

## **Intézményvezetői tanfelügyelet**

### **Értékelés**

#### **1. A tanulás és nevelés-oktatás-képzés stratégiai vezetése és operatív irányítása**

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

1.1.1.

Irányítja az intézmény pedagógiai és szakmai programjában megjelenő nevelési-oktatási-képzési alapelvek, az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokhoz kapcsolódó intézményi célok és feladatok meghatározását.

Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában, irányítója ezek megvalósulásának. Munkatársaival együttműködő, igyekszik az egyéni és a közösségi célokat összehangolni. Vezetői programjában részletesen meghatározza a rövid, közép és hosszú távú célokat, és meg is tervezi az azokhoz kapcsolódó feladatok megvalósítási folyamatait.

1.1.2.

Részt vesz a pedagógiai és szakmai program kidolgozásában, amelyeket úgy alakítanak ki, hogy lehetővé tegyék a tanulók számára az elvárt tanulási eredmények elérését, és hogy aktívan részt vegyenek a tanulási folyamatban.

Az intézmény vezetése az együttműködésen alapul. A két igazgatóhelyettes, a gyakorlati oktatásvezető és a munkaközösség-vezetők közreműködésével valósulnak meg a célok úgy, hogy az igazgató a feladatokat arányosan osztja fel a munkatársai között. Rendszeresen elemzi, ellenőrzi az iskolai tanulás-tanítási folyamatot. Szorgalmazza és hatékonyan támogatja a tanítási-tanulási folyamatokban új módszerek alkalmazását. Együttműködik munkatársaival annak érdekében, hogy intézménye elérje a tanulási eredményekre vonatkozó céljait.

1.1.3.

A tanulói kulcskompetenciák és a munkavállalói kompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató-képző munkát vár el, és intézkedik az ehhez szükséges humán erőforrás és eszközellátás biztosítása érdekében.

A vezető preferálja a kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát. A kompetenciamérések eredményeinek elemzése alapján készített tervek beépülnek a tanmenetekbe, a tanórai foglalkozásokba. A felzárkóztatást és a tehetséggondozást az intézmény kiemelt feladatként kezeli.

1.1.4.

Együttműködést alakít ki a pedagógiai szakmai szervezetekkel, felsőoktatási intézményekkel annak érdekében, hogy olyan módszereket honosítson meg a pedagógiai gyakorlatában, amelyek elősegítik a tanulói teljesítmények javulását.

Kapcsolatrendszerét felhasználja a különböző pedagógiai szakmai szervezetekkel és felsőoktatási intézményekkel való sikeres együttműködés érdekében, kölcsönös tapasztalatszerzés jellemzi azokat.

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

1.2.5.

Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében.

Az intézményi működést befolyásoló mérési adatokat, eredményeket a stratégiai dokumentumok elkészítésében felhasználja, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában. A méréseket a pedagógiai munka fontos fokmérőjeként kezeli. Az országos mérések képezik az alapját az eredmények javításának, ezekről feladat-maghatározásokkal beszámolókat kér a munkaközösségektől.

#### 1.2.6.

A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, az intézményi belső és a központi mérési eredményeket, az önértékelések tanítási-tanulási folyamatra vonatkozó eredményeit, ezeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat, az eredmények megtartása, javítása érdekében intézkedési tervet készít és ellenőrzi annak végrehajtását.

A kompetenciamérés és a helyi mérések eredményeit nevelési értekezleteken megosztja kollégáival. A szakmai tanulságokat levonva célokat határoz meg, feladatokat szab meg mindenki számára. A kompetenciamérés eredményének elemzése alapján készített intézkedési terv feladatai beépülnek a tanmenetekbe, a tanórai foglalkozásokba is.

#### 1.2.7.

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

A pedagógiai programmal összhangban a pedagógiai munka során érvényesül az ösztönzés, a motiválás, hogy a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló tapasztalatokat hasznosítani tudják a tanulók fejlesztése érdekében. Az országos mérések képezik az alapját az eredmények javításának, ezekről beszámolókat kér a szaktanároktól.

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

#### 1.3.8.

Irányításával az intézmény pedagógiai programjában kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, amelyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. Kiemelt figyelmet fordít a szakmai elméleti tanárok, a szakoktatók és a külső gyakorlati oktatók értékelési eljárásainak összehangolására. Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

A tanórai és a tanórán kívüli tevékenységet, munkát úgy szervezik, hogy az a tanulók személyiségének fejlődését szolgálja. Minden tanuló értelmi képességeit a lehető legnagyobb mértékben fejlesztik. Fontos a tananyag feldolgozásában és a tanórán kívüli tevékenységben a differenciálás. A tanulók optimális testi és lelki fejlődésének biztosítása, a környezetvédelem iránti fogékonyság kialakítása a tanórán, és a tanórán kívüli tevékenykedtésben valósul meg.

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

#### 1.4.9.

A jogszabályi lehetőségeken belül elősegíti a kerettantervre alapozva a helyi tanterv intézményi sajátosságokhoz történő igazítását. A helyi tantervben kiemelt szerepet kapnak a duális szakképzésben részt vevő felek közötti együttműködések (kamara, gazdálkodó szervezet, szakképző intézmény).

A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja. A törvényi háttérnek megfelelően kezeli, alakítja saját intézményi arculatukat. Az oktatási-nevelési célok a kerettantervhez illeszkednek. A helyi tantervben kiemelt szerepet kapnak a duális szakképzésben részt vevő felek közötti együttműködések lehetséges formái.

1.4.10.

Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára. Irányítja a tanmenetek kidolgozását - figyelve a folyamatos változásokra. Elvárja és szorgalmazza, hogy a helyi tantervben a meghatározott feladatok a tanmenetekben és a tanórákon is megjelenjenek. A munkatervnek megfelelő részletességgel, pontos időpontra, témára, felelősökre lebontva segítik a pedagógiai tervező munkát.

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

1.5.11.

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

Vezetői munkája során hangsúlyozza a differenciáló, egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulás támogató eljárások alkalmazását. A pedagógiai programmal összhangban, fejlesztő órákon, tanórai differenciálással, korrepetálással, érettségi előkészítő foglalkozásokkal, illetőleg esetenkénti versenyfelkészítéssel segíti elő a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.

1.5.12.

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

Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak. Az éves munkatervben biztosítja, hogy az iskolai tevékenységek kielégítsék az intézmény minden egyes tanulóját. Vezetői programjában cél a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás gyakorlatának megújítása.

1.5.13.

Irányítja a korai iskolaelhagyás megelőzése érdekében történő folyamatos adatgyűjtést és meghatározza a korai jelző rendszer alapján szükséges beavatkozó intézkedéseket.

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

## **1. A tanulás és nevelés-oktatás-képzés stratégiai vezetése és operatív irányítása**

### **A kompetencia értékelése:**

#### **Fejleszthető területek:**

- A tanulói lemorzsolódás csökkentése.

#### **Kiemelkedő területek:**

- Hatékonyan motiválja kollégáit a tanulás-tanítás fejlesztését szolgáló lehetőségekre, képzésekre - Tanulást támogató, befogadó, nyitott környezetet teremt. - A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát vár el. - Gondoskodik a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatásáról.

---

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

2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?

2.1.1.

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

Pedagógiai-szakmai elképzeléseinél látszik, hogy érzékeli a külső és a belső partneri környezet elvárásait. Igyekszik figyelembe venni a szűkebb és tágabb környezet hatásait is. Látja az intézmény működésének lényegét, tisztában van haladásának irányával, módjával. A jövőkép kialakításánál fontos szempontként kezeli a hagyományokat, környezeti igényeket, elvárásokat, jó gyakorlatokat.

#### 2.1.2.

Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendjének, nevelési-oktatási-képzési elveinek a megismertetését és a tanítási-tanulási folyamatokba történő beépítését.

Az iskola küldetése, pedagógiai-szakmai irányvonala pontosan meghatározott. Ennek mentén jelöli ki a szűkebb és távolabbi célokat, egyértelműen meghatározza és a tantestülettel el is fogadtatja a közös értékeket. Az intézmény pedagógusai így válnak részeseivé az ebből fakadó tevékenységeknek.

#### 2.1.3.

Az intézményi jövőkép, valamint a pedagógiai és szakmai program alapelvei, célrendszere a vezetői programban megfogalmazott célokkal fejlesztő összhangban vannak.

Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak. A vezetői pályázat világos, minden területre kiterjedő, részletes útmutatót nyújt az éves munkatervek elkészítéséhez. A pedagógiai programban megfogalmazott jövőkép alátámasztja a vezetői pályázat jövőképét, mely szorosan összefügg a pedagógiai programban megfogalmazott célokkal, alapelvekkel.

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

#### 2.2.4.

Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, a munkaerő-piaci partnerek véleményét, elvárásait, ismeri a változtatások szükségességének okait, és konstruktívan reagál rájuk.

Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat (szakpolitikai, új oktatási trendek stb.), jellemző rá a konstruktív szemléletmód, magatartás. Az intézményt érintő változásokra, kihívásokra nyitott, új tervekkel, tennivalókkal, esetleges módosításokkal igyekszik reagálni. Munkájának mozgató rugója az innováció, a folyamatos megújulás. Az intézményvezető arra ösztönzi a nevelőtestület tagjait, hogy az intézmény feleljen meg a sokrétű kihívásoknak.

#### 2.2.5.

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

A változások szükségességét és ennek lehetőségeit igyekszik megismertetni, megvitatni és elfogadtatni a tantestülettel. A megvalósítás eredményének feltétele a közös munka, együttműködés. A tantestület nagy része elkötelezett a közösen kialakított és elfogadott célok megvalósításában. A munkafolyamatok tervezésénél meghallgatja és figyelembe veszi munkatársai véleményét. Személyisége nyitott a változásra, hogy a szervezet is nyitottá váljon, mindig tesz érte: biztat, bátorít, igyekszik a feladatokat úgy kiosztani, hogy minden kolléga kipróbálhassa magát különböző feladatokban.

#### 2.2.6.

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, végrehajtani és értékelni, amely során felhasználja a minőségbiztosítási rendszer működtetésének eredményeit.

A változtatásokat, a fejlesztési irányokat rövid és hosszú távú célkitűzésekben igyekszik meghatározni. Az esetleges változások szükségességét többféle módon próbálja megértetni és elfogadtatni a kollégákkal. Ez nagyon alapos előkészítést igényel, hatásvizsgálat kell, hogy megelőzze, és a végrehajtásnak konszenzuson, de legalábbis erős kompromisszumon kell alapulni.

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

2.3.7.

Folyamatosan nyomon követi és értékeli a célok megvalósulását.

A vezetői pályázatában szereplő célok megvalósítása érdekében határozott lépéseket tesz. A megvalósítás során figyelembe veszi a megváltozott körülményeket, ezekhez igazodni képes. Folyamatosan nyomon követi és értékeli a célok megvalósulását. A vezető kifejtette, akkor jók a célok, ha azok elérését rendszeresen értékeli, ha mindenki személyre szabottan tudja mi a feladata.

2.3.8.

Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és a gyengeségeit, ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

A külső és belső intézmény-értékelés eredményeit a szakmai munkaközösségek a saját szakterületükön a munkaközösség-vezetők irányításával elemzik, fejlesztési javaslatokat megvitatják a vezetővel. A külső és belső intézmény-értékelés eredményeit, illetve a munkaközösségek elemzéseit felhasználva a vezető határozza meg az intézményben fejleszhető területeket, állapítja meg az iskolában kitűzött célok megvalósulását. A kitűzött célok megvalósulását nyomon követi, elemzi és értékeli.

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

2.4.9.

Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek konkrét feladatokra bontását és összehangolását, valamint biztosítja azok megvalósítását, értékelését, és szükség esetén gondoskodik a célok felülvizsgálatáról.

A fejlesztési irányokat, a stratégiai terveket rövid, közép és hosszú távú célkitűzésekben egyaránt meghatározza. A vezetői program terveit igyekszik koherensen lebontani a munkatervekben meghatározott feladatokra. Az értekezletekre alapos felkészültséggel érkezik, így a feladatok összehangolása, részleteire történő lebontása hatékony, s megkönnyíti azok végrehajtásának ellenőrzését, bevalásának vizsgálatát is.

2.4.10.

Irányítja a stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatok pontos meghatározását annak érdekében, hogy azok végrehajthatóak és értékelhetőek legyenek. A feladatok elvégzéséhez biztosítja a megfelelő erőforrásokat.

A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók. A vezetői pályázat és az iskolai stratégiai dokumentumok alapján rendszeresen felülvizsgálják ezek megvalósítását, figyelembe veszik a kollégák és a partner szervezetek, a fenntartó visszajelzéseit, és ha szükséges korrekciókat hajtanak végre.

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

2.5.11.

A szakképzést érintő helyi igények elemzésének folyamatában részt vesz, folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források) és reagál a feltárt igényekre.

A helyszíni látogatás során megbizonyosodtunk arról, hogy vezetőtársaival egyetértésben folyamatosan tájékoztatja kollégáit a megjelenő változásokról, javaslatokat tesz számukra az ezekre való reagálás lehetőségeiről. Szívesen veszi a nevelő-oktató munka eredményesebbé tételére irányuló nevelőtestületi, tanári, tanulói, szülői, fenntartói kezdeményezéseket.

2.5.12.

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

Rendszeresen konzultál vezetőtársaival, a munkaközösség-vezetőkkel, a nevelőtestület tagjaival az innovációs lehetőségekről, kikéri a véleményüket a változtatásokról. Támogatja és lehetőséget is biztosít a pedagógusok önálló információszerzésének.

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

### **A kompetencia értékelése:**

#### **Fejleszthető területek:**

- Belső és külső mérések megvalósítása - Az intézményi erősségek, gyengeségek rendszeres meghatározása.

#### **Kiemelkedő területek:**

- Mindennapi tevékenységei során figyelembe veszi és képviseli a helyi lehetőségeket, igényeket. - Folyamatosan tájékoztatja kollégáit a megjelenő változásokról. - Nyitott a tanulás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezésekre, innovációkra, fejlesztésekre

---

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

3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?

3.1.1.

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Mindig fontos számára a nevelőtestület javaslata, véleménye. Ennek megnyilvánulási formái az intézményben működő munkaközösségek, értekezletek. Vezetői munkájával kapcsolatban igényli mások visszajelzéseit, támaszkodik kollégái, a szülők és a tanulók, illetve a fenntartó képviselőinek véleményére, ezeket beépíti napi vezetési gyakorlatába.

3.1.2.

Tudatos saját vezetői stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

A helyszíni látogatás során kiderült, hogy ismeri erősségeit és korlátait. Vezetői szerepét érvényesíti, határozottan irányítja a rábízott intézményt. Kialakult véleménye van a helyes vezetői attitűdről, határozott „vezető-képe” van.

3.1.3.

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

Az önreflexió, a tevékenységek előzetes és utólagos átgondolása folyamatos mind vezetői, mind pedagógusi munkája során. Erősségeit igyekszik kihasználni, hibáit elismerni, indokolt esetben a változásra is kész.

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

3.2.4.

A pedagógia és a vezetés területén keresi az új szakmai információkat, él a szakmai szervezetekhez történő csatlakozás, valamint a szakmai fórumokon való részvétel lehetőségével. Az új ismereteket elsajátítja és beépíti a napi gyakorlatába.

A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat. Az állandó változásokhoz alkalmazkodó folyamatos szakmai megújulás önmaga számára is elvárt és vezetői munkája nélkülözhetetlen eleme. Szakmai fejlődése folyamatos. Rendszeresen vesz részt továbbképzéseken, konferenciákon.

3.2.5.

Vezetői hatékonyságát az önfejlesztési tervének figyelembevételével, a külső értékelések, a saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

Hatékony kommunikációt folytat a nevelési folyamat minden résztvevőjével: tanulókkal, szülőkkel, pedagógusokkal, partnerintézményekkel, akiknek véleményeit, értékeléseit figyelembe veszi vezetői hatékonyságának folyamatos fejlesztésében.

3.2.6.

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

Erős hivatástudattal rendelkezik. Magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. Tettei és szavai összhangban állnak egymással.

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

3.3.7.

A vezetési programjában megfogalmazott célokat folyamatosan figyelembe veszi az intézményi célok kitűzésében, végrehajtásában, értékelésében és felülvizsgálatában.

A vezetői programban leírtak megvalósítását igyekszik folyamatosan nyomon követni, félévenkénti beszámolókkal, az időarányos teljesülés szem előtt tartásával és a következő félévi célok meghatározásával.

3.3.8.

Ha az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitika céljai és/vagy a munkaerőpiac helyi igényei, vagy egyéb körülmények változása indokolja a vezetési programja tartalmának a felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

Ha az országos vagy helyi szakmapolitika céljai, vagy egyéb körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt a nevelőtestülettel és valamennyi érintettel megosztja.

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

#### **A kompetencia értékelése:**

##### **Fejleszthető területek:**

- A vezetői hatékonyság további növelése, a különböző vélemények figyelembe vételének mérlegelése. - A változásokhoz megszervezni az erőforrásokat

##### **Kiemelkedő területek:**

- Hiteles vezetői attitűd, az intézménye iránti elkötelezettség jellemzi. - Nyitottság a kollégák felé, a kritikák meghallgatása, beépítése a vezetői gyakorlatba. - A vezetői programban leírtak folyamatos nyomon követése. - Nyitott az új ötletekre, feladatokra.

---

### **4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

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

4.1.1.

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

Az éves munkatervből az érintettek számára egyértelműen kiderülnek az aktuális feladatok. A szűkebb iskolavezetés szükség szerint, a kibővített iskolavezetés (intézményvezető, igazgatóhelyettesek, gyakorlati oktatásvezető, munkaközösség-vezetők) az

intézményvezető döntése alapján megbeszéléseket tart. Az iskolavezetés tagjai feladatukat a munkaköri leírásukban foglaltak, illetve az intézményvezető utasításai alapján végzik. A munkaköri leírások jól strukturáltak, követhetők, betarthatók és számon kérhetők.

#### 4.1.2.

A vezetői feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, a leadott döntési és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

A vezetői feladatokat arányosan megosztja a vezetőtársakkal. A feladatkörök jól elkülönülnek egymástól, betarthatók és ellenőrizhetők. A munkaköri leírásokban egyértelmű felelősség, jogkör, hatáskör kerül megfogalmazásra, amely a törvényi előírásokat figyelembe veszi. A nevelőtestület döntését, javaslatát és véleményét általában a munkaközösségek előzetes állásfoglalása alapján alakítja ki.

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

#### 4.2.3.

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

Intézményében kialakította a belső önértékelés feltételeit, az intézkedési tervet az intézményi sajátosságok figyelembe vételével alakította ki. A terv megvalósulását figyelemmel kíséri, segíti a BECS munkáját.

#### 4.2.4.

Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, a látogatás tapasztalatainak a megbeszélésében, értékelésében. A pedagógusok értékelésében fejlesztő szemléletet érvényesít, az egyének erősségeire fókuszál.

Kialakította és működteti intézményében a mentorálást, a belső tudásmegosztást, a jó gyakorlatok megosztását. Ezekben aktív szerepet vállal, példát mutat.

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

#### 4.3.5.

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

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

#### 4.3.6.

Az intézményi célok figyelembevételével alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

A pedagógusok sokféle továbbképzésen vesznek részt, a tantestület szakmailag jól felkészült. A kollégák egyéni képzését a lehetőségek tükrében támogatja, segíti. Szakértőként a minősítésre váró pedagógusokkal megosztja tapasztalatait, tanácsokat ad.

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

#### 4.4.7.

Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat, támogatja a team-munkát, szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team-munkában. Vezetésével az intézmény szakmai elméleti tanárai és szakoktatói közös munkaterv alapján, együttműködve végzik tevékenységüket.

A továbbképzéseknél, beiskolázásoknál mind az intézményi, mind az egyéni igényeket figyelembe veszi. Bemutatóórák, nevelési értekezletek, tantestületi megbeszélések, egyéni beszélgetések a tudásmegosztás formái. De szakmai-pedagógiai online felületeken, oldalakon, szakmai linkeken talált jó anyagokat is megosztja kollégáival.

#### 4.4.8.



Támogatja a duális szakképzésben érintettek (kamara, szakképző intézmény, gyakorlati képzést folytató gazdálkodó szervezet) közötti együttműködéseket.

Támogatja a duális szakképzésben érintettek közötti együttműködéseket. Tevékeny elősegítője, mozgatója az intézményi pályázatoknak. A pályázatok az intézményi sajátosságokhoz kapcsolódnak, elősegítik a tanulási környezet javítását, a tanulási folyamatok támogatását.

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

4.5.9.

A továbbképzési programot, beiskolázási tervet az intézményi szakmai célok, a szakmaszerkezet, a korszerű szakképzési tartalmak és új módszertanok, valamint a munkatársak szakmai karriertervének figyelembevételével állítja össze, amelyben prioritásként kezeli a szakmai elméleti tanárok és szakoktatók szakmai és módszertani képzési igényeit.

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

4.5.10.

Elősegíti, hogy a nevelőtestület tagjai részt vegyenek mérésekben, konferenciákon, új eljárásokat, módszereket ismerjenek meg, és azokat beépítsék a pedagógiai gyakorlatukba, ennek érdekében ösztönzi a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Ösztönzi és kezdeményezi a munkaközösségek közötti tapasztalatcserét, egymás munkájának megismerését. A dokumentumok alapján biztosítja a kétirányú információt (alkalmazottak, szülők, tanulók körében). Munkaértekezleteket szervez, megbeszéléseket tart, személyes szakmai kapcsolatokat létesít.

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

4.6.11.

Az intézményi folyamatok megvalósítása során a döntések előkészítésébe és a döntésekbe bevonja az intézmény munkatársait.

Olyan belső szabályrendszert működtet, mely az intézményi munka minden résztvevője számára betartható, jól nyomon követhető, belső értékű tehető. A döntések előkészítésébe és a döntések meghozatalába minden esetben bevonja az intézmény munkatársait.

4.6.12.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

A döntések előkészítéséhez időben eljuttatja a szükséges szakmai anyagokat. A tantestületi értekezleteken lehetőség van a megbeszélésre, véleménycserére. Az egyéni problémák megoldására is mindig keresi a lehetőséget.

4.6.13.

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

Figyelembe veszi munkatársai véleményét, ezeket prioritásként kezelve oldja meg a különböző problémákat, konfliktusokat.

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

4.7.14.

Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, választ ad kérdéseikre.

Személyes kapcsolatot igyekszik fenntartani az intézmény teljes munkatársi körével, és minden esetben törekszik odafigyelni problémáikra, akár személyes ügyekben is. Teljes mértékben biztosított a szabad véleménynyilvánítás.

4.7.15.

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

Az intézmény szervezeti jellegzetességei, a szervezeti kultúra elemei már teljesen formálissá váltak. Olyan tanulási környezetet igyekszik teremteni, mely a tanulók és az ott dolgozók számára optimális.

#### **4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

##### **A kompetencia értékelése:**

###### **Fejleszthető területek:**

- Külső partnerekkel való kommunikáció, együttműködés erősítése. - Döntési és hatásköri jogkörök betartása.

###### **Kiemelkedő területek:**

- Támogatja és ösztönzi az újszerű ötleteket, a kreatív, innovatív gondolkodást. - Figyelmet fordít a belső tudásmegosztás különböző formáira, a munkaközösségek és projektcsoportok aktív működtetésére. - A tanulási folyamatokat támogató rend megkövetelése.

---

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

##### **5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?**

###### **5.1.1.**

Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait, az intézményre releváns változások esetében megteszi a szükséges intézkedéseket.

Az intézmény működtetéséhez szükséges alapvető jogi ismereteket, központi elvárásokat ismeri. A törvényi változásokat nyomon követi, melyben különböző kiadványok is segítik a tájékozódást.

###### **5.1.2.**

A pedagógusokat, a nevelési-oktatási-képzési munkát segítő kollégákat érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.

A tantestületet tájékoztatja a jogszabályi változásokkal kapcsolatban, felhívja a pedagógusok figyelmét az őket érintő változásokra. A jogi változásoknak megfelelően szervezi az intézményben zajló folyamatokat.

##### **5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?**

###### **5.2.3.**

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

Széles körű kapcsolatrendszerrel működtet. A kommunikációs csatornák változatosak: iskolai honlap, facebook, közösségi programok, megbeszélések, értekezletek, e-mail, írásbeli tájékoztatás. A napi gyakorlat azt mutatja, hogy ezek a kommunikációs formák eredményesen működnek, a kollégákhoz időben eljutnak az őket érintő, munkájukhoz szükséges információk.

###### **5.2.4.**

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

Optimális számú értekezletet tart, mely figyelembe veszi a pedagógusok időbeosztását és szükségleteit. Az értekezletek vezetése hatékony, kommunikációját tényszerűség és szakismeret jellemzi.

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

5.3.5.

Irányításával az intézményi céloknak megfelelően történik az erőforrások elemzése, az erőforrások értékelésének eredményeit a képzési kínálat, a képzési tartalmak, a hatékony idő és erőforrás felhasználás, valamint az intézményi alapidokumentumok felülvizsgálatakor felhasználják.

Az intézményi erőforrások vezetői elemzése teljes körű. Az erőforrások elemzése az évenkénti beszámolóban történik a fenntartó felé. A tantárgyfelosztásban, a helyettesítések beosztásában igyekeznek hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást megvalósítani, illetve ezt megoldani. Ezekben egyenletes terhelésre törekszik, feladatok kijelölésében az egyéni erősségekre is fókuszál.

5.3.6.

Hatáskörének megfelelően megszervezi az intézmény, mint létesítmény és a használt eszközök biztonságos működtetését (pl. tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei, IKT-eszközök, taneszközök).

Az intézmény létesítményeit a céloknak megfelelően működteti, kiemelt figyelmet fordít a higiéniára, a biztonságos és szakszerű működtetésre.

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

5.4.7.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

Ügyel az iskola honlapján megjelenő tartalmak időszerűségére, az intézményi dokumentumok, információk frissen tartására, a jogszabályi előírásokat betartja.

5.4.8.

A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet. Arra törekszik, hogy az intézmény szakmai profilja tekintetében a térség elismert nevelési-oktatási-képzési intézménye legyen, amely kielégíti a helyi munkaerőigényeket, amelyre a munkáltatók, és a munkaerőpiac egyéb szervezetei megbízható partnerként tekintenek.

Az intézmény arculatának megismertetése érdekében többféle tanórán kívüli programot, műsort szerveznek. Nyílt napokat, fogadóórákat tartanak, honlapot működtetnek, rendszeres megbeszélések tartanak az SZM-tagokkal. Fontosnak érzi, hogy az intézményi arculat a valóságot tükrözze.

5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

5.5.9.

Vezetésével az intézmény működését a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően a partnerek bevonásával elkészített intézményi szabályzatok alapján szervezik, amelyekben rögzítik a minőségbiztosítási eljárásokat is. A szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

Az intézményi szabályzatok révén biztosítja a minőségbiztosítási folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

5.5.10.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

A pedagógusok adminisztrációs munkájának nyomon követése az elektronikus naplóban állandó. Elvárja az igényes, pontos kivitelezést a különböző dokumentációk elkészítésénél.

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

#### 5.6.11.

Vezetésével az intézmény együttműködik a működési területén a többi szakképzést folytató intézménnyel a képzési kínálat felülvizsgálatában, összehangolásában és a duális szakképzés feltételeinek biztosításában.

A fenntartó felügyeletével az intézmény együttműködik a többi szakképzést folytató intézménnyel a képzési kínálat felülvizsgálatában és összehangolásában.

#### 5.6.12.

Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (pl. kamara, gyakorlati képzést folytató gazdálkodó szervezetek, DÖK, szülői képviselet, végzeteket alkalmazó munkaadók) történő kapcsolattartásban.

Az intézményi partnerazonosítást személyesen irányítja, az intézményi célok elérését segítő kapcsolatokat ápolja.

#### 5.6.13.

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

A fenntartó képviselőjével a kapcsolattartás folyamatos, eredményes és a kölcsönös megértésen, megbecsülésen alapul.

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

#### **A kompetencia értékelése:**

##### **Fejleszthető területek:**

- A humán erőforrással való gazdálkodás. - A kollégák ösztönzése az új módszerek, eszközök használatára.

##### **Kiemelkedő területek:**

- Jól működő, többszörös tájékoztatási rendszer működtetése. - Szabályos, korrekt, precíz dokumentumok elvárása. - Hatékony munkaszervezés

## FEJLESZTÉSI TERV

Intézményvezető neve:	
Intézményvezető oktatási azonosítója:	
Folyamatazonosítója:	DDUC7MS2TH2QIBM9
Önfejlesztési terv kezdő dátuma:	2018. október
Önfejlesztési terv befejező dátuma:	2021. szeptember

### 1. A tanulás és nevelés-oktatás-képzés stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő terület:	Hatékonyan motiválja kollégáit a tanulás-tanítás fejlesztését szolgáló lehetőségekre, képzésekre Tanulást támogató, befogadó, nyitott környezetet teremt. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát vár el. Gondoskodik a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatásáról.
Fejleszthető területek:	A tanulói lemorzsolódás csökkentése.
Feladat:	Megtalálni a megfelelő módszereket, eszközöket, melyek segítik a lemorzsolódás csökkentését.
A feladat végrehajtásának módszere:	GINOP pályázat koordinálása az intézményben, mely a lemorzsolódás csökkentésére hivatott. Új módszerek keresése, mely a lemorzsolódást csökkenti.
A feladat elvárt eredménye:	A végzettség nélküli iskola elhagyók számának csökkenése.
A feladat tervezett ütemezése:	2018. decemberétől folyamatos
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Vezetőtársak, nevelőtestület.

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

Kiemelkedő terület:	Széles körű tájékozódás, kapcsolattartás a szakképzés szereplőivel.
Fejleszthető területek:	Belső és külső mérések megvalósítása. Az intézményi erősségek, gyengeségek rendszeres meghatározása.
Feladat:	Mérések megvalósítása.
A feladat végrehajtásának módszere:	Kérdőívek, megbeszélések, feltáró munka.
A feladat elvárt eredménye:	A gyengeségek megtalálása után intézkedési terv kidolgozása a javításra.
A feladat tervezett ütemezése:	2019. januártól folyamatos
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Vezetőtársak, nevelőtestület.

### 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő terület:	Hiteles vezetői attitűd, az intézménye iránti elkötelezettség jellemzi. Nyitottság a kollégák felé, a kritikák meghallgatása, beépítése a vezetői gyakorlatba. A vezetői programban leírtak folyamatos nyomon követése. Nyitott az új ötletekre, feladatokra.
Fejleszhető területek:	A vezetői hatékonyság további növelése, a különböző vélemények figyelembe vételének mérlegelése.
Feladat:	Vezetői hatékonyság növelése.
A feladat végrehajtásának módszere:	Továbbképzés a vezetés hatékonyabbá tétele témában, vezetői magatartás megújítása, vezetőtársak bevonása a döntéshozatalba.
A feladat elvárt eredménye:	Hatékonyabb vezetési magatartás elérése.
A feladat tervezett ütemezése:	2018. decemberétől folyamatos
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Vezetőtársak

### 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő terület:	Támogatja és ösztönzi az újszerű ötleteket, a kreatív, innovatív gondolkodást. Figyelmet fordít a belső tudásmegosztás különböző formáira, a munkaközösségek és projektcsoportok aktív működtetésére. A tanulási folyamatokat támogató rend megkövetelése.
Fejleszhető területek:	Külső partnerekkel való kommunikáció, együttműködés erősítése. Döntési és hatásköri jogkörök betartása.
Feladat:	Szélesebb körű kommunikáció megvalósítása.
A feladat végrehajtásának módszere:	A külső partnerek feltérképezése, a kommunikációs csatornák kiépítése.
A feladat elvárt eredménye:	Széleskörű tájékoztatás, tájékozódás.
A feladat tervezett ütemezése:	2019. folyamatos
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Intézmény dolgozói

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

Kiemelkedő terület:	Jól működő, többcsatornás tájékoztatási rendszer működtetése. Szabályos, korrekt, precíz dokumentumok elvárása. Hatékony munkaszervezés.
Fejleszhető területek:	A humán erőforrással való gazdálkodás, a pedagógusok egyenletes munkaterhelése.

	A kollégák ösztönzése az új módszerek, eszközök használatára.
Feladat:	Új módszerek, oktatási formák népszerűsítése, szorgalmazása.
A feladat végrehajtásának módszere:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) módszertani továbbképzések a kollégák számára</li> <li>b) új módszerek alkalmazhatóságának felkutatása</li> <li>c) belső tudásmegosztás</li> <li>d) munkaközösségi megbeszélések</li> <li>e) lehetőségekhez mérten új eszközök beszerzése</li> </ul>
A feladat elvárt eredménye:	Oktatási módszerek megújulása, kiegyensúlyozott munkavégzés.
A feladat tervezett ütemezése:	2019. januártól folyamatos
A feladat végrehajtásába bevontak köre:	Nevelőtestület