

**1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása** 92,86%**1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?**

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

*teljesül*

*Az intézményvezető együttműködve a tagintézmény vezetővel, vezetőtársakkal és a nevelőtestülettel részt vesz a stratégiai dokumentum tervezésében, a benne megjelenő célok és feladatok meghatározásában. A Pedagógiai Programban, SZMSZ-ben rögzített feladatok és jogkörök alapján minden feladatellátási helyére vonatkozik. (Interjúk, SZMSZ)*

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

*teljesül*

*Kiemelkedő szakmai tapasztalatával segíti munkatársait abban, hogy a XXI. századnak megfelelő tudással rendelkezzenek. Továbbképzések támogatása (KAP). Kiemelt terület számára a megfelelő szakos ellátottság biztosítása (áttanítás a tagintézménybe-Vezetői pályázat, 8 pedagógus vesz részt felsőoktatásban, hogy megfelelő végzettséget szerezzon-Beszámoló). A mindennapi munka során nagy hangsúlyt fektet a differenciálásra, a tehetséggondozásra, a felzárkóztatásra, az integrációs tevékenységek optimális megvalósítására, a különböző területeken tevékenykedő szakemberekkel való együttműködésre annak érdekében, hogy a tanulmányi mutatók, mérések a munkatervekben, intézkedési tervekben meghatározott módon teljesüljenek. A vezetővel folytatott interjú során elmondta, hogy a KAP képzésen, a jelenleg az intézményben dolgozók közül többen nem vettek részt, ezért a nevelőtestület, köztük az intézményvezető mindenben segítséget nyújt, hogy a program megfelelően, eredményesen működjön.*

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

*teljesül*

*A PP és intézmény szellemiségének megfelelően, a beszámolók alapján is nagyon fontos erületnek tekinti a tanulói kompetenciák fejlesztését. Kulcsfontosságú területnek tekinti a tanulói kompetenciák fejlesztését a tanulói eredmények javítása érdekében. Biztosítja a lehetőségeihez mérten a felzárkóztató, korrepetáló, tehetséggondozó foglalkozásokat. Ez mellett a tanítási órákon is elvárja és megköveteli a megfelelő módszerek, eljárások alkalmazását (differenciálás, KAP). A tanulmányi eredményeket, verseny eredményeket, belső és külső mérések eredményeit elemzi, értékeli, ha szükséges intézkedési tervet készít az érintett pedagógusokkal közösen. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók felzárkóztatása érdekében egyéni fejlesztési tervet készítenek és szükség esetén a Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központtól kérnek javaslatot a foglalkozásokhoz.*

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

1.2.1. Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.

*teljesül*

*Az éves beszámolóban megtalálhatóak az összegyűjtött adatok, az intézményben végzett méréseknek megfelelően. A mérési eredményeket folyamatosan elemzik, ha szükséges intézkedési tervet is készítenek. A Pedagógiai Program tartalmazza az intézmény által végzett méréseket, azok beosztását (hónapok). Az éves munkatervekben, beszámolóknak lebontva jelennek meg a külső és belső mérések, felelősökkel, határidőkkel. A mérési eredményeket elemzi, értékeli, ha szükséges intézkedési terv készül. (PP, munkaterv, beszámoló)*

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

*teljesül*

*Éves programban és beszámolóban is megtalálhatóak az információk tantárgyi átlagok, eredmények. A vezetői beszámoló tartalmazza a tanulmányi mutatókat, versenyeredményeket, hiányzásokat, a fegyelmi helyzetet (ami nagy mértékben befolyásolja a tanulási eredményeket), a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók és a kiemelt figyelmet igénylő tanulók létszámát, eloszlását, a mérési eredményeket és azok összegzését, a továbbtanulási mutatókat és a kiemelt feladatok megvalósulását. (PI. DIFER, nyelvi mérések, Netfit-mérés, kompetenciamérés és ezek eredményeinek elemzése) Az Önértékelési kérdőívben a „Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.” kérdésre 5-ös értékelést adott magának. A nevelőtestületi kérdőívben a „Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.” kérdésre 4,91-es átlagot kapott, melyből megállapítható, hogy megosztja kollégáival a tanulás eredményességét.*

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

*teljesül*

*A Tanév végi beszámoló mellékletei között megtalálhatóak a munkaközösségek beszámolója, melyek részletesen tartalmazzák a tanulói mérések, illetve tanulmányi mutatók eredményeit, összehasonlításait. Levonják a következtetéseket, megoldási utakra tesznek javaslatot, illetve a javulás érdekében tett eddigi lépések sikerességét is elemzik. A tanulók fejlesztése érdekében konkrét feladatokat fogalmaz meg. Tanulmányi statisztikákat közösen elemzik. Minden intézményi egység részletes beszámolót ír. (beszámoló) A tanmenetek elkészítésekor fontos információnak tartják a kompetenciamérés eredményét. A tanmenetek elkészítése során figyelembe kell venni az adott csoport tanév végi eredményeit, a kompetenciamérés eredményeit. (Beszámoló, Munkaterv).*

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

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

*teljesül*

*A tanulók beszámoltatásának, értékelésének és minősítésének rendszere (PP 66; Helyi tanterv) .A KAP értékelése az „iskola nevelőtestülete által elfogadott értékelési rendszer szerint folyik” (PP), az értékelés megtalálható a Pedagógiai Programban. Ez mellett a Pedagógiai Program részletesen tartalmazza a tanulók teljesítményének értékelését és minősítését, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. Az OKM eredményeit figyelembe véve fejlesztési tervet készítenek, s ezt beépítik a tanmenetekbe.*

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

*teljesül*

*Nyitott a belső és külső partnerek visszajelzéseire, s lehetőségei alapján igyekszik beépíteni a mindennapi munkába. A Tanév végi beszámoló tartalmazza a Partneri igény és elégedettség mérés elemzését, ami alapján meghatározza a feladatokat és az erősségeket. (beszámoló)*

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

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

*inkább teljesül*

*A helyi tanterv a jelenleg hatályos jogszabályok alapján készült, figyelembe vette a helyi sajátosságokat (KAP, szabadon választható órák tervezése). A helyi tanterv az 5/2020. (I. 31.) Korm. rendelet a Nemzeti alaptanterv kiadásáról, bevezetéséről és alkalmazásáról szóló 110/2012. (VI. 4.) Korm. rendelet módosításáról alapján készült, figyelembe véve a 2020-as Nat-hoz illeszkedő tartalmi szabályozók című dokumentumot. (PP 60) (Forrás: Pedagógiai Program).*

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

*inkább teljesül*

*Folyamatos feladata a tanmenet szerinti haladás áttekintése, annak vizsgálata, hogy az értékelés és minősítés megfelel-e a Pedagógiai programban leírtaknak megfelelően(beszámoló). A helyi tantervet a szakmai munkaközösségek bevonásával készíti el. A tanmeneteket évente ellenőrzi, ha szükséges, átdolgoztatja. A vezető a tanmenetek elkészítését egységes szempont szerint várja el. Saját maga állította össze azokat a tartalmi elemeket, amelyeket minden tanmenetnek tartalmaznia kell. Az alsós munkaközösség munkaterve tartalmazza a „A tanmenetek készítésének szempontjait”. Ellenőrzése több lépcsőfokban történik (munkaközösségvezetők, intézményvezető-helyettesek, intézményvezető), ezzel is elősegítve, hogy összhangban legyenek a helyi tantervvel és a tanulók egyéni igényeivel. (vezetői interjú, munkaterv)*

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

*teljesül*

*A helyi tantervet a szakmai munkaközösségek bevonásával készíti el. Vezetői pályázatában kiemelt cél a fenntarthatóságra nevelés, ennek érdekében pályáztak és elnyerték az Ökoiskola címet, amihez kapcsolódóan több területen is megvalósul a környezeti nevelés és a hozzá kapcsolódó kompetenciák fejlesztése (TeSzedd akció, komposztáló, Európai Hulladékcsökkentési Hét). A tanmenetek elkészítésének szempontjai között szerepel, hogy meg kell jeleníteni bennük a témaheteket, ezen belül a Fenntarthatósági témahetet.*

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

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

*teljesül*

*Rendszeresen elemzi a tanulás-tanítás hatékonyságát, eredményességét. Elvárja a pedagógusoktól, hogy fokozott figyelemmel foglalkozzanak a tanulásban elmaradó és a kiemelkedően tehetséges tanulókkal. A Pedagógiai hitvallásban megjelenik a differenciálás, melyet különböző módszerek megismerésével támogat. A képzések tervezése során figyelembe veszi, hogy mely módszerek megismerése, alkalmazása támogatja a helyi viszonyoknak megfelelően a tanulási, tanítási folyamatot (KAP, kooperatív technikák, egyéni fejlesztési tervek) Szükség esetén csoportbontásokat alkalmaz. Ha szükséges a munkaközösségek feladatként kapják az eredménytelenség feltárását és az eredményesség javításának keresését. (vezetői interjú, PP) A moduláris oktatás keretében lehetővé teszi a differenciált képességfejlesztést és a tanulók egyéni ütemű előrehaladását. (SZMSZ, PP, KAP) Dokumentumai tartalmazzák, feladatként meghatározzák a tanulás támogató tevékenységeket. ( Vezetői pályázat, Munkatervek, PP)*

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

*teljesül*

*Az SNI és BTMN tanulók számára szükséges intézkedéseket az igazgató határozatban rögzíti, és egyben elrendeli a fejlesztő foglalkozásokon való részvételt is.(SZMSZ, PP 59) A tehetséggondozásra is nagy figyelmet fordít - differenciált foglalkozás, versenyek tartása, középiskolai előkészítő foglalkozások. A tanulási kudarcnak kitett tanulók köréből többféle típusú és súlyossági fokú gyermek nevelését oktatását vállalja fel. Ezek a következők: beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézségekkel küzdők, sajátos nevelési igényű tanulók, mozgásszervi fogyatékos, beszéd fogyatékos, enyhe értelmi fogyatékos, autizmus spektrum zavarral vagy egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők, Saját gyógypedagógust alkalmaz, mellette utazó gyógypedagógus és logopédus is segíti munkáját. Jó képességű, tehetséges tanulói számára biztosítja a differenciált foglalkozásokat, versenyekre, középiskolai felvételiire való felkészítést. Az interjú során elmondta, hogy testi fogyatékkal élő magántanulójuk is volt már*

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

*inkább teljesül*

*Vezetői pályázatában, Tanév végi beszámolóban szám szerint megjelenik a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók száma, akiket egyéni fejlesztési terv szerint felzárkóztatnak. (Vezetői pályázat, Beszámoló). A digitális kompetenciafejlesztéshez kapcsolódó pedagógiai céljuk az iskolai lemorzsolódás és az iskolaelhagyók számának csökkentése, valamint az egész életen át tartó tanulás iskolai megalapozása (PP 42).*

## Tevékenységek

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

*kiemelkedő*

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

*megfelelő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

### Fejleszthető tevékenységek

Tanulói lemorzsolódás megelőzésére nagyobb hangsúly fektetése, program kidolgozása, minél több partner bevonása, felnőttoktatási lehetőségek kiaknázása e területen. A kompetenciamérés eredményeinek javulása érdekében újabb fejlesztési lehetőségek feltérképezése, beépítése a tanítási - tanulási folyamatba.

### Kiemelkedő tevékenységek

A kollégáival, tagintézményeivel, partnereivel való együttműködés. Adaptív program megvalósítása az intézményben. Az oktató-nevelő munka egységes megvalósítása a tagintézmények között a sajátos arculati elemek figyelembe vételével, magas színvonalú operatív irányítás. A jogszabályok nagyfokú ismerete, intézményi és tagintézményi szintű dokumentumok összhangja. A kiemelt figyelmet igénylő tanulók fejlesztése, speciális eszközbiztosítás a hatékony tanulási, tanítási folyamatok támogatása érdekében. A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.

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

97,44%

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

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

*teljesül*

*A munkaterv hivatkozik és illeszkedik a tanév rendjéhez, fenntartóval folyamatos a kapcsolattartás. Törekszik a naprakész információk figyelemmel kísérésére, nyomon követi a törvényi változásokat, módosításokat. Munkáltatójával együttműködő, kapcsolattartása folyamatos. ( Vezetői pályázat, Interjúk).*

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

*teljesül*

*A fenntartótól kapott tájékoztatásokból, oktatásügyi jogszabályokból, rendeletekből, pályázati kiírásokból szerzi a mindennapi munkájához szükséges információkat. Folyamatosan figyelemmel kíséri az iskolára vonatkozó információkat, ezekről vezetőtársait is informálja. Az intézményvezető-helyettes az interjú során elmondta, hogy jogszabályváltozásokról több csatornán keresztül azonnali tájékoztatást kapnak a pedagógusok (email, teams csoport). Ez mellett a jogszabályok értelmezésében is segítséget nyújt a vezető, illetve segíti az azoknak való megfelelésében. (Interjú- vezetőtárs, Fenntartói interjú).*

2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

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

*teljesül*

*A kommunikációhoz felhasználja a hagyományos csatornákon kívül a korszerű IKT-eszközöket is: internetes honlap, közösségi oldal, elektronikus napló, e-mail. A külső szervezetekkel való kapcsolattartási formát az SZMSZ szabályozza. A kapcsolattartás formái: személyes, email, levél, új intézményi honlap létrehozása, helyi újságokban való megjelenés, zárt facebook csoportok. A tagintézményben az információ átdása napi szinten biztosított a kis létszám miatt. A székhelyintézményben több módon zajlik a kommunikáció: hirdető fal, körözüvények, email, online felületek, facebook csoport, google drive, megbeszélések, értekezletek, telefonos megkeresések. (Vezetői pályázat, Interjú vezetőtárssal).*

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

*teljesül*

*Rendszeresen megbeszélést tart, amelyről szükség szerint írásban emlékeztető feljegyzés készül. (SZMSZ) A hatékonyság érdekében az intézményvezető az értekezleteket megelőzően a teams csoportban vagy más nevelőtestületi csoportban megosztja a megbeszélések témáját, feltölti a hozzá kapcsolódó dokumentumokat, hogy már előre fel tudjanak készülni a pedagógusok. Lehetőség van már előre javaslatokat megfogalmazni az adott témával kapcsolatban, ezzel is elősegítve a hatékonyságot, a folyamatos kommunikációt. Nem minden pedagógus tud az értekezleteken részt venni személyesen (tanulói felügyelet, továbbképzés) mégis ennek a gyakorlatnak köszönhetően mindenkől tájékoztatást kap, illetve maga is véleményt nyilváníthat. (interjú)*

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

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

*inkább teljesül*

*A szakos ellátottságot az intézmények közötti áttanítással próbálja megvalósítani. A lehetőségekhez mérten igyekszik nyugdíjas óraadó kollégákkal is ellátatni a feladatot. A Vezetői pályázatában nyomon követhetők a személyi feltételek alakulása. Szorgalmazza továbbképzésekkel, újabb képesítések megszerzésével a humánerőforrás biztosítását. A pedagógusok megbízásának alapelvei: a rátermettség, a szaktudás, az egyenletes terhelés. (SZMSZ) A tanuló pedagógusok és KAP délutáni foglalkozásai miatt nehéz az egyenletes terhelés betartása. A KAP a pedagógusoktól szinte egész napos bent tartózkodást vár el, a 8 tanulmányaikat folytató pedagógus helyettesítése pénteki napokra esik, a pedagógus végzettség nélküli kollégák segítése folyamatos a nevelőtestületen belül, ezeket figyelembe véve elmondható, hogy a pedagógusok leterheltsége „egyenletesen sok”. (Vezetői pályázat, Interjú vezetőtárssal)*

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

*teljesül*

*Vezetői pályázatában a tárgyi eszközök alakulását, infrastrukturális feltételeket részletesen ismerteti. Nagy hangsúlyt fektet a már meglévő eszközök biztonságos, szakszerű használatára, az intézmény épületeinek felújítására, állagmegóvásra, a jelentkező igények kielégítésére. A speciális karbantartásra szakembereket alkalmaz (rendszergazda). A működtetést évek óta a takarékoság, a saját és külső források mozgósítása, a kiegyensúlyozottság jellemzi. A munkatervben tájékoztatást ad az intézmény tárgyi feltételeiről, megjelöli a fejleszteni kívánt területeket Pl. riasztórendszer. (Vezetői pályázat, Munkaterv).*

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

*teljesül*

*Az intézmény az Ökoiskola és az Energiatudatos iskola címre jogosult. Témahetek a 2020. és 2021. tanévben része volt az iskola életének (munkaterv, Ökoiskola, témahetek, erdei tábor.) A fenntartható fejlődés, környezetvédelem szempontjai megjelennek a pedagógiai munkában és az intézmény napi működtetésében is (vezetői interjú) A Pedagógiai Program tartalmazza a fenntartható fejlődés érdekében megfogalmazott célokat, feladatokat, módszereket. A munkaközösségek terveiben megjelenik a Fenntarthatósági Témahét és a hozzá kapcsolódó programok. (Pedagógiai Program, Munkaközösségek tervei).*

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

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

*teljesül*

*Az intézmény működését meghatározó dokumentumok teljes nyilvánosságát a honlapján való közzététellel biztosítja az intézmény. (SZMSZ) Az intézmény dokumentumai a törvényi előírásoknak megfelelően nyilvánosak, elérhetők az iskola honlapján. (Munkáltatói interjú).*

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

*teljesül*

*A tájékoztatásnál felhasználjuk a tömegkommunikációs eszközöket is (újság, televízió, rádió, internet). (PP) Iskolai honlapot hozott létre, melyet folyamatosan frissít. Helyi újságokban való megjelenéssel igyekszik a pozitív képet kialakítani az intézményről. A szülőkkel való kommunikációt elősegítő Kréta napló bevezetésre került az intézményben. Partnereivel több csatornás jól bevált kommunikációt alakított ki úgy, hogy figyelmbe vette azok igényeit, lehetőségeit. Nagy figyelmet fordít a településen működő intézményekkel való együttműködésre, települési rendezvények színvonalát a tanulók fellépéseivel is emeli, ezzel is elősegítve az iskoláról kialakított pozitív kép megerősítését. ( Vezetői pályázat, Interjú).*

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

*teljesül*

*Az intézmény eredményes és hatékony működéséhez szükséges rendelkezéseket önálló szabályzatok tartalmazzák, igazgatói utasítások egészítik ki. A munkatervekben egyértelműen kijelölik a folyamatok határidejét, felelősét, szükséges esetekben az ellenőrzést végző személyt. Az éves dokumentumok tartalmazzák az ellenőrzést végző személy nevét, munkakörét. Feladatkörök leszabályozottak. Az iskola SZMSZ részletesen leírja a rendszer felépítését, a kapcsolati rendszert bemutatja. (Munkaterv, SZMSZ).*

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

*teljesül*

*Az irattározási szabályzat alapján készített dokumentumokra is vonatkozik a személyiségi, adatvédelmi és biztonságvédelmi szabályok megtartásának követelménye, amelyért az intézményvezető felel, valamint a hitelesítésről az intézményvezetőnek kell gondoskodnia (SZMSZ). A munkaközösség munkatervei, beszámolóí egységes felépítési rendszer alapján kerülnek összeállításra, az iskola munkatervére épülve. Az elkészítendő dokumentumokat minden esetben a kijelölt felelős ellenőrzi. A jogszabályi változásoknak megfelelően, a partneri igények figyelembe vételével, ha szükséges aktualizálja, korrigálja az intézmény dokumentumait. (Munkaterv, Beszámoló, Nevelőtestületi kérdőív 22.).*

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

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

*teljesül*

*A Pedagógiai Programban külön rész foglalkozik az intézmény partnereivel, amiben megjelenik a kapcsolattartás színterei, tájékoztatásuk formái. A partnerek beazonosítása megtörtént. A munkatervekben és beszámolóikban megjelenik a kapcsolattartás a közvetlen és közvetett partnerekkel (időpontok, formái, megvalósulásuk). Az iskola igazgatója tanévenként tájékoztatást ad az intézmény munkájáról, feladatairól. (SZMSZ 23) A iskolai diákközgyűlést évente legalább 1 alkalommal össze kell hívni, melyen az iskola igazgatójának a tanulókat tájékoztatja az iskolai élet egészéről, az iskolai munkaterről, a tanulói jogok helyzetéről és érvényesüléséről, az iskolai házirendben meghatározottak végrehajtási tapasztalatairól.(SZMSZ 24, Pedagógiai Program, Munkaterv).*



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

*teljesül*

*Vezetői pályázatában leírja, hogy rendszeres kapcsolatban áll a Karcagi Tankerületi Központtal, aki fenntartója és működtetője az intézménynek. Az iskolai munka megfelelő szintű irányításának érdekében az iskola igazgatóságának állandó kapcsolatban kell állnia a fenntartó Karcagi Tankerületi Központtal (SZMSZ 25) A Munkáltatói interjúból kiderül, hogy „kifejezetten sok energiát fektet abba, hogy az intézmény szakos ellátottságát meg tudja teremteni”, e cél elérése érdekében szorosan együttműködik a fenntartóval, akik támogatják a megfelelő végzettség megszerzéséhez a felsőfokú tanulmányokat. A pénzügyi és tárgyi feltételek megteremtése érdekében kihasználja a pályázati lehetőségeket, melyekről minden esetben egyeztet a fenntartóval. (Beszámoló, Interjú, Munkáltatói interjú).*

## **Tevékenységek**

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

*kiemelkedő*

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

*kiemelkedő*

2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

*megfelelő*

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

*kiemelkedő*

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

*kiemelkedő*

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

*kiemelkedő*

## **Fejleszthető tevékenységek**

Humán erőforrás hatékony felhasználása, üres álláshelyekre pedagógusok foglalkoztatása, pedagógusok terheinek csökkentése, a több helyszínen folyó oktatás miatt nehéz az intézmény erőforrásainak hatékony elemzése.

## **Kiemelkedő tevékenységek**

Széleskörű kapcsolati rendszert ápol, melyek között megtalálható a hagyományokra épülő partneri viszony, illetve az újabb partnerek beazonosítása is. A partneri kapcsolatok minél eredményesebb kihasználására törekszik. A fenntartóval szorosan együttműködik, ezt segíti magas szintű jogszabályismerete, a határidők pontos betartása. A település intézményeivel jó viszonyt alakított ki, kulturális és közösségi életben jelentős szerepet vállal. Az intézményi célok elérésére kiépített kapcsolatrendszer működtetése. Az alkalmazottak szakmai és személyi támogatása. A jogszabályok betartása, megfelelő kommunikációja.

#### 3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképének kialakításában?

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

*teljesül*

*A PP program céljainak megfogalmazása helyzetelemzésből indul ki, melynek része a társadalmi környezet, a szülők, tanulók, szociális háttér, a fenntartó és a város igényei is összegyűjtése. Vezetői pályázatában megfogalmazza célkitűzéseit, az intézmény jövőképével kapcsolatban konkrét elképzelései vannak, azokat világosan, egyértelműen kommunikálja. Figyelembe veszi a belső és külső partnerek igényeit és az intézmény sajátosságiból adódó lehetőségeket, erősségeket. A vezető érzékeli a szervezetre ható külső változásokat (egyházi iskolamegjelenése a településen) és ennek megfelelően tűzi ki újabb céljait, feladatait. A megvalósításban szorosan együttműködik az intézmény pedagógusival. (Vezetői pályázat, Interjú, Munkáltatói interjú).*

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

*teljesül*

*A munkatervet kiemelt feladatként nevesítik a jövőképhez kapcsolódó éves célkitűzéseket (munkaterv 20/21 2.) Kiemelt szerepet kap a vezetői munkában az tanítás eredményessége, innovatív szemlélet - KAP. A tantestülettel közösen kialakított jövőkép épít a hagyományokra, ez mellett a modern, innovatív szemlélet jellemzi (KAP). Az intézményi dokumentumokban világosan megtalálhatók azok az értékek, pedagógiai és nevelési elvek, melyek beépülnek a mindennapi munka folyamatába. Az intézményi belső ellenőrzések során ezek alkalmazását is vizsgálják a tanulási-tanítási folyamatokban. (Munkaterv, Pedagógiai Program).*

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

*inkább teljesül*

*A vezetői pályázat célkitűzései a PP alapelveihez igazodnak, annak megvalósulását támogatják-A vezetői pályázatban megfogalmazott jövőkép tükröződik vissza az intézményi dokumentumokban. Folyamatos fejlesztés jellemzi: KAP, Ökoiskola, intézményközi munkaközösség, versenyeken való részvétel, kiemelkedő informatikai eszközpark. (Vezetői pályázat )*

#### 3.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

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

*teljesül*

*A vezetői pályázatban nevesíti az intézmény működésének legfontosabb kihívásait, támogatja az innovációt a tagintézményével együtt. Az intézmény fejlődése érdekében maga is keresi a kihívásokat, lehetőségeket, megoldásokat, támogatja az innovációt. (pályázatok, tagintézménnyel való együttműködés, dokumentumok aktualizálása). ( Vezetői pályázat, Munkáltatói interjú).*

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

*teljesül*

*A tantestületet tájékoztatja a várható változásokról, azok várható pozitív és negatív hatásairól. Kritikusan vizsgálja a hozott intézkedések intézményre gyakorolt hatását. Ösztönzi kollégáit a lehetőségek kihasználására (KAP, továbbképzések), ezekben szakmai segítséget nyújt számukra. Tényeken, adatokon alapuló meggyőzéssel, ha szükséges, a fenntartó képviselőjének a bevonásával ismerteti a változások szükségszerűségét. Első körben mindig a kibővített vezetés (vezetés tagjai és a munkaközösség- vezetőik) vizsgálja meg a problémát, megbeszélve a változással járó nehézségeket is. (vezetői interjú) Bízik vezetőtársai szakértelmében, a felmerülő problémákra közösen keresik a megoldást. (Interjú, Munkáltatói interjú, Önértékelési kérdőív 18.).*

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

*teljesül*

*Tervező munkája alapos az intézményi élet minden területén. Az intézményt érintő változtatásokra hatékonyan reagál. A feladatok kiosztása tervszerűen, a leterheltség, szakmai tudás figyelembe vételével történik. A folyamatot ellenőrzi, ha szükséges módosítja. Az értékelés a legtöbb esetben megtörténik összegzés, intézkedéstervezés készítés, szakmai dokumentumok átdolgozása stb. formájában. (Interjúk, Beszámoló). Képes a változások menedzselésére, tisztában van az iskola jelenét és jövőjét meghatározó tényezőkkel, körülményekkel (vezetői interjú)*

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

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

*teljesül*

*A munkatervben kitűzött feladatok megvalósulását ellenőrzi, a tapasztalatokat, eredményeket és konklúziókat a beszámolóban megfogalmazza, a megoldásokat folyamatosan keresik. Az éves munkaterv és beszámoló alkalmas arra, hogy nyomon követhetőek legyenek a célok és azok megvalósulása. Szerkezetileg és tartalmilag egységes rendszert alkotnak, ez nagyban elősegíti a tájékozódást a dokumentumokban. A beszámolóban részletesen megtalálhatóak a tanulmányi és versenyeredmények, létszámadatok és azok változásának okai, különböző foglalkozások és azok eredményessége, a kitűzött feladatok teljesülése, értékelése. A Fenntartó elmondása szerint „folyamatosan nyomon követi a változásokból eredő célok és feladatok megvalósulását, annak eredményességét, kezdeményezi továbbfejlesztését. (Munkaterv, Beszámoló, Munkáltatói interjú).*

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

*teljesül*

*A Vezetői pályázat SWOT analízist tartalmaz, melyben megtalálhatóak az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek az intézmény vonatkozásában, értékeli az eddigi munka eredményességét, meghatározza a következő időszak fejlesztési területeit. Az intézményi, vezetői és pedagógus önértékelések már rendelkezésre állnak, azok fejlesztési tervei is tartalmazzák a fejleszhető területeket, melyekre a tervek épülnek. (Vezetői pályázat, Önértékelések).*

### 3.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

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

*teljesül*

*Az éves munkatervék és beszámolók elkészítésekor, a Pedagógiai Program felülvizsgálatakor a tervek lebontása, összehangolás, megvalósulása, értékelése a vezető irányításával megtörténik. A munkaterv tartalmazza az éves kiemelt feladatokat, a beszámoló az elvégzett intézkedéseket, elért eredményeket, és értékelést, esetleg következő évre áthúzódó hatásokat fogalmaz meg. A célokhoz határidők, felelősök hozzárendelése megtalálhatóak a munkatervekben. Törekszik a rövid és hosszú távú tervek megvalósítása érdekében a megfelelő erőforrások (humán és tárgyi) megteremtésére. Minden az intézmény sajátos arculatának megfelelő, megvalósítható lehetőséget kihasznál az intézmény további fejlődése céljából. (Interjú, Munkaterv, Beszámoló, Munkáltatói interjú).*

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

*teljesül*

*Intézményvezetőként a közös munkára nagy hangsúlyt fektet, ebből adódik, hogy a feladat-meghatározásokat is megbeszélések előzik meg. A közös cél eléréséhez világos tevékenységek kitűzésével járul hozzá, melyek tervezésekor figyelembe veszi a humán erőforrást, az eszközforrásokat, az intézmény sajátosságait annak érdekében, hogy a feladatok teljesülése létrejöhessen. Nevelőtestületi kérdőívben 4,91-es értékelést kapott „A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait...” állításra. Az intézményi munkaterv tartalmaz kiemelt célokat, ezeket a munkaközösségek közösen értelmezik, és beépítik éves tervezésükbe. Az elért eredményekről munkaközösségenként minden év végén írásbeli beszámoló készül. Természetesen a kiemelt célok az előző önértékelések és tanfelügyelet megállapításai alapján készült fejlesztési és intézkedési tervekben megfogalmazott célokat is tartalmazzák (Munkáltatói és vezetői interjú, kérdőív)*

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

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

*teljesül*

*Az intézmény érdekeit képviselve a szakos ellátottság javítása érdekében megfelelő képzés megszerzésére is ösztönzi kollégáit. Információs csatornái széleskörűek (szóbeli, email, e-napló, honlap, képzések). Rendszeres megbeszélések biztosítják a változásokról való tájékoztatást. Folyamatos kapcsolatot tart fenn belső és külső partnereivel. Az intézmény érdekeit képviselve a szakos ellátottság javítása érdekében megfelelő képzés megszerzésére is ösztönzi kollégáit. (Beszámoló, Interjú vezetőtárssal).*

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

*teljesül*

*Megvalósult innovációk: az intézmény teljeskörű felújítása és a berendezések beszerzése folyamatos cseréje. Az intézményvezető élen jár az innovációs törekvések területén (Pl.: KAP, Határtalanul, digitális kompetencia fejlesztéséhez megfelelő eszközök biztosítása pályázatok és a fenntartó segítségével). A beszámolók tartalmazzák a pályázatok megnevezését, sikerességét, végrehajtását. Szívesen fogadja a nevelőtestület tagjaitól a tanulás-tanítás eredményesebbé tételéhez kapcsolódó ötleteket, innovációs törekvéseket. (Interjú, Beszámoló, Munkáltatói interjú, Interjú vezetőtárssal).*

## **Tevékenységek**

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

*kiemelkedő*

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

*kiemelkedő*

3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

*kiemelkedő*

### **Fejleszthető tevékenységek**

Az iskola megtartó erejének erősítése, PR tevékenység. Az intézmény beiskolázási mutatóinak javítása , melynek nehézsége a közelében működő iskolák elviszik a tanulókat.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

A változásokat, innovációkat, fejlesztéseket hatékonyan menedzseli. Folyamatokat átlátja, hatékony tervezés, korrigálás, felkészültség jellemzi. Vezetői jövőképe előremutató, hatékony. Nyitott az innovációkra, új lehetőségekre.

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

96,08%

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

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

*teljesül*

*Az SZMSZ egyértelműen tartalmazza az intézményvezető, intézményvezető helyettesek, tagintézményvezető és egyéb vezetők jogköreit, hatásköreit és az ahhoz tartozó követelményeket, feladatokat. A munkaköri leírások szabályozzák a munkavégzéshez kapcsolódó területeket, melyeket minden tanév szeptember 30-ig felülvizsgálják, ha szükséges módosítják. A munkatervek tartalmazzák a feladatokhoz rendelt felelősök neveit. (SZMSZ, Munkaterv).*

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

*inkább teljesül*

*Az SZMSZ tartalmazza a vezetők közötti feladatmegosztást. A vezetőtárs az interjú során elmondta, hogy az intézményvezető- helyettesek, tagintézményvezető személyi változásai során kinek, hogyan változott a munkaköre, a vezetők közötti feladatmegosztás milyen szempontok szerint történt, annak érdekében, hogy megfelelő döntések szülessenek. (SZMSZ, Interjú vezetőtárssal). Az igazgatóhelyettesek az igazgató közvetlen irányítása mellett végzik munkájukat, neki tartoznak felelősséggel és beszámolási kötelezettséggel. (SZMSZ)*

#### 4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

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

*teljesül*

*A nevelő-oktató munka belső ellenőrzésének megszervezéséért és hatékony működéséért az igazgató felelős. Az ellenőrzés területeit, konkrét tartalmát, módszerét és ütemezését az iskola vezetése határozza meg a belső ellenőrzési tervben, melyet nyilvánosságra kell hozni. A belső ellenőrzési terv az éves munkaterv része (SZMSZ) A Munkaterv mellékletét képezi a Belső ellenőrzési munkaközösség munkaterve, amiben megjelenik az intézményvezető feladata is. Szakértőként irányítja és segíti a munkaközösség munkáját, az önértékelésben, tanfelügyeleti ellenőrzésben részt vevő nevelőket. (Munkaterv, Interjú vezetőtárssal).*

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

*teljesül*

*Főleg az újonnan érkező kollégák segítségét tűzte ki célul, hiszen ők nem végezték el a KAP-mal kapcsolatos képzést, illetve többen nem rendelkeznek megfelelő végzettséggel. Óralátogatásokkal ellenőrzi, óra utáni megbeszélésekkel segíti munkájukat. Új kollégák munkájának az ellenőrzése, segítése óralátogatásokkal és megbeszélésekkel intézményvezetői alapfeladatnak tekinti. (beszámoló) Nevelőtestületi kérdőív: „Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.” 4,91-es értékelést kapott. (Beszámoló, Interjú).*

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

*teljesül*

*Az ellenőrzés tapasztalatait a pedagógusokkal egyénileg, szükség esetén a munkaközösség tagjaival megbeszéli. (SZMSZ 28.) Önértékelő kérdőívben 5-ös értékelést adott magánk „A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.” kérdésre. Nevelőtestületi kérdőív: „Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.” 4,91-es értékelést kapott. (Önértékelési kérdőív, Nevelőtestületi kérdőív). Vezetői tevékenységében fontosnak tartja a helyzetelemzést, minden félév- és évváró értekezleten fontos hangsúlyt kap az értékelés és a megbeszélés, iránymutatás megfogalmazása. (vezetői interjú)*

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

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

*teljesül*

*Példájával elől jár a nevelőtestület tagjai előtt, a folyamatos önfejlesztés területén. (Önértékelő kérdőív: „Folyamatosan tanul fejlődik” 5-ös értékelés, „Jól hasznosítja a feladatkiosztást, mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét”, 5-ös értékelés,.) Szakvizsga megszerzésének támogatása. Mester minősítésre való jelentkezések támogatása. (vezetői interjú) Hiányszakok pótlása, képzéssel, átképzéssel. Beszámolóból kiderül, hogy a nevelőtestületen belül milyen formában történt tudásmegosztás. Az önfejlesztést segíti a gyakornok-mentor párok kiválasztás. Külön részben tünteti fel a pedagógus továbbképzési tervének megvalósulását, melyben nyomon követhető a nagyszámú részvétel. (Önértékelési kérdőív, Beszámoló).*

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

*teljesül*

*Teljes mértékben támogatja a belső és külső tudásmegosztást, újabb képzések megszerzését. Nevelőtestületi kérdőív: „Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.” értékelés 4,91, ezt felhasználva segíti munkatársait céljaik elérése érdekében. Folyamatosan tájékoztatja őket az aktuális lehetőségekről, belső képzéseket tart, hogy segítsen feladataik teljesítésében. (Beszámoló, Nevelőtestületi kérdőív).*

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

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

*inkább teljesül*

*Több munkaközösséget működtet (alsós, felsős, belső ellenőrzési, osztályfőnöki) a minél színvonalasabb munka elérése érdekében. Az igazgató a következő feladatokra ad megbízást: - belső önértékelési csoport vezetője, - pályaválasztási felelős, - diákmozgalmat segítő (DMS) tanár, - ifjúságvédelmi felelős, - tankönyvfelelős. (SZMSZ) Folyamatosan kapcsolatot tart fent a munkaközösségek vezetőivel, figyelemmel kíséri munkájukat, aktívan bekapcsolódik a tevékenységükbe, hiszen a közös munka kiemelt helyet foglal el értékrendjében. (Beszámoló, Munkaterv, Interjú vezetőtárssal).*

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

*teljesül*

*A nevelőtestület és a szakmai munkaközösségek együttműködési fórumait az intézményvezető, az intézményvezető-helyettesek és a munkaközösség-vezetők szervezik. (SZMSZ 22) Kezdeményezi a szakmai együttműködést a munkaközösségeken belül és a feladatokra szerveződött teamekben (pl. belső önértékelési csoport, pályázatok, intézményfejlesztés). (vezetői interjú) Intézményközi munkaközösség létrehozásával, pedagógusok áttanításával erősíti a székhelyintézmény és tagintézmény pedagógusi közötti kapcsolatot. A KAP-hoz kapcsolódó órák megvalósításához segítségnyújtásra példát mutat és ösztönzi kollégáit az órák sikeres megvalósítása érdekében az együttműködésre. A munkatervekben megjelenő programok, témahetek, továbbképzések sikerességének kulcsa a nevelőtestület összefogása, amiben az intézményvezetőnek jelentős szerepe van. (Pedagógiai Program, Interjú, Munkaterv, Interjú vezetőtárssal).*

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

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

*teljesül*

*A továbbképzési programot, beiskolázási tervet az intézmény céljainak megfelelően állítja össze. (interjú) Jelenleg 8 pedagógus tanulmánya van folyamatban, mely újabb szakképesítést adó kimenettel fog zárulni. Az intézmény szakmai célja, hogy megfelelő végzettségű pedagógusokkal rendelkezzen. Továbbképzési program és a beiskolázási terv összeállításánál figyelembe veszi a pedagógusok egyéni igényeit és az intézmény, fenntartó elvárásait. (Munkaterv, Beszámoló, Interjú vezetőtárssal).*

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

*teljesül*

*Ami az iskola életét, előrehaladását segíti maximálisan szorgalmazza, támogatja. eljes mértékben támogatja a belső és külső tudásmegosztást, újabb képesítések megszerzését. Nevelőtestületi kérdőív: „Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.” értékelés 4,91. A Tanév végi beszámoló tartalmazza a belső tudásmegosztás formáit. (Nevelőtestületi kérdőív, Beszámoló).*



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

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

*teljesül*

*Az SZMSZ szabályozza a döntés-előkészítés és a döntéshozatal fórumait. A nevelőtestület a magasabb jogszabályokban megfogalmazott döntési, véleményezési, javaslattevő jogkörrel rendelkezik. Döntéseit, határozatait nyílt szavazással és egyszerű szótöbbséggel hozza (a jogszabályokban meghatározottak kivételével). (SZMSZ 19) A nevelőtestület a döntését, javaslatát és véleményét általában a munkaközösségek előzetes állásfoglalása alapján alakítja ki. (SZMSZ 22)*

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

*teljesül*

*Tájékoztatása teljeskörű, több csatornán történik (beszámoló, megbeszélések, értekezletek, honlap, email, teams). Be kell vonni a munkaközösség-vezetőket minél több fontos döntés előkészítésébe, véleményüket rendszeresen ki kell kérni. Ezt a célt szolgálják a munkaközösség-vezetőkkel, a közalkalmazotti tanács vezetőjével kibővített vezetőségi értekezletek. (vezetői pályázat, interjú)*

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

*teljesül*

*A döntések előkészítése több körben történik: vezetőtársak, kibővített vezetés, pedagógusok. Egyes feladatok megoldására teameket hozunk létre. (vezetői interjú) Önértékelési kérdőív: „Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.” kérdésre 5-ös értékelést adott. Tantestület összekovácsolására tesz lépéseket, értékeli az elért eredményt. (Önértékelési kérdőív, Interjú vezetőtárssal)*

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

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

*teljesül*

*A tantestületben igyekszik elérni, hogy a pedagógusok azonosulni tudjanak az intézményi célokkal. Bátorítja és támogatja a tantestületi tagokat abban, hogy a konkrét lépések cselekvések megtételéhez mindenki járuljon hozzá ötleteivel, javaslataival. Támogatja az újító kezdeményezéseket, pályázatokon való részvételt. (vezetői interjú) Az SZMSZ szabályozza az alkalmazotti közösséggel való kapcsolattartás rendjét. Interjúban elmondta, hogy minden nap személyesen is felkeresi a tagintézményt. Kiemelt feladatnak tekinti a rendszeres a kapcsolattartás az intézmény vezetősége és a tagintézmény nevelőtestületei között is. (SZMSZ, Interjú).*

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

*teljesül*

*A tantestületben igyekszik elérni, hogy a pedagógusok azonosulni tudjanak az intézményi célokkal. Bátorítja és támogatja a tantestületi tagokat abban, hogy a konkrét lépések, cselekvések megtételéhez mindenki járuljon hozzá ötleteivel, javaslataival. Támogatja az újjító kezdeményezéseket, pályázatokon való részvételt (vezetői interjú) Intézményi szintű házirendet alkottak meg, mely tartalmáról a szülői értekezleten tájékoztatják a szülőket. A nyugodt légkört nem csak a tanítási órákon, hanem a szünetekben is elvárja, ezért ellenőrzi ezeket. A tárgyi feltételek megteremtésére nagy hangsúlyt fektet, a beszámolóiban nyomon követhetőek a beruházások, eszközbeszerzések, felújítások. Folyamatosan figyelemmel kísérte, ellenőrizte az intézmény felújításának munkálatait. A felújított épület megóvására hozott szabályait minden érintett ismeri, megköveteli annak betartást. ( SZMSZ, interjú, Beszámoló).*

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

*teljesül*

*Teljes mértékben támogatja az újításokat, szorgalmazza azokat, maga is élen jár az innovációs tevékenységek területén- KAP, informatika. ( Pedagógiai Program, Interjú). Az innovációs és mérés-értékelési munkaközösséget hozott létre, melynek feladata a szakmai megújulás, az innovatív szemlélet fenntartása, az új ismeretek és módszerek átadása a pedagógusok együttműködése során, megerősítő és segítő visszajelzések nyújtása, nyitott oktatási környezet megteremtése, (vezetői pályázat)*

## **Tevékenységek**

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

*megfelelő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

#### Fejleszthető tevékenységek

Vezetési feladatok megosztása, az intézményvezetés során szerzett tudásának továbbadása. A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosításának fejlesztése, melynek nehézsége a több helyszínen lévő oktatás.

#### Kiemelkedő tevékenységek

Ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában nyújtott példaértékű segítség. A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása. Munkatársai szakmai fejlődését igyekszik segíteni, személyes karrierterveiket támogatja. A székhelyintézményben és a tagintézményben személyes jelenlét.

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

100%

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

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

*teljesül*

*Nevelőtestületi kérdőív: „A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.” 4,91-es értékelést kapott. A közös munkára helyezi a hangsúlyt, az intézményben tagintézmények közötti szakmai munkaközösségek működnek. A nevelőtestületet bevonja a feladatok előkészítésébe, véleményüket meghallgatja, és azok alapján hozza meg döntését. (Nevelőtestületi kérdőív, SZMSZ, Interjú vezetőtárrsal) A vezetői döntéseit a vezetőtársaival megbeszéli és számít rájuk.*

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

*teljesül*

*Intézményvezetői feladatát odadással, lelkiismeretesen, nagy szakmai hozzáértéssel végzi. Fenntartói interjúból kiderül, hogy „önértékelése reális ismeri saját erősségeit és gyengeségeit, képes a hatékony önreflexióra.” (Interjú, Munkáltatói interjú). A legfontosabb részfeladatok az erősségek közül a szervezet fejlesztése és a változások menedzselése. A közös célok elérésére hatékonyan képes a tantestületet mozgósítani. Fejleszthető terület a belső önértékelés hatékonyságának növelése. Ezt sajnos az elmúlt évek pandémiás időszakában nem támogatta. (vezetői interjú)*

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

*teljesül*

*Önértékelési kérdőívéből kiderül, hogy ismeri erősségeit, fejlesztendő területeit (vezetési feladatok megosztása), melyeket az Önefejlesztési tervben is megnevez. (Önértékelési kérdőív).*

### 5.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

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

*teljesül*

*Folyamatosan képzzi magát (mesterpedagógus), nem csak elméleti, hanem gyakorlati tapasztalatai is sokrétűek (KAP). Szakmai tevékenysége kiemelkedő, a megszerzett tudást intézményvezetőként is kamatoztatja. Figyelemmel kíséri a szakmai innovációs törekvéseket, több esetben megelőzi azokat. (Vezetői pályázat, Interjú). Fejlesztési területei. Intézményfejlesztés, teljesítményértékelés és minőségfejlesztés, IKT-eszközök használata, korszerű pedagógiai módszerek, oktatásszervezési eljárások alkalmazása. (vezetői interjú)*

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

*teljesül*

*Sikeres vezetői munkája érdekében fontosnak tartja, elvárja a kollégák, a szülők, fenntartó, a külső partnerek visszajelzését, véleménynyilvánítását, ez mellet önreflexiója reális. Fontos, hogy a tantestület a pandémiás időszakra a lehetőségekhez képest felkészült. Minden tanuló számára elkészültek időben a Google tantermi csoportok, amelyeket azóta is használunk a tananyagok elérésére.(vezetői interjú) A külső és belső mérések tapasztalatait figyelembe veszi a hatékony munka fejlesztése érdekében. (Munkáltatói interjú, Beszámoló).*

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

*teljesül*

*Nevelőtestületi kérdőív: „ Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógus-magatartás betartására.” 4,82-es értékelést kapott. Több éve iskolaigazgató ugyanabban az intézményben, ismeri a helyi adottságokat, lehetőségeket. Elkötelezett az intézmény iránt, az interjú alatt kommunikációja, magatartás a pedagógus etika normáinak megfelelő volt.*

5.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetési programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?

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

*teljesül*

*A vezetői pályázatban meghatározott célok beépültek a stratégiai dokumentumokba, megvalósulásuk nyomon követhető az éves beszámolóknak. A célok jelentős része megvalósult. (Vezetői pályázat és beszámoló összehangja). Vezetői célkitűzések közül kiemelkedő fontosságúak, (vezetői interjú) az iskola pedagógiai programjának állandó felülvizsgálata, az iskola tanulmányi színvonalának további emelése, a továbbtanulási arány növelése*

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

*teljesül*

*A nevelőtestületet és az érintetteket minden esetben tájékoztatja köznevelést érintő változásokról, az intézményre váró feladatokról (online oktatás), a fenntartói elvárásokról. Folyamatosan tájékoztat, szervez, felkészít a változások befogadására. Igyekszik felismertetni és elfogadtatni a változások fontosságát. (Beszámoló, Interjú). A köznevelési rendszer változásainak követése alapján jelöl ki új célokat maga és az iskola számára.*

## **Tevékenységek**

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

*kiemelkedő*

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

*kiemelkedő*

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

*kiemelkedő*

### **Fejleszhető tevékenységek**

A vezetői program időarányos megvalósulásának folyamatos figyelése megtörténik, de azokat a feladatokhoz kell igazítani. Az erősségek további tudatos kihasználása a mindennapi munka során, folyamatos önreflexióval korlátai csökkentése. Vezetési feladatok megosztása.

### **Kiemelkedő tevékenységek**

Ismeri erőnyeit, tudja magáról hogy tervszerű, céltudatos, gyermekközpontú, határozott ember. Kihívások felvállalása, keresi a lehetőségeket az iskolavezetés területein, reálisan elemzi a feladatokat. Szakmai tevékenysége kiemelkedő, a megszerzett tudást intézményvezetőként is kamatoztatja. A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata. Szakmailag igényes, magával szemben kritikus. Reális önismerettel rendelkezik.