

Vezetői tanfelügyelet értékelése

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.

Az intézményvezető ismeri az aktuális tanügyigazgatási, nevelési-oktatási és a szakképzésre vonatkozó jogszabályokat, valamint az európai, országos és helyi szakmapolitika célokat. Ezek figyelembe vételével irányítja az intézményi dokumentumok cél és feladatmeghatározását. Az intézmény tervezési dokumentumaiban megjelenő célok koherensek a megvalósítás dokumentumaival. Forrás: vezetői pályázat, PP., munkatervek.

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.

A vezető irányítja és ő maga is részt vesz a nevelőtestülettel a pedagógiai és szakmai programok kidolgozásában, melyeknek célja a tanulók eredményeinek fejlesztése és a diákok motiválttá tétele. Forrás: PP., vezetői pályázat, munkatervek, beszámolók.

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.

Az intézményvezető számára kulcskérdés a megfelelő humán erőforrás biztosítása, (át)képzése az iskola szakmai profiljának megfelelően. Így látja biztosítottnak a megfelelő kulcskompetenciákkal rendelkező humán erőforrás biztosítását és ennek birtokában a szakirányú tanulói kulcskompetenciák fejlesztését. Forrás: vezetői pályázat, tanártovábbképzési terv, munkatervek.

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.

Az intézmény kapcsolatrendszere lehetővé teszi a pedagógiai szakmai szervezetekkel való együttműködést a tanulók érdekében. A kapcsolatok célja a nevelő-oktató munka még hatékonyabb segítése. (kollégiummal; szülői szervezettel, az iskolát támogató intézményekkel, jogi személyekkel; a kamarákkal; a gyermekjóléti szolgálattal,

iskolaorvossal; az oktatási intézményekkel; a pedagógiai szakmai szolgáltató intézménnyel; a közösségi szolgálat külső helyszíneivel; a szakmai gyakorlati helyekkel.) Különösen jó kapcsolatot ápol az Óbudai Egyetemmel (Székesfehérvári Campus) az intézmény szakmai képzésének megvalósítása érdekében (távoklés, informatika). Forrás: PP. munkatervek, beszámolók, vezetői interjú. Az intézmény kapcsolatrendszere lehetővé teszi a pedagógiai szakmai szervezetekkel való együttműködést a tanulók érdekében. A kapcsolatok célja a nevelő-oktató munka még hatékonyabb segítése. (kollégiummal; szülői szervezettel, az iskolát támogató intézményekkel, jogi személyekkel; a kamarákkal; a gyermekjóléti szolgálattal, iskolaorvossal; az oktatási intézményekkel; a pedagógiai szakmai szolgáltató intézménnyel; a közösségi szolgálat külső helyszíneivel; a szakmai gyakorlati helyekkel.) Különösen jó kapcsolatot ápol az Óbudai Egyetemmel (Székesfehérvári Campus) az intézmény szakmai képzésének megvalósítása érdekében (távoklés, informatika). Forrás: vezetői interjú, PP, vezetői pályázat, munkatervek, beszámolók.

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 azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a nevelés/tanulás szervezésében és irányításában. Az országos és helyi mérések eredményeit fejlesztő céllal építi be a tervező munkájába. Forrás: munkatervek, beszámolók

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 vezető a kollégákkal megosztja a tanulási eredményességi mutatókat, mérési eredményeket, ezeket elemzik és levonják a szükséges következtetéseket. Megfogalmazzák a nevelési-oktatói munkában szükséges korrekciókat a jobb eredménye kelérése érdekében, azonban intézkedési tervet nem készítenek. Forrás: éves munkatervek, beszámolók, vezetői interjú.

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.

Megköveteli a tanulók folyamatos mérésén alapuló teljesítményének nyomon követését, gondot fordít arra, hogy a kapott eredményeket, tapasztalatokat felhasználják a tanulók fejlesztése érdekében. Forrás: kompetencia mérések eredményei, tanév végi beszámolók.

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.

Az intézményi pedagógiai program minden tantárgy tekintetében meghatározza a tanulói értékelés módját. Így a tanulók egységes értékelése maximálisan megvalósul. Figyelmet fordít a vezető arra is hogy a tanulók értékelése fejlesztő célú legyen. („...legyen egységes, egyszerű, áttekinthető, objektív, biztosítsa a személyre szabott értékelés jogát is, jelezze a sikert és a kudarcot is, részesítse előnyben a szorgalmat, a tehetséget, kreativitást, jelezze a tanuló helyzetét önmaga, a szülő és a környezet számára.)” Forrás: PP.

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 helyi tanterv az éppen aktuális jogszabályok és kerettantervek figyelembe vételével készül el (2013., 2016., 2018. változatok). Ezekben kiemelt szerepet kapnak azok a partnerek, akiknek a segítségével, együttműködésével az intézmény megvalósítja szakmai programját. Forrás: PP. ,éves, munkatervek, beszámolók.

1.4.10.

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

A munkaközösségek összehangolt munkáját irányítja és ellenőrzi a tanév kiemelt feladatai alapján. Forrás: vezetői interjú

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.

Az igazgató előnyben részesíti a tanulók számára motiváló tanítási módszereket, amelyek lehetővé teszik az egyének tehetségének kiaknázását. Ennek érdekében tanulásmódszertani segítséget kapnak a tanulók tanáraiktól. Alkalmazzák a kooperatív tanítási technikát, illetve lehetőség szerint interaktív módon bevonják a tanulókat a tanulási folyamatba. Megszervezik

minden tanévben a tehetséggondozást és a felzárkóztatást. Forrás: PP., éves munkatervek, beszámolók.

1.5.12.

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

A különleges bánásmódot igénylő tanulók számára megfelelő tehetséggondozó programokat szervez az iskola, melyeket az éves munkatervekben aktuálisan megjelenítenek. Forrás: intézményvezetői pályázat, PP, éves munkatervek, beszámolók.

1.5.13.

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

Részt vesz a GINOP 6.2.3. A tanulói lemorzsolódás csökkentése érdekében indított országos projektben. A lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók támogatására hangsúlyt fektet. Forrás: vezetői interjú

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

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Az országos és intézményi mérések eredményeinek függvényében az éves intézményi munkatervben konkrét, számonkérhető terv készítése célokkal, felelősökkel, mérföldkövek megjelölésével, valamint az elért eredmények folyamatos korrekciójával és nyomon követésével a tanév során.

Kiemelkedő területek:

Tehetséggondozás, személyiségfejlesztés, a tanulók tanulmányi előmenetelének folyamatos javítása, a mindenkori emberi értékek megbecsülése, a hagyományok ápolása, az aktuális oktatáspolitikai és szakképzési irányvonal követése.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

2.1.1.

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

Az igazgatónő elkötelezett a tekintetben, hogy az állandó változásban olyan állandóságot teremtsen, amely meghatározó irányvonalat nyújt az intézmény stabil jövőjének biztosításában. „..... A dinamikusan fejlődő régió munkaerő-szükségletét konvertálható szaktudású fiatalokkal kell kielégíteni, tovább kell erősíteni a tanulók kötődését az iskolához, a városhoz, járáshoz, a megyéhez, a régióhoz. A munkahelyek szakmailag jól felkészült, számítógépes ismeretekkel, biztos idegennyelv-tudással rendelkező, csapatmunkára alkalmas,

a közösség érdekeihez alkalmazkodni tudó, a kulturált magatartás formáit ismerő munkaerőt várnak tőlünk.” „Az iskola közszolgálatot lát el, társadalmi, regionális, megyei, járási és városi igényeket elégít ki. A közszolgálati feladatok mellett azonban megőrizzük a hagyományos érték közvetítő szerepet is. A régió, a megye, járás és a város igénye az iskolával szemben az, hogy olyan tanulókat képezzen, akik képesek beilleszkedni a társadalmi munkamegosztás rendszerébe, ismerik az erkölcsi értékeket, ezeket nem csupán megőrzik, hanem képesek továbbfejleszteni is őket. Ismerik a közösség szellemi, kulturális és természeti értékeit. Kialakítják magukban az önművelés igényét, embertársaikat tisztelik, a haza szeretetét fontosnak tartják Forrás: PP. , vezetői pályázat.

2.1.2.

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

Elkötelezett az intézményi jövőkép megismertetése és megvalósítása érdekében. Nevelési-oktatási és szakképzési elveit megismerteti az iskolát használókkal. „Nyílt napokon, expókon a szülők és a tanulók is elmondják, miért választották-választják a mi iskolánkat. A szülők nagy része azért bízza a hunyadis tanári karra gyermekei nevelését-oktatását, mert ő maga is hunyadis volt valamikor, kötődik az intézményhez, és fontosnak tartja azt az értékrendet, melyet képviselünk. Mások pedig a kiszámíthatóságot, a megbízhatóságot, a reális értékelést, a tapasztalt tanári kar munkáját emelik ki fő erősségként. Legyen bármilyen motivációja a hozzánk érkezőnek, a közel 150 éves intézménnyel szemben magas szintű elvárásai vannak. A nevelés-oktatásban szükség van harmonikus, kiegyensúlyozott, értelmezhető és átlátható viszonyokra, hiszen a tanulók személyiségének fejlődéséhez mindez elengedhetetlen. „ Forrás: vezetői pályázat, PP, 2017/2018. intézményi munkaterv- beiskolázás.

2.1.3.

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

Az intézmény jövőképe valamint a pedagógiai programban, vezetői pályázatban megfogalmazott célok és elérni kívánt feladatok maximálisan szinkronban vannak. Forrás: PP. , vezetői pályázat.

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.

A vezető folyamatosan tájékozódik a szakképzés és az oktatáspolitikai új céljairól és képes azokat intézménye belső szükségleteivel eredményesen és innovatív módon összeegyeztetni. Kapcsolatot tart a szakképzést irányító helyi szervezetekkel (kamara) és együttműködik velük a szükséges változások kezelésében. Forrás: vezetői pályázat, PP, intézményi munkaterv.

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 vezetőtársakkal és a nevelő testülettel rendszeres konzultációt folytat, képes meggyőzni kollégáit a változás szükségességéről. Mindezen célokért a vezető önmaga is képes áldozatot hozni. Forrás: interjú vezetőtársakkal.

2.2.6.

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

Vezető szerepet tölt be a változások irányításában figyelembe véve a minőségbiztosítás eredményeit. Forrás: interjú vezetőtársakkal.

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.

Az intézményvezető számára nagy jelentőséggel bír a visszacsatolás a célok megvalósulása tekintetében. Az eredményességi mutatók a tanév végi beszámolókból ismerhetők meg. Forrás: tanév végi beszámolók ,országos mérési eredmények.

2.3.8.

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

Az intézmény-vezető vezetői pályázatában reálisan felmérte iskolája erősségeit és fejlesztésre váró területeit(az angol nyelv és az informatika kiemelt szerepe). A tanév végi intézményi beszámolókból feltárják az elért eredményeket és ezek függvényében határozzák meg a következő tanév feladatait. Forrás: intézmény-vezetői pályázat, interjú a vezetővel éves beszámolók.

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.

Az igazgatónő irányítja az iskola rövid és hosszú távú terveinek konkrét feladatokra történő lebontását, amikor az éves munkaterv kiemelt feladatait meghatározza, illetve a pedagógus továbbképzési tervekben elkészíti a pedagógusok 5 éves beiskolázási tervét, figyelembe véve a kitűzött hosszú távú célokat is. A tárgyi eszközök beszerzésének ütemezése a már meglévő és az újonnan induló szakok figyelembe vételével történik. Forrás: vezetői pályázat, pedagógus továbbképzési terv, éves munkaterv, vezetőtársi interjú.

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.

Az intézményvezető az PP és az adott tanév munkaterve alapján irányítja a célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását úgy, hogy azok teljesíthetőek és értékelhetőek legyenek. Az erőforrásokat a lehetőségeihez (fenntartó, alapítvány, önkormányzat) mérten maximálisan biztosítja. Forrás: PP. , éves munkatervek, beszámolók.

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.

Az igazgatónő aktívan részt vesz a szakképzést érintő helyi igények feltárásában (kamarai részvétel, helyi munkaerő-piaci igények folyamatos figyelemmel kísérése, a Szakképzési Centrum igényeinek számbavétele). Az információ csere kollégáival , vezetőtársaival folyamatos, és a gyakorlati oktatásvezető segítségével, telefonos, e-mail-es formában állandó kapcsolatot tart a gyakorló helyekkel, partnerekkel. Forrás: vezetői pályázat, éves munkatervek, beszámolók, vezetői interjú.

2.5.12.

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

„Dinamikus, inspiratív, vállalkozó szellemű csapatmunkára” épít a vezető a nevelő-oktató munka megvalósítása érdekében. Támogatja kollégái kezdeményezéseit, továbbtanulási szándékait, amelyekre ösztönzést is ad . (Erasmus projekt). Forrás: vezetői pályázat, éves munkatervek, beszámolók.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Nincs.

Kiemelkedő területek:

Az intézményi jövőkép meghatározása és megvalósításának folyamatos figyelemmel kísérése. A munkaerő piaci igények folyamatos követése és a helyi szakképzési stratégia összehangolása. A szakképzés tekintetében a különböző ágazatok érintkezési területek szerinti összekapcsolása, valamint az ezekhez tartozó tárgyi feltételek lehetőség szerinti biztosítása a források adta kereteken belül.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

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

3.1.1.

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

Az intézményvezető csapatmunkában gondolkodik, vezetői pályázatában is megfogalmazta, hogy sikeres iskolát csak közösen, a vezetőtársakkal, kollégákkal együtt tud építeni. „... Elsősorban a csapatmunkában hiszek, de szívesen támogatok egyéni, kreatív célokat is. A felnövekvő nemzedéket nevelni-oktatni óriási felelősséget jelent. Szavainknak, tetteinknek hitelesnek kell lennie, hogy mintául szolgálhassunk tanulóinknak.” Forrás: vezetői pályázat, vezetői interjú.

3.1.2.

Tudatos saját vezetői stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

Az igazgatónő vezetői programjában megfogalmazottak alapján látható, hogy sajátos vezetői stílust valósít meg, határozottság, elhivatottság jellemzi vezetői munkáját. Korlátainak ismeretében igénybe veszi más szakemberek, kollégák segítségét. Határozott, a fenntartó elvárásainak eleget tevő, nyugodt, empatikus vezető. Forrás: vezetői pályázat szakmai önéletrajz része, ahol megfogalmazza erősségeit és további terveit, éves munkatervek, vezetői beszámolóok fenntartói interjú.

3.1.3.

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

Az igazgatónő reális önismerettel rendelkezik, tisztában van kvalitásaival. Tudja, hogy pedagógusként, majd intézményvezetőként milyen feladatokkal, nehézségekkel kell megbirkóznia. Ugyanakkor rendelkezik mindazon vezetői képességekkel, melyek birtokában azonosítani tudja erősségeit és korlátait. „...Az évek során valódi csapatok meghatározó csapatjátékosa lettem. Mindig vezető szerep jutott számomra a közösségen belül. Ez a szerepkör nagy felelősséggel járt. Úgy érzem, pályámon most érkezett el az idő arra, hogy egy még érettebb, komplexebb, kihívásokkal teli szerepre vállalkozzam.” Vezetői megbízatását szolgálatnak tekinti, számít a kollégák, szülők, szakmai szervezetek segítségére. Forrás: vezetői pályázat.

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.

Szakmai és tárgyi tudásának fejlesztése érdekében nyitott az új szakmai információkra és keresi is azokat a lehetőségeket, fórumokat, ahol mind ezek birtokába juthat és beépítheti a mindennapok gyakorlatába. Közoktatás vezetői szakdolgozatát A gyakorlati képzés és a diákmunka a szakképzésben címmel írta. „...Munkám során feltérképeztem saját

tagintézményekben a gyakorlati képzés, az összefüggő szakmai gyakorlat és a diákmunka helyzetét a tanulók, szülők, gyakorlatvezető kollégák és a gyakorlati képzőhelyek tekintetében. Tapasztalataimat hasznosítom szaktanári munkámban is. „. Forrás: vezetői pályázat.

3.2.5.

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

Kikéri vezetőtársai, munkatársai véleményét, az esetleges véleménykülönbségeket figyelembe véve alakítja ki álláspontját. Forrás: interjú a vezetővel.

3.2.6.

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

A igazgatónő fontosnak tartja a személyes példán alapuló vezetői munkát. Vezetői, operatív munkájában a törvényesség, jogszerűség vezérel. Leendő munkáját tehát a törvények, jogszabályok, a fenntartó döntései, és iskolája alapidokumentumai határozzák meg. Az intézményi pedagógiai programja szolgál alapul a vezetői magatartás hiteles, őszinte, etikus megvalósulásának. A dokumentumban megfogalmazott és elvárt értékek a pedagógus etika elveinek ismeretében készültek. A dokumentumban foglaltak kialakítása vezetőre, pedagógusra és diákra egyaránt érvényes. Forrás: vezetői pályázat, PP., vezetői interjú.

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.

Az igazgatónő vezetői programjában megfogalmazott célokat alapul véve irányítja az intézményt. Mindemellett figyelembe veszi az aktuális oktatáspolitikai és szakképzési trendeket, amelyek változásait összehangolja a vezetői programban felállított célok, feladatokkal, igény esetén nyitott azok ésszerű megváltoztatására. Forrás: éves munkaterv, beszámoló.

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.

Figyelembe veszi az aktuális nemzetközi, országos és helyi szakképzési trendeket, konferenciákon vesz részt, az itt szerzett tapasztalatait beépíti szakmai munkájába. Forrás: interjú a vezetővel.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszhető területek:

Nincs.

Kiemelkedő területek:

Az intézmény-vezető reális önismerettel rendelkezik. Maximálisan elhivatott mind pedagógiai mind vezetői tevékenységében. Elkötelezett híve a csapatmunkának, melyben fontos szerepet szán minden kollégájának. Fontosnak tartja megszerzett szakmai és pedagógiai ismereteinek fejlesztését. Szívesen dolgozik csapatban. Jó problémamegoldó képességgel rendelkezik. Egyénisége kiegyensúlyozott, harmonikus, határozott, korrekt és empatikus.. A tanári pályára a szakmaszeretet vezérelte, mely mind a mai napig meghatározza mindennapjait. Hivatását elkötelezetten, lelkesen gyakorolja.

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 intézményi SZMSZ az egyes munkakörökre vonatkozó munkaköri leírásokban egyértelműen meghatározza az munkatársak hatáskörét, felelősségét és jogkörét. Az éves munkatervekben nyomon követhető az intézményi vezetői és pedagógusi munkamegosztás. Forrás: SZMSZ, éves munkatervek, interjú a vezetővel.

4.1.2.

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

Az igazgató a vezetői feladatok egy részét delegálja a vezetőtársai számára, amelyet betartat kollégáival. A feladatkörök elkülönülnek egymástól, betarthatóak és ellenőrizhetők. Forrás: Éves munkatervek, beszámolók.

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás 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.

Az igazgató vezetői pályázatában külön fejezetet szentel a humánerőforrás ellenőrzésére, értékelésére. Ez is mutatja, hogy kiemelt szerepet tölt be ez a terület vezetői tevékenységében. „A pedagógus életpályamodell bevezetésével kibővültek az intézmények feladatai. Tagja vagyok a BECS-nek, az önértékelést végző csoportnak. Ismerem a folyamatot,

közreműködtem adatgyűjtőként pedagóguskollégám önértékelésében. Tanfelügyeleti ellenőrzésben veszek részt a közeljövőben, így ezt az eljárást is megismerjük. A nevelőtestület tagjainak önértékelését a törvényi szabályozásnak megfelelően kell elvégezni a jövőben. Fontos feladatunk, hogy segítsük a minősítés előtt álló kollégákat a felkészülésben.” Az igazgatónő maga is felkészült tantárgygondozó szaktanácsadó, valamint részt vesz szakértőként a tanfelügyeleti és pedagógus minősítő munkában, tehát elkötelezett a pedagógiai értékelő és ellenőrző folyamatok megvalósításában. Forrás: vezetői pályázat, vezetői interjú.

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.

Az intézményi éves munkatervek ellenőrzési tervei alapján látható, hogy az igazgatónő részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában és nem csak intézmény-vezetői, hanem szakértői szemüvegen át szakszerűen, az értékeket keresve a pedagógus munkájában, végzi értékelő, ellenőrző munkáját. Forrás: éves munkatervek, beszámolók.

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.

Az igazgatónő vezetői pályázatában utal az intézmény és pedagógus társai igényeinek összeegyeztetésére az iskola humánerőforrás tervezésében. „Megoldást kell találni az álláshelyek megőrzésére. Új utakra kell lépni, támogatott továbbképzésekkel segítséget kell nyújtani azoknak, akik képzésekre vállalkoznak.” Forrás: vezetői pályázat, tanártovábbképzési terv, éves munkatervek.

4.3.6.

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

Összehangolja az intézmény fejlesztése szempontjából fontos területekre a humánerőforrás igényt a kollégák személyes továbbképzési terveivel. Fontos a vezető számára, hogy kollégái motiváltak legyenek a közös célok elérésében. „...Lehetőség szerint támogatjuk a tanártovábbképzéseket külső ill. belső (30 óralátogatás) keretében a Pedagógiai Program hatékony megvalósítása érdekében.” A vezető ösztönzi a továbbképzéseket, esetenként a tanárok átképzését(fizika tanár). Forrás: PP. éves munkatervek, vezetői interjú

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.

Az igazgatónő a team munka elkötelezettje, vezetői pályázatában külön kitér ezen terület fontosságára. „A közösséghez tartozás mindig fontos volt számomra. Szívesen dolgozom csapatban. Jó problémamegoldó képességgel rendelkezem. „Az intézmény szakmai elméleti tanárainak és szakoktatóinak munkáját a vezetőnő irányításával elkészített szakmai dokumentumok – helyi tanterv, éves munkatervek- összehangolt alkalmazásával végzi a nevelőtestület. Forrás: PP. vezetői pályázat, éves munkatervek.

4.4.8.

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

Az intézmény szakmai programjának megalkotásakor az igazgatónő visszautalt a vezetői pályázatában megfogalmazott céljához, mely szerint „...Az új szakképzési koncepció gyakorlatcentrikus gondolkodást mutat. Ezt valósítja meg az úgynevezett duális képzés, melynek elsődleges célja a felsőoktatás és a munkaerőpiac elvárásainak összehangolása. Elmélet és gyakorlat párhuzamosan halad a képzés során: A munkavállaló képes kilépni a munka világába az iskolapadból.” Rendszeresen kommunikál közvetlenül, vagy online formában is a külső partnerekkel. Gyárlátogatásokat ösztönöz a duális képzés megvalósítása érdekében. Minden alkalmat megragad, hogy népszerűsítse iskoláját. A szakmai gyakorlatok szervezése kapcsán rendszeresen kapcsolatot tart a gyakorlati képzőhelyekkel, illetve a Fejér Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával. Forrás: SZMSZ, vezetői pályázat, vezetői interjú.

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.

Az intézményi jövőkép és a meghatározott szakképzési fejlesztési irányok, valamint a pedagógusok szakmai karriertervének figyelembe vételével alakítja ki a vezető a pedagógus továbbképzés ötéves és éves beiskolázási tervét. Mind emellett az aktuális nevelési-oktatási irányelveket is szem előtt tartva dönt tanártársai módszertani továbbképzéséről.” A módszertani többlettudás növelné tanulóink teljesítményét, csökkentené a lemorzsolódást. „ Forrás: PP., vezetői pályázat, tanártovábbképzési és beiskolázási terv, éves munkatervek, vezetői interjú.

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.

Az éves országos mérések mellett az intézmény pedagógiai programja és az éves munkatervek szerint valósulnak meg a tantárgyi és szakmai mérések. Ezen mérések lebonyolításában a nevelőtestület tagjai munkaköri leírás szerint vesznek részt. Forrás: PP, éves munkatervek, tanév végi beszámolók, interjú a vezető társakkal.

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.

A vonatkozó jogszabályokban meghatározott esetekben és a nevelőtestület érintő kérdésekben a konszenzusra törekszik. Forrás: vezetői és vezetőtársak interjúja

4.6.12.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Az aktuális információkat minden esetben megosztja az érintettekkel, „...békebíróként rendkívül diplomatikusan, a megnyugtató megoldást keresve oldja meg a konfliktusokat.” Forrás: fenntartói és vezetőtársak interjúja.

4.6.13.

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

Nyitott kollégái véleményére, a felmerülő nézetkülönbségek megoldására törekszik. Forrás: vezető társak interjú:

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.

Nyitott a változásokra és változtatásokra, fontosnak tartja a szakmai megújulást. Forrás: vezetői és vezetőtársak interjú.

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 intézményi belső szabályzatokban leírtak alapján az intézmény szervezeti kultúráját és a tanítási-tanulási folyamatokat rend és állandóság jellemzi. Ezen megállapítást támasztják alá az intézmény eredményei. Az igazgatónő nevelés-oktatást irányító munkája során a tanulók tanulmányi eredményi javultak, kialakultak és állandósultak azok a belső szabályok, amelyek a nyugodt nevelő-oktató munka feltételeit biztosítják. Forrás: beszámolók, SZMSZ, PP., vezetői interjú, országos mérési eredmények.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

A belső tudásmegosztás lehetőségének még szélesebb körű megvalósítása jó gyakorlat közkinccsé tételében belső szakmai továbbképzések és nevelési értekezletek formájában.

Kiemelkedő területek:

Vezetői interjú: A szakmai munkaközösségek munkájának összehangolása, a szaktanárok szakmai fejlődésének támogatása, a munkaközösségek közötti kommunikáció minél hatékonyabbá tétele. Minden munkatárásának lehetőséget biztosít, hogy munkáját a legjobb tudása szerint, eredményesen végezze. Erre ösztönzést is ad.

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 igazgatónő munkáját az aktuális nevelés-oktatást és szakképzést meghatározó jogszabályok alapján végzi. Ez pedig úgy valósítható meg, ha naprakész ismeretekkel rendelkezik a munkáját meghatározó jogszabályok tekintetében. Az aktuális jogszabályváltozásoknak megfelelően alakítja ki intézménye stratégiai programját, ha szükséges, az eredeti terveitől eltér és megteszi a szükséges releváns intézkedéseket. Forrás: vezetői pályázat, PP, éves intézményi munkatervek.

5.1.2.

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

Sikeres iskolát csak az a vezető képes irányítani, aki a jogszabályok naprakész ismeretének birtokában képes meggyőzni vezetőtársait, kollégáit a változások szükségességéről. Az igazgatónő az iskolában szokásos kommunikációs eszközök segítségével és természetesen személyesen is folyamatosan tájékoztatja kollégáit, munkatársait az aktuális jogszabályi változásokról. Forrás: vezetői pályázat, intézményi éves munkatervek

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.

Az intézmény tekintetében belső és külső kommunikáció működik. A belső kommunikáció a vezetőtársakkal, pedagógusokkal és az intézmény többi dolgozójával valósul meg. A nevelőtestület és a vezetőség közti belső kommunikáció formái változatosak: a

levelezőrendszeren keresztüli információátadás, a KRÉTA napló üzenetei, a faliújság, az eseménynaptár, a munkaközösség-vezetőkkel folytatott megbeszélések, a rendszeres értekezletek, nagyszüneti megbeszélések, facebook csoportok stb.. Forrás: vezetői pályázat, SZMSZ, vezetői interjú.

5.2.4.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

Megfelelő számú értekezletet tart, melyben figyelembe veszi a pedagógusok idő beosztásait és szükségleteit. Forrás: interjú a vezetőtársakkal

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 igazgatónő tervező, irányító munkájának központjában a humánerőforrás és a tárgyi eszközök elemzése időről időre megtörténik és ennek függvényében határozzák meg a képzési kínálatot és a képzési tartalmakat, figyelembe véve a hatékony idő és erőforrás felhasználását. Az intézményi alapidokumentumok felülvizsgálata is ennek tükrében évente megvalósul és az új célkitűzéseket a fentiek figyelembe vételével végzik el. Forrás: vezetői pályázat, éves munkatervek, pedagógus továbbképzési terv vezetői interjú.

5.3.6.

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

Gondoskodik a létesítmény biztonságos működtetéséről, időről-időre elvégezteti a jogszabályban előírt ellenőrzéseket. Forrás: vezetői interjú

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.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra, melyeket az iskola honlapján és az intézményben szokásos módon nyilvánosságra hoznak.. Interjú: vezető

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-vezető fontosnak tartja a pozitív intézményi arculat kialakítását. Ennek érdekében működteti kommunikációs csatornáit- külső-belső-, és olyan intézményi programokat szervez, – hunyadi napok, hunyadi bál, városi, megyei, országos versenyeken, Európai mobilitási programban való részvétel – amelyek ismertté és keresetté teszik az általa vezetett intézményt. Forrás: PP, éves munkatervek, beszámolók.

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 folyamatok szabályozását az iskola belső dokumentumai biztosítják, mely szabályozók mentén irányítja az intézmény-vezető a nevelő-oktató munkát. Ezen dokumentumok elkészítésében a megfelelő partnerek is részt vesznek – vezetőtársak, szakmai munkaközösség-vezetők, szülők, diákok-. Ezen szabályzatok rögzítik a minőségbiztosítási eljárásokat is. Forrás: SZMSZ, PP, éves, munkatervek, éves beszámolók, BECS folyamatszabályozások és munkaterv, vezetőtársak interjú.

5.5.10.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

A tanügyi dokumentumoknak és belső szabályozóknak és az éves nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumoknak csak akkor felel meg az iskola, ha a bennük foglaltakat az intézmény-vezető betartatja. Az éves munkatervek és tanév év végi beszámolók közös munkán alapuló elkészítése nyomon követhető a mellékelte intézményi dokumentumokban. A bennük foglaltaknak korrekt módon kell kimutatni az elért eredményeket, esetleg a korrekcióra szoruló területeket. Ez a tervező és összegző munka a pedagógus társak közös, összehangolt, pontos munkáját kívánja meg. Forrás: PP, SZMSZ, éves munkatervek, éves beszámolók.

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 Hunyadi Mátyás Szakgimnázium nem önmagában létező szakképző intézmény, hanem a Székesfehérvári Szakképzési Centrum 11 tagintézményének egyike. Ebből adódóan elkerülhetetlen, hogy ne működjön együtt a város és környéke másik 10 szakképző tagintézményével. Az intézményeknek egy főigazgatója van, s a főigazgató asszony személye és vezetési stratégiája garancia a szakképző intézmények- így a Hunyadi Mátyás Szakgimnázium- munkájának összehangolására és felülvizsgálatára. Természetesen a

főigazgatói elvárások csak akkor érvényesülnek maradéktalanul, ha az egyes tagintézmények vezetői partnerek ebben a munkában. Tagintézmény-vezető asszony konstruktívan együttműködik főigazgató asszonnyal és a közös együttműködés eredményeként részt vesz a város munkaerő-piaci igényeinek korszerű kielégítésében. Forrás: Főigazgató helyettesi interjú.

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.

Igazgató asszony vezetésével történik az intézmény partnereinek azonosítása és aktívan részt vesz a partnerek szervezetivel történő kapcsolattartásban. Forrás: SZMSZ, PP, vezetői pályázat, éves munkatervek, beszámolók.

5.6.13.

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

Az igazgató számára fontos a személyes példamutatás, a szabályok követése. Ebből adódóan a fenntartóval, illetve a fenntartó képviseletében eljáró főigazgató asszonnyal és tagintézmény-vezető társaival kapcsolata humánus, segítőkész. Fegyelmezett módon jár el a pénzügyi és tárgyi erőforrások tervezésében, figyelembe veszi az igénybe vehető anyagi forrásokat, és összehangolja azt intézménye tárgyi eszköz igényét a tényleges lehetőségekkel. Forrás: vezetői pályázat, főigazgatói interjú, éves munkatervek és beszámolók.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Nincs.

Kiemelkedő területek:

A 150 éves intézmény szervezeti kultúráját a tradicionális intézményi hagyományokat megőrizve a vezető nyitott az újdonságok beépítésére az iskola folyamatos megújítására. Harmonikusan építi be vezetői munkájába az iskola értékeit, melyek meghatározóak a település, a Belváros, mint környezet életében is.