

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Önértékelési szempontok	Külső elvárások	Belső elvárások (Melyik dokumentumban s hol található meg)	Új belső elvárás, melyik dokumentumba, hova került)
<p>Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?</p>	<p>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</p> <p>A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</p> <p>A tanulást, tanítást egységes, tervezett pedagógiai folyamatként kezeli.</p> <p>Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</p> <p>Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a tanulói eredmények javítására helyezi a hangsúlyt.</p> <p>A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő—oktató munkát vár el.</p>		<p>A vezető aktív résztvevője, irányítója a pedagógiai program folyamatos fejlesztésének, biztosítja a központi és helyi nevelési program összhangját, a tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő—oktató munkát végez és vár el.</p>
<p>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?</p>	<p>Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.</p> <p>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</p> <p>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos</p>		<p>A vezető az intézmény által működtetett mérési-értékelési eredményeket rendszeresen értékeli, elemezi, pedagógusaival egyeztet, s az eredmények ismeretében alakítja az intézmény stratégiai tervezését.</p>

	<p>mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</p>		
<p>Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</p>	<p>Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és-követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</p> <p>Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</p> <p>A fejlesztő célú értékelés megjelenik a vezető saját értékelési gyakorlatában is.</p>		<p>A vezető törekszik az intézményi értékelési rendszer közös alapelveinek kialakítására, megvalósítására, s a fejlesztő célú értékelés pedagógiai kultúráját támogatja.</p>
<p>Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?</p>	<p>Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</p> <p>Működteti a tanulási-tanítási, módszerek bevezetésének vizsgálatát. Nyilvánossá teszi az eredményes, hatékony nevelési-oktatási módszereket és eljárásokat, kollégáit biztatja azok tanulási-tanítási folyamatba való bevezetésére.</p>		<p>A vezető ellenőrzi és biztosítja, hogy a tantervek eredményes, hatékony módszerekre épülve a helyi nevelési terv eredményes megvalósulását szolgálják.</p>

<p>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?</p>	<p>Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</p> <p>Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatást kapjanak.</p> <p>Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.</p>		<p>A vezető mindent elkövet azért, hogy az intézmény tanulóinak nevelő-oktató munkájában minél teljesebben megvalósulhasson a tanuló egyénire szabott személyiségfejlesztése.</p>
--	---	--	---

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Önértékelési szempontok	Külső elvárások	Belső elvárások (Melyik dokumentumban s hol található meg)	Új belső elvárás, melyik dokumentumba, hova került)
<p>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?</p>	<p>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</p> <p>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</p> <p>Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</p>		<p>A vezető olyan jövőképet alkot és képvisel, ami összhangban van a központi követelményekkel, egyúttal figyelembe veszi és képviseli a helyi lehetőségeket, igényeket.</p>
<p>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</p>	<p>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</p> <p>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</p> <p>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</p>		<p>A vezető törekedjen a leghatékonyabb választ adni az intézményt ért külső belső változásokra a kollégák tájékoztatása és bevonása segítségével.</p>
<p>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</p>	<p>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</p> <p>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</p>		<p>A vezető folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</p> <p>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</p>

<p>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</p>	<p>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</p> <p>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatmeghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</p> <p>A feladatok tervezése során a nevelőtestület bevonásával a célok elérését értékeli, és a szükséges lépéseket meghatározza, célokat vagy feladatokat módosít.</p>		<p>A vezető folyamatosan szem előtt tartja a kitűzött célokat, s annak érdekében pontos, érthető feladattokat határoz meg az iskolaközösség számára.</p>
<p>Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</p>	<p>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</p> <p>A vezetés engedi, és szívesen befogadja a tanulástanács</p>		<p>A vezető ellátja a kollégákat a munkájukhoz szükséges információkkal, s szívesen fogadja, sőt inspirálja a kollégák innovációs kezdeményezéseit.</p>

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Önértékelési szempontok	Külső elvárások	Belső elvárások (Melyik dokumentumban s hol található meg)	Új belső elvárás, melyik dokumentumba, hova került)
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?	Ismeri a szakmai önértékelés modelljeit és eszközeit, felhasználja az eredményeit. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére. Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait. Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.		A vezető folyamatosan tájékozódik a szakmai önértékelés aktuális formáiról, reális önértékeléskor a kollégák véleményét is meghallgatja.
Hogyan fejleszti saját vezetői tevékenységét, hatékonyságát?	Az önreflexió során felülvizsgálja, elemzi egy-egy tevékenységét, döntését, intézkedését, módszerét, azok eredményeit, következményeit, szükség esetén változtat. Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.		A vezető az önértékelés elemzésével az oktató-nevelő munka céljainak hatékony megvalósulására törekszik.
Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?	A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat és elsajátítja azokat. Folyamatosan fejleszti vezetői felkészültségét, vezetői képességeit. Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)		A vezető folyamatosan képi önmaga szakmai tudását, követendő példát mutat kollégáinak.
Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?	A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban. Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.		A vezető a folyamatos visszacsatolásokat szem előtt tartva újraértékeli a vezetői célokat, s pozitív változtatásokat hajt végre.

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása			
Önértékelési szempontok	Külső elvárások	Belső elvárások (Melyik dokumentumban s hol található meg)	Új belső elvárás, melyik dokumentumba, hova került)
Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?	<p>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</p> <p>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</p>		A vezető meghatározza munkatársai feladatkörét, jogait, kötelességeit. Megosztja és ütemezi az átruházható feladatokat, azok megvalósulásáért felelősséget vállal.
Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?	<p>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében; Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.</p> <p>A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</p>		A vezető aktív szerepet vállal az intézmény fejlesztésében, az ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában/működtetésében. Részt vesz a pedagógusok óráinak látogatásában, munkájuk fejlesztésében.
Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?	<p>Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</p> <p>Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére.</p> <p>Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</p>		Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.

<p>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</p>	<p>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</p> <p>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.</p> <p>A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés — például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők stb. bevonásával).</p>		<p>Kezdeményezi, támogatja az intézményen belüli együttműködést, aktívan részt vesz munkaközösségek/csoportok kialakításában/működtetésben.</p>
<p>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</p>	<p>Rendszeresen felméri, milyen szakmai, módszertani tudásra van szüksége az intézménynek.</p> <p>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</p> <p>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</p>		<p>A vezető felméri munkatársai fejlesztésre irányuló igényeit, azokat - az intézmény szakmai céljaival összhangban - támogatja. Ezek figyelembe vételével továbbképzési programot állít össze. Szorgalmazza a belső tudásmegosztást.</p>
<p>Hogyan gazdálkodik a rendelkezésére álló humánerőforrással, hogyan kezeli a szükséges változásokat (bővítés, leépítés, átszervezés)?</p>	<p>Rendelkezik humánerőforrás kezelési ismeretekkel, aminek alapján emberi erőforrás stratégiát alakít ki.</p> <p>Változások alkalmával (bővítés, leépítés, átszervezés) személyesen vesz részt az intézményi folyamatok, változások alakításában, irányításában.</p>		<p>Stratégiaiilag előre látja az intézmény humánerőforrás igényeit, időben jelzi fenntartójának a várható változásokat.</p>

<p>Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</p>	<p>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</p> <p>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</p>		<p>A vezető bevonja munkatársait, intézményi partnereit a döntési folyamatokba, a döntéshez szükséges információkat átadja. Képes a hatékony konfliktus kezelésre.</p>
<p>Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</p>	<p>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre. Kellő tapintattal, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket.</p> <p>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert és betartott szabályok betartatása).</p> <p>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</p>		<p>Motiváló, támogató környezetet alakít ki munkatársai körében. A tanulói környezetben tanulást támogató közeget valósít meg. Ösztönzi az innovációt, az újszerű megoldásokat.</p>

V. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Önértékelési szempontok	Külső elvárások	Belső elvárások (Melyik dokumentumban s hol található meg)	Új belső elvárás, melyik dokumentumba, hova került)
<p>1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</p>	<p>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait. A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.</p>		<p>1. A vezető folyamatosan követi és elemzi az intézmény működésére vonatkozó jogszabályi változásokat, ezek alapján aktualizálja saját intézményének szabályrendszerét, melyről a pedagógusokat is tájékoztatja.</p>
<p>2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?</p>	<p>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</p>		<p>2. Az SZMSZ-ben meghatározott kommunikációs csatornákon, gyakorisággal biztosítja az iskolai közösség számára a döntéshez és munkavégzéshez szükséges információkat.</p>
<p>3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</p>	<p>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés, stb.). Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei, taneszközök).</p>		<p>3. A vezető maximálisan törekszik az intézményben zajló munka minél alaposabb megismerésére, az erőforrások hatékony, egyenletes és igazságos felhasználása érdekében. A lehetőségekhez mérten a legjobb munkakörülményeket teremti meg dolgozói számára.</p>
<p>4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</p>	<p>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra. A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</p>		<p>4. Az előírásoknak megfelelően nyilvánosságra hozza az intézmény működésével kapcsolatos dokumentumokat, publikálja az eredményeket, nyitott, konstruktív légkört teremt.</p>

<p>5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</p>	<p>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomonkövethetőségét, ellenőrizhetőségét. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt</p>		<p>1. Az intézményben folyó munka naprakész, pontos dokumentálásával és ennek ellenőrzésével biztosítja a vezető a folyamatok nyomonkövetését.</p>
<p>6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</p>	<p>Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében. Személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, iskolaszék) történő kapcsolattartásban. Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</p>		<p>6. A vezető feladata a belső és külső partnerekkel való folyamatos kapcsolattartás, az intézmény menedzselése, az elért eredmények széles körben történő ismertetése.</p>