

---

## **VEZETŐI TANFELÜGYELETI ELLENŐRZÉSEK MEGÁLLAPÍTÁSAI**

---

### ***1. Intézményvezetői ellenőrzés főbb megállapításai***

Eredmény rögzítésének dátuma: 2018.11.02

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

Kiemelkedő területek

- A stratégiai dokumentumok tartalmilag, formailag igényesek, reális helyzetelemzésen, a törvényi normákon, az oktatáspolitikai irányvonalakon, és a környezeti igényeken alapulnak, az intézmény lehetőségeihez igazodnak. A vezető irányítja az intézmény pedagógiai programjának megalkotását, a nevelési-oktatási alapelvek, célok, feladatok meghatározását. A nevelőtestülettel együttműködve, ezek szellemében munkálkodik a tanulás-tanítás eredményességének biztosításán. A tanulók sajátos nevelési igényéhez, egyéni sajátosságaihoz igazodó, a kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító fejlesztést vár el. Törekszik a tantárgyi mérések (magyar, matematika) rendszerének megújítására. A nevelőtestülettel közösen meghatározott tanulói értékelés alapelveiben illetve a pedagógusok minősítése tekintetében, a fejlesztő jelleg hangsúlyosan jelenik meg. Irányítja a helyi tanterv átdolgozását, a tanulók sajátos nevelési igényéhez, a helyi sajátosságokhoz igazítva a tartalmakat. Irányítja a tanmenetek, fejlesztési tervek elkészítését, meghatározza a dokumentumokkal szemben támasztott követelményeket. Az adaptivitást, differenciálást saját pedagógiai gyakorlatában is alapelveként alkalmazza, elvárja. Sérülés specifikus terápiák, valamint tehetséggondozás útján segíti a kiemelt figyelmet igénylő tanulók eredményes nevelő-oktató-fejlesztő munkáját.

Fejleszhető területek

- Tanulói teljesítménymérések eredményeire építő nevelés-oktatás, fejlesztő tevékenység megvalósítása szükséges, a nevelőtestület bevonásával.

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

Kiemelkedő területek

- A jogszabályi, oktatáspolitikai irányok változásait ismeri, ezeket nevelőtestületével megosztja, a változásokat hatékonyan menedzseli. Az intézményi környezet sajátosságaival összhangban lévő, kihívásokra reagáló, elérhető jövőkép kialakításán munkálkodik a nevelőtestülettel. Az alapelvek koherensek a vezetői pályázatban illetve a nevelés-oktatás alapidokumentumában. A célok megvalósítása, a megvalósulás nyomon követése folyamatos. Az intézményi folyamatok sikerességét, pontos feladat meghatározásokkal segíti. Innovatív szemléletű.

Fejleszhető területek

- Az intézmény erősségeinek és fejlesztendő területeinek rendszeres, tanévenként történő azonosítása.

### 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

#### Kiemelkedő területek

- Reális önismerettel, fejlesztési elképzelésekkel rendelkeznek, reflexív vezetői attitűddel bír, a kollégák visszajelzése fontos számára. Elhivatott vezető, szakmai felkészültségét folyamatosan fejleszti, nagy hangsúlyt fektet az etikus pedagógus magatartás betartására és betartatására. A vezetői programban tervezett célok megvalósításán munkálkodik, amelyet folyamatos visszacsatolással ellenőriz.

#### Fejleszthető területek

- Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, azonban túlságosan leterheli saját magát. A feladatok szétosztásával, adminisztrációs tevékenység racionalizálásával saját terhelésének csökkentése indokolt, a feladatok delegálása fejlesztendő.

### 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

#### Kiemelkedő területek

- Pontosan szabályozott a szakmai munka belső ellenőrzése. Példaértékű a pedagógus önértékelés, minősítés és tanfelügyelet intézményi szintű megvalósítása, kiemelten támogatja a minősítési eljárásban részt vevő kollégák felkészülését. A vezetői motiválás a pozitív megerősítés, fejlesztő értékelés. A pedagógusok szakmai fejlődését, az egyéni életpálya céloknak megfelelő feladatmegbízásokkal, célzott továbbképzésekkel segíti. Az intézményegységek munkájának összhangja érdekében létrehozta az Igazgatótanácsot. A szervezeti egységek, szakmai munkaközösségek működése tervszerű. Az intézmény tagjait bevonja a döntéshozatali folyamatokba, véleményük, ötleteik felhasználásával, konstruktív megoldásra törekszik. Támogató légkört teremtve munkálkodik a szervezeti kultúra fejlesztésén. Támogatja a kollégák innovatív törekvéseit.

#### Fejleszthető területek

- A munkaközösségeken belüli eredményesebb munkavégzés érdekében, nagyobb személyes részvétel, hatékony konfliktuskezelés támogatása, a pedagógusok szakmai együttműködésének segítése, a csapatszellem erősítése, az egyenletes teherviselés biztosítása szükséges.

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

#### Kiemelkedő területek

- Az intézmény működését érintő jogi normákat ismeri, alkalmazza, a pedagógusokat tájékoztatja a munkájukhoz szükséges jogszabály változásokról. Hatékony kommunikációt valósít meg, él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel. A pozitív intézményi arculat kialakítása érdekében többféle kommunikációs csatornát működtet: blog, honlap, helyi újság, média. Nyitott iskolaként bemutató órákat, nyílt napot szervez. Pontos adminisztráció útján biztosítja az intézményi folyamatok ellenőrizhetőségét. Személyesen irányítja és koordinálja az intézmény partneri kapcsolattartását. A fenntartóval korrekt munkakapcsolatot tart fenn.

#### Fejleszthető területek

- Az intézményi eszköz és infrastruktúra további fejlesztése szükséges.

## ***2. Általános iskola intézményegység-vezető ellenőrzésének főbb megállapításai***

Eredmény rögzítésének dátuma: 2018.11.09.

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

Kiemelkedő területek

- Az intézményegység tervezési dokumentumaiban megjelenő célok koherens egységet mutatnak a megvalósítás dokumentumaiban szereplő adatokkal és szervesen illeszkednek a kerettantervekhez. Helyi tantervek, tanmenetek az intézményegység sajátosságainak megfelelően specializáltak, összehangoltak, tükrözik az intézményegység minden területének sajátos vonásait. A vezető támogatja a tanuló központú módszerek és eljárások alkalmazását, a tanulói készség-képesség folyamatos fejlesztését, az esélyegyenlőség biztosítását, az egyénre szabott, differenciált fejlesztést.

Fejleszthető területek

- Mérési rendszerek felülvizsgálata, beépítése a pedagógiai gyakorlatba.

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

Kiemelkedő területek

- A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi a köznevelésben zajló folyamatokat, az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. A vezetői programomban és a pedagógiai programban szereplő célok megvalósítása érdekében tudatosan tervezett, határozott lépéseket tesz. Irányítja az intézményegység és a munkaközösségek hosszú és rövid távú terveinek lebontását, összehangolását, megvalósítását. A célok megvalósulását folyamatosan nyomon követi. Nyitott a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezésekre, innovációkra, fejlesztésekre. Hatékony, eredményes, naprakész, hiteles kommunikációs csatornákat működtet. Szerteágazó kapcsolati rendszerrel rendelkezik. Tanulást támogató, befogadó, nyitott, bizalmas légkört teremt. Munkatársai módszertani megújulásának, tudásmegosztásának aktív támogatója.

Fejleszthető területek

- Nem jelölünk ki fejlesztési területet.

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

Kiemelkedő területek

- Naprakész információval rendelkezik az intézményegységben folyó nevelő-oktató munkáról. A feltárt gyengeségek kiküszöbölésére hatékony programokat dolgoz ki és ezeket meg is valósítja. Pedagógiai és vezetői kommunikációját folyamatosan fejleszti, a konferenciákon, képzéseken szerzett tapasztalatait megosztja munkatársaival. Igényt tart munkatársai véleményére, ötleteiket, javaslataikat figyelembe veszi, azokat saját vezetői munkája hatékonyságának fejlesztésére felhasználja. Konszenzuson alapuló, demokratikus vezetés.

Fejleszthető területek

- A túlterhelés megelőzése érdekében a feladatok hatékonyabb delegálása, elosztása. Infokommunikációs kompetencia további fejlesztése.

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

##### Kiemelkedő területek

- A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatokat pontosan határozza meg. A feladatok érthetőek, végrehajthatóak. Törekszik az elfogadó, pozitív környezet, a nyitott, támogató kultúra kialakítására, az intézményi légkör és az erkölcsi szempontok figyelembevételével. A feladatok elosztásánál épít a kollégák erősségeire. Ösztönzi az együttműködést más intézményegység dolgozóival, szorgalmazza a tudásmegosztást. Támogatja Kollégái önfejlesztését, a tudásmegosztást. Konfliktusokat hatékonyan megoldja.

##### Fejleszhető területek

- A belső ellenőrzés dokumentált megvalósítása.

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

##### Kiemelkedő területek

- Jogsabályok folyamatos nyomon követése, a kollégák tájékoztatása. Konstruktív és eredményes kapcsolat ápolása az intézményegység fontosabb partnereivel és a fenntartóval. Nyílt, hatékony kommunikáció, többféle kommunikációs csatorna működtetése. A lehetőségekhez képest hatékony erőforrás felhasználás.

##### Fejleszhető területek

- Az intézményegységben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges tárgyi feltételek, eszközök biztosítása

### ***3. Óvoda, készségfejlesztő iskola, fejlesztő nevelés-oktatás intézményegység-vezető ellenőrzésének főbb megállapításai***

Eredmény rögzítésének dátuma: 2018.11.10

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

##### Kiemelkedő területek

- Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában, a dokumentumokban megjelenő célok koherens egységet mutatnak a megvalósítás dokumentumaiban szereplő adatokkal. Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait. Intézményegység-vezetőként is állandóan és aktívan jelen van a mindennapi pedagógiai munkában, annak szervezésében. Ösztönzi, támogatja a belső tudásmegosztást, szakmai programok, műhelymunkák szervezését. Elkötelezetten, magas színvonalon végzi a tanulás és a tanítás támogatását, irányítását, a nevelő-oktató munka hatékonyságának növelését, a hatékony tanulási környezet létrehozását, a szakmai munka színvonalának emelését

##### Fejleszhető területek

- Tehetséggondozás Az intézményegységhez tartozó gyermekek, tanulók tehetségének felismerése, kibontakozásának segítése, a szülők, a kollégák és lehetőség szerint külső segítők bevonásával.

## 2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

### Kiemelkedő területek

- A jövőképet, a stratégiai célokat, a nevelő-oktató munkát megalapozó értékeket, elveket a nevelőtestülettel közösen határozza meg, úgy, hogy abban a kollégák megtalálják a helyüket, érezzék saját szerepük, jelentőségét, és felelősségét. Innovatív szemlélet, a változásokra való konstruktív reagálás jellemzi. Tudatosan építi a csapatszellemet, ösztönzi a csoportmunkát és szervezi, támogatja a szakmai együttműködéseket.

### Fejleszhető területek

- Az intézmény erősségeinek és gyengeségeinek pontosabb megismerése ezek pontosabb megjelenítése a beszámolóokban.

## 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

### Kiemelkedő területek

- Nyitottság a szakmai kihívásokra, új intézményi feladatok tervezésére, szervezésére, vezetésére. Különösen kiemelkedő az intézményvezetésben az összehangolt stílus, értékrend és rendszer, amely a dokumentumokba is követhető - s amelynek az értékelt intézményegység-vezető is alkotó résztvevője. Vezetői munkájába kiemelten fontosnak látjuk a pozitív, szeretetteljes légkör magvalósítására való törekvést mind az intézmény tanulói, mind a munkatársi kör számára.

### Fejleszhető területek

- A felelőségek szélesebb körű delegálása, a hatékonyabb feladatmegosztás átgondolása szükséges lehet a túlterhelés megelőzése érdekében.

## 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

### Kiemelkedő területek

- Munkatársak bevonása az intézményi folyamatokba: innovációk, kreatív ötletek támogatása, bevonás a döntések előkészítésébe, személyes problémák figyelembe vétele. A rendezett, de támogató szervezeti kultúra fejlesztése a pro aktív konfliktus megoldásra való törekvés.

### Fejleszhető területek

- Az intézményi belső tudásmegosztás tervezett bővítésének megvalósítása belső képzések, óralátogatások, jó gyakorlatok megosztásának megvalósításával.

## 5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

### Kiemelkedő területek

- Jogszálykövetés és a munkatársak tájékoztatásának folyamata, az intézményi arculat ismertségének fejlesztése az elektronikus lehetőségek és a közösségi média felhasználásával.

### Fejleszhető területek

- Az intézményi szakmai munka feltételeinek javítása külső kapcsolatok, támogatók felderítésével, külső források bevonásával - is.

## 4. EGYMI intézményegység-vezető ellenőrzésének főbb megállapításai

Eredmény rögzítésének dátuma:2018.10.20.

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

Kiemelkedő területek

- Az intézmény tervezési dokumentumaiban megjelenő célok koherens egységet mutatnak a megvalósítás dokumentumaiban szereplő adatokkal. A jó gyakorlatok megosztásával elősegíti az intézményen belül működő tudásmegosztást. Így fejleszti munkatársai módszertani, pedagógiai kultúráját. Az integrált sajátos nevelési igényű tanulói képességek kibontakoztatása, felzárkóztatás az intézmény kiemelt területei közé tartozik az utazó gyógypedagógiai hálózatnál is. Ösztönzi, támogatja, szakmai programok keretében előadások, rendezését, műhelymunkák szervezését a külső intézmények pedagógusainak az együttnevelés hatékonyságának növelése érdekében. Magas színvonalon irányítja a differenciáló, az egyéni nevelési/tanulási utak kialakítását célzó nevelést/oktatást támogató eljárásokat, a tanulók hatékony egyéni fejlesztését.

Fejleszthető területek

- A sajátos nevelési igényű gyermekek / tanulók tehetségének felismerésére, kibontakoztatására jelzőrendszer kiépítése és a tehetség kibontakoztatásának támogatásához protokoll létrehozása, az integráló intézmények pedagógusainak, ill. a szülői kör bevonásával.

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

Kiemelkedő területek

- Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait. A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

Fejleszthető területek

- Az ellenőrző és értékelő tevékenység rendszerszerűbbé tétele, mely segíti az intézményegység erősségeinek és gyengeségeinek pontosabb feltérképezését, az adminisztrációs feladatok pontosabb végrehajtását.

### 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kiemelkedő területek

- Naprakész információkkal rendelkezik intézménye szolgáltatási körébe tartozó intézményekben folyó oktató-nevelő munkáról. Figyelembe veszi a diagnosztikai –és egyéb méréseiből kapott adatokat, azokat a fejlesztés alapjául használja fel utazó gyógypedagógusai fejlesztési terveinek kialakításánál, ellenőrzésénél. A tervezéshez és megvalósításhoz kikéri a vezetőtársak, munkatársak véleményét. Az esetleges véleménykülönbségeket meghallgatja, lehetőség szerint figyelembe veszi. Intézményegységében határozott, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösséget teremt. Hatékony kommunikációt folytat a fenntartóval, szülőkkel, tanulókkal, az EGYMI partnerintézményeivel. Erős hivatástudattal rendelkezik. Magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. Pedagógiai és

vezetői kommunikációját folyamatosan fejleszti – lásd oktatásvezetői szakvizsga megkezdése.

Fejleszthető területek

- A vezetés specifikus ismeretek és kompetenciák fejlesztése, a közoktatás vezetői képzésen szerzett ismeretek beépítése a mindennapi vezetői munkába.

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

Kiemelkedő területek

- A vezetői feladatok arányosan megosztja a munkaközösség-vezetőkkel. a feladatkörök jól elkülönülnek egymástól, betarthatók és ellenőrizhetők. A humán erőforrás menedzselése vezetői munkáját szervesen meghatározza, mind a tervezés, mind a motiváció kapcsán. A munkaközösségek az intézményegységen belül meghatározott feladatok szerint aktívan működnek. Olyan belső szabályrendszer működött, mely az intézményi munka minden résztvevője számára betartható, jól nyomon követhető, belső értéké tehető. Az intézményi sajátosságokhoz kapcsolódóan, elősegíti a tanulási környezet javítását, a tanulási folyamatok támogatást az EGYMI által ellátott külső fejlesztési helyszíneken, melyek folyamatos fejlesztését fontos feladatának tekinti.

Fejleszthető területek

- A belső ellenőrzési folyamatok területi és időbeli megvalósítására, hatékony ellenőrzési rendszer megteremtése az intézményegységen belül.

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

Kiemelkedő területek

Figyelemmel kíséri a jogszabályi változásokat, tisztában van ezek következményével. Az általa irányított gyógypedagógusi kört tájékoztatja a jogszabályi változásokkal, felhívja a pedagógusok figyelmét az őket érintő változásokra, ezekre hatékonyan reagál ( pl. továbbképzések, beiskolázások). Szóbeli és írásos kommunikációját tényszerűség és szakismeret jellemzi. Ügyel az iskola honlapján megjelenő tartalmak időszerűségére, az intézményi dokumentumok, információk frissen tartására, a jogszabályi előírásokat betartja. Az intézmény létesítményeit a céloknak megfelelően működteti, kiemelt figyelmet fordít a biztonságos és szakszerű működtetésre.

Fejleszthető területek

A munkatársai tájékoztatására használt kommunikációs csatornák hatékonyságának és kétirányúságának felülvizsgálata szükség.