

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása 92,86%

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

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

inkább teljesül

A pedagógus munkát segítő munkatársak segítségével készült a Pedagógiai Program. Az alapelvek, a kijelölt célok és feladatok pontos meghatározásában, a prioritások megfogalmazásában meghatározó szerepet vállalt. (Munkáltatói interjú.Vezetőtársak interjú).

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

teljesül

Konkrétan meghatározza azokat a célokat amiket úgy magára mint az intézményben dolgozókra nézve fontosnak tart. Prioritás a szakmai minőség megtartása, illetve emelése. (Munkáltatói interjú.Vezetőtársak interjú). Vezetői pályázatában meghatározza az intézmény stratégiai céljait, a pedagógiai programban pedig az ehhez kapcsolódó operatív feladatokat. Mindig az aktuális feladatokra fókuszál, a vezetőársak elmondása szerint kezdeményező vezető.

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

teljesül

Vezetői pályázatában meghatározza az intézmény stratégiai céljait, a pedagógiai programban pedig az ehhez kapcsolódó operatív feladatokat. Mindig az aktuális feladatokra fókuszál, a vezetőársak elmondása szerint kezdeményező vezető. Mivel a művészeti iskolákban nincs kompetenciamérés, ezeknél az iskolatípusoknál a versenyeredmények, hangversenyek mutatják az eredményeket, melyekről részletesen ír a munkatervekben, beszámolóokban (tanszaki hangversenyek, fellépések stb.). A vezetőársakkal, illetve a vezetővel készült interjú során egyértelműen kiderül a vezető aktív részvétele ezek szervezésében, illetve lebonyolításában.

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

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

teljesül

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.(mérési eredmények munkatervek, beszámolók). A vezetői pályázatban, beszámolókból megjelennek a különböző versenyek (nemzetközi, országos, megyei stb.) tanszakokra lebontott létszámadata évenkénti bontásban, valamint a beiratkozott diákok adatai is. Ezek alapján alakítják vezetőtársaival közösen a következő év stratégiai céljait, az aktuális igényeknek megfelelően.

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

teljesül

Az éves beszámolókból megjelenik a tanulási eredményesség összesítése, de az elemzés módja, a visszacsatolás nem. A vezető az önértékelésében és az interjú során is kitért erre a területre.(interjú). A beszámolókból bemutatja az adott tanév tanulmányi, nevelési és versenyeredményeit.

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

teljesül

Az éves munkatervekben megjelenik a mérés-értékelés tervezése, a számonkérés módja a Pedagógiai Programnak megfelelően. A tanulói teljesítmények diagnosztikus, formatív, szummatív értékelési eredményeinek fejlesztő célú felhasználása az eszközöket tekintve kidolgozott. Az éves beszámolókból megjelenik meg a tanulási eredményesség összesítése, nem csak a versenyeredményekre koncentrál.(mérési eredmények munkatervek, beszámolók). Az intézmény vezetése a tanszakoktól éves beszámolót kér az eredményekről.

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

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

teljesül

Nagy tanulói létszámú iskola ellenére, a tanulói eredmények változását nyomon követi. A kapott eredményeket elemzi és törekszik beépíteni az intézmény működésébe. Az eredmények fejlesztő célú felhasználása az eszközöket tekintve is kidolgozott.(pedagógiai program). A Pedagógiai Programban, a Vezetői pályázatban és a Házirendben megjelenik a tanulói értékelés rendszere, annak fejlesztő rendszere. A követelmények és az elvárások szabályozottak.

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

teljesül

Az intézményi dokumentumokban hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg, melynek beépülését bizonyítja a versenyeken indulók, és a versenyeken elért eredmények számának növekedése. A két évig tartó Pandémia ellenére is tapasztalható eredmény.(Részvétel szakmai versenyeken, bemutatókon, eredmények c. doc). Mind a tanulók, mind a pedagógusok értékelésénél a fejlesztő jelleg dominál, kollégáinak gyakorlatában is ezt szorgalmazza. Támogató szervezeti és tanítási kultúra jellemzi az iskolát.

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

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

inkább teljesül

Az intézmény helyi tanterve az aktuális kerettantervre épül, beépítve az iskola partnereinek igényeit is. (Ped. program). Az iskola helyi tanterve a jogszabályoknak megfelelően a kerettantervre alapozva az iskola sajátosságaihoz, a külső és belső elvárásokhoz, a változásokhoz igazodva lett elkészítve.

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

teljesül

Arra ösztönzi munkatársait, hogy a helyi sajátosságokat, a tanulók egyéni adottságait figyelembe véve állítsák össze éves munkatervüket, tanmenetüket. Vallja, hogy a haladás függ a gyermektől, ezért a tanárok nagyfokú szabadságot kapnak ezen a téren.

1.4.3. Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.

inkább teljesül

Az intézmény vezetése sokat tesz a diákok szemléletváltó gondolkodásának kialakításában, kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit. Sajnos az intézmény adottságai ezt nagymértékben behatárolják. Intézményvezetőként fontosnak tartja, hogy minden folyamatban jelen legyen. (tanmenetek, interjú).

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

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

teljesül

A zeneoktatás specifikumából adódóan az intézmény fontos feladatának tekinti a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelését, oktatását. A használt módszerek igazodnak a tanulók egyéni szükségleteihez, a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően. (ped. program, munkatervek).

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

teljesül

Lehetőséget biztosít (és a kollégáit is arra ösztönzi), hogy a sajátos nevelési igényű és a hátrányos helyzetű tanulók a művészeti tevékenységen keresztül minden támogatást megkapjanak személyiségfejlődésük érdekében. Az intézmény anyagi támogatás formájában is biztosítja az esélyegyenlőséget. A tehetséggondozás az egyik legfontosabb eleme az intézmény pedagógiai programjának. A tehetséges növendékeknek lehetőségük van "B" tagozaton való tanulásra, valamint minden segítséget megkapnak a továbbtanulási céljaik eléréséhez. (ped. program).

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

teljesül

Az intézmény megalakulása óta nagy erőfeszítéseket tesz a növendéklétszám megtartása és a lemorzsolódás megakadályozása érdekében, valamint állandó figyelmet fordít az új tanulók felvételére. Állandó jó kapcsolatot ápol a helyi óvodával és általános iskolákkal. (éves munkatervek, beszámolók).

Tevékenységek

1.1. Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.

kiemelkedő

1.2. A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.

kiemelkedő

1.3. A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.

kiemelkedő

1.4. A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.

fejleszthető

1.5. A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek

A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítani. Az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok átdolgozása a következő tanévre. A pedagógus munkát segítő munkatársak segítségével elkészíteni az átdolgozott Pedagógiai Programot. Az alapelvek, a kijelölt célok és feladatok pontos meghatározása, a prioritások megfogalmazása. Indoklás: Önértékelés, éves munkaterv, beszámoló, vezetővel és vezetőtárral készült interjúk eredményei.

Kiemelkedő tevékenységek

Befogadó tanulási környezet kialakítása. Minden tanuló számára megteremteni a biztonságos és hatékony tanulási környezetet, a tanulás kultúráját, teljesítésének lehetőségét. A kollégákkal együtt fontos szerepet vállal a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatásában és a tehetséggondozásban. Indoklás: Irányítja az értékközpontú nevelést, tanulás és tanítás folyamatát. Gondoskodik a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatásáról. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő munkát vár el.: Önértékelés, iskolai dokumentumok, éves munkaterv, beszámoló, a fenntartó képviselőjével, a vezetővel és vezetőtárral készült interjúk eredményei.

2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

92,31%

2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

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

teljesül

Az intézmény működtetéséhez szükséges jogi ismereteket, központi elvárásokat ismeri. Munkáját a tankerület jogi referense is segíti. A törvényi változásokat napra készen nyomon követi. Munkaadón keresztül, írott és elektronikus sajtón keresztül.pl.: Magyar Közlöny, Oktatási Hivatal honlapja, Hivatalos e-mailek az OH-tól. Egyénileg. A vezetőtárral együtt folyamatosan tájékozik az aktuális jogszabályi és szakmai változásokról. (interjúk).

2.1.2. A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.

teljesül

Az információáramlás napi szinten, nagyon jól működik az intézményben. Kiemelt fontosságúnak tartja a jogszabály- változások figyelemmel kísérését. Tantestületi értekezletek. Napi szinten amennyiben indokolt. E-mailben. (Interjúk, Tantestületi jegyzőkönyvek). Vezetői értekezleteken tájékoztatja a tanszak- vezetőket, akik a pedagógusokat tájékoztatják az őket érintő jogszabály-változásokról, valamint a sürgős eseteknél az e-mailt részesíti előnybe.

2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

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

teljesül

A tájékoztatás értekezlet, személyes beszélgetés, Email formájában, valamint a naprakész honlapon keresztül működik. Az intézmény facebook oldalt is működtet. A kollégákat rendszeresen tájékoztatja (értekezletek) az esetleges változásokról, azok kezeléséről, megoldásairól. A változásokat közösen beszél meg, és a felmerülő kérdésekre megoldásokat találnak. Tantestületi értekezletek. Napi szinten amennyiben indokolt. E-mailben. (Interjúk, Facebook). A vezető társak elmondása szerint az összes kommunikációs eszközt alkalmazza a vezető az érintettek tájékoztatására.

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

teljesül

Az értekezletek hatékonyságát a működés eredményessége bizonyítja. Állandó a kapcsolata a vezetőtársával, és a kitűzött célok megvalósulását napi szinten megbeszélik. A tantestületi értekezletek mindig a konkrét feladatok és célok érdekében kerül megtartásra. Ezekre az alkalmakra készül kommunikációja szakszerű, világos és lényegretörő. (interjúk). vezető pályázatában, valamint a vezető társakkal készített interjúból is kiderül, hogy csapatban tud igazán jól dolgozni, ennek érdekében minden döntés előtt egyeztet és kikéri a véleményét vezetőtársainak. A célokat meghatározza, a felelősöket kijelöli, majd elemzi a végeredményt, következtetéseket levonja.

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

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

teljesül

Az éves munkatervnek megfelelően osztja ki személyre szabottan a feladatokat, az egyenletes terhelés elvét követve. Az intézményben az oktatás feltételei adottak. Megfelelő számú tanár oktat az órarendnek megfelelően. Igyekszik kihasználni a tanterem kapacitást úgy, hogy az oktatás megfelelő körülmények között történjen. Az intézményben a feladatok meghatározása mindig pontos és érthető, a célok elérésével összhangban vannak. Minden segítséget megad a minél hatékonyabb végrehajtáshoz. Az óraszámoknak megfelelően tantermi körülmények között oktat minden pedagógus a felkészülési időt is beleértve. Egyenletes a terhelés nincs túlterhelés. (tantárgyfelosztás, éves munkaterv). Az intézményi erőforrások vezetői elemzése teljes körű. Munkatervében szerepel a humán erőforrás biztosítása, a képzési feltételek erőforrásainak megteremtése. Az erőforrások elemzése az évenkénti beszámolóban történik.

2.3.2. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése.

teljesül

Az eszközhasználat jól szabályozott. Az oktató-nevelő munka zavartalan működéséhez szükséges eszközök, hangszerek bővítése szükséges. Az intézményvezető koordinálja a szakmai munkát, megfelelően biztosítja az intézmény szakmai működését, kihasználtságát. A hangszerek biztonságos helyen vannak tárolva, és igyekszenek az állandó hőmérsékletet is biztosítani. A szakmai munkához megfelelő amegfelelő számú hangszer biztosítva van. (Interjúk, éves munkaterv). Az iskolai nevelő- és oktató munka egészséges és biztonságos feltételeinek megteremtése érdekében mindent megtesz. Az épület alsó szintjén egy magán cég működik az épület felsőbb szintjein pedig lakások vannak. Ebből adódóan, valamint az épület korszerűtlen technológiája miatt sok probléma adódik. Ennek megoldása egy másik modernebb épület lehetne. Az IKT eszközök fejlesztése folyamatos, a pedagógusok többsége laptopot kapott.

2.3.3. Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.

inkább teljesül

Az intézmény erősségeit és gyengeségeit (fejleszthető területek) állandóan figyelemmel kíséri. Az intézményvezető és a kollégák bevonásával, értekezleteken értékelik, megvitatják azokat. Maximális elkötelezettség jellemzi. Nagy hangsúlyt fektet a hagyományok ápolására. Jó gyakorlatok támogatása. Célkitűzésekhez illeszkedő innovációk bevezetése. Az iskola arculatának népszerűsítésén elkötelezetten munkálkodik. (Fenntartói és vezetőárs interjú). A vezetői interjú során elhangzottakból egyértelműen kiderül, hogy igyekeznek a környezettudatos szemléletet erősíteni a pedagógusoknál, a diákoknál egyaránt: pl. hangszerek, tokok felújítása, kották kézzel megírása, csak azokat a kottákat rendelik meg, amikre feltétlenül szükségük van, stb.

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

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

teljesül

Az intézmény dokumentumkezelése a jogszabályoknak megfelelő, azok ellenőrzése tervszerűen folyik. Az intézményi dokumentumok a jogszabályok figyelembevételével kerülnek nyilvánosságra. Az intézményi dokumentumok naprakészen megtalálhatók az iskola honlapján. (Elektronikus felület: Az iskola honlapja).

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

teljesül

Kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik, melyet a jövőben szeretne bővíteni, kiterjeszteni, nemzetközi szintre is. Marketing tevékenység. Használja a sajtó, az internet nyújtotta lehetőségeket. Intézmény honlap Itt megtalálhatók az intézményi alapidokumentumok , munkatervek az eseménynaptárban napi lebontásban a hangversenyek koncertek. Az iskola teljes információs adatait tartalmazza amiből tájékozódhat az érdeklődő. Az intézmény programjait népszerűsíti a helyi rádió (Rádió 88) , az internet adta lehetőségeket is maximálisan kihasználja. Facebook-on is jelen az iskola. Az oktatásra is az interneten került sor a Pandémia 2 éves időszaka alatt. (honlap, Rádió 88, interjúk). A kapcsolattartás a szülőkkel, tanulókkal, iskola partnereivel folyamatos, jól szabályozott. A szülőket az iskola hagyományos programjaiba bevonja. Az intézményarculatának megismertetése érdekében: többféle tanórán kívüli programot, műsort, fellépést, versenyt is szerveznek nyílt napokat, fogadóórákat tartanak.

2.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

inkább teljesül

A tanszak-vezetők ellenőrzik a programok megvalósulását, majd az eredményekről beszámolnak. (SZMSZ, Munkatervek- Programterv- Ellenőrzési terv). Személyesen részt vesz minden intézményi folyamatban, rendszeresen ellenőrzi és betartatja a szabályokat. (Munkatervek, interjúk).

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

teljesül

Az éves munkatervben szerepel a pedagógusok adminisztrációjának folyamatos ellenőrzése. A tantervi órák dokumentálását naprakészen kéri a tanáraitól. Adatszolgáltatásra a pontosság és a határidők betartása jellemzi. (Kréta, munkatervek). A pedagógusok adminisztrációs munkájának nyomon követése az elektronikus naplóban állandó. Pontos adminisztrációt vár el.

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

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

teljesül

Dokumentumaiban jól körülírható módon meghatározza az iskola partneri körét, a velük való kapcsolattartás módját. (vezetői pályázat, munkaterv 2019/2020, Pedagógiai Program). Partneri kapcsolata szerteágazó, országos szintű. Az intézményi kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezik, melyek képviselőivel személyesen tartja a kapcsolatot. A rendszer feloleli az iskola partnereit, az oktatási intézményeket, Szegedi Nemzeti Színházat, Agórát a Szegedi közép és felsőfokú szakmai intézményeket, a szegedi színpónikusokat stb. Az intézmény az Oktatási Hivatal bázisintézményeként működik. (interjúk).

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

inkább teljesül

A dokumentumokból és a munkáltatói interjúból kiderül, hogy a fenntartóval a kapcsolattartása folyamatos, eredményes és a kölcsönös megértésen, megbecsülésen alapul. Együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében is. Az intézmény vezetése és a fenntartó együttműködése kiváló és napi szinten működik. Kapcsolata a fenntartóval kiegyensúlyozott, kitartó munkálya eredményeként megbecsült, együttműködő vezető aki figyelemmel kíséri a jogszabályi változásokat, és a fenntartói elvárásokat az intézményi érdekek figyelembevételével. Ennek megfelelően pályázati forrásokból és a fenntartó pénzügyi lehetőségeit rendszerint igénybe veheti. Az épület egyes részei nagyfokú felújításra szorulnak. (Interjúk, Intézményvezetői Tanfelügyeleti látogatás).

Tevékenységek

2.1. A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

kiemelkedő

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

kiemelkedő

2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

kiemelkedő

2.4. Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.

kiemelkedő

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

kiemelkedő

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

fejleszthető

Fejleszthető tevékenységek

A pontos, naprakész adminisztráció megkövetelése, annak ellenőrzése. A feladatok hatékonyabb megosztása a nevelőtestületen belül. Nem az intézményvezető hatásköre ugyan, de az épület egyes részei nagyfokú felújításra szorulnak. Ez csak pénzügyi támogatással valósítható meg. Az intézmény ennek költségeit nem képes „kitermelni”, nem is ez a feladata. A felújítási költség mértékét tekintve csak fenntartói beruházás kapcsán lehetséges. Mivel ez a teljes intézményi oktatást érinti, stratégiailag fontos feladat. (Interjúk, Intézményvezetői Tanfelügyeleti látogatás).

Kiemelkedő tevékenységek

A változások folyamatos és naprakész követésével segíti az intézményt. A nevelőtestület a tanulástanítás eredményesebbé tétele érdekében nyitott az innovációkra, fejlesztésekre, befogadja a változásokra irányuló kezdeményezéseket. Az intézményben a feladatok meghatározása és a felelősök kijelölése személyre szabott, mindig pontos és érthető, a célok elérésével összhangban van. Minden segítséget megad a minél hatékonyabb végrehajtáshoz. Folyamatosan követi a jogszabályi változásokat. Hatékonyan működik együtt az intézmény többi belső és külső partnerével az intézmény magas színvonalú működésének céljából. Kollégáitól elvárja a szabályos és korrekt dokumentációt. Indoklás: Önértékelés, éves munkaterv, beszámoló, a fenntartó képviselőjével, a vezetővel és vezetőtárssal készült interjúk eredményei. Az intézményvezető nagy hangsúlyt fektet az intézmény pozitív arculatának megőrzésére és megerősítésére. Intézményét elkötelezetten menedzseli.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

100%

3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

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

teljesül

A munkáltatóval készített interjúból egyértelműen kiderül, hogy a vezető jövőképe határozott és reális, mely az intézmény személyi, tárgyi feltételeivel, szakmai programjával, és egyéb dokumentációjával összhangban áll. Pedagógiai - szakmai elképzeléseinél látszik, hogy érzékeli külső és belső partnereinek igényeit, a partneri környezet elvárásait. Igyekszik figyelembe venni a szűkebb és tágabb környezet hatásait is. Látja az intézmény működésének lényegét, tisztában van haladásának irányával, módjával. A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. A jövőkép kialakításában figyelembe veszi a fenntartó, vezetőtársak, kollégák, szülők, valamint a tanulók véleményét. A változások, az új kihívások és a helyi igények folyamatosan befolyásolják és alakítják a jövőképet, fókuszban tartva a magas színvonalú szakmai munkát. (Munkaterv, Vezetői program, Interjúk).

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

teljesül

Szervezi és irányítja az intézményi folyamatokat a jövőkép megvalósulása érdekében. Jól és hitelesen kommunikál minden partnerrel. Napi kapcsolatot ápol a fenntartóval. A tanulási-tanítási folyamatokba épülést az igényes tanári gárda kialakítása biztosítja. (Munkaterv, Vezetői program, Interjúk). Az iskola küldetése, pedagógiai - szakmai irányvonala egzakta. Ennek mentén jelöli ki a szűkebb és tágabb célokat (rövid és hosszú távú); egyértelműen meghatározza és a tantestülettel el is fogadtatja a közös értékeket. Vezetői programjában megjelenik az iskola jövőjével kapcsolatos célok között a kiemelkedő képességű és tehetséges tanulók fejlesztése.

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

teljesül

A vezetői pályázatában megfogalmazott jövőkép, és a pedagógiai program célkitűzései teljes mértékben összhangban vannak. Rövid és hosszú távú tervei konkrétak, jól meghatározottak. (Vezetői program, Interjúk). A vezetői programban megfogalmazott jövőkép és annak célrendszere, megvalósulása a pedagógiai program alapelveivel koherens egységet mutat. A vezetőtársakkal, illetve a tantestülettel való intenzív együttműködés és a külső partnerekkel kiépített kapcsolatrendszer hatékonyan segíti a jövőkép megvalósulását. (munkáltatóval készített interjú).

3.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

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

teljesül

A munkáltatóval készített, valamint a vezetővel és a vezetőtársakkal készített interjúból kiderül, hogy együttműködő vezető, aki figyelemmel van a jogszabályi előírásokra, a fenntartói elvárásokra és az intézményi érdekekre. A változások kezelésében ezek folyamatos összhangjára törekszik. A vezető látja és értékeli az intézmény helyzetét a szűkebb és tágabb környezetben, a társadalmi és oktatáspolitikai elvárásokban. Szemléletmódját a konstruktivitás jellemzi. Kiemelt fontosságúnak tartja a változások figyelemmel kísérését. (Fenntartói és vez. társ interjúk).

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

teljesül

A vezetői pályázat, a munkatervék tartalmazzák az intézmény alapvető problémáit, az oktatás-és nevelés veszélyforrásait. A változások tantestületen belüli megértetése és kezelése megfelelő. A tantestület nagy része elkötelezett a közösen kialakított és elfogadott célok megvalósításában. (80%-20% arányban) - vezetői interjú Az intézményvezető hozzáállását korrektség, partneri együttműködés és odafigyelés jellemzi. (vezetői, munkáltatói interjú).

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

teljesül

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

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

teljesül

A beszámolókból kiderül, hogy az intézmény által megfogalmazott célokból mi teljesült, milyen mértékben. (versenyeredmények, létszám-változások, ezek kiváltó okainak elemzése) Az operatív végrehajtást vezetői ellenőrzésekkel ellenőrzi, órát látogat, tanszaki munkaterveket ellenőriz. A partnerekkel kapcsolatot ápol és fejleszt. Állandó a kapcsolata a vezetőtársával, és a kitűzött célok megvalósulását napi szinten megbeszélik. (Fenntartói, int. vezetői és vezetőtárs interjúk).

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

teljesül

Vezetői programjában a fejlesztendő területeket azonosítja, a szükséges változásokat konkretizálja. Az intézmény erősségeit és gyengeségeit (fejlesztendő területek) állandóan figyelemmel kíséri. Az intézményvezető és a kollégák bevonásával, értekezleteken értékelik, megvitatják. (Fenntartói, int. vezetői és vezetőtárs interjúk).

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

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

teljesül

Az intézmény hosszú és rövid távú tervei megjelennek a pedagógiai programban és a vezetői pályázatban. Biztosítva van ezek összehangolása, megvalósítása és értékelése, és az éves beszámolóban részletesen kitér ezekre. Az intézményvezető koordinálja a szakmai munkát, megfelelő egyensúlyt biztosít az intézmény szakmai fejlődéséhez. (Ped program, éves beszámolók, vezetői pályázat). A fejlesztési irányokat, a stratégiai terveket rövid, közép és hosszú távú célkitűzésekben egyaránt meghatározza, munkaterveiben megjelennek.

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

teljesül

Az intézményben a feladatok meghatározása mindig pontos és érthető, a célok elérésével összhangban vannak. Minden segítséget megad a minél hatékonyabb végrehajtáshoz. (éves munkatervek, vez. társ interjú). A munkaterveiben konkrét feladatok találhatóak, amik a célok megvalósításához kapcsolódnak. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a végrehajtás emberi erőforrás oldalát és határidejét a vezetőtársak és tanszak-vezetők havi rendszerességgel egyeztetik.

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

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

teljesül

A helyszíni látogatás során megbizonyosodtunk arról, hogy vezetőtársaival egyetértésben folyamatosan tájékoztatja a kollégáit a megjelenő változásokról, javaslatokat tesz számukra az ezekre való reagálás lehetőségeiről. Szívesen veszi a nevelő-oktató munka eredményesebbé tételére irányuló nevelőtestületi, tanári, tanulói, szülői, fenntartói kezdeményezéseket. Rendszeresen konzultál vezetőtársaival, a tanszak-vezetőkkel, a nevelőtestület tagjaival az innovációs lehetőségekről, kikéri a véleményüket a változtatásokról. Támogatja és lehetőséget is biztosít a pedagógusok önálló információszerezésének. Az információáramlás gördülékenyen történik, különböző információs csatornákon keresztül. Lehetőséget biztosít a belső tudásmegosztásra és egyéb szakmai fórumokon való részvételre. (intézményvezető és vez. társ interjú).

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

teljesül

Minden innovációra nyitott, mely az intézményi célokkal, feladatokkal összhangba hozható (munkáltatói, vezetői interjú). A belső továbbképzés rendszeres az intézményben. (Oktatási Hivatal bázisintézmény). Szívesen fogadja az innovációs kezdeményezéseket, az eredményesség érdekében. Minden partner meghallgatásra talál és a javaslatok beépíti a tervezésbe. (új tanszakok, hangszerpark bővítése, eszközvásárlás, rendezvények). ((Fenntartói intézmény vezetői és vezetőtárs interjúk).

Tevékenységek

3.1. A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.

kiemelkedő

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

fejleszthető

3.3. Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.

kiemelkedő

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

kiemelkedő

3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek

Az intézményen belüli kommunikáció fejlesztése. A stratégiai feladatok végrehajtásának időpontjai és felelősei dokumentumaiban nem jelennek meg. A kollégákat rendszeresen tájékoztatja (értekezletek) az esetleges változásokról, azok kezeléséről, megoldásairól. A változásokat közösen beszélik meg, és a felmerülő kérdésekre megoldásokat találnak. Ennek ellenére a tantestület kb: húsz százaléka nem minden esetben nyitott a változásokra. A hatékonyabb, eltérő kommunikáció szükséges ezekben az esetekben a meggyőzés érdekében. (Intézményvezetői és vezetőtárs interjúk).

Kiemelkedő tevékenységek

A változások folyamatos és naprakész követésével segíti az intézményt. A nevelőtestület a tanulás-tanítás eredményesebbé tétele érdekében nyitott az innovációkra, fejlesztésekre, befogadja a változásokra irányuló kezdeményezéseket. Az intézményben a feladatok meghatározása és a felelősök kijelölése személyre szabott, mindig pontos és érthető, a célok elérésével összhangban van. Minden segítséget megad a minél hatékonyabb végrehajtáshoz. Indoklás: Önértékelés, éves munkatervek, beszámolók, a fenntartó képviselőjével, a vezetővel és vezetőtárssal készült interjúk eredményei. Tisztában van az intézményt érintő változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást. Nyitott a kollégák kezdeményezéseire, tartalmas kapcsolatot ápol intézményen kívüli szervezetekkel a fejlesztések megvalósulása érdekében. Vezetői programjában megfogalmazott célok és feladatok intézményi helyzetelemzésen alapulnak, és kiemelt szerepet játszik az intézmény jövőképe.

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

92,16%

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

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

inkább teljesül

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

teljesül

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

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

teljesül

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

teljesül

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

teljesül

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

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

teljesül

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

inkább teljesül

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

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

inkább teljesül

4.4.2. Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.

teljesül

mm

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

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

teljesül

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

inkább teljesül

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

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

teljesül

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

teljesül

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

teljesül

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

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

teljesül

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

teljesül

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

teljesül

Tevékenységek

4.1. A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása.

fejleszthető

4.2. A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.

kiemelkedő

4.3. A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.

kiemelkedő

4.4. Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.

kiemelkedő

4.5. Az intézmény pedagógiai programjával és a pedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.

kiemelkedő

4.6. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

kiemelkedő

4.7. A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

kiemelkedő

Fejleszthető tevékenységek

Az intézmény minden dolgozója tisztában van az elvárásokkal, jogaival és felelősségével. A munka ennek megfelelően zajlik. Fontos, hogy bízzon vezetőtársai döntéshozatali képességeiben, engedje őket dönteni, ez esetben a munkatársak önbizalma is vélhetően megerősödik. Felelősségteljes munkájukban így magabiztosabban tudnak felelős döntést hozni. indoklás: Interjúk. A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel. (óralátogatások gyakorisága).

Kiemelkedő tevékenységek

Elfogadó, pozitív környezet és közös célok elérésére nyitott közösség létrehozása, ahol a belső tudásmegosztás és az intézményen belüli együttműködések a jellemzőek. Az intézmény partnereivel folyamatos, jó kapcsolattartás. Csapatmunkával és ellenőrzéssel elért szakmai eredmények. A nevelőtestületben a változások együttes megélése és a közös megoldáskeresés jellemző. Indoklás: Vezetői program, Önfejlesztési terv, beszámolók, interjúk alapján. Támogatja és ösztönzi az újszerű ötleteket, a kreatív, innovatív gondolkodást. Szorgalmazza a nevelőtestület tagjait önmaguk szakmai fejlesztésére. Pályázati tevékenysége kapcsolódik az intézményi szükséglethez, elősegíti a tanulási környezet javítását. Elfogadó, pozitív környezetet teremt a tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató kultúrát alakít ki.

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

91,67%

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

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

inkább teljesül

A vezetői munkában fontos a kollégák véleménye, akiket bevon minden fontos intézményt érintő döntésbe. (intézményvezetői interjú, vez.társ interjú). Igényli kollégái segítségét a tervezésben és döntés előkészítésbe, segíti őket a végrehajtásban, motiválja őket a pozitív visszacsatolással. (vezetőtársakkal készített interjú).

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

teljesül

Képes a döntésre, reálisan értékeli önmagát. Ismeri erősségeit és korlátait, reflektív. Munkában fontos a kollégák véleménye, akiket bevon minden fontos intézményt érintő döntésbe. (interjú, int.vez. önértékelés, vezetői program). A helyszíni látogatás során kiderült, hogy ismeri erősségeit és korlátait. Tudatos, határozott vezető, nem az első ciklusát tölti be. (vezetői pályázat) Vezetői szerepét érvényesíti, határozottan irányítja a rábízott intézményt. A fenntartó, vezetőtársai és a nevelőtestület elfogadja vezetőnek. (interjúk).

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

teljesül

Napi szinten reflektál a fenntartótól, kollégáktól, szülőktől, tanulóktól érkező észrevételekre. Képes rugalmasan reagálni és szükség esetén elképzeléseit módosítani. (interjúk, int. vez. önértékelés). Reális önértékeléssel rendelkezik, önfejlesztési tervében megfogalmazza erősségeit, fejleszthető területeit az önértékelés eredményei alapján (vezetői önértékelés, vezetői interjú).

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

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

teljesül

Nagyon jól és megfelelően működnek a szakmai és vezetői információs kapcsolatrendszerek, a szakmai újdonságokról folyamatosan kap tájékoztatást. (Int vez. interjú). Igényli és támogatja az új kezdeményezéseket és ötleteket. Nyitott saját maga fejlesztésére, mely törekvése az iskolai célkitűzések megvalósításához kötődik. (munkáltató interjú).

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

teljesül

Számos szakmai továbbképzésen gyarapítja tudását és szerez tapasztalatokat. Elkötelezett saját maga fejlesztése és az intézmény fejlődése iránt. (Vezetői interjú, Int vez., vezetőtárs interjú). A vezetői munka iránti elkötelezettsége erős. Az állandó fejlődés, magas fokú képzettség és példamutatás irányítja és hatja át munkáját. (vezető társakkal, munkáltatóval készített interjú).

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

teljesül

Jó kommunikációjának, vezetői személyiségének köszönhetően maximálisan megvalósul a változások megértetése, kezelése. Jó szervező készséggel hatékonyan irányítja a célok megvalósítását. (Munkáltató, vez. társ. interjú). Erős hivatástudattal rendelkezik, magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára. Érvényesíti vezető szerepét (munkáltatói interjú).

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

5.3.1. A vezetési programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

teljesül

Megvalósul a vezetői program és a tervezés koherenciája. (Vezetői program, Munkáltató, vez. társ. interjú). A vezetői pályázatban leírtak összhangban vannak a munkatervekben és beszámolóikban megjelenő tervekkel és tényekkel.

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

inkább teljesül

Tevékenységek

5.1. Erősségeinek és fejleszhető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.

fejleszhető

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

kiemelkedő

5.3. A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

kiemelkedő

Fejleszhető tevékenységek

Adott feladatok elvégzése során számít a kollégák véleményére. A problémák megoldása során az építő jellegű kritikával próbáljon jobban azonosulni. Indoklás: intézményvezetői interjú. Önreflexiója a vizsgált dokumentumokban kevésbé hangsúlyos.

Kiemelkedő tevékenységek

Pedagógiai kérdésekben tájékozott, szakmai kérdésekben naprakész. Felelős döntések meghozatalára képes. Továbbképzéseken, konferenciákon való rendszeres részvételével fejleszti vezetői kompetenciáit. Elkötelezett saját maga fejlődése és az intézmény fejlesztése iránt. Indoklás: Vezetői program és az interjúk alapján. A vezetői programban leírtak folyamatos nyomon követése, melyeket figyelembe vesz a munkatervekben kitűzött célok, fejlesztések tervezésében és megvalósításában. Hiteles vezetői attitűd, az intézménye iránti elkötelezettség jellemzi. Erős hivatástudattal rendelkezik, magatartásában és kommunikációjában etikus és követendő példaként szolgál kollégái számára.