átszervezés)?</p>		
<p>Rendelkezik humánerőforrás kezelési ismeretekkel, aminek alapján emberi erőforrás stratégiát alakít ki.</p>	<p>SZMSZ.3.3.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ szakszerű személyzeti politika kialakítása 	<p>Munkája során kellő empátiával viszonyul a kollégáihoz.</p>
<p>Változások alkalmával (bővítés, leépítés, átszervezés) személyesen vesz részt az intézményi folyamatok, változások alakításában, irányításában.</p>	<p>SZMSZ.3.3.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Az intézményi alapdokumentumok, szabályzatok kidolgozása és módosítása a változó jogszabályi környezetnek megfelelően. ■ A döntések 	<p>Bővítéseket, leépítéseket, átszervezéseket személyesen irányítja.</p>

	<p>végrehajtásának szakszerű szervezése, ellenőrzése.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A működéshez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítása a rendelkezésre álló költségvetés alapján, az egységek vezetőivel és Tankerület vezetőjével történő egyeztetéssel. 	
Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?		
<p>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</p>	<p>SZMSZ.3.3.1. Nevelőtestület és a szakalkalmazotti közösség vezetése és döntéseinek előkészítése.</p> <p>SZMSZ.4.2. A nevelőtestület jogszabályokban</p>	<p>Döntéseket munkatársai véleményének figyelembevételével hoz.</p>

	<p>megfogalmazott döntési jogkörökkel rendelkezik. A nevelőtestület véleményét ki kell kérni a jogszabályokban megfogalmazott esetekben. A nevelőtestület véleményt nyilváníthat, vagy javaslatot tehet az intézmény működésével kapcsolatos valamennyi kérdésben.</p>	
<p>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</p>	<p>SZMSZ.4.2. Az intézményi, tagintézményi, intézményegységi nevelőtestület a tanév folyamán rendes és rendkívüli értekezletet tart, illetve tarthat. A nevelőtestület rendes értekezletei:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ osztályozó értekezletek: a magatartás és a szorgalom érdemjegyek megállapítása, valamint dönteni 	<p>Az iskola információs csatornáinak segítségével a szükséges információkat megosztja az érintettekkel</p>

	<p>kell a továbbhaladásról, az osztályozhatatlanságról, illetve a javítóvizsgára való bocsátásról (tagintézményenként)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tanévnyitó, félévi és tanévzáró értekezlet (tagintézményenként is megtartható) ■ nevelési értekezlet - évente 2 alkalommal <p>A tanévnyitó értekezlet dönt az éves munkaterv összeállításáról és elfogadásáról.</p> <p>Az egységes nevelőtestületi értekezleteket az intézmény munkatervében meghatározott nappirenddel és időponttal az intézmény igazgatója hívja össze.</p> <p>Rendkívüli nevelőtestületi</p>	
--	---	--

	<p>értekezlet összehívását a nevelőtestület kezdeményezheti tagjai 50 %-ának aláírásával, az ok és a cél megjelölésével, illetve ezt az igazgató vagy az igazgatótanács is kérheti.</p> <p>A tagintézményi, intézményegységi nevelőtestületi értekezleteket az intézményegység, tagintézmény vezetője hívja össze.</p>	
Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.	<p>SZMSZ.4.9.1. A nevelők kérdéseiket, véleményüket, javaslataikat szóban vagy írásban; egyénileg vagy vezetőjük, illetve választott képviselőik útján közölhetik a vezetőkkel, az igazgatótanáccsal és az iskolaszékkal.</p>	Döntései meghozatalában figyelembe veszi mások véleményét érdekeit.
Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?		
Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes	SZMSZ.4.1.	

<p>munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</p>	<p>: az alkalmazotti közösség tagjai közvetlenül, vagy közvetlen felettesük révén tartanak kapcsolatot az intézményvezetéssel. Az egész közösséget érintő kérdésekben az igazgató, vagy az intézményegység-vezető / igazgató tájékoztatja együttes ülésen a közösség tagjait.</p>	<p>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</p>
<p>Kellő tapintattal, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket.</p>		<p>A vezető konfliktuskezelő beszélgetések alkalmazásával pozitív légkörben oldja fel a konfliktusokat.</p>
<p>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert és betartott szabályok betartatása).</p>	<p>SZMSZ.4.9.2. A házirend előírásai nyilvánosak, azt minden érintettnek - gyermeknek, tanulónak, szülőnek, valamint az intézmény alkalmazottainak - ismernie kell.</p>	<p>A tanulási folyamatot támogató környezetet alakít ki, és ennek érdekében házirendben szabályokat fektet le.</p>
<p>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</p>	<p>SZMSZ.4.10.</p>	<p>Támogatja, ösztönzi az innovatív, kreatív gondolkodású kollégákat.</p>

	Az intézmény külső kapcsolatai	
--	--------------------------------	--

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, a vezető jogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. Az vezetőnek – hatás- és jogköreinek megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését, emellett hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni (egyúttal megtartani józan ítélőképességét). Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és hatásos adminisztrációs rendszereket, valamint tudnia kell döntési jogköröket delegálni, és feladatköröket elemezni. Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

Kulcsjellemzők:

- A vezető elemzi és hatékonyan, a jogszabályi követelményeknek megfelelően kezeli az intézményi erőforrásokat, beleértve a humán, pénzügyi, technológiai, fizikai stb. erőforrásokat.
- A vezetőnek fontos az intézmény arculata, és arra törekszik, hogy az iskoláról pozitív képet alakítson ki.
- A vezető hatékony idő- és erőforrás-menedzsmentet biztosít.
- A vezető a rendszer irányelveit betartva irányítja, és átláthatóan menedzseli a munkafolyamatokat.
- A vezető a belső és a külső partnereket bevonó kommunikációt alkalmaz.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok + elvárások	Megvalósulás	Intézményi elvárások
Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?		
Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.	SZMSZ 3.3.1. Az igazgató legfontosabb feladata az intézmény jogszerű működésének biztosítása az érvényes jogszabályok, a fenntartó, a felügyeleti szervek előírásai és az intézményi szabályzatok által meghatározott keretek között.	Tisztában van az aktuális jogszabályokkal.
A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály- változásokról folyamatosan tájékoztatja.	SZMSZ 3.3: Az igazgató kíséri figyelemmel a jogszabályi változásokat, azok pedagógusokra vonatkozó tartalmait rendszeresen, tantestületi értekezleteken, munkaértekezleteken, vagy, ha szükséges írásban hozza a nevelők tudtára. A tájékoztatás részletes és konkrét legyen, szükség esetén értelmezéssel egybekötve történjen.	A kollégákat folyamatosan tájékoztatja az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály- változásokról.

Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?		
Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.	<p>SZMSZ 4.1</p> <p>Az intézményi alapdokumentumok, szabályzatok kidolgozása és módosítása a változó jogszabályi környezetnek megfelelően.</p> <p>Kapcsolattartás: az alkalmazotti közösség tagjai közvetlenül, vagy közvetlen felettesük révén tartanak kapcsolatot az intézményvezetéssel. Az egész közösséget érintő kérdésekben az igazgató, vagy az intézményegység-vezető / igazgató tájékoztatja együttes ülésen a közösség tagjait.</p>	Az iskola információs csatornáinak segítségével tájékoztatja kollégáit.
A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.		A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű, lényegre törő kommunikáción alapul.
Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?		
Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés, stb.).	<p>SZMSZ 3.3.2.</p> <p>Az alkalmazottak munkaköri feladatainak meghatározása.</p>	Lehetőségekhez mérten igyekszik egyenletesen terhelni a nevelőtestület tagjait.

	A pedagógusok tanítási időkeretének és munkaidőkeretének tervezése. Az érvényes tantárgyfelosztás alapján szükséges túlórák, a hiányzások esetén szükséges helyettesítések szervezése, kimutatása, összesítése, benyújtása.	
Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei, taneszközök).	SZMSZ 3.3.2. Balesetek megelőzésének irányítása.	A balesetek megelőzésének érdekében biztosítja dolgozóinak a létesítmények és eszközök szakszerű használatát és baleset megelőzési oktatást szervez.
Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?		
Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.	SZMSZ 3.3.1. Az intézményi alapidokumentumok, szabályzatok kidolgozása és módosítása a változó jogszabályi környezetnek megfelelően.	Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.
A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.		Az intézmény pozitív képének kialakítása érdekében elektronikus és írott kommunikációs eszközöket működtet megfelelő szakemberek segítségével.

Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?		
Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomonkövethetőségét, ellenőrizhetőségét.	<p>SZMSZ3.3.1</p> <p>Az igazgató végzi a teljes intézményt érintő feladatok szervezését és lebonyolítását, de az egyes tagintézményeket, intézményegységet érintő átadott <i>munkáltatói, személyzeti és munkaiügyi, gazdálkodási, szakmai, tanügy-igazgatási, szervezeti, működési</i> feladatokat átruházza az intézményegység-, ill. tagintézmény-vezetőkre, akiket a feladataik ellátásáért teljes felelősség terhel.</p>	
Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.		
Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?		
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 (például DÖK, iskolaszék) történő kapcsolattartásban.	<p>SZMSZ 4.6.1.</p> <p>A Szülői Munkaközösség Választmányát az iskola</p>	Személyesen részt vesz a Szülői Munkaközösség, az Intézményi Tanács és a Diákönkormányzat munkájában.

	<p>igazgatójának tanévenként legalább 2 alkalommal össze kell hívnia, és ezen tájékoztatást kell adnia az tagiskola/intézményegység feladatairól, tevékenységéről. SZMSZ 4.7. Az Intézményi Tanács minden tanulmányi félévben legalább egyszer ülésezik az iskola által térítésmentesen biztosított helyiségben. Az üléseken az intézmény vezetője beszámol az intézmény féléves munkájáról. Az éves beszámolókat az intézményvezető e-mailen is eljuttatja a tanács tagjai részére. Ezen túlmenően rendkívüli, egyedi esetekben a kapcsolatot telefonos formában is tartják. PP:6.3.5.1.1.</p> <p>A szülőket az iskola</p>	
--	--	--

	<p>egészének életéről, az iskolai munkaterről, az aktuális feladatokról a tagintézmény igazgatója, vagy igazgatóhelyettese és az osztályfőnökök tájékoztatják: az igazgatóhelyettes legalább félévente egyszer a szülői munkaközösség választmányi ülésén (Kaposzsekcsőn), az igazgató az iskolai szintű szülői értekezleten; az osztályfőnökök folyamatosan az osztályok szülői értekezletein.</p>	
<p>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</p>	<p>SZMSZ 4.10. Az intézményünk napi kapcsolatban áll a fenntartóval, a járási és megyei tankerülettel.</p>	<p>Lehetőségeihez mérten az intézmény vezetése hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</p>

4.3.2.2 Vezető önértékelésének módszerei és eszközei

Az intézményvezető önértékelésében – pontosabban az ahhoz kapcsolódó adatgyűjtésben – a pedagógus önértékeléshez hasonlóan az éves munkaterv részeként, az éves önértékelési tervben rögzítettek szerint részt vesznek az intézmény pedagógusai is. Az éves önértékelési tervben rögzíteni kell, hogy ki végzi a dokumentumelemzést (ez lehet maga a vezető is), ki készíti az interjúkat, és ki bonyolítja le a kérdőíves felméréseket. Az adatgyűjtés eredményeként feltárt tényeket, tapasztalatokat a felelősök rögzítik az önértékelést támogató informatikai felületen, ahol azokat az intézményvezető és az önértékelési csoport tagjai érhetik el.

A vezető a rögzített tények alapján (szükség esetén az adatgyűjtést végzők bevonásával) összeveti a tapasztalatokat és a rá vonatkozó intézményi elvárásokat, megvizsgálja az egyes elvárások teljesülését, majd értékelési területenként kiemelkedő és fejleszthető területeket határoz meg. Az elvárások teljesülésére vonatkozó megjegyzéseit úgy rögzíti, hogy közben hivatkozik a felületen elérhető, ide vonatkozó tényekre, adatokra.

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtő eszközök segítségével jó eséllyel minden elvárás teljesülése vizsgálható legyen.

Dokumentumelemzés

A dokumentumelemzés során az öt vezetői önértékelési területre gyűjt információkat az önértékelési csoport. A dokumentumok áttekintése, vizsgálata abból a szempontból történik, hogy az egyes területek értékelésében támogatást nyújtson.

Az előző vezetői ellenőrzés (tanfelügyelet) és az intézményi önértékelés adott vezetőre vonatkozó értékelőlapjai:

- Melyek a vezető kiemelkedő és melyek a fejleszthető területei?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás / tendencia látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

Vezetői pályázat/program:

- Mi a vezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg a vezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A vezető a stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a vezető a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban történik meg a vezető erősségeinek, kiemelkedő területeinek a meghatározása?

- Hogyan tervezi a vezető a vezetői programban vezetői fejlődése lehetőségeit?
 - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulás eredményességének biztosítása?
 - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
 - Milyen szerepet kap a vezetői programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
 - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása?
- **Pedagógiai program:**
- A pedagógiai program célrendszeréből mely alapelvek, célok, feladatok irányulnak a vezetői munkára?
 - A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
 - A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?
 - A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- **Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámoló:**
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
 - Hogyan épül egymásra a beszámoló és a munkaterv?
 - Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- **SzMSz:**
- Hogyan osztja meg a vezető a vezetési feladatokat?
 - A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?
 - Hogyan történik a döntéshozatal, a pedagógusok, a partnerek bevonása a folyamatba?
 - Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SzMSz?

Kérdőíves felmérés:

- **Vezetői önértékelő kérdőív** (4. számú melléklet)
- **Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében**⁶ (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- **Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében**⁷ (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

⁶ A 2011. évi törvény a nemzeti köznevelésről által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

Interjúk

Az interjú célja, hogy a vezető az önértékeléséhez a dokumentumelemzés és kérdőíves felmérések során gyűjtött adatokon felül további kiegészítő információkhoz jusson.

Az alábbi javasolt interjúkérdések a dokumentumelemzés és a kérdőíves felmérések tapasztalatai alapján, indokolt esetben megváltoztathatók.

A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki a vezető a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni a vezető az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz a vezető az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Hogyan tudja a vezető kifejezni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a vezető a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, és a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a vezetőnek a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi a vezető munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik a vezető arról, hogy a tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényekhez igazodjanak?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz a vezető az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a vezető a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek a vezető intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen mértékű az elkötelezettsége a tanulók, a pedagógusok, valamint önmaga képzése, fejlesztése iránt? Miben nyilvánul meg ez az elkötelezettség?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejleszthető területeinek meghatározása?

- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?

⁷ A 2011. évi törvény a nemzeti köznevelésről által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és ezeket hogyan hajtotta végre?

A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e a vezető az intézmény érdekeit? Ha igen, hogyan teszi ezt?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál? Ha igen, hogyan teszi ezt?
- Elkötelezett-e a vezető az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a vezető fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e a vezető saját maga fejlesztésére? Milyen tények jelzik szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a vezető a nevelőtestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e a vezető?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja a vezető az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz a vezető az iskola céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremt a vezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?

- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai léteznek erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz a vezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz a vezető annak érdekében, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt a vezető a pedagógusok önértékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?

4.3.2.3 A vezető önértékelésének folyamata

A vezető önértékelése az éves önértékelési terv szerint, a vezetői megbízás második és negyedik évében történik, az értékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást.

A folyamat főbb lépései a következők:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt kollégák egyeztetik a részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó további partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja, felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. A kérdőíves felmérések lebonyolításával megbízott kolléga továbbítja a felmérésben résztvevőknek az online kérdőív elérhetőségét, és elindítja a felmérést. Az informatikai rendszer a résztvevők számára az éves önértékelési tervben megadott időintervallumban elérhetővé teszi az online kérdőív kitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén a kérdőíves felmérés kiegészíthető papíralapú felméréssel, de ebben az esetben az adott válaszok gyakoriságát rögzíteni kell az informatikai rendszerben (amely azt elérhetővé teszi később a külső szakértők, szaktanácsadók számára).
4. A feladattal megbízott kollégák megvizsgálják a vezetőre vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és belső értékelés eredményeit, a hozzájuk kapcsolódó intézkedési terveket, a vezetői munka 4.3.2.2 fejezetben felsorolt dokumentumait, valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a dokumentumelemzés

eredményét, vagyis dokumentumként az előre adott szempontok mentén az informatikai rendszerben rögzítik a tapasztalataikat.

5. A felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés eredménye alapján interjúterveket készítenek, lefolytatják az interjút, majd az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik az informatikai felületen.
6. A vezető (szükség esetén az adatgyűjtésben részt vevő kollégák segítségével) minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülését, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat, és kompetenciánként meghatározza a fejleszthető és a kiemelkedő területeket (amennyiben van ilyen).
7. Az önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében a fenntartó megjegyzéseket fűzhet az értékelés eredményéhez, amit a vezető juttat el részére.
8. A vezető az önértékelésre épülő *egyéni önfejlesztési tervet* készít, amelyet az értékeléssel együtt feltölt az informatikai rendszerbe. Az önfejlesztési tervet a vezető eljuttatja a fenntartó részére, aki a megvalósíthatóság elősegítésére megjegyzéseket fűzhet a tervhez.