

**2017/2018. tanév** Oktatási Hivatal Köznevelési Nyilvántartási Főosztály ellenőrzése a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulóakra vonatkozó adatszolgáltatás szakmai ellenőrzéséről . Mindent rendben találtak.

**2018/2019. tanév** Borsod – Abaúj Zemplén Megyei Kormányhivatal Miskolci Járási Hivatala hatósági ellenőrzést végzett a pedagógusok alkalmazási feltételeire vonatkozó rendelkezések betartása, kötelező tanügyi nyomtatványok vezetése, osztály és csoportlétszámmal kapcsolatban. Mindent rendben találtak.

## **2018/2019 tanév tanfelügyeleti ellenőrzés**

Tóthné Csorba Mária Livia      intézményvezető, intézmény tanfelügyeleti ellenőrzés  
2018.02.28.

### **Kompetenciák értékelése**

#### **1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása**

##### **Kiemelkedő területek**

- Tehetségfejlesztő szakértőként kiemelt feladatának tekinti a tehetségek felismerését, a tehetségfejlesztést. Emellett gondot fordít a kiemelt figyelmet igénylő tanulók fejlesztésére, az egyéni bánásmód módszertani kultúrájának fejlesztésére. Az eredményes tanulási tanítási stratégia kialakításához nagy hatásfokkal használja az intézmény mérés-értékelési dokumentumait. A tanulási eredményekre irányuló célok elérése érdekében iránymutató tevékenységet végez. Folyamatos elemzéssel, tervezéssel segíti a stratégiai célok megvalósulását.

##### **Fejleszthető területek**

- A tárgyi feltételek javításával biztosítani a tanulók sikeres felkészítését. Pályázatok megvalósításával a tanulási környezet fejlesztése, a működő projektek eszköz- és felszerelésekészletének folyamatos fejlesztése.

#### **2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

##### **Kiemelkedő területek**

- Szervezi és irányítja a folyamatban lévő és várható változásokat – gyakran még bevezetésük előtt. Innovatív gondolkodásmódjával a kor követelményeinek megfelelően irányítja az általa vezetett intézményt. Fogékony a konstruktív ötletekre, az alulról jövő kezdeményezésekre. Az intézmény megyei és járási szinten is olyan szakmai szerepet tölt be, amely nemcsak önmaga, hanem más intézmény változásmenedzselését is elősegíti. A közösen megfogalmazott célok és fejlesztendő területek megjelennek az iskola stratégiai dokumentumaiban. Innovatív tevékenységével a várható változások előkészítésében és tervezésében is vezető szerepet vállal, erre készíti fel munkatársait is. Újító tevékenységük kidolgozottsága, dokumentáltsága példaértékű.

##### **Fejleszthető területek**

- Nincsenek. A dokumentumelemzés és a helyszíni látogatás is meggyőzött minket arról, hogy a változások menedzselése példaértékű.

#### **3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

##### **Kiemelkedő területek**

- Erős elkötelezettséget mutat saját maga képzése és fejlesztése iránt. Rendkívül kreatív, innovatív személyiség, akinek fontos a szakmai fejlődés, az újszerű, kihívásokat kívánó feladat. Mesterpedagógusként, tehetségfejlesztési szakértőként folyamatosan képi önmagát, ezzel példát mutatva vezetőtársai és a pedagógus közösség felé is. Aktuális információkkal rendelkezik, tájékozottságával nemcsak önmaga, de a teljes intézmény felkészültségét is biztosítja. Az iskolai kiváló tehetségpont fenntartása iránt elkötelezettséget érez, ezért is választotta mesterprogramjának ezt a területet, melyet tehetségszakértői képzettsége is erősít.

#### Fejleszthető területek

- Nincsenek, mert 35 éves pedagógus múltja, és több mint 17 éves felső vezetői tapasztalata mellett is folyamatosan képi és menedzseli önmagát.

#### 4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

##### Kiemelkedő területek

- A nevelőtestület tagjait ösztönzi önmaguk fejlesztésére. Kiemelten kezeli a pályázatokon való részvételt, fogékony a konstruktív ötletre, az alulról jövő kezdeményezésekre. Vezetőtársait mindenről folyamatosan tájékoztatja, javaslatokat, ötleteket kér, a pedagógusokat minden olyan ügyben, amely az intézmény szakmai, pedagógiai munkájához tartozik, bevonja. Az intézmény munkaközösségeit, team-csoportjait aktívan szervezi, működteti, beszámoltatja őket. Fontos számára a belső tudásmegosztás, aminek széles teret is ad a nyílt napok, hospitálások, továbbképzések során. Szükség esetén beavatkozik. Változatos kommunikációs csatornákat működtet: szóbeli, on-line tanári szoba, napi információcsere, emlékeztetők kihelyezése a faliújságra.

##### Fejleszthető területek

- Igényli, hogy további együttműködések szülessenek. Önmagával szemben elvárás, hogy még szorosabbá tegye a személyes kapcsolatokat, figyeljen a problémáikra.

#### 5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

##### Kiemelkedő területek

- Az intézmény pozitív és reális megítélése, valamint folyamatos kapcsolattartás érdekében többféle kommunikációs eszközt használ, működtet (iskolai honlap, online közösségi oldalak, személyes, média, értekezlet, szülői faliújság, rendezvények, fórumok). Jövőképe reális, felmérte és előremutatóan tervezi a várható változásokat az intézmény életében. Intézménye iránt elkötelezett vezető, szakmai tevékenységével mindenkor az iskola, és a benne dolgozók érdekeit képviseli. Határozottan, magas elvárást állítva nyíltan kommunikál. Ismeri, és jól adaptálja az intézményt érintő hatásokat. Igyekszik megragadni minden olyan pályázati lehetőséget is, ami a fejlődést, az előrelépést szolgálja.

##### Fejleszthető területek

- Nincsenek, mert átlátható, naprakész adminisztráció, megalapozott szakmai fejlesztés és megvalósítás zajlik a vezető irányításával.

## Indikátorok értékelése

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

### Megjegyzés

- Irányító, kezdeményező, tervező szerepet tölt be. (vezetői program, munkaterv- vezetői értekezletek, feladat meghatározás, interjú) A vez. pr.-ban, a tervezési dokumentumokban a munkatervekben megjelenő célok, koherens egységet alkotnak a pp, nevelési-oktatási alapelveivel, céljaival és feladataival.

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

### Megjegyzés

- Folyamatos az együttműködés a nevelőtestület minden tagjával. Folyamatosan kapcsolatot tart a rendszeres értekezletek és a személyes beszélgetések során a vezetőtársaival, munkatársaival. (vezetői program, munkaterv, interjú)

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

### Megjegyzés

- Törekcsenek a tanulói kompetenciák a további fejlesztésére. A tanulás tanításának erősítésével az egyéni eredményesség növelése, az egyéni fejlesztések hatékonyságának emelése. (beszámoló, interjú)

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

### Megjegyzés

- A vezetői programban meghatározottak szerint, az országos kompetenciamérések eredményeinek vizsgálata mellett intézményi szintű mérés kidolgozására is sor került. A kapott eredményeket a vezetőség elemzi, a nevelőtestületet tájékoztatja, a feladatokat kijelöli. Vez. p. 2015-2020. Mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba 32. old.)

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

### Megjegyzés

- Vezetői programban nyomon követhető, hogy a tanulói teljesítmények eredményeihez kapcsolódó feladatok munkaközösségekre bontva történik. A Munkatervekben ( és a Beszámolóban a részterületekre bontott információk megtalálhatók.

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

### Megjegyzés

- Vez. pr. szerint az egyéni fejlődés változásait követi, a fejlesztések eredménye számszerűsíthető eredményeket hozott. Mind a munkatervekben mind a beszámolóban az egyéni fejlődés nyomon követése, a mérések és az ehhez készült intézkedési tervek, fejlesztési tervek megtalálhatók.

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

### Megjegyzés

- A tanulók értékelését az iskolai dokumentumok tartalmazzák törekedve arra, hogy az egyéni fejlődést segítse (PP 50.o.; munkaterv, beszámoló). A munkaközösségek a tervezés és a megvalósítás során is nagy hangsúlyt fektetnek a mérés-értékelés eredményeinek beépítésére.

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

### Megjegyzés

- Vezetői. programban a fejlesztési területek között a pedagógusok szakmai fejlődése érdekében a fejlesztő hatású, személyre szabott értékelés is szerepel.

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

#### Megjegyzés

- A PP felépítésében és elemeiben is a jogszabály által meghatározott módon az intézményre jellemző sajátosságokat (két tanítási nyelvű képzés, művészeti képzés, tehetséggondozás, SNI, BTMN fejlesztés) tartalmazza.

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

#### Megjegyzés

- A vezetői program szerint a tanulói mérések eredményétől függően a szaktanárok feladatává teszi az éves tanmenetek kiegészítését, újraírását. A munkaterv kiegészítésében új tanulásszervezési módszereket ír elő.

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

#### Megjegyzés

- Vez. pr. ból kiderül, hogy a Széchenyi iskolában a beszéd fogyatékos, SNI, BTMN tanulók fejlesztését biztosítják megfelelő tárgyi, és személyi feltételek biztosításával, valamint továbbképzés szervezésével. Hátránykompenzáló és esélyegyenlőséget elősegítő tevékenységekre nagy hangsúlyt fektetnek (beszámoló, munkaterv). A családok átmeneti otthonából érkező tanulók oktatására és fejlesztésére odafigyelnek. (munkaterv, beszámoló)

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

#### Megjegyzés

- A vez. pr. ban a tehetséggondozás helyi programját kidolgozta. Évek óta biztosítják a vak, és látásfogyatékos gyermekek oktatását, megfelelő, speciális tanszerek használatával. Törekszik arra, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak. A tehetséggondozó program és a Tehetségpont működtetése, a két tanítási nyelvű oktatás fenntartása, a művészeti iskolai képzés és az egész napos iskola fenntartása is ezt bizonyítja. (vezetői program, munkaterv, beszámoló, interjú)

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

#### Megjegyzés

- Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat. Külön fejlesztést szerveznek a külföldről visszatérő alulteljesítő diákoknak. Több éve figyelik a mutatókat és reagálnak rá. (interjú)

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

#### Megjegyzés

- A vezetői programban a két iskola egyesítésénél figyelembe vette azok profilját, ill. a két tantestület összefogásaként jól működő teameket alakított ki (tehetséggond., hátránykompenzálás, pályázati és végrehajtói, min. biztosítási feladatokra).

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

### Megjegyzés

- A vez. pr. szerint fontos feladatának tartja a hatékonyabb munka érdekében a szervezeti munka fejlesztését. Folyamatos a szervezetfejlesztés. A jövőkép összhangban van a vezetői programmal és a munkatervvel.

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

### Megjegyzés

- Teljes mértékben összhangban van. „Erőszakmentes, egészségtudatos iskola” cím elnyerése (vezetői pr), a növekvő HHH-s gyerekeknél konfliktuskezelésre- a változásokhoz rugalmasan, és fejlesztő jelleggel alkalmazkodik.

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

### Megjegyzés

- Az iskolában fellépő agresszivitás csökkentése érdekében „Erőszakmentes, egészségtudatos iskola” cím elnyerése (vezetői pr), a növekvő HHH-s gyerekeknél konfliktuskezelésre. „Minősített referencia intézmény -kompetencia alapú oktatás” vez.pr.

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

### Megjegyzés

- Vez. pr. Korszerű tehetséggondozás alapjainak lerakása TÁMOP –os projektbe a kollégákat bevonta, eredményesen alkalmazták a tanultakat. A digitális kompetencia fejlesztésére, az eszközhálózatot bővítették, és a mindennapi tanításban alkalmazzák azokat. A tantermek 90%-a rendelkezik interaktív táblával, vagy projektorral. Interaktív tananyagok használata biztosított.

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

### Megjegyzés

- A vezetői programban olvasható, hogy a változások folyamatát megtervezi, a feladatok irányításába, végrehajtásába az ig. helyetteseket bevonja, a szakmai munkaközösségek terv szerint vesznek részt a kitűzött feladatok végrehajtásában.

2.7. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

### Megjegyzés

- Vezetői programban olvasható konkrét fejlesztési területek megnevezése az oktatás, és nevelés területére.

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

### Megjegyzés

- Vez. pr. –ban olvasható, hogy a 2007-ben folytatott alapfokú művészetoktatási intézményi minősítésen kiváló minősítést kapott.

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

### Megjegyzés

- Koordináló szerepet tölt be az intézmény hosszú, közép és rövid távú terveinek megvalósításában, értékelésében, továbbfejlesztésében. (vezetői program 29. oldaltól, munkaterv, beszámoló, interjú)

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

#### Megjegyzés

- Törekszik arra, hogy a megfogalmazott célok minden megvalósító számára egyértelműek legyenek, a megvalósítást támogatja. A feladatok végrehajtását ellenőrzi. (interjúk)

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

#### Megjegyzés

- Vez.pr-ban tervezettek szerint a megfelelő információ átadása a rendszeres, kibővített vezetőségi ülésen havi rendszerességgel történik. A kommunikáció jól bevált formáit az értekezletek, az aktuális feladatok előtti egyeztetések, munkaközösségi megbeszélések biztosítják.

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

#### Megjegyzés

- Több pályázat fenntartása, megvalósítása zajlik. További pályázatok beadása megtörtént. Több innováció is zajlik az intézményben: SMART School, Nemzeti Tehetség Program, természetismereti oktatás, témahetek, stb (Beszámoló)

3.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

#### Megjegyzés

- Folyamatosan tart értekezleteket, ennek kidolgozott rendje van (2015/16. Munkaterv 24.o.) A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.(nev test kérdőív 4,73)

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

#### Megjegyzés

- Erős, irányító személyiség, aki a csapatmunkában és a közös sikerekben bíz. Nagy gondot fordít arra, hogy vezetőtársai, munkatársai is fejlődjenek. Vezetési stílusára a határozottság, pontosság, az elvárások világos megfogalmazása és a munka hatékony irányítása jellemző. (vezetői interjú)

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

#### Megjegyzés

- Reflexív, ismeri saját erősségeit és fejlesztendő területeit. Folyamatosan képi magát. A tapasztalatait és a tanultakat beépíti a vezetői gyakorlatába. Reális önértékeléssel, átgondolt, következetes munkával fejleszti önmagát és intézményét. (vezetői interjú)

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

#### Megjegyzés

- Naprakész a szakmai elvárásokban. Folyamatosan fejleszti önmagát vezetői, tanári minőségben egyaránt. Nyitott az újra, miközben megbecsüli és értékeli a jól bevált módszereket, gyakorlatokat. Fontosnak tartja a szakmai értékek megőrzését.

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

#### Megjegyzés

- - Olyan szervezeti rendszer és módszer kialakítása, ahol az intézményvezető személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes ( 100 fő )munkatársi körével, odafigyel problémáikra. - Szervezeti, irányítási problémakörök azonosítása - A vezetői munka szervezettségének vizsgálata - Vezetési módszerek javítása (vez-i önfejlesztési terv2.)

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

#### Megjegyzés

- Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.(nev test kérdőív 4,86)

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

#### Megjegyzés

- Nyomon követhető a munkatervekben a vezetői program kiemelt feladatait: pl. digitális kompetencia, idegennyelv oktatás, természetismeret, alapfokú művészetoktatás. A munkatervek és a beszámolók is tartalmazzák a vezetői programban meghatározott célok megvalósításának előkészítését, tervezését majd a megvalósítását és az értékelését.

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

#### Megjegyzés

- Folyamatosan figyeli a változásokat. Azokat beépíti a vezetői munkájába és az intézmény jövőképebe. Vezetői pályázatát folyamatosan felülvizsgálja és erről az érintetteket tájékoztatja. Közös stratégiát dolgoznak ki, amit beépítenek a gyakorlatukba. Naprakész információkkal rendelkezik, amit beépít a gyakorlatába. (vezetői interjú)

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

#### Megjegyzés

- Az SZMSZ-ben a felelősségi és hatásköri felhatalmazások megtalálhatók. (11., 14.o.) Az SZMSZ Kapcsolattartási rendjében megfogalmazottak szerint (18. old.) és Az intézmény vezetése (9.old.)egyértelműen meghatározza a hatásköri feladatokat, a vezetői értekezletek rendszereinek, ennek eredményeiről a tantestületet tájékoztatják.

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

#### Megjegyzés

- A két tagiskola és a művészeti iskola miatt a feladatok delegálása megtörténik az tagintézmény vezetőik és helyetteseik felé (SZMSZ 10.o.), valamint a Munkatervek (pl. 2015/16. 8-16. o.) is jól elkülönülten kezelik és tartalmazzák a felelősségi rendszert. A felvállalt összetett feladat miatt jól kiépített, működő felelősségi és belső ellenőrzési rend van.

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

#### Megjegyzés

- Az SZMSZ-ben pontosan megfogalmazza ezeket.(9.old-tól) Az SZMSZ-ben (32.o.) a belső ellenőrzés rendje megtalálható. A munkatervekben a pedagógusértékelés rendje szabályozott, tartalmazza az Éves önértékelési tervet (37.o. ill. 32.o.), a BECS csoport működését.

4.4. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

### Megjegyzés

- Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében. A belső ellenőrzések során látogatja a pedagógusokat munkaközösség-vezetőkkel együtt. Készül jegyzőkönyv és hospitálási napló is. (munkaterv, beszámoló) Az SZMSZ Pedagógiai munka belső ellenőrzésének belső rendje (32. old) szerint folyik az ellenőrzés, részt vállal a vezető minden területen, teljes jogkörrel.

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

### Megjegyzés

- A munkatervekben és a beszámolókból nyomon követhető a kiépített és működő felelősségi rendszer. A felelősök a rájuk bízott feladatokat a beszámoló tanúsága és az elért eredmények tükrében jól elvégzik. Kompetens, képzett munkatársakra bízta a célok megvalósítását.

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

### Megjegyzés

- A beszámoló statisztikai részéből látszik, hogy tervezett a továbbképzések rendje, működik a belső tudásmegosztás.

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

### Megjegyzés

- Ösztönzi a pedagógusok fejlődését. Felismerte, hogy saját vezetői céljait csak úgy tudja megvalósítani, ha a munkatársai is megfelelő végzettséggel, teljeskörű információval rendelkeznek. A folyamatos innovációs tevékenység eredménye, hogy munkatársai is aktívak, nyitottak, befogadók. Sok jó gyakorlatot dolgoztak ki, amit megosztanak más pedagógusokkal.

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

### Megjegyzés

- Ez mind a két tagintézményben nyomon követhető a munkatervek és a beszámoló mellékletének tükrében. A munkaközösségek, team-csoportok és a művészeti iskolai csoport önállóan dolgozik, de folyamatosan kapcsolatot tart a vezetőséggel a megbeszélések során. Az SZMSZ-ben Az intézményen belüli kapcsolattartás formái (20. old.) a munkaközösségek, és iskolai munkacsoportok kapcsolatát részletesen megtervezi.

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

### Megjegyzés

- Az intézmény fejlett szervezeti kultúrával rendelkezik, jól szabályozott, együttműködésre épülő tevékenységek sora jelenik meg a dokumentumokban (munkaterv, beszámoló, SZMSZ)

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

### Megjegyzés

- Folyamatos a fejlesztés, aminek kritériuma, hogy jó szakmai színvonalon folyjon a munka. Ehhez pedig képzett szakemberekre van szükség. Ösztönzi, támogatja a munkatársak szakmai fejlődését.

4.11. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

### Megjegyzés



- Hospitálási tervvel rendelkeznek, amit következetesen végrehajtanak. Az iskola több továbbképzés szintere, ahol a saját pedagógusok is többféle módon vesznek részt: bemutató órák, szakmai megbeszélések, jó gyakorlatok bemutatása segíti a tudásmegosztást.

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

#### Megjegyzés

- A döntések előkészítése, tárgyalása és a lehetőségek számbavétele csapatmunka eredménye. A teamekkel szoros kapcsolatot tart, megbeszéléseken, értekezleteken készíti elő a végső döntést, amit elfogadtat minden érdekelttel.

4.13. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

#### Megjegyzés

- A megbeszéléseket előkészíti, tájékoztat, a megbeszélések anyagát nyilvánossá teszi. (vezetői interjú)

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

#### Megjegyzés

- Támaszkodik a vezetőtársaira, figyelembe veszi véleményüket és azt beépíti saját döntésébe, a problémák megoldásába. (interjú)

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

#### Megjegyzés

- Folyamatos dinamikus kapcsolata van a munkatársakkal. Támaszkodik a munkájukra, bizalmi légkört alakított ki. Igényli, hogy további együttműködések szülessenek. Önmagával szemben elvárás, hogy még szorosabbá tegye a személyes kapcsolatokat, figyeljen a problémáikra. (interjúk, pedagógus kérdőív)

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

#### Megjegyzés

- Kidolgozott szabályrendszerrel, kiforrott szokásrenddel rendelkezik az intézmény.

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

#### Megjegyzés

- Tevékeny mozgatója az intézményi pályázatoknak. A pályázatok az intézményi sajátosságokhoz kapcsolódnak, elősegítik a tehetséggondozást, tanulási feltételek javulását, a tanulási folyamatok támogatását. (munkaterv, beszámoló)

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

#### Megjegyzés

- Gondos, mindenre kiterjedő figyelemmel kíséri nyomon a változásokat, ezekre hatékonyan reagál. Naprakész információkkal rendelkezik. (interjú)

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

#### Megjegyzés

- A vezetőtársakkal folytatott megbeszéléseken folyamatosan tájékoztat. Felhívja a figyelmet a változásokra, sőt még a változások bevezetése előtt igyekszik felkészülni és felkészíteni munkatársait. (interjúk)

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

#### Megjegyzés

- Él azokkal a kommunikációs lehetőségekkel, amelyeket használva az érintettek felé eljuttathatja az információkat (Értekezletek, megbeszélések, faliújság, e-mail, beszélgetés, honlap). A hatékonyság növelése a cél. Ügyel az iskola honlapján megjelenő tartalmak időszerűségére, az intézményi dokumentumok, információk frissen tartására, a jogszabályi előírásokat betartja.

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

#### Megjegyzés

- Előre megtervezett időpontokban, a témák ismeretében készülnek a megbeszélésekre. Működtet egy online tanári szobát, ahová az előzetes információkat felteszi, majd emlékeztetőket is készít az elhangzottakról.

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

#### Megjegyzés

- A törvényi előírásokat betartja, az egyéni kéréseket figyelembe vesz, de elsődleges szempont, hogy a felvállalt feladatokat meg kell valósítani. Törekszik az egyenletes terhelésre. ( munkaterv, interjúk) Tisztában van a személyi feltételekkel, a szakos ellátottság teljesen biztosított.(Beszámoló 2015-2016. 2.1 Személyi feltételek)

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

#### Megjegyzés

- Jól felszerelt fejlesztőszobájuk van, A művészeti neveléshez szükséges eszközöket, tárgyi feltételeket biztosítja. Jól felszerelt gyógytestnevelés teremmel és eszközkészlettel rendelkeznek pályázati forrásból (vezetői pr. 26-28.o.) Rendszeresen, alaposan feltérképezi a tárgyi feltételeket. A hiányosságok pótlása részben sikerül, pl pályázat útján. A további hiányosságokat, balesetveszélyes helyeket konkrétan megnevezi.(Beszámoló 2015-2016. 2.2. Tárgyi feltételek)

5.7. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

#### Megjegyzés

- Az intézményi dokumentumok nyilvánossága biztosított (honlap, KIR, Az intézmény honlapján a jogszabályoknak megfelelően megtekinthetők az intézményi dokumentumok.

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

#### Megjegyzés

- Az intézmény honlapja naprakész információkat ad. Minden fórumon igyekszik az intézmény és munkatársai érdekeit képviselni.

5.9. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

#### Megjegyzés

- Kialakították a felelősi rendszert a folyamatok nyomon követéséhez. (munkatervek, beszámolók)

5.10. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

#### Megjegyzés

- A helyszíni látogatás során meggyőződünk arról, hogy pontos, átlátható adminisztrációval rendelkeznek. A dokumentumok naprakészek, informatívak, áttekinthetők voltak.

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

#### Megjegyzés

- Az SZMSZ és a munkatervek (19.o.) is tartalmazzák, azonosítják a partnereket. A beszámolóban valós eredményeket, további feladatokat is megjelöl a támogató kapcsolatrendszer javítása, bővítése érdekében. A vez. pr. 49. old. Együttműködés, kapcsolattartás partnerekkel c. részben pontosan látja a partneri kapcsolatok lehetőségeit. Az SZMSZ Az intézmény külső kapcsolatai (40. old)részletezi.

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

#### Megjegyzés

- A vezetői program 49. old. Együttműködés, kapcsolattartás partnerekkel c. részről kiderül az együttműködés.