



**EGRI BALASSI BÁLINT ÁLTALÁNOS ISKOLA  
TINÓDI SEBESTYÉN MAGYAR-ANGOL  
KÉT TANÍTÁSI NYELVŰ TAGISKOLÁJA  
OM 031462**

Cím: 3300 Eger, Vallon u. 2.  
Tel./fax: +36 36 537 182, 183, 184, ig. tel.: +36 36 436 755  
E-mail: [titkarsag@tinodi-eger.hu](mailto:titkarsag@tinodi-eger.hu)  
Web: [www.tinodi-eger.sulinet.hu](http://www.tinodi-eger.sulinet.hu)



## **TAGINTÉZMÉNY-VEZETŐI ÖNÉRTÉKELÉSI JEGYZŐKÖNYV**

### **Tartalom:**

<b>1. Dokumentumelemzések</b>	<b>2</b>
1.1 <i>Az előző vezetői ellenőrzés fejlesztési tervei és az intézményi önértékelés adott vezetőre vonatkozó értékelőlapjai, önfejlesztési tervei</i>	2
1.2 <i>Vezetői program</i>	2
1.3 <i>Pedagógiai program</i>	4
1.4 <i>Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók</i>	5
1.5 <i>SzMSz</i>	7
<b>2. Interjúk</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Fenntartóval készült interjú</i>	10
2.2 <i>Vezetővel készült interjú</i>	12
2.3 <i>Vezetőtárssal készült interjú</i>	15

## 1. Dokumentumelemzések

Az eljárás azonosítója	77VLTWMJXJSLQWH2
Az eljárás típusa	Önértékelés
Az értékelt neve	<b>Rázi Botond Miklós</b>
Az értékelt azonosítója	72205393962
Az adatgyűjtés módszere	Dokumentumelemzés
Az adatgyűjtést végző neve	Dr. Nagyné Zsebe Alice - vezetői program
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	77759287743
Az adatgyűjtést végző neve	Dr. Nagyné Zsebe Alice - pedagógiai program
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	77759287743
Az adatgyűjtést végző neve	Soltészné Birinyi Anna – munkatervek, beszámolók
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	78198399512
Az adatgyűjtést végző neve	Katonáné Hajdu Ilona - SzMSz
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	73422475719
Az adatgyűjtés dátuma	2018. január hó

### ***1.1 Az előző vezetői ellenőrzés fejlesztési tervei és az intézményi önértékelés adott vezetőre vonatkozó értékelőlapjai, önfejlesztési tervei***

NEM RELEVÁNS!

### ***1.2 Vezetői program***

- a. *Mi a vezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?*

Rázi Botond által megfogalmazott jövőkép:

Az intézmény rövidtávon (2 év):

- megőrzi az Eger város nevelési-oktatási intézményei között megszerzett jó pozícióját és az ide járó tanulók létszámát,
- átveszi a kor követelményeinek megfelelő módszertanokat,
- eredményesebb pályázati tevékenységet folytat.

Középtávon (5 év):

- 10%-kal javulnak a tanulmányi-, továbbtanulási-, és versenyeredmény-mutatók,
- az itt végzett diákok eredményesebben állják meg helyüket a középfokú oktatásban,
- a tantervek 2/3-ában aktív tábla és internet hozzáférés lesz, a pedagógusok számára elegendő informatikai eszköz áll rendelkezésre.

Hosszútávon (10 év):

- az iskola a térség legeredményesebb intézményei közé fog tartozni.

„A következő évek oktatásfejlesztési célja egy minőségi és méltányos, az állam által garantált közszolgáltatás megvalósuló köznevelési rendszer kialakítása, amely az európai és globális

társadalmi és gazdasági térben sikeresen alkalmazkodni képes fiatalokat készít fel a munkaerőpiacon/felsőoktatásban/egész életen át tartó tanulásban való sikeres részvételre.”

A vezetői jövőkép összhangban van a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal. A folytonosság és a megújulás egyidejű megvalósítását hangsúlyozza.

*b. Milyen célokat fogalmaz meg a vezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?*

- a megújulás iránti igény folyamatos fenntartását és kielégítését,
- nyitottságot, folyamatos tanulást, és az új módszerek fázadságos, de gyümölcsöt hozó alkalmazását,
- a gyermekek mindenek felett álló, de igazi érdekének szem előtt tartását,
- pozitív, szeretetteljes légkör biztosítását,
- esélyteremtő, esélyegyenlőséget nyújtó körülmények megteremtését.

„A köznevelési törvény középpontjában a nevelés fontossága áll. Célja, hogy értékke váljon az oktatás, a rendszerezett tudás, amit az iskolában szerezhettek meg a diákok, és kiszámíthatóbbá, igazságosabbá, átjárhatóvá váljon az iskolarendszer. A Nemzeti Alaptanterv megújításának általános célja a műveltségkövetítés és tudásépítés egységének megteremtése, a gyakorlatorientált és a testi-lelki segítő tevékenység központba állítása, és a fejlesztés és az ismeretátadás megvalósulása komplex és kiegyensúlyozott folyamatban.”

Ezen célok elősegítik a köznevelési rendszer előtt álló feladatok megvalósítását.

*c. A vezető a stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?*

- A vezető irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósulását.
- A külső és belső változásokat állandóan figyelemmel kíséri, azokra konstruktívan reagál, ha szükséges, változtatásokat kezdeményez, és azokat megtervezi, irányítja.
- Rendszeresen (félévkor, tanév végén, illetve folyamatosan) értékeli a célok megvalósulását, és meghatározza a szükséges lépéseket, esetlegesen célokat vagy feladatokat módosít.

*d. A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?*

Folytonosan, törések nélkül, előremutató jelleggel.

*e. Hogyan tervezi a vezető a pedagógusokkal való együttműködést?*

A belső kommunikáció fejlesztésével, tudatos és hatékony csapatmunkával, a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtésével, objektív ellenőrzéssel. Mindezt a bizalom és a szolidaritás mentén, szakmai alapokon.

*f. Hogyan, milyen témákban történik meg a vezető erősségeinek, kiemelkedő területeinek a meghatározása?*

Közösségépítő, nyitott, innovatív, a gyerekek érdekeit szem előtt tartó, esélyegyenlőséget nyújtó körülmények megteremtését célzó gondolkodásmódjában.

*g. Hogyan tervezi a vezető a vezetői programban vezetői fejlődése lehetőségeit?*

A kollégák munkáját segítő rendszeres ellenőrzéssel, felelősségvállalással, pedagógiai, gazdasági, munkaügyi, tanügyigazgatási és informatikai ismeretei folyamatos gyarapításával, kommunikációs készsége fejlesztésével.

*h. Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulás eredményességének biztosítása?*

A személyi és tárgyi feltételek megteremtésével, a hagyományok megőrzése mellett az iskola arculatának megújításával. A felzárkóztatás és tehetséggondozás kiemelkedő támogatásával.

*i. Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?*

Napközi, felzárkóztatás, tehetséggondozás, diákönkormányzat, sport... számos közösségi és ünnepi program, tanulmányi kirándulások, pályázatok formájában.

*j. Milyen szerepet kap a vezetői programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?*

Alapvető szerepet kap a folyamatos önkontrollal, a külső és belső mérésekkel, és a kapott értékek elemzésével.

*k. Hogyan jelenik meg a vezetői programban a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása?*

A pedagógiai programmal összhangban, különösen az alsó tagozaton a sajátos nevelési igényű gyermekek integrált oktatásával és a hátrányos/halmozottan hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatásával kapcsolatos feladatok megoldására koncentrálna.

### **1.3 Pedagógiai program**

*a. Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?*

„Pedagógiai hitvallásunk: tanulóink sokoldalú, korszerű tudást nyújtó gyermekközpontú nevelésben részesülve képesek legyenek megújulásra, önnevelésre, pozitív jövőkép megfogalmazására.”

Az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép a pedagógiai program célkitűzésein alapul.

*b. A vezetői programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljainak összhangja?*

A vezetői program a hagyományokra alapoz, összhangban van az iskola Pedagógiai Programjának célkitűzéseivel

*c. A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?*

- Nevelő-oktató munkánkat úgy tervezzük, hogy az reális, megvalósítható legyen, optimális terhelést rójon tanulóra és tanárra egyaránt.

- A tanórai és a tanórán kívüli tevékenységet, munkát úgy szervezzük, hogy az teljes mértékben a tanulók személyiségének fejlődését szolgálja.
- A pedagógiai munka során érvényesüljön a motiválás, az ösztönzés, hogy tanulóink magukénak vallják a megfogalmazott célokat, feladatokat és ez által megalapozzuk továbbtanulásuk, életpályájuk sikerességét.
- Az iskola vonja be a szülőket és más, erre alkalmas felnőtteket a pedagógiai munka tervezésébe, megvalósításába.
- Minden tanuló értelmi képességeit a lehető legnagyobb mértékben fejlesszük, ezért fontos a tananyag feldolgozásában és a tanórán kívüli tevékenységben is a differenciálás.
- A tanulók optimális fizikai fejlődésének biztosítása, a lelki és testi higiénés kultúra meglapozása, a helyes szokásrend, a környezetvédelem iránti fogékonyság kialakítása a tanórán, és a tanórán kívüli tevékenykedtetésben valósuljon meg!

*d. A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?*

- Az intézmény alapfeladata a nappali rendszerű, általános műveltséget megalapozó oktatás és nevelés, amely a személyiség harmonikus és differenciált fejlesztése.
- Kiemelt feladatunk, hogy minden eszközzel biztosítsuk a tankötelezettség teljesítését, akadályozzuk meg a „lemorzsolódást”.
- Készítse fel az iskola a tanulókat a pályaválasztásra, a továbbtanulásra, és önismeretre, döntéshozatali képességekre nevelje őket.

*e. A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?*

- Minden tanuló értelmi képességeit a lehető legnagyobb mértékben fejlesszük, ezért fontos a tananyag feldolgozásában és a tanórán kívüli tevékenységben is a differenciálás.
- A személyiségfejlesztés és a teljesítmény-centrikusság harmóniájára törekedve legyen iskolánk a tehetséggondozásnak és a felzárkóztatásnak egyaránt színtere.
- Biztosítsuk lehetőségeink optimális kihasználásával az esélyegyenlőség megteremtését!

#### **1.4 Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók**

*a. Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba?*

- A tanulói mérések eredményeit, az összegyűjtött adatokat beszámoló keretében ismertetjük, elemezzük, és felhasználjuk a következő évi munkaterv elkészítésekor.
- Az összegyűjtött adatokat minden kolléga számára elérhetővé tesszük, hogy szükség esetén az eredmények alapján módosítani tudjanak eddigi pedagógiai gyakorlatukon.
- A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi (pl. éves kompetencia mérések) mérési eredményeket elemzi, a megfelelő következtetéseket megbeszéli a tantestülettel. (A 2015. évi kompetenciamérések eredménye szignifikáns eltéréseket nem mutat, ezért újabb intézkedési tervek készítése nem indokolt. A 2015-ben készített intézkedési terv végrehajtása zavartalanul zajlik)

*b. Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, a tanmenetek, foglalkozási tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?*

- A vezető irányítja a szakmai munkaközösség vezetőit ezen a folyamatok koordinálásában. Jogsabályi hátterek ismertetésével.
- A kollégákat biztatja a hatékony nevelési-oktatási módszerek és eljárások tanulási-tanítási folyamatba való bevezetésére.
- Szakmai munkaközösségi tervek tükrözik az alsó tagozatban összefogottan a felső tagozatban területenként a tantervi követelmények összehangolt megjelenését. Ezeket a területeket, a vezető a testület tagjait, munkacsoportonként fogja össze.

*c. Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?*

- Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását, ezek alapján rendszeresen meghatározza az intézmény feladatait.
- 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, eredményeket.

*d. Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetői programban leírt célok teljesülését?*

- Az igényeknek megfelelően - kiemelt cél volt az idegennyelv-oktatás megújítása, színvonalának emelése. Az 5. évfolyamon felmenő rendszerben sikeresen bevezettük nívó csoportos oktatást (3+2 óra): negyedik éve működik iskolánkban angol emelt szintű oktatás. A gyerekek ügyesek, a szülők elégedettek az oktatás színvonalával, az eredményekkel. További cél a két tanítási nyelvű oktatás bevezetésének kidolgozása.
- Nagy hangsúlyt helyezünk a tantárgyfelosztásban a kollégák egyenletes terhelésére, az arányos feladateloszlásra.
- Vezetése alatt nagy előrelépés történt a modern oktatási eszközök használatában. Pályázati és menedzser szemléletű tevékenységével a lehetőségekhez mérten, de bővült informatikai eszközparkunk, és ebben a tanévben már sok tanteremben lehetővé vált a digitális tananyagok felhasználása.
- A vezető támogatja a pedagógus kollégákat szakmai előmenetelükben, biztosítja számukra a továbbképzéseken való részvételt. Ösztönzi a kollégákat a magasabb pedagógus fokozatok elérésére.
- Kiemelten kezeli és szívügyének érzi az iskolai munkát a gyerekeket támogató pályázatok Pl.: határon túli pályázatok és Erzsébet táborok működtetését tekintettel hátrányos helyzetű tanulóinkra.

*e. Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?*

- Az éves Munkaterv részét képezi az egyes munkaközösségek munkaterve, amelyeket a munkaközösség-vezetők állítanak össze a munkaközösségi tagok véleményének kikérésével.
- A munkaközösségek munkaterveinek figyelembe vételével történik meg az éves munkaterv megtervezése.
- Félévkor és tanév végén az egyes munkaközösségek értekezleteiken értékelik a saját szakterületükön folytatott munkát. Ez alapján a munkaközösség-vezetők elkészítik a beszámolóikat, amelyek a félévi és tanév végi iskolai beszámoló részét képezik.

*f. Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?*

- Mivel nem vagyunk önállóan gazdálkodó intézmény, ezért a vezetői elemzés elsősorban a humán erőforrásra, a nevelő-oktató munka személyi feltételeire irányul. Minden beszámoló részét képezi az aktuális tárgyi feltételek bemutatása.
- Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg, törekszik az egyenletes terhelésre.
- Pályázati lehetőségeket minél hatékonyabban igyekszik kihasználni.

*g. Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?*

- Aktívan működteti a munkaközösségeket és egyéb csoportokat. Ő maga is részt vesz ezek munkájában.
- A vezető kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.
- Vezetői feladatait megosztja az igazgató-helyetttel, illetve a munkaközösség-vezetőkkel.

*h. Az éves munkatervet hogyan követik az érintettek számára az aktuális feladatokat?*

- Az éves munkaterv része a munkaközösségek terve.
- A szakmai munkaközösségek munkatervének része az aktuális feladatok megnevezése és a felelősök megválasztása.
- A munkatervet mindenki megkapja online.
- A vezető minden esetben követi a létrehozott online csoportokon belül is az aktuális eseményeket. Az online csoportokat támogatja, működteti.

*i. Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?*

- Adott szempont szerint minden munkaközösség elkészíti a saját beszámolóját, mely reflexió és önreflexió is egyben az elvégzett munkára.
- A leadott munkaközösségi beszámolók, összességében az éves beszámoló alapját adja. Nevelőtestületi értekezleten reflektál a vezető az elvégzett munkára.
- A beszámolóban fejlesztő szemlélet érvényesül, az egyéni erősségeket ösztönzi a csapatmunkában.

## **1.5 SzMSz**

*a. A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?*

- A tagintézményvezető az SZMSZ-ben rögzítetteknek megfelelően osztja meg a vezetési feladatokat, egy részét delegálja a vezetőtársai munkakörébe. Megfelel az intézményi elvárásnak, a 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása vezetői önértékelés területének.
- A tagintézményvezető a feladatait közvetlen munkatársai közreműködésével látja el, közvetlen munkatársai: az intézményvezető-helyettes, a pedagógiai asszisztens és az iskolatitkár.
- A tagintézményvezetőt távollétében helyettesíti a tagintézmény-vezetőhelyettes. A tagintézményvezető a jogszabályoknak megfelelően adja át a feladat- és hatásköröket.

- A tagintézményvezető-helyettes hatásköre a tagintézményvezető helyettesítésekor – saját munkaköri leírásukban meghatározott feladatok mellett – az azonnali intézkedést igénylő döntések meghozatalára, az ilyen jellegű feladatok végrehajtására terjed ki.

*b. Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?*

- Az SZMSZ eljárásrendje szerint valósul meg.
- A szakmai ellenőrzések éves, az igazgató által készített intézményi ellenőrzési terv alapján történnek. Az intézményegységek vezetői éves ellenőrzési tervet készítenek intézményegységükre vonatkozóan. Az ellenőrzésről feljegyzés készül az ellenőrzési naplóba.
- A belső ellenőrzést az Intézményi ellenőrzési szabályzatban foglaltak szerint kell megszervezni és elvégezni. Az ellenőrzések tapasztalatait az intézményvezető folyamatosan értékeli és azok alapján a szükséges intézkedéseket megteszi, illetve kezdeményezi. (SZMSZ 6. fejezet)
- A tagintézmény-vezető ellenőrzi a közvetlen felügyelete alá tartozók munkáját, az általuk hozott intézkedéseket; a pedagógusok tanórai munkáját (kiemelten a pályakezdeket, új kollégákat); a nevelőtestületi határozatok végrehajtását; ellenőrzést végez a feladatmegosztás során hatáskörébe utalt munkaközösségekben.
- A tagintézményvezető-helyettes munkaköri leírásának megfelelően ellenőrzi a feladatmegosztás során hatáskörükbe utalt munkaközösségek tevékenységét, a közösségekbe tartozó nevelők óráit; ellenőrzi a feltüntetett megbízatások teljesítését, a munkaközösségi feladatok végrehajtását.
- Munkaközösség-vezetők a munkaközösségük tagjainak szakmai koordinálását végzi a munkaterv alapján, a tagok óráit látogatja, majd ezekről beszámol az iskolavezetésnek.
- Osztályfőnökök szükség szerint látogatják saját osztályuk tanóráit tapasztalatszerzésből

*c. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?*

- Az iskola csúcsvezetőségének megbeszéléseit, valamint a székhely megbeszéléseit az igazgató, a tagiskolák vezetőségének megbeszéléseit a tagintézményvezetők készítik elő és vezetik le. Az iskola vezetősége rendszeresen tart megbeszéléseket az aktuális feladatokról. A megbeszélésekről írásos emlékeztető készül. (SZMSZ 3. fejezet)
- A nevelőtestület különböző közösségeinek kapcsolattartása az tagintézményvezető segítségével a megbízott pedagógus vezetők és a választott képviselők útján valósul meg.
- Az SZMSZ 4. fejezete tartalmazza a kapcsolatrendszert.
- A kapcsolattartás fórumai:
  - o a csúcsvezetőség ülései
  - o az intézményegységek vezetőségi ülései
  - o különböző értekezletek, megbeszélések, aktuális megbeszélések stb.
- Ezen fórumok időpontját az iskolai Munkaterv határozza meg.
- A tagintézményvezető az aktuális tennivalókról a tanári szobában elhelyezett hirdetőtáblán, valamint elektronikus úton is értesíti a nevelőket.
- Az iskola egészének életéről, az iskolai Munkaterről, az aktuális feladatokról az tagintézményvezető az iskolai Diákönkormányzat ülésén (évente legalább 2 alkalommal) és az iskolagyűlésen; az osztályfőnökök az osztályfőnöki órákon tájékoztatják a tanulókat. A diákközgyűlés összehívását a diákegyesület vezetője kezdeményezi.
- A tanulót és a tanuló szüleit a tanuló fejlődéséről, egyéni haladásáról a szaktanárok folyamatosan szóban és írásban tájékoztatják.
- A tanulók egyéni haladásával kapcsolatos tájékoztatásra főként a szülői értekezletek, fogadóórák (havi és egyéni), elektronikus napló és az ellenőrző könyv szolgálnak.



- A szülői értekezletek és fogadóórák, nyílt napok idejét az iskolai Munkaterv évenként tartalmazza.
- A szülők kérdéseiket, véleményüket, javaslataikat szóban vagy írásban egyénileg vagy választott képviselőik, tisztségviselőik útján közölhetik az iskola vezetésével, nevelőtestületével.
- Az iskolai munka megfelelő szintű irányításának érdekében az iskola igazgatósága állandó munkakapcsolatban áll a fenntartó és működtető szervvel és az SZMSZ 4.1. fejezetben található intézményekkel.
- A törvényi szabályozás értelmében szoros a kapcsolat a pedagógiai szakszolgálattal és a gyermekjóléti szolgálattal.
- Kiemelt a kapcsolat a külföldi testvériskolával.
- 5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása önértékelési területhez tartozik:
  - o Személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK) történő kapcsolattartásban.
  - o Az tagintézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a csúcsvezetőséggel, a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.
  - o A tagintézményvezető ismeri az intézmény vezetését meghatározó jogszabályokat. Folyamatosan figyelemmel kíséri a jogszabályi változásokat.
  - o A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja csoportosan (tájékoztató értekezleteken, illetve elektronikus összefoglalók formájában), illetve egyénileg is.

*d. Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?*

- A tagintézményvezetőt távollétében a tagintézményvezető-helyettes – a munkáltatói jogkör, a tanulói jogviszony létesítése és megszüntetése kivételével – teljes joggal helyettesíti és hoz döntéseket.
- Mindkettőjük távolléte esetén az általuk kijelölt nevelőtestület egyik tagja helyettesít.
- A délután távozó vezető után az esetleges foglalkozást tartó pedagógus felelős az iskola működésének rendjéért, valamint ő jogosult és köteles a szükségessé váló intézkedések megtételére. (SZMSZ 5.2)
- A nevelőtestület döntéseit - ha erről magasabb jogszabály nyílt szavazással, egyszerű szótöbbséggel hozza. A nevelőtestület személyi kérdésekben - a nevelőtestület többségének kérésére – titkos szavazással is dönthet.
- A nevelőtestület rendkívüli ügyek előkészítésére vagy eldöntésére tagjaiból meghatározott időre vagy alkalmilag bizottságot hozhat létre és egyes jogköreinek gyakorlását átruházhatja.

*e. A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködések?*

- A hatályos jogszabályok betartásával:
  - o Szabályozza a nevelőtestületi fórumokat, a tagiskolák közti együttműködést, a szakmai munkaközösségek, alkalmi feladatokra alakult munkacsoportok és a nevelőtestület által létrehozott bizottságok működését (SZMSZ 3.4) A tagintézményvezető aktívan működteti a munkaközösségeket és egyéb csoportokat. Ő maga is részt vesz ezek munkájában, kezdeményezi, szervezi és ösztönözi az intézményen belüli együttműködések.
  - o Kommunikációjával a tagintézményvezető segíti az információ áramlást, vezetői tevékenysége során általánossá tette az online módon történő gyors, interaktív vezetői munkát, minden lényeges információt eljuttat az érintetteknek. Megfelel az intézményi

elvárásnak, a 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása vezetői önértékelés területének.

## 2. Interjúk

Az eljárás azonosítója	77VLTWMJXJSLQWH2
Az eljárás típusa	Önértékelés
Az értékelt neve	<b>Rázi Botond Miklós</b>
Az értékelt azonosítója	72205393962
Az adatgyűjtés módszere	Interjúk
Az adatgyűjtést végző neve	Kátai Zsolt – fenntartóval
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	75908288731
Az adatgyűjtést végző neve	Oldalné Bakó Éva – vezetővel
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	77245042817
Az adatgyűjtést végző neve	Rázi Botond – vezetőtárssal
Az adatgyűjtést végző oktatási azonosítója	72205393962
Az adatgyűjtés dátuma	2018. január hó

### 2.1 Fenntartóval készült interjú

#### a. *Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?*

A pedagógiai programban meghatározott elvekkel és a tagintézmény-vezetői pályázatában megfogalmazott célkitűzésekkel összhangban, pozitívan, konstruktívan jeleníti meg az intézmény jövőképét.

#### b. *Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?*

Körültekintő, a tehetséggondozásra és felzárkóztatásra is hangsúlyt fektető tantárgyfelosztás készítésével, sokrétű, partneri együttműködésre alapozó (pl. Heves Megyei Kereskedelmi és Iparkamara) pályaorientációs tevékenységgel, a fenntartói igények és a vonatkozó jogszabályok rendelkezéseivel összhangban.

#### c. *Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?*

A nevelőtestületi értekezleteken, vezetői megbeszéléseken elhangzottak alapján folyamatosan, sikeresen, motiválóan menedzseli a változásokat.

#### d. *Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?*

A tanév során folytatott kommunikáció, és a tanév végi beszámoló alapján megfelelő hatékonysággal irányítja a megvalósítást.

e. *Képvisele-e az intézmény érdekeit?*

Az észszerű kereteken belül maximálisan, az iskola érdekeit szem előtt tartva, de mindig a fenntartóval való együttműködésben.

f. *Képvisele-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?*

A lehetőségekhez képest a legnagyobb mértékben képviseli. Az ügyek intézésénél a határidőket betartja.

g. *Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?*

A négy szemközti megbeszélések, az értekezleteken tett megnyilvánulásai, a sajtóban megjelent nyilatkozatai, iskolai ünnepi beszédei alapján elkötelezettsége a tagiskola iránt egyértelmű.

h. *Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?*

Konstruktív, kölcsönös bizalmon és megbecsülésen alapul.

i. *Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?*

Két tanári diplomával, pedagógus szakvizsgával (tanügyigazgatási szakértő) rendelkezik, számos továbbképzésen vett részt, pedagógus 2 fokozatot szerzett, és autodidakta módon is képzi magát, főleg informatikai területen.

j. *Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?*

A tanév végi beszámolók alapján rendszeres, a munkaközösség-vezetők és az tagintézményvezető-helyettes bevonásával történik, és a szaktanácsadók igénybevétele is jellemző a pedagógusok munkájának támogatásában.

k. *Elkötelezett-e a vezető a nevelőtestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?*

A beiskolázási mutatók és a tanév végi beszámolók igazolják, hogy törődik a pedagógusok fejlesztésével, képzésével. A beiskolázási terv megvalósításán túl is szervez számukra csoportos képzéseket, csapatépítő tréningeket. A 43 pedagógusból 3 fő mesterpedagógus, 13 fő pedagógus 2 fokozatot szerzett, 2 fő szaktanácsadó és 1 fő szakértő gyarapítja a nevelőtestületet. A pedagógus-szakvizsgával rendelkezők száma 10 fő, jelenleg 1 fő vesz részt szakvizsgára felkészítő képzésben. A POK-kal szoros szakmai kapcsolatot ápol.

l. *Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e a vezető?*

Tájékoztatási kötelezettségének minden esetben határidőre eleget tesz szóban és írásban is.

m. *Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?*

Az iskola honlapjának és Facebook-oldalának naprakész működtetésével, folyamatos médiajelenléttel, a környékbeli óvodákkal való kapcsolattartással, nyílt tanítási napok, fogadó

órák, szülői értekezletek szervezésével, egyéni konzultációkkal a szülők, tanulók, az iskola iránt érdeklődők számára.

*n. Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?*

Aktív kapcsolatot ápol a különféle partnerekkel (óvodák, szülők, civil szervezetek, társintézmények), az óvodai tevékenység érzékelhető is a beiskolázási mutatókon. A fenntartónál személyesen jár el.

*o. A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?*

Az iskola továbbképzési programja összhangban van a pedagógiai programmal, beiskolázási terveket ezekhez igazodva rugalmasan készíti el.

## **2.2 Vezetővel készült interjú**

*a. Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?*

A körülöttünk lévő világ (és annak egységei: társadalom, gazdaság, kultúra, nevelés-oktatás stb.) és elvárásai folyton változnak. A jövőkép kialakításakor igyekszem figyelemmel lenni erre. Fluktuál a tantestület összetétele is, ehhez is igazítani kell az iskola jövőképét, amit mindig a tantestület bevonásával kell alakítani. Újabb és újabb nevelési-oktatási eszközök születnek, amelyeket be kell építeni a tanulási-tanítási folyamatokba. Mindezeket realizálni kell a pedagógiai programban is.

*b. Hogyan alakítja ki vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?*

Az iskolai hagyományok szellemében, a kor kihívásait szem előtt tartva, konstruktívan, a stratégiai célok mentén alakítom, és nyilvánosan, vitát is engedve kommunikálom.

*c. Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?*

Folyamatosan figyelem, elemzem a változásokat, kihívásokat, és konstruktívan reagálok rájuk, bevonva a kollégák lehető legszélesebb körét az tervezésbe végrehajtásba és értékelésbe.

*d. Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?*

Napi szinten végrehajtom és végrehajtom a célok eléréséhez meghatározott feladatokat.

*e. A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokra?*

A tanév elején fő célkitűzéseket határozunk meg közösen, intézményi és munkaközösségi szinten, melyekhez feladatok, felelősöket és határidőket rendelünk, tudatosítjuk az eredményesség kritériumait. Ezeket a tanév folyamán folyamatosan figyelemmel követjük, tanév végén pedig együtt elemezzük.

*f. Hogyan tudja kifejteni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?*

Folyamatos, többkörös, többszintű egyeztetésekkel, a lehető legtöbb információ biztosításával szóban és írásban, demokratikus véleménynyilvánítási (és szükség esetén döntéshozatali) lehetőséggel. Lehetőség esetén felhívom figyelmüket az önálló információszerzésre (pl. konferenciák), és támogatom azon való részvételüket.

*g. Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait és a pedagógusokat?*

A legtöbb közös ügyről a kollégák legszélesebb körének véleményét és adott esetben szavazatát is kikérem, tantestületi értekezlet keretében vagy informatikai eszközökkel (szavazó program). A legtöbb esetben teret engedek a vitának. „Nyitott ajtó” politikát folytatok, a kollégák bármikor kereshetnek kérdéseikkel, kéréseikkel, problémáikkal, javaslataikkal.

*h. Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?*

Nagy hangsúlyt fektetek a munkaközösségi és egyéb team-munkára, a különböző munkacsoportok sok önállóságot kapnak tőlem különböző feladatok előkészítésében és végrehajtásában, döntések meghozatalában. Ezeket a teendőket középvezetői szintű egyeztetésekkel és informatikai háttérrel támogatom, koordinálom.

*i. Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?*

Igyekszem mindenki számára elérhető lenni, érdemben reagálni a felvetésekre, és szükség esetén pozitív vagy legalább konstruktív visszacsatolásokat adni. Cserében ugyanezt várom el a kollégáktól, tekintet nélkül az iskolai hierarchiában betöltött szerepükre; elvárom az – akár konstruktív kritikát is tartalmazó – jelzéseket, visszajelzéseket, különösen egy-egy fontos döntés meghozatala előtt.

*j. Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?*

Vallom, hogy egy iskolának sokoldalúan kell biztosítania a tanulók számára a fejlődés lehetőségét (pl. nemformális nevelési-oktatási eszközökkel is), de alapvető célunk az, hogy a tanítás-tanulás eredményességét a formális eszközökkel érjük el.

*k. Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?*

A tantestület kisebb-nagyobb munkacsoportokban év elején, év közben és év végén rendszeresen ill. adott esetben rendkívüli helyzetekben is elemzi a tanulók előrehaladását, és ha beavatkozást tart szükségesnek, megteszi a megfelelő lépéseket. Igyekszünk minél nagyobb mértékű szaktanácsadói segítséget igénybe venni, és a megfelelő továbbképzéseken részt venni.

*l. Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?*

Folyamatosan, érdemien és előremutatóan igyekszem reflektálni, pl. a hét eleji információs értekezleteket az elmúlt hét pozitív történéseinek, eredményeinek összegyűjtésével kezdjük. Töreksem arra, hogy véleményem meghatározó legyen az iskolai munkában.

*m. Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényekhez igazodjanak?*

Olyan tantárgyfelosztás elkészítésével, amely egyrészt igazodik a helyi tantervhez, másrészt egyaránt nagy hangsúlyt fektet a tehetséggondozásra és a felzárkóztatásra. Kiemelten kezeljük a BTMN-gel küzdő és SNI tanulókkal való törődést. A munkaközösségvezetők feladata a tanmenetek ellenőrzése.

*n. Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?*

Saját munkám során figyelemmel vagyok arra, hogy az eltérő képességű tanulók megfelelő bánásmódban részesüljenek, a tanmenet függvényében differenciálok, alkalmazok csoport- vagy egyéni munkát. Az intézményi működés terén munkaközösségenként ügyelünk arra, hogy azonosítsuk ezeket a teendőket, és az adott tanulók megkapják a megfelelő figyelmet.

*o. Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?*

Iskolánk befogadó szellemű, melyet magam is ösztönzök. A fokozottabb figyelmet, speciális szaktudást igénylő tanulók minden tőlünk telhető támogatást, fejlesztést megkapnak.

*p. Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?*

Korszerű honlapot és Facebook-oldalt üzemeltetünk, melyeket személyesen tartok karban, naprakészen: versenyeredmények, közérdekű tudnivalók stb. Jó kapcsolatot ápolok a médiával, segítségükkel igyekszem a lehető legtöbb tudnivalót megosztani a közvéleménnyel. A szülőkkel jó, személyes kapcsolatra törekszem, és a lehetőségekhez képest maximálisan állok rendelkezésükre. Az e-napló segítségével újabb felületet tudtunk feléjük nyitni az objektív, naprakész tájékoztatás érdekében.

Az iskola belső, fizikai arculatával is arra törekszünk, hogy minél pozitívabb, barátságos kép alakuljon ki rólunk.

*q. Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?*

Lehetőség szerint személyesen tartom a kapcsolatot az iskola különböző partnereinek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (DÖK, SzMK). Igyekszem a lehető leghatékonyabban együttműködni a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

*r. Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?*

Jó kapcsolatot ápolok a helyi középiskolák vezetőivel. Ösztönzöm, támogatom a továbbtanulással kapcsolatos kollégák tevékenységét. Az életutak követésénél az előírásoknak megfelelően járunk el.

Iskolánk az ideai tanévtől aktívan részt vesz a EFOP-3.1.5-16-00001 „A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása” című kiemelt projektben, melynek helyi mikrocsoport-vezetője vagyok.

*s. Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?*

Igyekszem maximálisan tisztában lenni a törvényi keretekkel. A tájékozottság érdekében napi szintű kapcsolatot tartok a fenntartóval, és rendszeres kapcsolatot a többi partnerrel (óvodák, nevelési tanácsadó stb). Folyamatosan informálódok a közélet és a nevelés-oktatás világának eseményeit, folyamatait illetően. Napi szintű pályázati figyelést végzek, és azokra minél gyorsabban reagálok.

*t. Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?*

Az iskola menedzselését segítő informatikai alkalmazások területén folyamatosan keresem az új lehetőségeket (információ-tárolás és -áramlás, PR-tevékenységek, telekommunikáció, online szavazások, kérdőívezések, elektronikus naptár és napló stb.). Keresem a módszereket a vezetői képességeim fejlesztése terén is (jövőkép alkotás, priorizálás, döntéshozás, pozitív kommunikáció, empatikus bánásmód, nyer-nyer helyzetek és szinergiák teremtése stb.)

*u. Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejleszthető területeinek meghatározása?*

Fontos számomra a munkatársak véleménye a munkámmal kapcsolatban. Tudatosan érvényesítem vezetési stílusomat, tisztában vagyok erősségeimmel és korlátaimmal, erősségeimet használom, ha hibázom, elismerem.

*v. A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?*

Időarányosan megfelelőnek ítélem meg a célok teljesülését. Sokat foglalkoztam a tantestület mint csapat építésével, számos hasznos módszertani képzésen sikerült nagy létszámban részt vennünk, erősödött az iskola PR-tevékenysége, javult az iskola megítélése és beiskolázási mutatója, jobb lett az iskola informatikai eszközellátottsága, és annak iskolamenedzselési vonatkozású kihasználása, intenzívebb lett a pályázati tevékenységünk.

*w. Milyen új célok jelentek meg?*

A magyar-angol két tanítási nyelvű oktatás bevezetése, amelynek megvalósítását el is kezdtük.

*x. Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és ezeket hogyan hajtotta végre?*

A tantestület nagyobb részével elvégeztük az ún. „7 szokás” életvezetési módszertan elsajátítására irányuló képzést, amelyet a magánéletben és a pedagógia munkában iskolaszerte is egyaránt jól lehet alkalmazni.

Bevezettünk egy ún. „nyugi-szoba” nevű programot, melyet az iskolai foglalkozásokon nehezen kezelhető tanulók „kiemelésére” és empatikus beszélgetéssel történő, pozitív fegyvelmezésére alkalmazunk, egyelőre kísérleti jelleggel.

### **2.3 Vezetőtárssal készült interjú**

*a. Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?*

Az intézmény képzési struktúrája egyrészt a hagyományokra, másrészt a szülők illetve a körülmények megváltozott elvárásaira épül: az intézmény vezetője minden erejével támogatja a hagyományos emelt szintű ének-zene oktatását, de a fenntartó, és a szülői igényeknek és érdeklődésnek megfelelően folyamatosan felülvizsgáljuk és újragondoljuk a képzési szerkezetünket. Az idegen nyelv minél magasabb szintű tanítása is így került a képzés fő vonalába. Nagyban támogatta az angol nyelv emelt szintű oktatását, és mindent megmozgatott a két tanítási nyelvű oktatás bevezetéséért. Ezt el is érte.

*b. Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?*

Az intézményi munkát meghatározó alapdokumentumokat (Pedagógiai Program, Házirend) a jogszabályi előírásoknak megfelelően, a nevelőtestület véleményének, kezdeményezéseinek meghallgatásával, a szülők elvárásainak, javaslatainak, a fenntartó igényeinek figyelembevételével készítjük el.

A dokumentumok végső szövegezését a vezető koordinálásával az általa felkért kollégák végzik, a vezető még egyszer átnézi, majd a nevelőtestület fogadja el.

Az éves munkatervet a stratégiai céloknak megfelelően a munkaközösség-vezetők bevonásával készítjük el.

*c. Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az iskola céljainak elérése érdekében?*

A vezető irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósulását.

Rendszeresen (félévkor, tanév végén, illetve folyamatosan) értékeli a célok megvalósulását, és meghatározza a szükséges lépéseket, esetlegesen célokat vagy feladatokat módosít, majd levezényli az új tervek megvalósítását.

*d. Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?*

Hétről hétre nyomon követi a célok megvalósulását. A munkaközösség-vezetők és a pedagógusok rendszeresen tájékoztatják az elért eredményekről, de a problémákról, nehézségekről is. Ezeket felhasználva a vezetőtársak segítségével a vezető határozza meg az intézmény erősségeit és a fejleszthető területeket.

*e. Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?*

Folyamatosan tájékoztatja a kollégáit a megjelenő változásokról. Figyelemmel kíséri a továbbképzési lehetőségeket, az intézmény számára hasznosakra felhívja a figyelmet és lehetőséget biztosít a képzésen való részvételre. Különösen támogatja azokat, amelyeken a tantestület minél nagyobb számban részt tud venni. Meg is szervezi az ezeken való részvételt. Szívesen veszi a nevelő-oktató munka eredményesebbé tételére irányuló nevelőtestületi, tanári, tanulói, szülői, fenntartói kezdeményezéseket. Segíti és részt vesz a kezdeményezések megvalósításában.

Rendszeresen konzultál vezetőtársaival, a munkaközösség-vezetőkkel, a nevelőtestület tagjaival az innovációs lehetőségekről, kikéri a véleményüket a változtatásokról.

*f. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?*



Az intézményvezető ismeri az intézmény vezetését meghatározó jogszabályokat és igyekszik folyamatosan figyelemmel kísérni a jogszabályi változásokat. A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja elsősorban az értekezleteken, ritkábban az elektronikus levelező rendszeren vagy személyesen. Bizonyos területeket érintő változásokról való tájékoztatásra az adott területen legjáratosabb kollégát vagy külsős előadót kér fel.

*g. Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?*

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályi előírásoknak megfelelően nyilvánosságra hozzuk.

A mindennapos történések, események az intézmény honlapján és facebook oldalán követhetők nyomon. Gyakran jelenik meg az intézményvezető jóvoltából a városi televízió is az iskolánk különböző rendezvényén.

Mindemellett a vezetőt a partnerek folyamatosan el tudják érni kérdéseikkel, javaslataikkal személyesen, telefonon vagy elektronikus úton is.

*h. Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?*

Személyesen is részt vesz a belső szabályzatok elkészítésében, amelyek biztosítják a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

A pedagógusoktól, a tanulóktól és a szülőktől is megköveteli a szabályzatokban leírtak betartását.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

*i. Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?*

A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a kollégák szakmai terveinek illetve anyagi lehetőségeinek.

Rendszeresen felméri, hogy milyen szakmai tudásra van szüksége az intézménynek, és törekszik megtalálni a megfelelő személyeket és anyagi támogatást ezen képzések elvégzésére.

Szorgalmazza az intézményen belüli továbbképzési lehetőségeket, pl. bemutató órák tartását. Keresi az olyan továbbképzési lehetőségeket, amin a tantestület minél nagyobb számban részt tud venni. Ezeket meg is szervezi.

*j. Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?*

Ahhoz nyújt elsősorban segítséget, hogy az elektronikus formában megjelenő kiadványokhoz hozzá tudjanak férni a pedagógusok.

Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat? Igyekszik olyan feladatokat adni a kollégáknak, ahol használják a megszerzett tudást (Difer mérés, Etika tanítása, judo oktatása, stb). Szorgalmazza a belső tudásmegosztását pl. bemutató órákon. Megteremtette a feltételeit a „Nyugiszoba” működésének azokkal a pedagógusokkal, akik az ehhez szükséges képzést megszerezték.

*k. Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?*

Bemutató órákat tartunk az érdeklődők számára. Az óralátogatások is teremtenek lehetőséget az egymástól való tanulásra.

Az azonos szakosok folyamatosan konzultálnak a tárggyal kapcsolatban: tapasztalatok, új módszerek, számonkérések, dolgozatok.

Mindezeket támogatja a vezető, ha teheti, részt is vesz rajtuk.

*l. A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?*

Vezetői, ritkábban vezetőségi, heti szinten rövid, kb. havi szinten hosszabb nevelőtestületi értekezleteket tart, évente többször munkaközösségi értekezleteket látogat.

Ezeket egészíti ki ill. az ezeken elhangzottak jelennek meg az elektronikus levelezések formájában.

A nevelői szobában lévő táblán a legsürgősebb információk jelennek meg.

Gyakoriak a személyes konzultációk és a telefonos egyeztetések is.

A gyakorlat azt mutatja, hogy ezek a kommunikációs formák eredményesen működnek, a kollégákhoz időben eljutnak az őket érintő, munkájukhoz szükséges információk.

*m. Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?*

Amikor teheti, látogatja a vezetőtársakkal és a munkaközösség-vezetőkkel a kollégák tanóráit, melyet részletes pedagógiai-szakmai megbeszélés és értékelés követ.

A félévi és a tanévi végi értékelő értekezleteken nemcsak a tanulói eredményeket, hanem a kollégák éves teljesítményét, munkáját is elismerjük.

*n. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?*

Az iskolavezetés folyamatosan nyomon követi az intézményi erőforrások alakulását, felmérjük szükségleteinket. Mivel nem vagyunk önállóan gazdálkodó intézmény, ezekről a fenntartóval való egyeztetés szükséges. Az egyeztetéseket minden esetben a vezető folytatja le. Tevékenysége sikerét jelzi, hogy általában sikeresen végződnek az egyeztetések.

*o. Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?*

Tapasztalva elsősorban a szülők igényeit, a hagyományos emelt óraszámú ének-zene képzésünk mellé a 2014/2015-ös tanévben bevezettük az emelt óraszámú angol képzést. Az ezt követő tanévben angoltól 5. évfolyamtól felmenő rendszerben képesség szerinti csoportbontást csináltunk, a nívócsoportnak heti 2 óra szakkörrel. a 2018/2019-es tanévtől bevezetjük a két tanítási nyelvű oktatást (magyar-angol). Mindezek mellett a normál képzést választó tanulóink első osztálytól heti 1 óra angolt, másodiktól kezdve heti 1 óra informatikát tanul. Harmadiktól mindenkinek kötelező az informatika. Vezetőnk mindezeknek a változásoknak lelkes szervezője.

*p. Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?*

Önértékelése reális, ismeri erősségeit és korlátait. Vezetői munkájával kapcsolatban számít vezetőtársai és kollégái, a szülők, az iskola igazgatója (tagiskola vagyunk), valamint a fenntartó képviselőinek véleményére, ezeket beépíti napi vezetési gyakorlatába.

Rendszeresen vesz részt konferenciákon, szakmai fórumokon, továbbképzéseken, azokon aktívan szerepel.