

Név: Zakar Ágnes

Folyamatazonosító: B27KP9G5C9ESUNNC

Oktatási azonosító: 71645241614

Eredmény rögzítésének dátuma: 2023. okt. 20.

## Területek értékelése

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	-
Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.	Kiemelkedő
A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.	Fejleszthető
A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.	Megfelelő
A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.	Kiemelkedő
A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.	Kiemelkedő

### Kiemelkedő tevékenységek



A célok megfogalmazásában figyelembe veszi az intézmény sajátosságait, lehetőségeit. Kiemelten kezelik az emelt szintű angol nyelv oktatását és a zenei nevelést. A tantestület elfogadja vezető szerepét. A vezető kezdeményezésére a nevelőtestület tagjai szívesen próbálnak ki új módszereket (projekt módszer). A jó gyakorlatokat összegyűjtik, amelyek a tanulók felzárkóztatást, a hátrányok leküzdését célozzák. Több országos programban is részt vesznek, mint pl. a Sakkpalota program. Ezek a programok elősegítik a tanulói kompetenciák fejlesztését és a tanulók eredményének javítását. A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása. Az intézmény biztosítja az egyéni tanulási utakat. Gondoskodnak a kiemelt figyelmet igénylő tanulók támogatásáról. Differenciálás, adaptív oktatás jól működik az iskolában. Támogatja a tanulás-tanítás eredményességét javító innovációkat, azok gyakorlatban való megvalósításában önmaga mutat példát.

### Fejleszthető tevékenységek



A mérés- értékelés eredményeinek (pl: országos kompetenciamérés) megfelelően intézkedési vagy cselekvési tervek készítése az eredmények javítása érdekében és a célok, feladatok megjelenítése a stratégiai dokumentumokban, munkatervekben. A levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.

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



A jogszabályváltozások ügyeleti eseteinek, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.	Megfelelő
Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.	Kiemelkedő
Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.	Kiemelkedő
Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többcsatornás kommunikáció alkalmazása.	Kiemelkedő
Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.	Fejleszthető
Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.	Kiemelkedő

## Kiemelkedő tevékenységek



Az intézményvezető hatékonyan képviseli az intézmény érdekeit. Az igazgató személyes, valamint több kommunikációs csatornán keresztül történő kapcsolattartása és rendszeres kapcsolata az iskolahasználókkal. A vezető érthető, korrekt, segítőkész és nagyon hatékony kommunikációja. Erőforrások elemzése és hatékony felhasználása.

## Fejleszthető tevékenységek



Az intézményi stratégiai és egyéb dokumentumainak kidolgozottnak, struktúrájában áttekinthetőnek, ellenőrizhetőnek és a hatályos jogszabályokkal alátámasztottnak kell lennie. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása pl: Belső ellenőrzési terv készítése az adott tanévre vonatkozóan az ellenőrzések tárgyában. Az intézményi önértékelési folyamatok során készült visszajelzések összesítése és beépítése az intézményi folyamatokba, döntésekbe.

## 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása



A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.	Kiemelkedő
A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.	Kiemelkedő
Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.	Megfelelő
Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.	Fejleszthető
A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.	Kiemelkedő

## Kiemelkedő tevékenységek



Az igazgató gyorsan reagál a változásokra. Képes azok kezelésére és a változásokból eredő feladatokat, folyamatokat hatékonyan irányítja. Példamutatásával az intézményt nyitottá teszi a változásokra. A célok megfogalmazásakor figyelembe veszi az intézmény sajátosságait, lehetőségeit. Az innovációs javaslatokat örömmel veszi és megvalósítja, ha lehetőséget lát rá. Vezetőként az innovációs folyamatok kezdeményezője.



## Fejlesztendő tevékenységek



A stratégiai célok eléréséhez szükséges konkrét feladat elvégzését elősegítő pontos cselekvési tervek készítése és annak beépítése az intézményi munkatervbe elősegíti a kitűzött cél elérését, mert meghatározza szükséges lépéseket, feladatokat, a feladatok megvalósításának határidejét, módját és felelőseit. A célok eléréséhez szükséges kidolgozott cselekvési tervek segítik a megvalósítást, ellenőrzést és értékelést.

## 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása



A vezetési feladatok megosztása, a döntési és hatásköri jogok egyértelmű meghatározása.	Fejleszthető
A humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel.	Megfelelő
A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás.	Kiemelkedő
Aktív vezetői jelenlét az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében.	Kiemelkedő
Az intézmény pedagógiai programjával és a pedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével összeállított továbbképzési program és beiskolázási terv.	Kiemelkedő
A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.	Kiemelkedő
A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.	Megfelelő

## Kiemelkedő tevékenységek



A belső tudásmegosztás a mindennapok része az intézményben. Az igényeknek megfelelően tartanak belső továbbképzéseket, amelyeket az általa rendszeresen végzett óralátogatásokra vagy felmerülő helyzetre (tantermen kívüli digitális oktatásra való átállás) épít. Mivel az intézményvezető kimagasló tudással rendelkezik a mérés-értékelés területén, ezért szívesen megosztja ismereteket kollégáival.

Vezetői programjában sikerként fogalmazza meg a különböző szintek, csoportok között az összhang megteremtését, a közösség építésének fontosságát. A szülői problémafelvetéseket azonnal rendezi személyesen az érintettek meghallgatása után. Teszi mindezt a mindennapi gyakorlatban sikeresen. A nevelőtestület tagjainak erősségeiket beazonosítja, munkájukat elismeri. A dicséretet és a pedagógusok jutalmazását nagyon fontosnak tartja a vezető. Felterjeszti a pedagógusokat tankerületi, miniszteri kitüntetésre, illetve "Tahitótfalu pedagógusai" kitüntetésre, amely az ő javaslatára jött létre.

## Fejlesztendő tevékenységek



Az intézményi SZMSZ módosítása a jogszabályi környezet változásának megfelelően, kiemelve benne a hatásköröket és az igazgató távolléte estén a helyettesítés rendjét. Belső ellenőrzési terv készítésével saját maga és vezetőtársai ellenőrzési tevékenységének tervezése, módszereinek meghatározása és az ellenőrzés tényének dokumentálása.

Pályázati felelős felkérése, és a jó pályázati lehetőségek kiaknázása pl: Határtalanul és Erasmus+ program.

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése



Erősségeinek és fejlesztendő területeinek önteljesen történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.	Megfelelő
Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.	Kiemelkedő
A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.	Kiemelkedő

---

#### Kiemelkedő tevékenységek



Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség. Kommunikációja sokrétű, etikus és hiteles minden tekintetben. Szóbeli és írásos kommunikációja kiemelkedő. A tájékoztatásra többféle csatornát vesz igénybe, de a nevelőtestület létszámából adódóan elsődleges vezetőként számára a személyes kommunikáció. Magatartása követendő példa kollégái számára.

A vezetési program időarányos megvalósulásának folyamatos nyomon követése, felülvizsgálata.

---

#### Fejlesztendő tevékenységek



Önfejlesztési és fejlesztési tervének rendszeres felülvizsgálata segítheti vezetőként gyengeségeinek beazonosítását és a tervezési tevékenység biztosítja az előrelépés lehetőségét, a gyengeségek erősségekké való átalakulását.

Név: Zakar Ágnes

Folyamatazonosító: B27KP9G5C9ESUNNC

Oktatási azonosító: 71645241614

Eredmény rögzítésének dátuma: 2023. okt. 20.

## Elvárások értékelése

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

Megjegyzés



Az igazgató a kezdeményezője a nevelőtestületen belül a pedagógiai programban is lefektetett nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. (Vezetői interjú és a vezetőtársakkal készített interjú, PP.)

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

Megjegyzés



Munkatársaival maximálisan együttműködő. A feladatokat vezetőként mindig megbeszéli a V-10 vezetői Team tagjaival, majd a feladatot az kapja meg, aki az adott területen a legrátermettebb. Folyamatosan képezi magát a mérés-értékelés területén, a mérések eredményeit megismerteti kollégáival és közösen készítenek intézkedési terveket a tanulási eredmények javítása érdekében. Nagy hangsúlyt fektet a tehetséggondozásra és a felzárkóztatásra is. Az eredményesség elérését a tanulmányi versenyekre való felkészítéssel és azokon való részvétellel valósítja meg.(PP 21.o., Fenntartói, vezetői és vezető társakkal készített interjú.)

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

Megjegyzés



Nagy hangsúlyt fektet a tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, mely kiemelten megjelenik a pedagógiai programban. A nevelőtestület tagjai az intézményvezető javaslatára szívesen próbálnak ki új módszereket, amelyek a felzárkóztatást, a hátrányok leküzdését célozzák. Részt vesznek országos programban is, mint pl. a Sakkpalota Komplex Képességfejlesztő Program. A kulcskompetenciák fejlesztésében kiemelten fontos a kooperatív csoportmunka alkalmazása tanítási órákon és a projekt módszerrel is a kulcskompetenciák fejlesztésére fókuszálnak. A jó gyakorlatokat összegyűjtik és belső továbbképzéseken bemutatják a pedagógusok egymásnak. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésének fontossága és az önálló tanulási készségek elsajátíttatása megjelenik a vezetői programban.(Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, vezetői program, a vezető munkájáról a munkáltatóval készített interjú, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú.)



adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.

Megjegyzés



2022-ben a kompetencia mérések eredményeiben is látszik, hogy a 8. évfolyam eredményei matematikából, szövegértésből és természetismeretből országos átlag alatti eredményt mutatnak. A mérési adatokat a vezető körütekintően elemzi. Hiányterületként jelzi az intézményvezető a mérési eredmények hatékonyabb beépítését a pedagógiai munkába (vezetői önértékelés), de cselekvési tervek hiányában a stratégiai dokumentumokba azok eredménye nem épül be. A kompetencia mérés adatai megjelennek a beszámolóokban, amit a jelenlegi intézményvezető készített, de feladatokat csak általánosságban jelöl ki. A következő évi munkatervben nem található utalás az eredmények beépítésének módjáról. (Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, vezetői interjú, a vezetőtársakkal készített interjú.)

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

Megjegyzés



A vezető komoly elemzéseket készít a mérés-értékelés tekintetében, kiemelten a kompetencia mérésekre. 2022. évet megelőzően a 6 évfolyamra vonatkozóan már kellett egy alkalommal intézkedési tervet kidolgozni az intézménynek, amelyet a vezetőtársakkal együtt készített az igazgató. A 6. évfolyam eredményei az intézkedési terv hatására javultak. Jelenleg a 2022-es kompetenciamérések (8. évfolyam) eredményeinek elemzése után a vezető és a nevelőtestület az eredmények javítását tűzte ki célul, de erre vonatkozó intézkedési vagy cselekvési tervek a 8. évfolyam országos átlag alatti kompetencia mérési eredményeinek (matematika, magyar nyelv-és irodalom, természetismeret) javítása céljából nem készültek. Az eredményekkel kapcsolatos feladatok nincsenek rögzítve. (Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, vezetői interjú, a vezetőtársakkal készített interjú.)

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.

Megjegyzés



Nem kér beszámolót a tantárgyi mérésen alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról. Egyéni fejlesztési terveket többnyire nem készítenek a tanulóknak vonatkozóan a pedagógusok. A tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlítására vonatkozó feladatot a munkaközösségekre bízta. A tanulók fejlesztése a tanítók, szaktanárok feladata, amelybe támogatást nyújt, de nem várja el a rendszeres visszajelzéseket beszámoló szinten. A versenyeredményeket táblázatba gyűjtik és a munkatervben, beszámolóban publikálják. (Beszámoló, vezetőtársakkal és a vezetővel készült interjú.)

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

Megjegyzés



Az intézmény pedagógiai programja tartalmazza a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit. Ezt minden pedagógus a közös elvárásoknak megfelelően végzi. A fejlesztő jellegű értékelés kidolgozása részben valósul meg. (Pedagógiai program, vezetővel és vezetőtársakkal készült interjú.)

kultúrába.

Megjegyzés



A pedagógiai kultúrába fokozatosan épül be a fejlesztő célú visszajelzés, amelyre jó gyakorlatot mutat a Sakkpalota program, valamint az emelt szintű angol nyelv oktatás. A szokásrend alapján működtetik a folyamatokat, de a dokumentációban nem erre fókuszálnak. Azonban a vezető nagyon fontosnak tartja és feladatként jelöli meg a tanulói teljesítményén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról következtetések levonását, valamint az általa javasolt különböző Pollack-díjak tanévenkénti kiosztását, amely nagyon motiváló a tanulók számára. Személyes kommunikációval beszélnek meg a felmerülő problémákat. (Munkatervek, beszámolók, vezetői interjú, a vezetőtársakkal készített interjú.)

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

Megjegyzés



Fontos a vezető számára, hogy a helyi tanterv igazodjon a kerettantervhez. A helyi tanterv kialakítása során a kerettanterv és a NAT iránymutatása a kiindulópont, ezen jogi szabályozókat igazítják a helyi igényekhez. A pedagógiai programban és HT-ben megvalósulnak az intézmény sajátosságai, (mint például az emelt szintű angol nyelv oktatás, a zene kiemelt szerepe, hiszen általános iskola és AMI is egyben az intézmény, a Sakkpalota program és a Lázár Ervin Program. Igyekeznek a tanulók és a szülők igényeinek megfelelni.(Vezetői program, pedagógiai program és HT, valamint a vezetői interjú, vezető önértékelés.)

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

Megjegyzés



A vezetői és a vezetőtársakkal végzett interjúból összecengően megállapítható, hogy a tanmeneteket egységesen használják, munkaközösségenként beszélnek meg. A tanmenetek ellenőrzésével valósítja meg, hogy azok megfeleljenek a helyi tanterv követelményeinek. Hogy valamennyi tanuló teljesíteni tudja a követelményeket, a jó gyakorlatokat összegyűjtik, minden kolléga számára megismerhetővé teszik belső továbbképzéseken és a gyakorlatban a projekt módszer kiemelésével megvalósítják. Nyaranta zenei tábor szerveznek a Népházban, hiszen kiemelten kezelik a zenei, művészeti nevelést az általános iskola minden osztályában is. A 8. évfolyamos tanulóknak matematikából, magyar nyelv-és irodalomból, angol nyelvből előkészítőt szerveznek.(Vezetői és vezetőtársakkal készített interjú.)

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

Megjegyzés



A dokumentum elemzéséből ( PP) és a vezetőtársakkal folytatott interjúból kitűnik, hogy nagy gondot fordítanak a környezeti neveléshez és a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztésére.( Dokumentumelemzés, Vezetői és vezetőtársakkal készített interjú.)



eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.

Megjegyzés



Kiemelkedő területként jelenik meg a differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben. (vezetői önértékelés-önfejlesztési terv)  
Példát mutat saját gyakorlatával. (tanulószoza) A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget. Elég magas SNI és BTMN létszám. Saját fejlesztőpedagógus, félállásban pszichológus, pedagógiai asszisztens is támogatja munkájukat. Szakkörökkel, korrepetálással igyekszik megoldani az egyéni fejlesztést.(PP)

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

Megjegyzés



SNI, BTMN tanulók felzárkóztatása érdekében az intézményben Különleges figyelmet igénylő tanulók munkaközössége működik, amely kifejezetten a fókuszba helyezi az intézményben a tanulási nehézséggel küzdő tanulókkal való foglalkozást. A fenntartó biztosítja intézményben az SNI tanulók ellátását.  
Emelt szintű oktatás folyik az intézményben 1. évfolyamtól kezdve angolból. 8. évfolyam végén a tanulók C típusú nyelvizsgát tesznek, többségük sikeresen. A zenei nevelés kimagasló az intézményben.  
A tehetség gondozást a versenyekre való felkészítésben valósul meg. A kiemelten tehetséges tanulók egyéb beazonosítása nem folyik. (Munkaterv, beszámoló, vezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú.)

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

Megjegyzés



Nyilvántartja a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulókat, amelyet nevelőtestületi értekezleten a kollégák is megismernek. A tanulók beazonosításra kerülnek, az országos programokban való aktív részvétellel megelőzhető a vezető szerint a lemorzsolódás ( Sakkpalota program, Projekt módszer). A veszélyeztetett gyerekeket a tanulószoza látogatására kötelezheti az igazgató, melynek működtetésében ön maga is tevékenyen részt vesz.(Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, intézmény vezetői program, a vezető munkájáról a munkáltatóval készített interjú, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú).

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

Megjegyzés



Folyamatosan nyomon kíséri, amelyhez kap segítséget a fenntartótól és szívesen részt vesz a jogszabályi változásokat ismertető online előadásokon, konferenciákon. Azonban a hatályos jogszabályok beépülése az intézményi dokumentumokba hiányos. (Pedagógiai program, SZMSZ, munkaterv, beszámoló, önértékelés.)

2.1.2. A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.

Megjegyzés



A pedagógusok tájékoztatása rendszeres, de nem elég hatékony. A pedagógusok jogszabály ismerete hiányos és nem épül be a pedagógiai kultúrába. (Vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú).



nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.

Megjegyzés



Az intézményvezető a személyes megbeszélések, értekezletek híve. Legfontosabb számára a napi szintű kommunikáció. Munkatársai ezt nagyra értékelik. Természetesen a személyes találkozásokon kívül a fenntartóval, a kollégákkal és az iskolahasználók körével egyaránt használja az elektronikus kapcsolattartást. A COVID-19 világjárvány idején az online platformokat részesítette előnyben. A helyi médiába (Közszégi Tájékoztató-Tahitótfalu) rendszeresen publikál az iskolát érintő eseményekről. Az SZMSZ-ben meghatározott kommunikációs csatornákat használja. Levelezőlista, honlap, hirdetőfal, Kréta, értekeztet. újság. A jól működő honlap működését már 2016-ban, amikor először megpályázta a vezetői beosztást kitzte célul és azóta is fontosnak tartja, de a KRÉTA rendszer lehetővé teszi a kollégákkal, szülőkkel, tanulókkal és a fenntartóval való kapcsolattartást. (Fenntartói és vezetői interjú, SZMSZ.)

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

Megjegyzés



A vezetői kommunikáció hatékony és rendszeres. A jó és hatékony kommunikáció a vezető erőssége. Rendszeresen megbeszéléseket tart az igazgatóhelyettesekkel és a V-10 vezetői Team tagjaival. A nevelőtestületi értekezletek lebonyolításában vezető szerepet vállal. Általában személyes jelenléttel zajlanak, kivétel az online időszak.(Vezetői és vezetőtársakkal való interjú).

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

Megjegyzés



Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés stb.)  
A nevelőtestület legtöbb tagja Tahitótfalu környékén él. Az igazgató Szentendrén lakik. Az Pedagógusok új életpályájáról szóló (LII.) törvény hatására 2023 őszén volt kolléga, aki bejelentette, hogy 2023.11. 30-tól befejezi a pedagógus pályát, de az igazgató mindent megtesz azért, hogy pótolja a szakembereket. A nevelőtestületben mindenkire sok munka jut, amelyet a kollégák a szokásrendnek megfelelően szívesen vállalnak. A vezető törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására. Az igazgató nagyon sok feladatot vállal, de szívesen teszi. Rendkívül jó a munkamegosztás az igazgató és a helyettesek között. (Munkatervek, beszámolók, intézményvezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú, önértékelés.)

2.3.2. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például sportlétesítmények eszközei, taneszközök).

Megjegyzés



A várt új iskola épület megépítése a COVID-19 világjárvány, majd az energiaválság miatt elmaradt. Több feladatellátási hely van. A fő épület, ahol a legtöbb tanuló van, az a Kossuth Lajos utcában van, de a Népház is otthont ad a tanulóknak, valamint 1 jól felszerelt konténer teremben is folyik az általános iskolai oktatás. A sporteszközök biztonságos használata megvalósul. Az egyéb eszközök elégségesek a beszerzési lehetőségek függvényében, de minden eszköz biztonságos. Teljes mértékben bevállalja ezen feladatokat, bevonva a vezetőtársakat, a munkaközösség-vezetőket. Felelősséget érez a karbantartási tervek készítésében, megvalósulásában. Fő szempontnak tekinti a működőképességet és a biztonságosságot.(Pedagógiai program, munkatervek, beszámolók, intézményvezetői program, a vezető munkájáról a munkáltatóval készített interjú, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú.)



érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.

Megjegyzés



A fenntartható fejlődés értékrendje folyamatosan épül be az intézmény működésébe. Ezért az intézményvezető a lehetőségek figyelembe vételével mindent megtesz. A ROTARY GRANDE kerékpártúra bevételéből a Tahitótfalu Általános Iskola Gyermekeiért Alapítványon keresztül az egészséges életmód és a fenntartható fejlődés kap prioritást. A sulizsák programban jó gyakorlata beépült minden tanév programjába. Nagyon jó az igazgató kapcsolata a szentendrei Skanzennel, ahová a tanulók gyakran kijárnak hagyományörzés és fenntarthatósági gyakorlatok megismerése céljából projektmódszer segítségével. Versenyszervezések alkalmával újra hasznosítható anyagokból készítenek a diákok ajándék zacskókat, szatyrokat. Folyamatosan kommunikál ez ügyben a kollégákkal, valamint a munkatervet ennek megfelelően alakítja. (Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, intézményvezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú.)

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

Megjegyzés



Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra. Az intézmény stratégiai dokumentumai a legitimációs eljárások után a helyben szokásos módon kerülnek nyilvánosságra. A honlap minden információval ellátja az érdeklődő iskolahasználókat. A KRÉTA rendszer biztosítja a hivatalos kommunikációt a tanulókkal és szüleikkel. A kötelező nyilvánosságtétel hiánytalanuk megvalósul a honlapon. Az intézmény pozitív arculatának kialakításában a személyes kontaktust tartja legfontosabbnak az intézményvezető. (Vezetői interjú, PP és SZMSZ.)

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

Megjegyzés



Folyamatosan működteti a kommunikációs csatornákat: személyesen, e-mailben, online, a KRÉTA rendszerben és a helyi médiában (Községi Tájékoztató-Tahitótfalu). A jól működő honlap feltételeit megteremtette az intézményvezető. Az intézményi arculat kialakítására legjobb alkalom a község életének programjaiban való aktív részvétel. Az intézmény a nemzeti ünnepeken szívesen vállalja községi szintű megemlékezések szervezését. A sok különböző községi és iskolai program lehetőséget ad a szülőknél a személyes találkozóra az intézményben. Online tanítás idején digitális platformot működtetett. (SZMSZ, Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, intézményvezetői program, a vezető munkájáról a munkáltatóval készített interjú, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú.)

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

Megjegyzés



A folyamatok nyomon követése és az ellenőrzés rendszeres. A szabályoknak megfelel, de csak részben tervezett. Az intézményvezető belső ellenőrzési tervet (az óralátogatások kivételével) nem készít. A BECS csoport az önellenőrzés folyamatait részben valósítja meg. Az önfejlesztési és fejlesztési tervek megvalósítása, valamint a kérdőívezés során visszaérkező válaszok kiértékelése sok esetben elmarad. (Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, intézményvezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú, önértékelés.)



## Megjegyzés



A szabályos és korrekt dokumentáció a stratégiai dokumentumok tekintetében, a tanmenetekre kiterjedően, a munkaközösségi munkatervek és beszámolók tekintetében elvárt. A dokumentumok szabályosak, de nem elég kidolgozottak és inkább a rutinszerűek. A dokumentációk a jogszabályi változásokat nem követik, azok fejlesztő célú megújítása és a dokumentációk számonkérése nem az intézményvezető erőssége. (Pedagógiai program, munkatervek, beszámolók, intézményvezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú).

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

## Megjegyzés



Az intézményvezető hatékonyan képviseli az intézmény érdekeit minden fórumon, nagy fokú elkötelezettség jellemzi. Erős iskolai marketinget igyekszik működtetni. Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselő) történő kapcsolattartásban. Kiemelten fontos az intézményvezető számára a partnerekkel (DÖK, SZMK,) való személyes és rendszeres kapcsolattartás, amely túlmutat a kötelező találkozókon, hiszen jellemző a mindennapokra. Az intézményvezető együttműködése a fenntartóval partneri alapon zajlik, az egymás iránti bizalom elve alapján. (SZMSZ, Pedagógiai program, munkatervek, beszámolók, intézményvezetői program, a vezető munkájáról a munkáltatóval készített interjú, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú.)

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

## Megjegyzés



Az intézményvezető hatékonyan képviseli az intézmény érdekeit. Szorosan együttműködik a fenntartóval a pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében. Nyitott a változásokra, az esetlegesen felmerülő problémáknál együttműködő. (munkáltatói interjú)

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

## Megjegyzés



Vezetői pályázatában megjelenik az új, a külső és belső környezet változásával koherens jövőkép megfogalmazásának szükségessége. A jövőkép innovatív, megfelel a kor követelményeinek. (munkáltatói interjú) Figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét és alkalmazkodik a változásokhoz. A megnövekedett létszám miatt épület bővítésen (konténerterem) gondolkodik. (Vezetői interjú.)

elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

Megjegyzés



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

Az intézményi jövőkép, az intézmény értékrendje, valamint a pedagógiai és nevelési elvek a pedagógiai programban megfogalmazásra kerülnek, amelyet széles körben és rendszeresen kommunikál az iskolahasználók felé. (pl: szülői értekezletek, fogadóórák, helyi média, iskolai ünnepek). A vezetői program felvázolja a változásokat, amelyek folyamatosan épülnek be a tanulási-tanítási folyamatba. (Pedagógiai program, vezetői program, vezetői interjú, fenntartóval készült interjú.)

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

Megjegyzés



A pedagógiai program nevelési részében megfogalmazott alapelvek, annak célrendszere és a vezetői programban megfogalmazott jövőkép összhangban van. Fontos célkitűzés, hogy a pedagógiai programban lévő irányvonalat követve a fejlesztendő területeket célkitűzésként fogalmazza meg a vezető.(Pedagógiai program, vezetői program, vezetői interjú.)

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

Megjegyzés



Folyamatosan figyelemmel kíséri a külső és belső változásokat. A változások, új feladatok átadásánál fő szempontnak véli a vezető, hogy nem érdemes a "miért" kérdéskört vizsgálni, mert az sok energiát visz el, hanem inkább a "hogyan"-ra kell helyezni a hangsúlyt. A vezető igyekszik minden plusz feladatra megtalálni a megfelelő embert, majd motiválni a feladatra. Az elmúlt tanévek nevelő-oktató munkáját meghatározta a COVID-19 világvárvány és a tantermen kívüli digitális oktatás. A változások bevezetésekor azonnali intézkedésekre volt szükség, amelyekre felkészítette a nevelőtestület tagjait a különböző jogszabályi változások megismertetésével, az eljárásrendek kidolgozásával (iskolai protokoll, tantermen kívüli digitális oktatás eljárásrendje). A szülőket és a tanulókat a változásokról a honlapon és a KRÉTA rendszeren keresztül tájékoztatta. (Vezetői és vezetőtársakkal készült interjú, fenntartóval készült interjú.)

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

Megjegyzés



A nevelőtestületi értekezleteken folyamatosan igyekszik menedzselni a változásokat. Kollégáit motiválja a változások elfogadására. Türelem, tudatosság, nagyfokú elkötelezettség jellemzi. (munkáltatói interjú, vezetőtársi int.) A változásokra hatékonyan reagál, a kockázatokat figyelembe veszi. (önértékelés, beszámoló) A vezető számára nagy kihívás elfogadtatni a változást. Türelmet, empátiát igényel, ami jellemzően megjelenik. A tantestületben az idősebb generáció kevésbé fogékony. Fontos a pozitív hatásának hangsúlyozása és elfogadása, az egyértelmű megfogalmazás. Az együttgondolkodás, az egység, a lojalitás fontos a meggyőzés szempontjából. A hatékonyság több tényező, a másik oldal befogadásán is múlik, ezért igyekszik sokszor dicsérni, motiválni kollégáit. (vezetői és vezetőtársi interjú)



## Megjegyzés



A külső, belső tényezők változásait állandóan figyelemmel kíséri. A döntéshozatali szabályoknak megfelelően járnak el. A folyamatok végén a visszacsatolás megtörténik. A változások tervezésében, értékelésében és végrehajtásában hatékony. A nevelőtestület tagjai az intézményvezető javaslatára szívesen próbálnak ki új módszereket (projektmódszer), amelyek a felzárkóztatást, a hátrányok leküzdését célozzák. Részt vesznek a Sakkpalota programban. Egészségnevelési programokon az EFI irodával működik együtt. A COVID-19 világjárvány idején és a tantermen kívüli digitális oktatás megszervezésekor az általa kidolgozott eljárásrendek hozzájárultak a nevelő-oktató munka megszervezéséhez és eredményességéhez. (Pedagógiai program, vezetői program, a vezetői önértékeléshez kapcsolódó kérdőívek, fenntartói, vezetői és vezető társakkal készült interjú, fenntartóval készült interjú)

## 3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

## Megjegyzés



A stratégiai célok megvalósulását a hagyományoknak megfelelően, rutin szerűen követi nyomon. Legfontosabbnak ezen a területen is a mindennapi személyes kommunikációt tartja, majd az intézményi beszámolóban az intézményvezető és a munkaközösségek beszámolnak az elvégzett munkáról. (Vezetői és vezetőtársakkal készített interjú, beszámolók.)

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

## Megjegyzés



SWOOT analízist ritkán készít, ennek ellenére folyamatosan tisztában van azzal, hogy mely területek igényelnek fejlesztést az intézményben. A belső és a külső intézményértékelés eredményeit megismeri, elfogadja, de csak részben építi erre a tervező munkájában. A fejlesztési területeket nem ennek alapján határozza meg. (Vezetői és vezetőtársakkal készített interjú, beszámolók.)

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

## Megjegyzés



Az intézmény hosszú és rövid távú terveinek megfogalmazásában az intézményvezető vállalja a legtöbb szerepet és munkát. Intézményvezetői programjában megfogalmazza ezeket, amelyek később megjelennek a pedagógiai programban is. A vezető megfogalmazza a célok eléréséhez szükséges, végrehajtható feladatokat, meghatározza a bevonható kollégák körét. (önértékelés) A tervek lebontása rutinszerű, hagyományalapú. Nem készülnek a célok eléréséhez szükséges kidolgozott cselekvési tervek, amelyek segítenék a megvalósítást, ellenőrzést és értékelést. (Pedagógiai program, munkaterv, beszámolók, intézményvezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú).

a feladatok végrehajthatók.

Megjegyzés



Több éves önértékelésnél is megmaradtak ugyanazok a megoldandó célok és feladatok. (önértékelés) A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatmeghatározások a szavak szintjén és részben a munkatervben kerülnek meghatározásra. De a konkrét feladat elvégzését elősegítő pontos cselekvési tervek nem készülnek, amelyben konkrétan meghatározzák a kitűzött cél eléréséhez szükséges lépéseket, feladatokat, a feladatok megvalósításának határidejét és felelőseit. Valamint nem azonosítják a sikerkritériumokat. (Pedagógiai program, munkaterv, beszámoló, intézményvezetői program, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú).

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

Megjegyzés



Kollégái és az intézmény partnerei minden információt megkapnak a megjelenő változásokról. Nemcsak rendszeresen, de igény szerint tart értekezletet, SZMK ülést, DÖK gyűlést, nevelőtestületi megbeszéléseket, értekezleteket. A honlap működése megfelelő, a KRÉTA rendszerben való tájékoztatás meghatározó. (Fenntartói, vezetői, vezetőtársakkal készült interjúk.)

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

Megjegyzés



Szívesen veszi a nevelő- oktató munka eredményesebbé tételére irányuló nevelőtestületi, tanári, tanulói, szülői, fenntartói kezdeményezéseket. Az innovációs lehetőségekről rendszeresen tart megbeszéléseket a V-10 tagjaival, a tantestület tagjaival, kikéri a véleményüket a változtatásokról. A kollégáitól érkező innovációs javaslatokat örömmel veszi, és megvalósítja, ha lehetőséget lát rá: (Pl: Bálint Ágnes : Megint Mazsola műve alapján Nagy Zoltánné Makkos Csilla kolléga olvasónaplót készített, amely országos szinten elérhető az érdeklődők számára, Czázár Eszter kolléga a magyar néphagyományokat dolgozta fel Világok Virága című sorozatában). (Fenntartói, vezetői, vezetőtársakkal készült interjúk.)

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

Megjegyzés



Az SZMSZ-ben deklarálva vannak a vezető és vezetőtársak, valamint az osztályfőnökök és pedagógusok feladatai és hatáskörei. A munkaköri leírások pontos felhatalmazást adnak az elvégzendő és elvárt munkáról. Az SZMSZ elavult, 2017-óta hatályos és nem követi a jogszabályi módosításokat, valamint az intézmény jelenlegi struktúráját sem. Az SZMSZ-ből hiányzik az igazgató távolléte estén a helyettesítési rend, így nem ad pontos képet az igazgató vagy helyetteseinek távolléte estén a felelős, döntés hozó személyről/személyekről. A kiadmányozás és teljesítésigazolás rendje nem meghatározott. Ezek az intézményben szokásrend alapján működnek. (SZMSZ, munkaterv, beszámoló, igazgatóhelyettesekkel és a vezetővel készített interjú.)



továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

Megjegyzés



A vezetési feladatokat delegálja a kialakított szokásrend és az aktuális feladatok függvényében, amely megjelenik az intézményi és a munkaközösségi munkatervekben, de az intézményi SZMSZ-ben nem dokumentált. A V-10 vezetői Team döntéshozatalát a vezető mindig betartja. (SZMSZ, munkatervek, beszámolók, vezetői és vezetőtársakkal készült interjú.)

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

Megjegyzés



A BECS csoport kialakította az intézményi belső ellenőrzési-értékelési rendszert, amelyben aktív szerepet vállal az intézményvezető. Az országos önellenőrzési rendszer adaptációja megtörtént, az OH által működtetett informatikai felület működtetésére kellő hangsúlyt helyez a vezető. A vezetői önfejlesztési és fejlesztési tervei rendelkezésre állnak, de nem az határozza meg vezetői munkájának valódi fejlesztési területeit. Ezek áttekintése, frissítése, az adott helyzethez való igazítása nem történik meg.

Belső ellenőrzési tervet lebontva nem készít, amely hatékonyan segíthetné a humán erőforrás ellenőrzését és a látottak, tapasztaltak dokumentálását. (Tanfelügyeleti betekintés, helyszíni dokumentum elemzés, vezetői és vezetőtársakkal készült interjú.)

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Megjegyzés



A pedagógus önértékelés, a módszertani újítások és a kihívásokkal teli utolsó 3 tanév megkívánta a folyamatos óralátogatásokat, amelyet a vezető saját tervei és elvárásrendszere alapján végzett el. Nagyon fontosnak tartja az óralátogatásokra épülő módszertani fejlődést a nevelőtestület tagjaira vonatkozóan. Kiemelt szerepe van a pedagógiai programban is megjelenő kooperatív csoportmunkák beépítésének a tanulás-tanítás folyamatába. A belső tudásmegosztás gyakran épül a vezető óralátogatáson szerzett tapasztalataira. Az óramegbeszélések aktív résztvevője. (Vezetői és vezetőtársakkal készült interjú, beszámolók.)

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

Megjegyzés



A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál. (önértékelés) Nagyon jól ismeri nevelőtestületét a vezető. Erősségeiket beazonosítja, munkájukat elismeri. A szóbeli dicséretet és a pedagógusok jutalmazását (oklevelekkel, apró gesztusokkal) nagyon fontosnak tartja a vezető. Pedagógus napon értékeli és jutalmazza a kollégái munkáját. Felterjeszti az adott pedagógusokat tankerületi, miniszteri kitüntetésre, illetve "Tahitótfalu pedagógusai" kitüntetésre, amely az ő javaslatára jött létre 2017-től. (Vezetői és vezetőtársakkal készült interjú, beszámolók, valamint a fenntartóval készült interjú.)

egyének erősségeire épít.

Megjegyzés



Továbbképzéseket szervez, kezdeményez kollégáinak. Többször szervezett az iskolába olyan továbbképzést pedagógus kollégái számára, amelyet a POK tartott és a kompetencia mérések eredményinek kiértékelése, a tanulás tanítása volt a téma. Több alkalommal vett részt a PREKOG Alfa Szolgáltató és tanácsadó Kft. továbbképzésein kollégáival. A tankerületi pedagógiai napok keretében két továbbképzés is zajlott az iskolában, ahol kollégáit kérte fel pl: a "Versenyek és Néprajz" témában írt könyvük, kutatásuk népszerűsítésére, tankerületi továbbképzés tartására. Az intézményvezető motivációját személyre szabja. A feladatra alkalmas embert igyekszik inspirálni, segíteni. Belső tudásmegosztás zajlott több ízben pl.: a COVID-19 járvány idején egyéb informatikai megoldásokra, A Teams rendszer megismerésére. Mesterpedagógus programjában a tanulás tanítását, a napközi és a tanulószoba munkájának megerősítését tűzte ki célul. (Fenntartóval és a vezetővel készített interjú.)

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

Megjegyzés



A vezető felméri munkatársai igényeit, és ha az iskola szakmai céljaival összhangban van, támogatja. (vezetőtárs interjú ) A továbbképzések során fókuszál arra, hogy a hiányszakokra való továbbtanulásra motiválja kollégáit. A pedagógus minősítések során felkészíti kollégáit vezetőtársaival együtt a sikeres eljárásra, minősítő vizsgára. Alkalmat ad és innovatívnak tartja, ha a pedagógusai személyes szakmai céljaikat szeretnék megvalósítani (könyvírás), támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében. Viszont úgy érzi, hogy egyre kevesebben képzik magukat önállóan. (önértékelés, interjú, vezetőtársakkal készült interjú és beszámolók.)

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

Megjegyzés



Az intézményvezető az intézmény működtetésének hajtómotorja. Hat munkaközösség működik iskolában. (beszámolók, munkaterv, pedagógiai program) Épít munkaközösségeire a tervezésben az iskolai programokban, innovációkban, valamint a beszámolók elkészítésében is. Reflektálása támogató, fejlesztő jellegű, épít a pedagógusok erősségeire. Az iskola által szervezett témahetekben aktív szerepet vállal, a fenntarthatóság elkötelezett híve (Sulizsák program). Az intézményi önértékelést működteti. Önfejlesztési és fejlesztési terveit mindig elkészíti. A nevelőtestület példaképnek tekinti személyes jelenlétét a vállalt feladatokban, azok kidolgozásában és végrehajtásában. A munkaközösség-vezetőkkel folyamatosan tartja a kapcsolatot, részt vesz a team munkában (V-10). Előnyben részesíti a team és csoportmunkát, a projekteket. (Tanfelügyeleti betekintés, a helyszíni dokumentum elemzés, vezetővel és vezetőtársakkal készült interjú.)

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

Megjegyzés



Aktív a vezetői jelenléte az intézményen belüli szakmai együttműködések kezdeményezésében, szervezésében. (önértékelés, interjú) Az intézményen belüli együttműködés kiemelkedő. A kommunikációt tartja a legfontosabb előnyének abban az értelemben, hogy meggyőző és ő maga is meggyőzhető, amennyiben az iskolai érdekek így érvényesülnek. A kezdeményező és a koordináló szerepet váltogatja szükség szerint. (vezetői interjú ) Fontosnak tartja a belső együttműködést, a jó közhangulatot, mert az könnyíti a vezető munkáját. (önértékelés, interjú)



az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

Megjegyzés



Az intézményvezető az intézmény szakmai céljainak megfelelő beiskolázási tervet minden év március 15-ig elkészíti. Tervezése során figyelembe veszi az egyéni és az iskolai érdekeket egyaránt. A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének. A tantestület szakmai fejlődését támogatja. Törekszik arra, hogy lehetőségek szerint a pedagógusok egyéni céljai is megvalósulhassanak. (Munkatervek, beszámolók, vezetői és vezető társakkal készült interjú, önértékelés.)

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Megjegyzés



Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit. Feladatának tekinti a pedagógusok szakmai fejlődésének támogatását. A szakmai munkaközösségeken belül megtörténik a belső tudásmegosztás, a jó gyakorlatok átadása. A tantermen kívüli digitális oktatás bevezetése során és az elmúlt 3 tanévben az igényeknek megfelelően tartottak belső továbbképzéseket. Mivel az intézményvezető mérés-értékelés továbbképzések során sok gyakorlati tudásra tett szert, ezért szívesen szervez ebben a témakörben továbbképzést, és saját tapasztalatait is megosztja kollégáival. (Munkatervek, beszámolók, vezetői és vezető társakkal készült interjú, fenntartóval készített interjú.)

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Megjegyzés



A döntések meghozatalához szükséges jogszabályi háttérrel -amelyet többnyire a fenntartó biztosít az intézmények számára- továbbítja kollégáinak e-mailben. Az önmaga által konferenciákon, előadásokon, továbbképzéseken megszerzett ismereteit szintén átadja a nevelőtestület tagjai számára értekezleteken. Az iskola használók javaslatait (DÖK, SZMK) véleményét megismerteti a pedagógus társaival. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, több programban aktívan részt is vesznek. A fenntartó véleményét kikéri és megbeszéli a döntésben érintettekkel. (Fenntartói, vezetői és vezető társakkal készült interjú.)

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

Megjegyzés



Vezetői programjában sikerként fogalmazza meg a különböző szintek, csoportok között az összhang megteremtését. A szülői problémafelvetéseket azonnal rendezi személyesen az érintettek meghallgatása után. Teszi mindezt a mindennapi gyakorlatban sikeresen. Nem konfliktuskerülő, hanem konfliktus megoldó vezető. A konfliktusokat legjobb belátása szerint kezeli, többnyire sikeresen. A vezető számára nagyon fontos, hogy mások szempontjai úgy érvényesüljenek, hogy közben hatékony legyen az iskolai tanítás-tanulás szervezésének folyamata. (Fenntartói, vezetői és vezető társakkal készült interjú.)

problémáikra, és választ ad kérdéseikre.

Megjegyzés



Vezetőként igyekszik olyan munkahelyi légkört teremteni, ahová a kollégái szívesen járnak dolgozni. (vezetői interjú) A vezetőtársak kiemelték, hogy nagyon empatikus vezető. Egyetlen tanítási nap sem telik el úgy, hogy a számára felvázolt problémák megoldására ne kezdje el azonnal keresni a megoldásokat. Személyes kapcsolattartással biztosságot nyújt az intézményben dolgozóknak. Részt vesznek csapatépítő tréningen és a közös munka összekovácsolja a csapatot ( pl. Zenei tábor szervezése, programszervezés a szentendrei skaenzen munkatársainak bevonásával, Rotary Grande kerékpártúra szervezése). (Vezetővel és a vezetőtársakkal készített interjú, beszámoló)

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).

Megjegyzés



Az SZMSZ, pedagógiai program, házirend átmegy a legitimációs eljárásokon. Azt mindenki véleményezheti, javaslatokkal élhet a módosításhoz. Ezek a stratégiai dokumentumok nyilvánosak. A tanév rendjét tartalmazó kormányrendelet után vezetőként meghatározza a tanév fő célkitűzéseit, feladatait. (Munkaterv, vezetői interjú.)

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

Megjegyzés



Támogatja és ösztönzi az iskola használóktól jövő innovációs törekvéseket ( pl: könyvszerzői tevékenység) vezetői gyakorlatában. A nevelőtestület az intézményvezető innovációs javaslatait várja, de nem mindig partner annak megvalósításában. Az intézményben nincs pályázat felelős. Az ismert és jó lehetőségeket biztosító Határtalanul pályázaton nem minden tanévben vesznek részt, a kollégák feladatvállalása hiányában. Az Erasmus+ program lehetőségeit eddig nem sikerült kiaknázni. A pályázatok elősegítik a tanulási -tanítási folyamatokat.

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számítja a kollégák véleményére.

Megjegyzés



A kollégák véleménye fontos a vezető számára. Kikéri véleményüket a tervezés, a döntés meghozatala és a végrehajtás folyamatában egyaránt. (Pl: A V-10 vezetői Team működtetése és működése fontos a vezető számára)  
Az országos önértékelés keretében a vezetőre vonatkozó pedagógusok által kitöltött kérdőívek eredményét áttekintette, de az eredményeket nem összesítette. sem a vezető, sem a BECS csoport.  
(Vezetőtársakkal és a vezetővel készült interjú, 2023-ban megvalósuló önértékelés pedagógus kérdőívei.)

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

Megjegyzés



Vezetői stílusát beazonosította. Demokratikus vezető. Erősségeit a visszajelzések ( pl: fenntartó DÖK, SZMK, pedagógusok, vezető társak) alapján azonosítja. Azonban a visszajelzések áttekintése után azokat nem összesíti (pl: a vezetői önértékelés során az intézmény által készített kérdőívek eredményének összesítése elmaradt) a tovább lépés feltételeként. Szívesen ad kollégáinak dicsérő oklevelet és kitüntetést. Magát nem helyezi ezen a téren előtérbe. Számára a szóbeli pozitív visszajelzés munkáját érintően elegendő. (Vezetőtársi interjú.)



értékeli.

Megjegyzés



Önértékelése reális, önkritikus. Tudja jól, hogy erőssége a jó és sokoldalú kommunikáció valamint a szervezés és a kapcsolatépítés. Hiányosságait az adminisztrációs tevékenységek és a vezetői ellenőrző munka hatékonyabb tervezésében fogalmazta meg, amely reális önértékelésről tanúskodik. A korlátjainak beazonosítása a mindennapok része, de a tovább lépés az írásbeliség szintjén nem valósul meg. Önfejlesztési és fejlesztési tervei változtatás nélküli ismétlődő tervekként jelennek meg az évek során. (Előző tanfelügyeleti látogatások önfejlesztési és fejlesztési tervei; 2023-ban megvalósuló vezetői önértékelés kérdőívei, vezetői interjú, vezetőtársakkal készített interjú, munkatervek, beszámolók, SZMSZ, PP, önértékelés)

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

Megjegyzés



Folyamatosan keresi az új szakmai információkat. Rendszeresen jár továbbképzésekre, konferenciákra. Az online tankerületi értekezletek állandó résztvevője. A mérés-értékelés területét kiemelt feladatként kezeli, ezért szakmai továbbképzések rendszeres látogatója a fenti témában. (Vezetővel és a fenntartóval készített interjú.)

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

Megjegyzés



Az önreflexiója folyamatosan megvalósul. Az iskolahasználók és a fenntartó visszajelzései fontosak számára. A tanfelügyeleti látogatást megelőző kérdőívekben sok pozitív visszajelzés érkezett vezetői munkájáról, kiemelve hatékony és azonnali problémakezelését, kapcsolattartását a szülőkkel, pedagógusokkal. (2023-ban megvalósuló vezetői önértékelés kérdőívei, interjú a vezetővel és vezetőtársakkal.)

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

Megjegyzés



Ugyan nem tősgyökeres tahitótfalui ember, de mélyen elkötelezett a település és az általa vezetett iskola irányában, amely meghatározza gondolkodásmódját, értékrendjét. Kommunikációja etikus és hiteles minden tekintetben. Szóbeli és írásos kommunikációja tényszerű és sokoldalú. A tájékoztatásra többféle csatornát igénybe vesz, de a tantestület létszámából adódóan elsődleges a személyes kommunikáció. Magatartása követendő példa kollégái számára. (Interjúk.)

a tervezésben, a végrehajtásban.

Megjegyzés



2016-ban pályázott először, majd az 5 év vezetői megbízás után pályázat nélkül nyerte el újabb 5 évre a vezetői megbízást a jelenlegi iskolában. Nem kellett a 2. ciklusban megfogalmaznia vezetői programját, de ennek ellenére megtette. A vezető a stratégiai célokat egyértelműen fogalmazza meg, kapcsolódva a helyi hagyományokhoz, az iskola pedagógiai programjához. Vezetői programjában felsorolja az intézményt érintő kiemelt célokat (pl: idegen nyelv oktatás bevezetése első osztálytól, az egészséges életre nevelést sportolással, a zenei nevelés kiemelt szerepét, a tanulói kompetencia mérések eredményének javítását, infrastrukturális fejlesztéseket, felújításokat). Ezek nagy része már megvalósult, de az infrastrukturális fejlesztések elmaradása nem a vezetőtől függ. A célok megjelölése és a tervezés után folyamatosan valósítja meg céljait. (Vezetővel és vezetőtársakkal készült interjú, vezetői program, munkaterv és beszámolók.)

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

Megjegyzés



Innovatív vezető, kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések, szakmai megújulást. Elvárásai egyértelműek, az intézmény és a tanulók érdekeit szolgálják. Az emelt szintű angol nyelv oktatás és a magas szintű zenei nevelés érdekében képes felülvizsgálni vezetői pályázata sarokpontjait és ha kell új célokat fogalmaz meg és azt nevelőtestülete elé tárja. (Önértékelés, Interjú a vezetővel)