



Tessedik Sámuel Általános Iskola

Vezetői tanfelügyelet összegző értékelés

Alberttírsa, 2023.

Nagy Csaba
intézményvezető

Alberttírsa, Győzelem u. 2. 53/370-227; 06 30/514-1236

Alberttírsa, Táncsics utca 3. 30/457-3770

titkarsag@tsai.hu

www.tsai.hu

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

1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?

1.1.1.

A Pedagógiai Program elkészítése az előző vezető nevéhez fűződik. Az alapidokumentum átdolgozását, aktualizálását végezte az érintett vezető. A pedagógiai program alapelvei, célrendszere, a vezetői pályázat jövőképe és a munkatervek koherensen illeszkednek egymáshoz. A vezetői program a hagyományokra alapoz, összhangban van az iskola Pedagógiai Programjának célkitűzéseivel, azzal koherens, ugyanakkor a változások szükségességét is fontosnak tartja. (Pedagógiai Program; Vezetői pályázat; Munkatervek; Vezetői interjú)

1.1.2.

Munkatársaival való együttműködése kifejezetten jó. A közvetlen és közvetett partnerekkel történő együttműködéssel arra törekszik, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó céljait. Irányító szerepet tölt be, munkájával igyekszik példát mutatni. A vezetői programjában megfogalmazott célkitűzések között fontos helyet kap a tanulmányi eredményesség növelése, illetve a tanulás támogatása. Prioritást kap a lemorzsolódással érintett tanulók helyzetelemzése, hiszen az év végi értekezletek egyike is e köré szerveződik. Kifejezetten hangsúlyos vezetői elvárás a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók felzárkóztatása, a differenciálás, a fejlesztő foglalkozások, korrepetálások magas szintű, eredményes megvalósítása. A tantárgyfelosztás készítésekor az ilyen célú foglalkozások prioritást kapnak. (Munkatervek; Vezetői pályázat; Nevelőtestületi kérdőív; Vezetői interjú)

1.1.3.

A dokumentumokban kitűzött célok között szerepel az alapkészségek, kulcskompetenciák fejlesztése, a kompetencia mérések eredményeinek folyamatos javítása. Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a tanulói eredmények javítására helyeződik a hangsúly, amit a tanulói kulcskompetenciák fejlesztésével kívánnak elérni. A Pedagógiai Program biztosítja az innovatív szemlélet érvényesülését az új módszerek, eszközök és a munkaformák elsajátítását szolgáló továbbképzések támogatásával. A vezető és helyettesei - külön terv alapján - rendszeresen ellenőrzik (óralátogatások keretében) a továbbképzéseken elsajátított ismeretek beépítését a mindennapi gyakorlatba. (Pedagógiai Program; Interjú a munkáltató képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Ellenőrzési terv; Intézményvezetői önértékelés)

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

1.2.1.

A mérések eredményeit az éves tervezés dokumentumaiban (pontos évfolyamonkénti megnevezéssel és az eredmények értékelésével). A mérési eredményeket figyelembe veszi és felhasználja a célok és feladatok meghatározásához feltünteteti, azok javítására kidolgozza a stratégiai útmutatást. Elvárás az osztályra szabott tanmenet készítése, a differenciálás, valamint az, hogy adott pedagógus a korrepetáláson igyekezzon felzárkóztatni a lemaradó tanulókat.

Az intézmény helyzetének jó megítélése rendkívül fontos számára, ezért a tanulás és tanítás szervezésébe hangsúlyosan megjelennek az erre való törekvés stratégiai lépései. A mérési eredményeket figyelembe veszi és felhasználja a célok és feladatok meghatározásához. ((Munkatervek; Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal, a vezetővel; Munkaközösségi munkatervek)

1.2.2.

A kompetenciamérések, belső mérések eredményeit megosztja kollégáival. A tapasztalatok felhasználásával a tanulók fejlesztésére tett javaslatok dokumentálása érintőlegesen megjelenik az intézményi munkatervekben (Humán és Matematika munkaközösség munkaterve). A kapott eredményeket kiértékelik, a tanulságokat levonják, év végén külön nevelőtestületi értekezletet szánnak erre. Az intézményvezető kiemelte, hogy a "valós" eredmények kiemelten fontosak számára, ezért a mérések tisztaságának biztosítására külön felhívja a kollégák figyelmét (Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal)

1.2.3.

A tanulói mérések eredményeit, az összegyűjtött adatokat az éves beszámoló keretében ismerteti, elemezi és kapott eredményeket felhasználja a következő évi munkaterv elkészítésekor. Az összegyűjtött adatokat minden kolléga számára elérhetővé teszi, hogy szükség esetén az eredmények alapján módosítani tudjanak eddigi pedagógiai gyakorlatukon. Saját elmondása szerint is ez egy fejlesztendő terület. (Munkatervek; éves beszámoló; Interjú a vezetővel) Személyre szabott fejlesztéssel, korrepetálás biztosításával, igyekszik a teljesítmények javulását elérni. (Pedagógiai Program; vezetői interjú)

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

1.3.1.

A tanulói értékelés közös alapelveinek és követelményeinek kialakítása a pedagógiai program szerint deklarált, ott kerülnek kifejtésre. Az intézményvezető elkötelezett a fejlesztő jellegű értékelés napi szintű gyakorlásában, ám a tantestületnek még nem minden tagja tartja fontosnak ezt. (Pedagógiai Program; Tantestületi kérdőív; Munkatervek; Vezetői interjú)

1.3.2.

A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait és határozza meg a nevelőtestület feladatait erre vonatkozóan. (Interjú a vezetőtársakkal, vezetővel; Vezetői pályázat) A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja a cél elérése érdekében. (Interjú a vezetőtársakkal) A pedagógiai munka belső ellenőrzése, értékelése rendszeres. A pedagógus kompetenciák mentén történik az óralátogatások utáni értékelés a vezetőtársakkal összhangban. A fejlesztő, segítő, támogató jellegű értékelés pedagógiai kultúráját támogatja. (Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal)

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

1.4.1.

Kiemelt cél az intézmény törvényes és szakszerű működésének biztosítása, valamint az információk pontos megosztása. (Vezetői pályázat) A jogszabályi változások értelmezése közösen történik - vezetőség - faliújság - Kréta - egyeztetés a kollégákkal (Interjú a vezetőtársakkal) A helyi tantervek kidolgozása a munkaközösségek feladata. (Éves munkatervek) A törvényi háttér ismeretében alakítja ki az intézmény arculatát. Az intézményi sajátosságokat figyelembe véve elvégzi a kerettantervre alapozva a helyi tanterv óratervi igazítását. (Pedagógiai program)

1.4.2.

A helyi tanterv és a tanmenetek összhangja megvalósul a gondos előkészítő munkának köszönhetően. Vezetőtársaival közösen koordinálja a tanmenetek elkészítését és megfelelését a helyi tanterv irányelveinek és oktatási - nevelési tartalmainak. (Éves munkatervek; Interjú a munkáltatóval és a vezetőtársakkal)

1.4.3.

A környezeti nevelés szerepet kap az intézmény életében. Ennek megjelenése még nem kap akkora hangsúlyt, inkább csak általánosságok megfogalmazásával jelenik meg a munkatervekben, az éves programok tervezéséről és megvalósításáról, viszont szerveznek ehhez kapcsolódó programokat. (Éves munkaterv; Fenntarthatósági témahét; Földnap akadémia verseny; Interjú a vezetővel)

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

1.5.1.

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket. Különböző új módszerek bevezetése iskolai szinten pl. Kompetencia alapú oktatás megvalósítás, vagy az osztályokra szabott tanmenetek elvárása. Az intézményi feladatok között szerepel a kiemelt figyelmet igénylő és a hátrányos helyzetű tanulók integrált nevelésének biztosítása. Továbbá mindkét tagozaton fontos feladat a tehetséggondozás. (Pedagógiai Program; Interjú a vezetővel, a munkáltatóval és vezetőtársakkal; Munkatervek)

1.5.2.

Vezetői pályázatának egyik kiemelt célja a gyermekközpontú intézmény működtetése. Ez csak úgy érhető el, ha érvényesül az egyéni bánásmód elve; a tehetséggondozás; a hátrányos helyzetű tanulók munkájának segítése. A feladatok megoldásához pedig megfelelő szakemberek alkalmazása is elengedhetetlen. Az iskolában 1 fő iskolapszichológus és 3 fő gyógypedagógus segíti a mindennapi munkát. A vezetői önértékelésben fejlesztendő területként jelöli meg az SNI-s tanulóakra vonatkozó követelményrendszer beépítését a tanmenetekbe. A tantárgyfelosztás megfelelő időkeretet biztosít a felzárkóztatásra, a tehetséggondozást csoportos és egyéni formában is biztosított. (Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal; Pedagógiai program; Vezetői pályázat; Önefejlesztési terv; Munkatervek; Beszámoló)

1.5.3.

"Az intézmény eredményesen segíti a lemaradó tanulókat, kezeli a felzárkóztatás feladatát" - szülői kérdőívben pozitív értékelést kapott az intézmény. A vezetői pályázat rövid és hosszútávú tervei között szerepel a bukások és a lemorzsolódás számának csökkentése, az előbbiekben már említett módszerekkel. (felzárkóztató és fejlesztő foglalkozások) (Interjú a vezetővel; Munkaterv; Beszámoló; Összesített szülői kérdőív)

Fejleszhető tevékenységek:

A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba és azok dokumentálása. A környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák hangsúlyosabb fejlesztése és ennek megjelenítése a dokumentumokban.

Kiemelkedő tevékenységek:

Aktívan vesz részt a Pedagógiai Program megvalósításában és kollégáit is erre biztatja, az éves munkatervben is megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában. Munkatársaival együttműködve dolgozik a célok eléréséért. Mindezek érdekében a következő lépéseket teszi meg: tanítási módszerek megújítása, képzéseken való részt vétel támogatása; hátrányos helyzetű gyerekek tanulmányi munkájának a segítése; IKT eszközök széleskörű használatának elfogadtatása; a tanulmányokban lemaradt, osztályismétlők számának csökkentése korrepetálásokkal. A törvényi háttér ismeretében alakítja ki az intézmény arculatát. Az intézmény egyéni arculatának kialakításával segíti a nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok megvalósulását. Azon dolgozik, hogy minél előbb és hiánytalanul rendelkezésre álljanak az adaptív oktatás tárgyi és személyi feltételeit.

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

2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

2.1.1.

Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van. A tanévet érintő új, vagy módosított jogszabályok az éves munkatervben jelennek meg. Folyamatosan figyelemmel kíséri a változásokat, vezetőtársaival értelmezi azokat. Több forrásból tájékozódik, szükség esetén segítséget kér. Az iskola működését a jogszabályi változásoknak megfelelően irányítja. (Interjú a munkáltatóval, a vezetőtársakkal, a vezetővel)

2.1.2.

A tanáriban elhelyezett faliújságon, munkaértekezleteken, személyes beszélgetések során folyamatosan tájékoztatja kollégáit. E mellett e-mailen keresztül is megosztja ismereteit a kollégákkal. Amennyiben ezzel kapcsolatban valakinek kérdése van, a nap során bármikor keresheti. (Interjú a vezetővel és a vezető társakkal; Vezetői önértékelő nevelőtestületi kérdőív)

2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

2.2.1.

Tájékoztatásra a szóbeli és írásbeli formákat egyaránt alkalmazza. Jól működő rendszert sikerült kiépíteni a Kréta felületén, mely hasznos és egyben hatékony. A tájékoztatás először faliújságon, majd a Kréta rendszeren keresztül történik. (Interjú a vezetőtársakkal, a vezetővel)
Az iskolán kívüli információ megosztására minden fórumot igénybe vesz. (nyomtatott, elektronikus, közösségi média) (Interjú a munkáltatóval, a vezetőtársakkal, a vezetővel)

2.2.2.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.
A megbeszélések és értekezletek biztosítják a nevelőtestület számára a tájékozódás lehetőségét. Kommunikációja pontosan és érthetően, magabiztos, szakszerű és határozott. Kész a kiállásra, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó (Vezetői önértékelő kérdőív; Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal; Nevelőtestületi kérdőív)

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

2.3.1.

Jelenlegi is vannak üres álláshelyek (utolsó munkaterv szerint 3,3 matematika, fizika, testnevelés, tanító). A tantárgyak tanítását az iskolában tanító pedagógusokkal illetve osztályok tanulóinak átcsoportosításával oldják meg. E mellett nehéz elkerülni a túlterhelést, de vezetőtársainak segítségével igyekeznek betartani az egyenletes terhelés elvét. Továbbá reálisan látja a következő évek feladatait az emberi erőforrások tekintetében, a kollégák erősségeire és érdeklődési körére épít a feladatok kiosztásánál (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Nevelőtestületi kérdőív)

2.3.2.

Az eszköz ellátottság nem megfelelő, nagyon sok minden hiányzik. A pedagógusok találékonysága sokat segít e probléma áthidalásán. Az IKT eszközök biztosítottak. A vezető lehetőségeihez képest nagy gondot fordít a létesítmény állapotának megőrzésére. Fontos számára a rendezett, tiszta, otthonos iskolai környezet, ahol a pedagógusok és a tanulók is igényesen karbantartott környezetben végezhetik munkájukat. Az elhasználódott eszközök pótlásáról lehetőség szerint gondoskodik. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Munkatervek - tárgyi feltételek)

2.3.3.

Az éves munkatervekben feltűnik az igényt a fenntartható fejlődés biztosítására, de a rajtuk kívül álló okok miatt nem minden teljesül úgy, ahogy megfogalmazásra kerül. A rendezvények, témahetek és témanapok száma és színvonala biztosíték arra, hogy minden tőlük telhetőt megtesznek. (Éves munkatervek, Interjú a vezetővel; Fenntarthatósági témahét, Föld napi akadályverseny)

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

2.4.1.

Az intézményi dokumentumok az iskola honlapján a törvényi előírásoknak megfelelően elérhetők. (Interjú a vezetővel; Honlap)

2.4.2.

A vezető elkötelezett intézménye iránt. Kommunikációja a külső partnerek felé megtörténik, de ez a tevékenység még kicsit akadozik. Eredményeiről, az iskolai eseményekről partnerek és a város lakosságának tájékoztatása a honlapon, a közösségi médián keresztül érhető el. Viszont kevésbé fordít gondot arra, hogy aktuális és informatív, az intézmény arculatát erősítő tartalmak jelenjenek meg a honlapon. (Iskola honlapja; Interjú a fenntartó képviselőjével és a vezetővel; Éves munkatervek; Vezetői pályázat)

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1.

Az intézményen belüli együttműködések teljesen megfelelnek az elvárásoknak. A hatályos jogszabályok betartásával: szabályozza a nevelőtestületi fórumokat, a szakmai munkaközösségek munkáját • aktívan működteti a munkaközösségeket, ő maga is részt vesz ezek munkájában, kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések • segíti az információáramlást. A Pedagógiai program alapvetéseit operatív tervekre bontják iskolai és munkaközösségi szinten, melyek tartalmazzák az éves célokat és a hozzájuk kapcsolódó feladatokat felelős és határidő megjelöléssel. Az elvégzett munkát a vezető értékeli, melyről a kollégák visszajelzést kapnak. (Munkatervek; Interjú a vezetővel és a vezetőtársak)

2.5.2.

A vezető – az osztályfőnöki és a munkaközösségi beszámolók alapján – személyesen állítja össze a munkaterveket és a beszámolókat. Önmagával és másokkal szemben is a pontos és igényes dokumentációt vár el. A Kréta naprakész vezetése kiemelt feladatként jelenik meg a munkatervekben. A dokumentumok elkészítése után ellenőrzésük is megtörténik. Szabályok alkotásán túl a következetes ellenőrzést is végrehajtja. (Interjú a vezetőtársakkal, a vezetővel, a munkáltatóval; Éves munkatervek)

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

2.6.1.

Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit. Menedzser szemléletű vezető. Ő képviseli az intézményt a különböző fórumokon, szoros kapcsolatot ápol a városi önkormányzattal és a fenntartóval. Célkitűzései között szerepel a minél eredményesebben működő kapcsolatok kiépítése a város, különböző szervezeteivel, cégekkel. Számára a személyes kapcsolatok és a folyamatos kommunikáció meghatározó a partnerek igényeinek megismerésében. (Vezetői pályázat; Interjú a munkáltató képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel)

2.6.2.

A fenntartóval való együttműködése konstruktív, az érdekérvényesítés a mai lehetőségekhez mérten jól működik. A pedagógusok érdekeit szakmai megalapozottsággal megfelelően

képviseli, biztonságuk megőrzése mindenképp előtérben. A felkínált lehetőségekkel él, a kommunikáció többféle csatornán folyamatos. (Interjú a fenntartó képviselőjével; Vezetői interjú)

Fejleszthető tevékenységek:

A teljes szakos ellátottság megvalósításával a jelenlegi kollektíva egyenletesebb terhelése. Az iskolai honlap naprakészségének, informatív jellegnek biztosítása. Még több támogató partnerkapcsolat kiépítése. Az iskolai honlap fejlesztésének előmozdítása.

Kiemelkedő tevékenységek:

Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel rendelkezik, ezt több csatornán keresztül ismerteti meg kollégáival. Kommunikációja magabiztos, szakszerű és határozott, nyitott a tantestület és a partnerek felé. Jól működő rendszert sikerült kiépíteni a Kréta területén, mely hasznos és egyben hatékony. A vezető eredményesen törekszik a szakos ellátás biztosítására, továbbá reálisan látja a következő évek feladatait az emberi erőforrások tekintetében. A honlapon található dokumentumok a jogszabályoknak megfelelően biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát. A fenntartóval való együttműködés konstruktív, a vezető szakmai megalapozottsággal képviseli az intézményt a fenntartó felé.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

3.1.1.

A jövőkép megfogalmazása reális, a hangsúly inkább a hagyományok megőrzése és a minőségi oktatás megvalósításán van. Figyelembe veszi a környezetében, az intézményében, a társadalomban zajló változásokat és ehhez illeszkedő jövőképet határoz meg. (Interjú a fenntartó képviselőjével) Kiemelt cél az iskola iránti kereslet fenntartása, illetve növelése. (Interjú a vezetővel; Intézményvezetői pályázat)

3.1.2.

Átgondoltan határozza meg az intézményi stratégiát. Az iskola jövőjét szem előtt tartva pozitív kép kialakítására törekszik, a minőségi oktatás szolgálatába állítja a differenciálást, a felzárkóztatást és a tehetséggondozást egyaránt. A vezetői programban a hagyományok őrzéséhez, ápolásához társul az innováció. Figyelembe veszi és tiszteletben tartja a társadalmi és szülői elvárásokat. Megtartja a jól bevált programokat, de keresi az új utakat, erre biztatja kollégáit is. (Vezetői program; Szülői kérdőív; Interjú a fenntartó képviselőjével és a vezetővel)

3.1.3.

Az összefüggés nagyon szoros. A pályázatban megfogalmazott jövőkép a következőkből tevődik össze: jó hírnév megtartása; elégedett, nagy szakmai tudással rendelkező tantestület; vonzó legyen az iskola a gyerekek és szülők számára; jó kapcsolatok (fenntartó, városi vetőség). A vezető jövőképe határozott, az intézmény tanulóinak magas szintű nevelését és oktatását tartja elsődlegesnek. A partnerközpontúság, a tanulók teljes személyiségének fejlesztése, korszerű ismeretek, biztos készségek átadása szerepel a célok között,

párhuzamban a tanulást támogató környezet megteremtésével és az egyéni képességek figyelembevételével. (Pedagógiai program; Vezetői pályázat)

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

3.2.1.

A változásokat körültekintően és a környezeti igények, szabályozók figyelembevételével valósítja meg. A feladatokra kihívásként tekint, és a saját tantestületének biztonságát jól képviselve menedzseli azokat. (Interjú a munkáltató képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel)

3.2.2.

Intézménye iránt elkötelezett, így a fokozatosság elvét követve mindent megoszt a belső csoportokkal (vezetőtársakkal, kollégákkal). Kikéri a véleményüket, és ezek figyelembevételével hozza meg döntéseit. (Interjú a vezetőtársakkal, vezetővel). Megfelelő légkör kialakítása mellett fontos számára a korrekt, megbízható információáramlás biztosítása, a döntések előkészítésekor az új információkhoz való hozzáférés biztosítása, vélemények kikérése, a kollektív döntések, a feladatok egyértelmű, közérthető és pontos ismertetése. (Vezetői pályázat) A várható és ismert változásokról folyamatosan informálódik, azokat megosztja a nevelőtestülettel. A változások indokait kommunikálja, egyeztet az érintettekkel, velük konstruktív kapcsolatot létesít. (Interjú a vezetőtársakkal és a munkáltató képviselőjével)

3.2.3.

A feladatok egyértelmű, közérthető és pontos ismertetése után azok végrehajtásához a feltételeket, a továbbképzéseket a lehetőségekhez mérten biztosítja. Kollégái befektetett munkáját erkölcsileg megbecsüli, a szakmai elismerés mellett fontosnak tartja a dicséretet is. Az intézményvezető az elvárásoknak eleget téve képes a változás folyamatát megtervezni, értékelni és végrehajtani. Ennek jó példája az iskolai Facebook használata, a KAP utókövetése, Erzsébet tábor, az iskolai fegyelem fejlesztése. (Interjú a vezetőtársakkal és a vezetővel)

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

3.3.1.

A stratégiai tervezés a vezetői program hosszú távú céljainak elérésére koncentrál, míg az operatív tervezés, annak rövid távú céljainak elérését tartja előtérben. Ezek megjelennek a munkatervben. Az ellenőrzés és értékelés folyamatos. (Éves munkaterve; tanév végi beszámoló; Interjú a vezetőtársakkal és a vezetővel)

3.3.2.

Az önértékelési folyamat következetes bonyolítása, a külső és belső mérési eredmények elemzése folyamán nyert információk megmutatják az erősségeket és az esetleges hiányosságokat. Ezekre építve tűzi ki a fejlesztési területeket. (Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal)

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

3.4.1.

Az intézményvezetői pályázatban megfogalmazott rövid és hosszútávú célkitűzések szellemében történik az intézményi alapdokumentumokból levezetett tervezés, illetve a tervek megvalósítása, értékelése, esetleges továbbfejlesztése. Tisztában van a változások folyamatával, ehhez igazítja a hosszú és rövidtávú célok kitűzését és megvalósítását. A fennálló hiányosságok (szakos hiány, anyagi források hiánya, eszköz hiány) ugyan megnehezítik a megvalósuláshoz vezető utat. Ennek összehangolására igénybe veszi a vezetőtársak és a kollégák segítségét is. (Interjú a vezetőtársakkal, a vezetővel; Vezetői pályázat; Éves munkatervek; Pedagógiai program)

3.4.2.

Kommunikációja hatékony, meggyőző. A célok megfogalmazása pontos és érthető, az általa kitűzött feladatok végrehajthatók. (Vezetői pályázat; Kérdőívek) Rendszeres és következetes számonkérésre, illetve a szülőkkel való szoros kapcsolattartásra alapozva végzi ennek megvalósítását. (Interjú a vezetővel) A stratégiai terveket operatív tervekre bontja, és összehangolja. A tervek ismertetése és véleményezése munkaközösségi és tantestületi szinten is megtörténik. Az operatív dokumentumokban található feladat-meghatározások pontosak, egyértelműek, tárgyszerűek, megvalósíthatók. Megtörténik a határidők és a felelősök kijelölése is. (Éves munkatervek, Beszámolók, Interjú a vezetővel, vezetőtársakkal, és a munkáltató képviselőjével)

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

3.5.1.

A vezető és a vezetőtársak folyamatosan tájékoztatnak az oktatás területén, vagy a szakmapolitikában történt változásokról, amelyek érintik a minden napok történéseit. Az értékek közvetítésével képes az iránymutatásra. Sikerorientált vezető, aki az iskola menedzselését tarja szem előtt, így az eredményekről igyekszik tájékoztatni az intézmény partnereit a helyben szokásos módon (szóbeli, nyomtatott és elektronikus formában is), de lehetőséget biztosít az önálló informálódásra is. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetővel, a vezetőtársakkal; Önértékelés) Demokratikus vezetői stílus jellemzi tevékenységét. (Interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

3.5.2.

Az innovációra nyitott vezető. Az oktatás irányítás, a fenntartó, vagy saját kollégáinak kezdeményezéseit nyitottan fogadja, azokat megvizsgálja, átgondolja, és adott esetben a megvalósítást is levezényli. Az új ötletek befogadásánál rendkívül körültekintő, a kollégáit az alaposságra ösztönzi. (Interjú a vezetőtársakkal és a vezetővel; Kérdőívek) Tevékenységének középpontjában áll az iskolai nevelő-oktató munkájának minél eredményesebbé tétele. Ennek érdekében fontosnak tartja, az innovatív gondolkodásmódot, saját és mások jó gyakorlatainak kidolgozását és megismerését, lehetőség szerinti alkalmazását. Ilyen innováció volt a Komplex Alapprogram bevezetése. (Pedagógiai Program)

Fejleszthető tevékenységek:

A változásokra való nyitottság elérése, és az ebből adódó feladatok elvégzésébe való bekapcsolódás. Nyitott innovatív tantestület kialakítása. Az intézmény erősségeinek és gyengeségeinek még tudatosabb kezelése.

Kiemelkedő tevékenységek:

A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás. A stratégiai terveket operatív tervekre bontja, és összehangolja. Kollégáit folyamatosan tájékoztatja a változásokról. Figyelembe veszi a környezetében, az intézményében, a társadalomban zajló változásokat és ehhez illeszkedő jövőképet határoz meg intézménye számára. A megvalósítás során figyelembe veszi a megváltozott körülményeket, ezekhez igazodni képes. Szem előtt tartja a kitűzött célokat, s azok érdekében pontos, érthető feladatokat határoz meg az iskolaközösség számára.

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

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

4.1.1.

Egyértelműen meghatározza a stratégiai dokumentumokban a vezetési feladatokba bevont munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét. Az intézmény belső szervezeti egységeit, vezetői szintjeit az SZMSZ tartalmazza. Rendszeresen tartanak megbeszéléseket, ahol elsősorban egyeztetnek. A vezetőtársak hatékonyan segítik a döntéseinek meghozatalában. A döntéseket egyedül hozza, de a véleményeket mindig meghallgatja. Előfordul, hogy hirtelen van szükség információcserére, ilyenkor azonnali egyeztetés is előfordul. Az operatív dokumentumokban a vezetési és a további hatáskörök meghatározottak a feladatok ennek megfelelően szétosztottak. (SZMSZ és annak munkaköri leírásai; Interjú a vezetőtársakkal, vezetővel; Vezetői pályázat)

4.1.2.

Egyértelműen meghatározza a stratégiai dokumentumokban a vezetési feladatokba bevont munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét. A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársainak. Az intézmény belső szervezeti egységeit, vezetői szintjeit az SZMSZ tartalmazza. 1-1 alsó és felső tagozatos vezetőhelyettes a közvetlen segítője, akiknek a munkaköri leírásban határozza meg a feladatköröket. A döntések, tervek meghozatalában kikéri a vezetőtársak és a kollégái véleményét, javaslatait, épít ezekre. (Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal)

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

4.2.1.

Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben. Az intézményben kialakult gyakorlata van a belső ellenőrzési-értékelési rendszernek. Készítenek "Ellenőrzési tervet". (Éves munkatervek). Az országos önértékelési rendszer adaptálása, és működtetése megtörtént, folyamatosan tervezett. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait és határozza meg a nevelőtestület feladatait. Az ehhez kapcsolódó dokumentumok

megtekintése a helyszínen történt. (Önértékelés; Kérdőívek; Éves munkatervek; Pedagógiai program; Interjú a vezetővel)

4.2.2.

Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos. A vezető óralátogatásaira többnyire a belső ellenőrzési terv szerint kerül sor. Rendszeresen egyeztet a helyetteseivel és a munkaközösségvezetőkkel, havi bontásban tervezik és valósítják meg az óralátogatásokat. Az órák megbeszélésére, elemzésére mindig sor kerül. (Éves munkatervek; Interjú a vezetőtársakkal, és a vezetővel)

4.2.3.

A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat. A vezető megnevezi a kollégái erősségeit és megjelöli a fejlesztés irányait is. A látogatások mindig megbeszéléssel zárulnak, aminél a segítség, támogatás szándéka dominál. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel)

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

4.3.1.

Elősegíti, hogy a munkatársak a velük szemben támasztott szakmai követelményeknek megfelelő továbbképzésben részesüljenek. Ennek jó példája a Komplex Alapprogram bevezetéséhez kapcsolódó továbbképzések széles körű teljesítése. (Vezetői interjú) Célja a jól képzett tantestület működtetése. Ennek érdekében hatékonyan segíti a kollégákat, az új módszerek bevezetése előtt alaposan, aprólékosan utána jár mindennek. Főleg az ingyenes, illetve on-line továbbképzéseket részesíti előnyben. Amennyiben nincs lehetősége mindenkinek elvégezni egy képzést, akkor belső tájékoztatást tartanak a hallottakról. A belső tudásmegosztás színterei a egymás közötti beszélgetés, óralátogatások, értekezletek. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Éves munkatervek; Vezetői pályázat)

4.3.2.

A pedagógusok az intézményben felmerülő szakmai igénynek megfelelő továbbképzésen vesznek részt. (A KAP után kisebb mértékben) Jól hasznosítja a feladatmegbízásokat, mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel) Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel, továbbá azzal, hogy ötleteikkel bármikor megkereshetik. (Interjú a vezetővel; Éves munkatervek)

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

4.4.1.

A munkaközösségek munkáját eredményesen hangolja össze. A vezetői értekezleteken tartalmas munka folyik, a feladatokat megosztják. A munkaközösségek munkájába a vezető is aktívan bekapcsolódik. (Vezetői pályázat; Interjú a vezetővel és a vezetőtársakkal)

4.4.2.

Partnerségben gondolkodik, együttműködésre kíván építeni. Támogató környezet megteremtésével a fiatal kollégák megtartását segíti. Az intézmény rendezvénykínálata szükségsszerűvé teszi az intézményen belüli együttműködés magas színvonalát. Ő maga is törekszik a tudásának átadására (mester pedagógus). (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel)

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

4.5.1.

A változásokra rugalmasan reagál, a szakmai céloknak megfelelően készíti el a beiskolázási tervet. A továbbképzések irányítása összhangban van a pedagógiai program céljaival. Fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését. A pedagógusok az intézményben felmerülő szakmai igénynek megfelelő továbbképzéseken vesznek részt. (Pedagógiai program; Továbbképzési terv; Munkaterv; Interjú a Vezetővel)

4.5.2.

Az intézményvezető feladatának tekinti a pedagógusok szakmai fejlődésének támogatását. A belső tudásmegosztás különböző fórumait működteti az iskolában: értekezlet, munkaközösségi értekezletek, óralátogatás, hospitálás. Ő maga is ezt tartja legfontosabbnak, és kollégáit is erre biztatja. A tudásmegosztás személyesen megtartott értekezleteken és elektronikus csatornákon is megvalósul. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel)

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

4.6.1.

A feladatok megvalósításába, a döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait. A döntés előkészítése, megfelelően működik, időben megkapják a testület tagjai az információkat, szakmai anyagokat. Előre tervezett értekezletek, munkaközösségi megbeszélések, napi szintű eszmecsere, illetve a belső információs rendszer is támogatja az együttműködést. (Munkaterv; Interjú a munkáltató képviselőjével, a vezetővel és a vezetőtársakkal)

4.6.2.

Mindennek alaposan utána jár, tájékoztatása mindig hiteles, így képes oldani a kollégák részéről fennálló kezdeti bizonytalanságot. Gondot fordít a két irányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében). A kommunikációs csatornák jól működnek, ebben jelentős szerepet tölt be a faliújság és a Kréta rendszer. Az érintettekhez eljutnak a döntések meghozatalához, vélemények kialakításához szükséges információk. (Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Nevelőtestületi kérdőív)

4.6.3.

A döntések meghozatala előtt mindig konzultál az érintettekkel, a fenntartóval, a vezetőtársakkal és a kollégákkal. Figyelembe veszi a kollégák véleményét, amennyire lehetséges, konszenzusra törekszik. Mindig a jobbító szándék vezérli, de bátran néz szembe új

kihívásokkal is. A döntéseit felvállalja, a konfliktusokat hozzáértéssel, konstruktív módon, építő jelleggel oldja meg. (SZMSZ; Interjú a fenntartó képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel)

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

4.7.1.

Fontosnak tartja a kapcsolattartást, a konzultációt a testület tagjaival és a fenntartóval. Nyitott és segítőkész a problémák megbeszélésében, megoldásában. Az intézményben és a tanáriban állandó a jelenléte, érdeklődéssel követi munkatársai minden napi életét, odafigyel a szakmai és magánéleti problémáikra, azokhoz empátikusan viszonyul. Az ajtaja ritka kivétellel egész nap nyitva van, bárki, bármikor fordulhat hozzá bizalommal. A tőle elvárható segítséget, támogatást megadja, adott esetben az érdekeiket képviseli. (Vezetői pályázat; Munkatervek; beszámoló; Interjú a vezetőtársakkal; nevelőtestületi kérdőív a vezetőről)

4.7.2.

A szabályok egyértelműen kerültek megfogalmazásra, következetesen betartatja azokat az iskolai élet valamennyi szereplőjével. Olyan tanulási környezet került kialakításra, ami támogatja a tanítási –tanulási folyamatot. Személyes példájával is utat mutat. A szabálytalanságok, a fegyelmezetlenségek kivizsgálásánál többnyire saját maga is jelen van, ahol a kellő szigorral lép fel a rendbontók ellen. (Vezetői pályázat; Interjú a munkáltató képviselőjével, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Nevelőtestületi kérdőív, Szülői kérdőív)

4.7.3.

Ő maga is az innovatív vezetők közé tartozik, ezért sem zárkózik el a jobbító szándékú, kreatív ötletek elől. Az új ötleteket, a kreatív gondolkodást, az innovációt támogatja. A rövid távú fejlesztései között valósította meg az intézmény arculatának kialakítását. Például a fegyelmezettségi szint emelése. Az innovációk megvalósításához kellő alapot ad, hogy keresi, kutatja, majd minden erejével támogatja az ilyen irányú továbbképzéseket. A vezetői programban a hagyományok őrzéséhez, ápolásához társul az innováció. Megtartja a jól bevált programokat, de keresi az új utakat erre biztatja kollégáit is.(Interjú a fenntartóval, a vezetőtársakkal és a vezetővel; Vezetői pályázat)

Fejleszthető tevékenységek:

Nevelőtestületi klímamérés készítése szükségszerűvé vált, mert már régen készítettek. A belső tudásmegosztás különböző formáinak fejlesztése a nevelőtestület igényeinek figyelembevételével.

Kiemelkedő tevékenységek:

A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait és határozza meg a nevelőtestület feladatait. Előtérbe helyezi a csapatmunkát. az együttműködésre nagy hangsúlyt fektet. A szakmai munkaközösségek bázisára épülő feladatvégzés jellemzi. Megfelelő, bizalomra épülő munkahelyi légkört alakít ki. Elősegíti, hogy a munkatársak a velük szemben támasztott szakmai követelményeknek megfelelő továbbképzésben részesüljenek. Ennek jó példája a Komplex Alapprogram bevezetéséhez kapcsolódó továbbképzések széles körű teljesítése.

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

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

5.1.1.

Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést. A tervezéshez és megvalósításhoz kikéri a vezetőtársak, munkatársak véleményét. Az esetleges véleménykülönbségeket meghallgatja, lehetőség szerint figyelembe veszi. (Interjú a vezetővel) A tervezéshez és megvalósításhoz kikéri a vezetőtársak, munkatársak véleményét. Az esetleges véleménykülönbségeket meghallgatja, lehetőség szerint figyelembe veszi. A nevelőtestületi kérdőívek esetenként kritikusan, viszont összességében reálisan tükrözik a pedagógusok véleményét a vezető munkájáról. (nevelőtestületi kérdőívek, interjú a vezetővel, vezetőtársakkal)

5.1.2.

Intézményében határozott célok mentén működő, demokratikus elvek szerint rendeződő közösséget teremt. Korrekt, következetes vezető. A látogatási napon szerzett tapasztalatok alapján jól érzékelhető volt a vezető derűs, pozitív kisugárzása, amit a munkáltató és a vezetőtársak is megfogalmaztak. (Interjú a munkáltató képviselőjével és a vezetőtársakkal)

5.1.3.

Az önértékelési dokumentumok és a vezetői interjú alapján megállapítható, hogy önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli. (Vezetői önértékelés; Vezetői interjú)

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

5.2.1.

Folyamatosan képezi magát, ezzel is példát mutatva a környezetének. A legújabb szakmai információkat napi szinten gyűjti be, a szakirodalom folyamatos tanulmányozásával. Nyomtatott és interneten elérhető formában, a médiákon keresztül és rendszeres látogatója a konferenciáknak. Tanulmányainak eredményeképp sokoldalúan tájékozott a tanári szakma és az iskolavezetés területén. Ezen felül az új szakmai információk iránti fogékonyságát jelzik az igazgatói pályázatában feltüntetett, egyéb továbbképzések és a jelenleg végzett szakértői felkészítés. (Interjú a munkáltató képviselőjével; a vezetőtársakkal és a vezetővel)

5.2.2.

Vezetői hatékonyságát folyamatosan fejleszti. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját. Folyamatosan értékeli a saját munkavégzését, kollégáitól őszinteséget vár el. Fontosak számára a külső partnerektől érkező vélemények is (pl. kérdőívek). A vezetői munka során különösen fontos számára fenntartóval való jó kapcsolat kiépítése. A véleményeket begyűjti, átgondolja és a vezetői hatékonyság érdekében beépíti a mindennapi munkájába (Interjú a fenntartóval, a vezetőtársakkal és a vezetővel, Kérdőívek).

5.2.3.

Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel. Hiteles vezetői személyiség. ((Interjú a fenntartóval, a vezetőtársakkal és a vezetővel, Kérdőívek)

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

5.3.1.

A vezetői célok megvalósítása időarányosan teljesül. Az éves tervezésben fontos szerepet kap ezek beépítése, de már új célokat is tűzött ki maga elé, aminek a megvalósítását már el is kezdte. ((Interjú a fenntartóval, a vezetőtársakkal és a vezetővel, Éves munkatervek; Vezetői pályázat).

5.3.2.

Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát megteszi, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára, de döntésében akkor is az előre mutató lesz a főszerep. (Interjú a vezetővel)

Fejleszthető tevékenységek:

A vezetői hatékonyság tovább fejlesztési lehetőségeinek feltérképezése.

Kiemelkedő tevékenységek:

Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség. A tervezéshez és megvalósításhoz kikéri a vezetőtársak, munkatársak véleményét. Intézményében határozott célok mentén működő, demokratikus elvek szerint rendeződő közösséget teremt, rendkívül sokoldalúan tájékozott a tanári szakma és az iskolavezetés területén egyaránt.